



## Edizione di martedì 5 agosto 2014

### IMPOSTE SUL REDDITO

[Bonus arredi, mobili ed elettrodomestici: casi particolari - II parte](#)

di Fabio Pauselli

### IVA

[La rettifica della detrazione Iva per cambio di destinazione](#)

di Federica Furlani

### IMPOSTE SUL REDDITO

[Il realizzo controllato nello scambio di partecipazioni vale anche nel caso di minusvalenze?](#)

di Sergio Pellegrino

### CONTENZIOSO

[Oltre ogni ragionevole durata: dopo 14 anni in CTP in attesa della prima udienza!](#)

di Massimo Conigliaro

### REDDITO IMPRESA E IRAP

[Non c'è pace per la deducibilità degli interessi passivi relativi a tributi](#)

di Luca Caramaschi

### ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Nel lavoro professionale la motivazione è tutto](#)

di Michele D'Agnolo

## IMPOSTE SUL REDDITO

## **Bonus arredi, mobili ed elettrodomestici: casi particolari - II parte**

di **Fabio Pauselli**

Continua (si veda [“Bonus arredi, mobili ed elettrodomestici: casi particolari – I parte”](#)) l’analisi dei chiarimenti forniti dall’Agenzia delle Entrate con la [Circolare n.11/E/2014](#). Questa volta analizzeremo nel dettaglio quelli riguardanti la **detrazione sulle spese per mobili ed elettrodomestici**.

## **Pagamento con bancomat/carta di credito**

Não se esperava, e, portanto, não se pode dizer que a carta de deixa (handout) se enquadre no tipo de instrumento de avaliação que se pode considerar como válido e confiável.

## Importo limite

L'ammontare complessivo di 10.000 euro rappresenta il limite di fruizione della detrazione e deve essere calcolato considerando le spese sostenute nel corso **dell'intero arco temporale che va dal 6/6/13 al 31/12/14**, anche nel caso di successivi e distinti interventi edilizi che abbiano interessato un'unità immobiliare.

## Acquisti all'estero

Nel caso siano rispettate tutte le prescrizioni richieste, **non esiste nessun motivo ostativo per l'acquisto di mobili e grandi elettrodomestici all'estero** ai fini della fruizione della detrazione. Se il destinatario del bonifico è un soggetto non residente e correlativamente non dispone di un conto in Italia, **il pagamento dovrà essere eseguito mediante un ordinario bonifico internazionale** e dovrà riportare **il codice fiscale del beneficiario della detrazione e la causale del versamento**, mentre il numero di partita IVA o il codice fiscale del soggetto a favore del quale il bonifico è effettuato **possono essere sostituiti dall'analogo codice identificativo eventualmente attribuito dal paese estero**. La ricevuta del bonifico dovrà essere conservata unitamente agli altri documenti richiesti per essere esibiti in sede di controllo.

## Box pertinenziale

Gli interventi di recupero del patrimonio edilizio che costituiscono il presupposto per l'ulteriore detrazione per l'acquisto di mobili e grandi elettrodomestici sono elencati al **paragrafo 3.2 della circolare n.29/E/2013**. Tra questi **non possono essere compresi gli**

**interventi consistenti nella realizzazione di posti auto o box pertinenziali rispetto all'abitazione di cui all'art. 16-bis, c. 1, lett. d) Tuir.**

**Bonifico bancario**

L'unico pagamento con bonifico valido è quello che assicura la ritenuta del 4% ex art.25, D.L. 78/2010.

## IVA

---

### **La rettifica della detrazione Iva per cambio di destinazione**

di Federica Furlani

Una delle problematiche più insidiose nel mondo Iva è rappresentato indubbiamente dalla **rettifica della detrazione**.

Il **diritto alla detrazione Iva**, disciplinato dall'**art. 19 del D.P.R. 633/1972**, relativo agli acquisti di beni o servizi effettuati nell'esercizio di impresa o di arti e professioni, è un diritto che **sorge fin dal momento dell'acquisizione dei beni e dei servizi**.

Si tratta pertanto di una **detrazione immediata**: il contribuente non deve quindi attendere l'effettiva utilizzazione dei beni e servizi per stabilire se gli compete o meno il diritto alla detrazione, essendo sufficiente che i beni e i servizi siano **inerenti**, ovvero correlati all'attività concretamente esercitata dal contribuente.

Per questo motivo la detrazione riveste, in alcune situazioni, **carattere di provvisorietà**: se la sua misura effettiva non coincide con quella operata all'origine (ovvero i beni e i servizi sono utilizzati per effettuare operazioni che danno diritto alla detrazione in misura diversa da quella inizialmente operata), è necessario procedere alla sua **rettifica**, in aumento o in diminuzione.

L'**art. 19-bis2** disciplina le seguenti ipotesi di **rettifica della detrazione**:

- **per cambio di destinazione** (art. 19-bis 2 comma 2)
- **per mutamento di regime fiscale** (art. 19-bis 2 comma 3)
- **per variazione del pro-rata** (art. 19-bis 2 comma 4, 5, 6)

mentre i seguenti commi 7 e 8 prevedono regole specifiche rispettivamente in caso di fusione, scissione, cessione e conferimento d'azienda e per **fabbricati ed aree fabbricabili**.

Concentrandoci sulla rettifica per cambio di destinazione, è necessario preliminarmente distinguere tra **beni non ammortizzabili/servizi** e **beni ammortizzabili**.

Ai fini delle disposizioni che si stanno analizzando, non si considerano beni ammortizzabili i beni:

- di **costo unitario non superiore a 516,46 €**
- con **coefficiente di ammortamento** stabilito, ai fini delle imposte sul reddito, in misura

**superiore al 25%.**

Per quanto riguarda i beni non ammortizzabili/servizi, ai fini della eventuale rettifica delle detrazioni, è necessario **verificare la loro prima utilizzazione**: se al loro primo impiego rispettano la destinazione prevista in sede di acquisto, cui è stata collegata la detrazione operata, nessuna variazione va apportata.

Se invece questo diverge, è necessario procedere alla **correzione della detrazione operata**.

Il caso sicuramente di maggior rilievo attiene tuttavia i **beni ammortizzabili** che per loro natura sono suscettibili di **utilizzazione pluriennale**: per questa ragione l'eventuale **cambio di destinazione non va verificato solo al loro primo impiego ma durante un periodo di monitoraggio**, denominato di "tutela fiscale", che decorre dall'anno di entrata in funzione dei beni e si protrae:

- per i **4 anni successivi**, per la generalità di beni ammortizzabili;
- per i **9 anni successivi**, per i fabbricati e le aree fabbricabili.

Nel caso di mutamento di destinazione, la detrazione va rettificata solo in rapporto a **tanti quinti (o decimi** nel caso di immobili) dell'imposta detratta **quanti cioè sono gli anni che mancano al compimento del quinquennio (o decennio) di tutela fiscale**.

Se il cambio di destinazione si verifica **oltre i 4-9 anni successivi all'entrata in funzione del bene**, non deve essere effettuata alcuna rettifica della **detrazione iniziale**: la stessa si considera definitivamente **acquisita**.

Si pensi ad esempio ad una società che ha acquistato nel 2012 un impianto per 25.000 € detraendosi l'Iva pari a 5.250 €, impianto immediatamente messo in funzione per lo svolgimento di attività imponibili.

Nel corso del 2014 la società decide di impiegare lo stesso per svolgere attività fuori dal campo di applicazione dell'Iva, che non danno pertanto diritto alla detrazione.

Si dovrà pertanto rettificare la detrazione iniziale per mutamento di destinazione per l'importo che tenga conto dei tre anni (2014, 2015 e 2016) che mancano al compimento del quinquennio; il calcolo da effettuare è il seguente:  $5.250 \text{ €} * 3/5 = 3.150 \text{ €}$ .

Situazione opposta si verifica nel caso analizzato dalla **risoluzione 31 luglio 2007, n. 196**. Si tratta di un **immobile acquistato come abitativo** e per il quale correttamente non era stata detratta l'Iva relativa agli acconti versati; successivamente, prima del rogito definitivo, l'immobile ottiene il **cambio di destinazione** in categoria D/2 per uso residence al fine di venir utilizzato per effettuare prestazioni alberghiere soggette ad Iva. A causa del mutamento di utilizzazione, l'acquirente può operare la rettifica della detrazione per recuperare l'imposta originariamente non detratta.

La rettifica della detrazione, come previsto dal comma 9 dell'art. 19-bis2, è **effettuata nella dichiarazione relativa all'anno in cui si verificano gli eventi che la determinano**, sulla base delle risultanze delle scritture contabili obbligatorie.

Di conseguenza nell'esempio numerico precedente, la società dovrà rettificare l'Iva nella dichiarazione IVA 2015 e dovrà versare in sede di dichiarazione annuale la maggiore Iva precedentemente considerata in detrazione e pari a 3.150 €.

## IMPOSTE SUL REDDITO

---

### ***Il realizzo controllato nello scambio di partecipazioni vale anche nel caso di minusvalenze?***

di Sergio Pellegrino

In un precedente contributo (si veda Euroconference NEWS del 24 luglio scorso) abbiamo analizzato il particolare **regime di realizzo controllato** previsto dall'**art. 177 comma 2 del Tuir** per il **conferimento di partecipazioni** mediante il quale la **società conferitaria acquisisce o incrementa il controllo** nella società della quale riceve le azioni o quote.

Per determinare quello che è l'**eventuale effetto reddituale** per il conferente, le partecipazioni ricevute per effetto del conferimento sono valutate in base alla **corrispondente quota delle voci di patrimonio netto** formato dalla conferitaria a seguito dell'operazione: se l'aumento di patrimonio netto è **pari** al valore fiscalmente riconosciuto delle partecipazioni conferite, **non vi è alcuna imposizione**, mentre se è **superiore** ad esso emerge una **plusvalenza da assoggettare a tassazione**.

Ma cosa succede se l'incremento del patrimonio netto della conferitaria è **inferiore** rispetto al valore fiscale delle azioni o quote da questa ricevute?

Di primo acchito, per **omogeneità** di trattamento, verrebbe da dire che si viene a realizzare una **minusvalenza fiscalmente riconosciuta**, ma, inevitabilmente, a diverse conclusioni è arrivata invece l'Agenzia che ha analizzato la fattispecie in questione nella [risoluzione n. 38/E del 20 aprile 2012](#).

Il caso affrontato dalle Entrate era relativo ad una operazione di **riorganizzazione di un gruppo familiare** finalizzata a garantire un “sereno” ricambio generazionale.

L'operazione prospettata dagli istanti prevedeva il **conferimento** da parte di tutti i soci delle azioni detenute nella partecipata operativa in una **holding di famiglia**, non sulla base del valore normale delle stesse, ma ad un **valore convenzionalmente stabilito tra le parti**, assumendo un importo significativamente inferiore anche al patrimonio netto contabile.

Secondo la visione dell'Agenzia, la disposizione del secondo comma dell'art. 177 del Tuir **derogherebbe alla regola generale contenuta nell'art. 9**, che prevede il riferimento al **valore normale**, soltanto nel caso in cui dall'operazione emergano potenziali plusvalenze e **non quando invece si vengono a realizzare minusvalenze**.

Il documento di prassi giustifica questo tipo di conclusione facendo riferimento al **dato letterale della norma**, che non fa esplicito riferimento all'utilizzo del criterio "alternativo" per la determinazione delle minusvalenze, **ma l'argomentazione appare piuttosto debole**, così come tale risulta essere anche il riferimento all'assimilabilità della "nuova" disposizione con il previgente art. 3 del D.Lgs. 358/1997.

Più convincente è invece l'osservazione che, avallando l'utilizzo del regime di realizzo controllato anche per la determinazione delle minusvalenze, il **comportamento contabile** tenuto dalla società conferitaria consentirebbe di **generare componenti negativi fiscalmente riconosciuti**: in questo modo si andrebbe decisamente al di là della *ratio* della norma che si pone l'obiettivo di consentire di effettuare queste operazioni a "costo zero", ossia senza l'emersione di plusvalenze imponibili.

Per tenere conto dei **differenti valori fiscali delle partecipazioni** detenute dai singoli soci, come era nel caso di specie, la società conferitaria può in alternativa procedere ad **aumenti di capitale nominale** iscrivendo una **riserva sovrapprezzo azioni** di ammontare diverso per ciascun socio: **in questo modo si ottiene la neutralità dell'operazione, mantenendo nel contempo inalterati i rapporti partecipativi preesistenti**.

## CONTENZIOSO

---

# **Oltre ogni ragionevole durata: dopo 14 anni in CTP in attesa della prima udienza!**

di Massimo Conigliaro

Ben **14 anni** per un'udienza tributaria di primo grado!

Il triste primato è della **Commissione Provinciale di Palermo** che ha fissato per il prossimo 23 settembre la trattazione di un ricorso **presentato nel 2000!**

E non è uno scherzo. Vediamo cosa è successo.

Correva l'anno del Giubileo del 2000 e l'Ufficio del Registro di Palermo (allora si chiamava così), nel mese di agosto, notificava ad una contribuente un **avviso di liquidazione e irrogazione sanzioni** contenente una richiesta di pagamento – eravamo ancora con il vecchio conio – di complessive lire 10.071.582 per imposta **principale di successione**, l'ormai soppressa **Invim** (per i più giovani segnaliamo che l'acronimo sta per "imposta sull'incremento di valore degli immobili") e relative soprasesse. Tali imposte venivano richieste in seguito ad una dichiarazione di successione presentata nel 1998.

Nel successivo mese di novembre la contribuente proponeva **ricorso** innanzi alla Commissione Tributaria Provinciale di Palermo, si affidava così alla giustizia ed attendeva gli eventi.

Passati **alcuni anni senza ricevere alcuna comunicazione**, la parte contribuente ritirava nel frattempo le controdeduzioni dell'ufficio – correva l'anno 2003 – e **attendeva la fissazione d'udienza**.

Scorreva ancora il tempo.

Il mondo viveva la scomparsa di **Papa Giovanni Paolo II** nel 2005, l'Italia eleggeva **Giorgio Napolitano** alla Presidenza della Repubblica nel 2006; nello stesso anno l'Italia vinceva i **Mondiali di Calcio**.

**Nessuna udienza veniva però fissata in Commissione Tributaria Provinciale a Palermo.**

Passavano ancora gli anni.

Intanto nel 2008 per la prima volta un afroamericano di nome **Barack Obama** diventava Presidente degli Stati Uniti d'America. Nel 2010 iniziava l'era dell'**I-Pad** prima della morte del suo "inventore" **Steve Jobs**. Nel 2013 addirittura assistevamo alle dimissioni di Papa **Ratzinger**.

**Nessuna udienza veniva però fissata in Commissione Tributaria Provinciale a Palermo.**

"**Improvvisamente**", nel mese di luglio del 2013, una garbata telefonata della segreteria della commissione tributaria provinciale rintracciava il difensore della controversia e chiedeva l'indirizzo di **posta elettronica certificata del difensore**, preannunciando che avrebbero inviato – udite udite – **l'avviso di trattazione**. Dopo **13 anni** qualcosa si muoveva.

E quando arriva la pec? Il 18 luglio del 2013 fissando l'udienza per il 17 settembre successivo, in barba ai **trenta giorni liberi previsti** dall'art. 31 del D. Lgs. 546/92. Considerando la sospensione feriale, l'udienza si sarebbe tenuta soltanto 15 giorni (liberi) dopo.

A quel punto, armato comunque di buona volontà, il difensore contattava la commissione tributaria, faceva rilevare che l'udienza andava fissata nel **rispetto dei trenta giorni liberi prima** e dopo tanti anni la cosa poteva risultare fattibile! In ogni caso, considerato che interrogando il sistema **Entratel** aveva rilevato il deposito di un documento da parte dell'ufficio, chiedeva di **esaminare il fascicolo e di averne copia**.

Sfortunatamente, però, il fascicolo – come spesso accade a ridosso delle udienze – **non era disponibile in segreteria** in quanto acquisito dal giudice per esaminarlo in vista della successiva udienza; circostanza lodevole che, però, nel caso di specie **inibiva il diritto di difesa del contribuente**.

Veniva quindi presentata un'istanza nella quale, dopo aver raccontato gli eventi, il contribuente era costretto a richiedere un differimento dell'udienza, che veniva concesso **rinviano la causa a nuovo ruolo**.

Altra attesa. E stavolta dopo "soltanto" un anno la **nuova fissazione d'udienza**: il 31 luglio 2014 arriva la pec con la fissazione d'udienza per il 23 settembre 2014: soltanto **7 giorni liberi prima dell'udienza di trattazione??** Ma – mi domando – la sospensione feriale vogliamo considerarla? Capisco la fretta di recuperare il tempo perduto, ma il rispetto dei termini di legge dove è andato a finire?

Certo è che a questo punto **nessuna produzione documentale** – ove fosse necessaria – né istanza di trattazione in pubblica udienza – se ritenuta opportuna – potrà più essere ritualmente richiesta. Direte voi: c'erano **14 anni per farla!** Sì, grazie, ma la legge prevede termini precisi che vanno rispettati.

In ogni caso, sono **passati 14 anni per il primo grado di giudizio**. Il valore della lite non è elevato, tutt'altro. Ma se si arrivasse in **Cassazione**, "nelle more del giudizio", a quanti altre eventi avremo assistito al mondo?



## REDDITO IMPRESA E IRAP

### ***Non c'è pace per la deducibilità degli interessi passivi relativi a tributi***

di Luca Caramaschi

Il tema della deducibilità degli **interessi passivi** collegati al ritardato versamento dei **tributi** (fenomeno assolutamente frequente anche e soprattutto per la possibilità di fare ricorso allo strumento del ravvedimento operoso) è stato nel tempo oggetto di **interpretazioni** non sempre univoche da parte dell'Amministrazione finanziaria.

Dopo che negli **ultimi anni** la situazione pareva – anche in ragione dei **principi** espressi a più riprese dalla **Corte di Cassazione** – aver subito un assestamento nella direzione di una sostanziale deducibilità (salvo talune fattispecie per le quali è prevista normativamente una **specifica** indeducibilità), l'Agenzia delle Entrate nel mese di gennaio 2014, in occasione di una **risposta (la n. 18)** fornita in occasione della manifestazione **Telefisco** a proposito dell'IMU, ha riaffermato l'ineducibilità in relazione agli *“interessi e sanzioni dovute in caso di pagamento tardivo”*.

Fortunatamente, con la successiva **circolare**, la **n.10/E del 14 maggio 2014**, che ha ufficializzato le risposte fornite dai funzionari in occasione di tale manifestazione, l'Agenzia non ripropone più alla **risposta 8.2** il passaggio sopra menzionato.

Anche se il **pericolo** è “scampato”, quanto accaduto testimonia che la questione vive ancora un certo **fermento** dal punto di vista **interpretativo**.

Vediamo, quindi, da quali considerazioni muove l'assunto della **ineducibilità** di tali componenti ai fini reddituali e quali sono le pronunce che al contrario ne hanno affermato la piena deducibilità.

Partiamo da una prima **considerazione**: una delle rare norme che sancisce in modo esplicito l'ineducibilità di oneri assimilabili agli interessi per tardivo versamento d'imposte è **l'art. 66 comma 11 del D.L. 331/1993**, che fa riferimento alla nota **maggiorazione** dell'1% da applicare ai versamenti dei **contribuenti IVA trimestrali**. In relazione a tale componente, quindi, nessun dubbio sussiste in relazione al fatto che lo stesso debba considerarsi pienamente **ineducibile** ai fini reddituali.

Con riferimento agli **interessi maggiorativi** dei tributi (siano essi derivanti da iscrizione a ruolo,

da rateazione o altro) l'Amministrazione finanziaria ebbe in passato a **pronunciarsi** con la **circolare n.7/1496 del 30 aprile 1977** sostenendo che tali interessi sono deducibili nella stessa misura in cui lo sono i relativi tributi. Ed essendo generalmente i tributi **non deducibili** in base alla previsione attualmente contenuta nel comma 1 dell'art.99 del TUIR, la **conseguenza** appare immediata. Se non che tale principio è stato smentito fin da subito dalla **Corte di Cassazione** con la **successiva sentenza n. 2440 del 1984**, nella quale viene affermato che *“se è vero che per il diritto comune la disciplina giuridica del debito accessorio è quella del debito principale, è altrettanto vero che ciò vale per la regolamentazione privatistica dei rapporti fra le parti, nel senso che ogni disposizione regolamentante l’obbligazione principale si estende anche in quella accessoria (...)”* e che *“lo stesso principio non può invece applicarsi nel campo pubblicistico, specie in quello tributario, al quale non possono estendersi, in tutto e per tutto, i principi del diritto comune, trattandosi di un diritto speciale che regolamenta rapporti del tutto diversi”*.

Sempre la **Cassazione** poi, con la **sentenza n.18173 del 2002**, aveva, con riferimento alle diverse tipologie di interessi sui debiti tributari, affermato che la disciplina generale dell'art. 63 del TUIR (oggi art.96) *“non pone alcun limite alla deducibilità degli interessi passivi in funzione (...) dell'onere di cui sono accessori”* anche perché sarebbe *“del tutto incoerente ed ingiustificato – anche sul piano costituzionale – che gli interessi attivi sui crediti di imposta che sono componenti positivi di reddito come tali tassabili quando vengono percepiti dall'imprenditore non potessero assurgere a componenti negativi di reddito come tali deducibili quando dal medesimo imprenditore sono pagati per identica causa giuridica”*.

In linea con tali principi si è posta anche **Assonime** nella **circolare n. 13 del 2001**, che commentando la circ. n.9 del 1991 con riferimento agli interessi per il pagamento rateale dell'imposta sostitutiva sulle **rivalutazioni** dei beni d'impresa afferma che *“tali interessi devono ritenersi deducibili nei modi ordinari”*.

Revirement che a un certo punto pare colpire anche la stessa Agenzia quando con la **risoluzione n.178/E del 09 novembre 2001** chiarisce che *“considerato che il sistema normativo del TUIR riconosce l'autonomia della funzione degli interessi passivi, la loro deducibilità deve essere determinata solo applicando le modalità di calcolo dettate dall'articolo 63 al loro ammontare complessivo, indipendentemente dal fatto aziendale che li ha generati o dalla deducibilità del costo al quale sono collegabili”*.

È però con la successiva **risoluzione n.228/E del 21 agosto 2007**, relativa ai vari aspetti connessi con il tardivo versamento di oneri doganali, che l'Agenzia, occupandosi degli interessi dovuti torna ad affermare che essendo accessori al tributo *“ne seguono le vicende tributarie per ciò che concerne la deducibilità”*.

Ecco che la risposta fornita a Telefisco, ancorché **“ritrattata”** nella successiva C.M. 10/E/2014, non fa altro che aumentare la **confusione**: ciò per il fatto che, stabilendo l'indeducibilità degli interessi per tardivo versamento dell'IMU (che è bene notare è un'imposta deducibile, seppur parzialmente ed in casi delimitati), supera addirittura la **rigida** e penalizzante **posizione**

espressa con la già richiamata circolare n.71496 del 1977.

Va da ultimo osservato come, sulla base di quanto ribadito sia dalla [\*\*C.M. 19/E/2009\*\*](#) che da Assonime con la **circ. 46 del 18.11.2009**, rimangono estranei alla disciplina contenuta nell'art. 96 del TUIR (deducibilità nel limite del 30% del ROL) quei componenti reddituali che, pur avendo giuridicamente natura di interessi, non sottendono alcun rapporto di finanziamento volontariamente posto in essere dall'impresa (cioè non sono interessi corrispettivi): nell'ultimo documento richiamato si citano gli interessi di mora attivi e passivi per il **ritardato pagamento** di debiti pecuniari e gli **interessi compensativi** per il ritardato pagamento delle imposte.

Vista, quindi, la **frequenza** di tali oneri nei bilanci delle imprese, anche in ragione del periodo di difficoltà economica che favorisce fenomeni di differimento nel versamento dei tributi, sarebbe **auspicabile** un intervento del legislatore volto ad **affermare** in modo inequivocabile la regola di una loro **generale deducibilità**, attesa la loro riconducibilità alla sfera imprenditoriale.

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

---

### ***Nel lavoro professionale la motivazione è tutto***

di Michele D'Agnolo

È un aforisma perfino troppo noto quello che ci introduce oggi al concetto di **motivazione professionale**. Da Francois Michelin, patron dei pneumatici all'ex Presidente del Consiglio Enrico Letta, non c'è consulente di direzione, imprenditore o politico che non abbia almeno una volta nella sua vita professionale raccontato la storiella della **"costruzione della cattedrale"**.

Si tratta di un **apologo**, attribuito a Michelangelo Buonarroti, che risalirebbe ai primi del '500 e ai lavori per la Fabbrica di San Pietro, durati assai oltre un secolo.

Come vuole la leggenda, durante la costruzione fu rivolta a turno a tre scalpellini la stessa **domanda**: "Che cosa stai facendo?"

1. "Come vedi, sto tagliando pietre", rispose il primo in tono seccato.
2. Il secondo rispose invece: "Mi guadago la vita per me e per la mia famiglia".
3. Ma il terzo disse con orgoglio: "Sto costruendo una cattedrale!".

In questa suggestiva **metafora sul lavoro** i tre artigiani compiono la stessa, identica attività, ma gli **esiti** sono radicalmente **diversi** perché ogni persona attribuisce alle proprie azioni un po' di sé stesso.

Il primo lavoratore percepisce solo l'**esperienza** della natura umile e monotona del suo lavoro. Perciò la sua risposta esprime un senso di **inutilità** e di frustrazione, che riscontriamo purtroppo con frequenza nei nostri dipendenti e collaboratori e forse, talvolta, anche guardandoci allo specchio.

Il secondo nel lavoro cerca solo una **finalità economica** e strettamente personale, rinchiudendo tutto nel **piccolo orizzonte del suo interesse**. La professionalità è per lui uno strumento economico.

E' solo il terzo la persona capace di **andare oltre** la superficie che avvolge le cose e gli atti umani, scoprendone il **senso ultimo**. Senza il suo gesto semplice e dignitoso la cattedrale non avrebbe mai raggiunto, secondo lui, la sua **verità** e la sua **pienezza**.

E invero, la **motivazione** in studio è **importantissima**. Se non ci credete provate a pensare a

cosa succede quando entrate in ufficio al mattino. Il personale vi guarda in volto e cerca di intuire il vostro umore per sintonizzare il proprio.

È impossibile accollarsi e risolvere i problemi degli altri se non si è **fortemente motivati**. Chi non è adeguatamente motivato non può svolgere una attività professionale o paraprofessionale. La motivazione deriva dal carattere o da qualcosa che la persona vuole dimostrare a sé stessa o agli altri. La **motivazione** muta in quantità e qualità a seconda delle circostanze, e quindi **cambia nel tempo**. Se abbiamo un mutuo da pagare ci sentiremo più vicini allo scalpellino 2, mentre se viviamo di rendita ma abbiamo un interesse smodato per la partita doppia saremo probabilmente uno scalpellino 3. Ci saranno dei momenti, magari dopo un avviso di garanzia ricevuto ingiustamente, in cui ci sentiremo come lo scalpellino 1.

Il problema è che sovente scalpellino 1 fa errori, ci mette il doppio del tempo a fare i lavori, è scortese con i colleghi e con i clienti, critico nei confronti della direzione e quindi tende a creare situazioni poco desiderabili.

Non è facile trasformare uno scalpellino 1 o 2 in uno scalpellino 3. **È dovere dei titolari dello studio provarci** e questo più di qualche volta non avviene per noncuranza, incompetenza o mancanza di tempo.

Spesso addirittura la carenza di motivazione all'interno dello studio è legata alla carenza di motivazione dei titolari, o dalla loro incapacità di comunicarla, di trasmetterla agli altri.

Per molti professionisti la crisi non è stata solo un attentato al conto economico dello studio, ma è stato anche scoprire che **nel nostro lavoro non c'è alcuna garanzia di successo**. In altre parole è venuto meno il **contratto psicologico** tra lo stato e il professionista. Il sottinteso psicologico precedente prevedeva di fatto un certo benessere in cambio della tutela dell'interesse pubblico. Oggi, invece, con l'iscrizione all'albo, lo stato ci dà la patente ma non ci garantisce, come di diritto non ha mai garantito, che avremo abbastanza clienti da portare a casa il pane. Grazie alla crisi i professionisti inoltre hanno scoperto che **non c'è alcuna correlazione certa tra sforzo e risultato**. Ci sono professionisti che si immolano al lavoro e che hanno molto meno successo di altri che sembrano invece trascorrere le loro giornate in disimpegnato benessere. In questo nuovo mondo apparire conta almeno tanto quanto essere. E quindi nasce il **marketing professionale**.

Non secondariamente, è venuto a mancare lo **status sociale del professionista**, la cui figura oggi come in ogni periodo di crisi è soggetto a feroce critica da parte dell'opinione pubblica, come del resto tutte le istituzioni. Le professioni sarebbero, come ha detto più di cent'anni fa un famoso drammaturgo, una **cospirazione ai danni del pubblico**.

In particolare, il professionista giuridico economico (avvocato, notaio, commercialista, consulente del lavoro) sarebbe una **ulteriore tassa occulta** che si sovrappone alla farraginosa burocrazia italiana. La **figura del commercialista**, in particolare, è ormai quotidianamente **associata dai media all'evasione fiscale** e all'inciucio in genere.

Non parliamo poi del pessimismo cosmico che viene trasmesso dal contesto sociale ed economico. Ogni volta che parliamo con qualcuno è un pianto e il **pessimismo** si diffonde come la gramigna.

È quindi fortissimo il rischio che la **demotivazione** dello studio parta proprio dalla testa, cioè da chi dovrebbe portare quotidianamente in ufficio il proprio **entusiasmo** e distribuirlo a pacchi ed essere, per dirla con David Maister, **il primo critico ma anche la prima cheerleader dello studio**.

Per riportare la motivazione in studio serve un **lavoro di leadership** da parte dei vertici di categoria per andare ad affrontare e **risolvere i problemi di marketing del ceto professionale**, comunicando molto meglio le nostre funzioni sociali più convincenti, e ce ne sono di notevoli, e proponendone al legislatore e prima ancora al mercato di nuove e più utili.

Ma serve anche un lavoro a livello di singolo studio volto a recuperare il costruttore di cattedrali che è nascosto dentro ciascuno di noi.

Come ben sanno i tifosi di calcio, **spesso è l'allenatore a fare la differenza e non i giocatori**.

I nostri dipendenti vedono quotidianamente calare i fatturati dello studio, aumentare la complessità e la responsabilità del lavoro, diminuire la soddisfazione dei clienti e del titolare dello studio. Se questo atterrisce noi, figuriamoci loro.

E allora dobbiamo **far passare il messaggio** che l'addetta alla reception non è una che risponde al telefono perché non sa fare di meglio dalla vita, ma è la persona che comunica tutto lo studio all'esterno e per questo deve essere preparata su tutto. L'impiegata contabile non è una passacarte che confeziona all'ultimo momento foglie di fico per evasori fiscali ma l'anello fondamentale per assicurare il giusto rapporto tra lo stato sociale e l'impresa. Il commercialista non è una tassa occulta né per i clienti né per lo stato ma è un volano fondamentale per l'attività economica del paese. E così via per le altre professioni. Non è solo una acrobazia semantica per cui il netturbino è diventato operatore ecologico o la ginnastica è diventata scienze motorie. È proprio un guardare alla funzione in modo più ampio e accurato.

Nel deserto che ci circonda, **cominciamo a rimettere mano alla nostra cattedrale**.