

Edizione di martedì 26 agosto 2014

DICHIARAZIONI

[La corsa all'iban per i rimborsi](#)

di Giovanni Valcarenghi

DIRITTO SOCIETARIO

[Quando cambiare significa complicare](#)

di Fabio Pauselli

IMPOSTE SUL REDDITO

[Bonus alberghi: la nuova versione è ancora più ampia](#)

di Leonardo Pietrobon

IMPOSTE INDIRETTE

[Riforma del catasto: i valori sono da aggiornare, ma la tassazione rimane insostenibile!](#)

di Massimo Conigliaro

CONTENZIOSO

[Il ricorso cumulativo e quello collettivo](#)

di Nicola Fasano

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[È ufficialmente aperta la caccia agli sprechi](#)

di Michele D'Agnolo

DICHIARAZIONI

La corsa all'iban per i rimborsi

di **Giovanni Valcarenghi**

L'anno fiscale 2013 si è caratterizzato dalla introduzione di alcuni limiti alla effettuazione dei **rimborsi da assistenza fiscale** (modello 730) per importi superiori a 4.000 euro, necessari per porre rimedio ad alcune situazioni di abuso che si erano perpetrate nelle passate annualità, specialmente in relazione alle detrazioni per familiari ed al riporto delle eccedenze di imposta dalle precedenti annualità. Inoltre, si è consolidata la possibilità di presentare il modello 730 per ottenere il **rimborso anche per i contribuenti privi del sostituto di imposta**.

Analogamente, sono ancora pendenti numerosi **rimborsi a favore delle società** (si tratta di circa 50.000 soggetti) che avevano presentato la domanda di **restituzione dell'IRES per la indeducibilità dell'IRAP**, ai sensi del DL 185/2008.

Così, l'Agenzia delle entrate, ha inviato ai soggetti interessati delle **comunicazioni predisposte alla metà del mese di luglio**, ma recapitate agli interessati solo nei primi giorni del mese di agosto; scopo della comunicazione è quello di **sollecitare gli interessati a fornire i dati dell'IBAN** per l'effettuazione del rimborso spettante.

Se il **soggetto** interessato è **dotato di PEC**, riceverà (o dovrebbe avere ricevuto) apposito avvito tramite tale strumento; diversamente, per i privati (ad esempio soggetti interessati al rimborso da 730) la segnalazione è arrivata tramite **posta ordinaria**.

Le suddette comunicazioni sono state **anticipate** da un [**comunicato stampa del 31 luglio**](#) scorso che, visto il periodo in cui è stato emanato, potrebbe essere sfuggito.

Se il dato dell'IBAN verrà **comunicato entro il prossimo 12 settembre**, afferma la missiva, **l'accredito potrà essere eseguito entro l'anno**. Tenuto conto del tempo tecnico necessario per comprendere il senso della richiesta, del periodo in cui la comunicazione è stata materialmente ricevuta dagli interessati (spesso assenti per vacanza) e del fatto che gli studi professionali sono stati chiusi per qualche giorno di (meritata) vacanza, pare opportuno **affrettarsi ad effettuare l'adempimento**.

Si può provvedere **utilizzando i canali telematici dell'Agenzia**, con la difficoltà che si dovrà attendere l'invio per posta di una parte del codice PIN; peraltro, i soggetti interessati non sempre hanno la necessaria dimestichezza con gli strumenti informatici e sono recalcitranti ad immettere informazioni "delicate" in rete.

In alternativa, si può fornire l'informazione direttamente a qualsiasi ufficio dell'Agenzia delle Entrate, compilando un apposito modulo; allo stesso deve essere allegata copia del documento di identità del richiedente ed, in caso di delega a soggetto terzo, del delegato.

È importante segnalare che, per ragioni di sicurezza, il beneficiario del rimborso deve essere almeno cointestatario (o diretto intestatario) del conto, al fine di evitare fenomeni di dirottamento delle somme a favore di soggetti terzi rispetto all'interessato.

La comunicazione effettuata resterà valida sino alla successiva modifica o revoca; tale informazione può essere utile per coloro che avessero già in passato provveduto alla segnalazione dell'IBAN ma avessero successivamente estinto il conto.

In tal caso, l'erogazione (che dovrebbe essere effettuata direttamente senza ulteriori richieste) potrebbe non andare a buon fine a causa del dato non corretto.

Sembra dunque che l'occasione sia buona per fare una sorta di "censimento" delle posizioni eventualmente comunicate, al fine di consentire il buon esito degli accrediti presenti e futuri; si tratta dell'ennesimo adempimento per gli studi professionali da fissare in agenda ai primi giorni del rientro dopo la pausa estiva, al quale non si può sfuggire visto il bisogno di fondi di privati ed aziende che mal tollererebbero un eventuale ritardo (probabilmente di alcuni mesi).

DIRITTO SOCIETARIO

Quando cambiare significa complicare

di Fabio Pauselli

In un precedente [intervento](#) abbiamo affrontato le principali novità in materia di società a responsabilità limitata, a seguito delle **modifiche apportate dal D.L. n. 76/2013 al codice civile**. In questa sede vorrei soffermarmi sugli effetti che alcune di queste stanno generando nella pratica professionale, mi riferisco in particolare all'art. 2464 c.c.

Come noto l'attuale art. 2464 c.c., modificato dal suddetto decreto legge, prevede che nella fase costitutiva di una società a responsabilità limitata il **versamento del 25% del capitale sociale** venga ora effettuato direttamente nelle **mani dell'organo amministrativo**. Come ha precisato lo stesso Notariato con una nota del 4 settembre 2013, il versamento deve essere effettuato **in contanti, se di importo inferiore ai 1.000 euro**, oppure **a mezzo assegno circolare intestato all'amministratore** nominando, non essendo più prevista, nel silenzio della norma, la possibilità di ricorrere al conto vincolato.

Qui nascono le prime problematiche, in *primis* la **necessaria presenza dell'amministratore nella fase costitutiva** e la contestuale accettazione a ricoprire la carica. Nonostante ciò sia frequente, non può dirsi che sia sempre scontato, soprattutto nel caso di amministratore estraneo alla compagine sociale. A complicare il tutto ci pensa poi **l'assegno circolare**, rendendo la questione davvero "esilarante". Immaginate i soci e futuri amministratori di una neo-costituenda s.r.l. che il giorno dell'atto si presentano nello studio notarile, ciascuno con un assegno circolare intestato a uno degli amministratori pari, complessivamente, al 25% del capitale sociale. Il Notaio prenderà in consegna tali titoli per recepirli all'interno dell'atto e, successivamente, li riconsegnerebbe nelle mani del neo –amministratore, il quale dovrà poi versarli sul proprio conto corrente in attesa che la società ne apra uno.

La situazione diventa veramente paradossale nel caso di **società a responsabilità limitata unipersonale**: l'unico socio-amministratore dovrà consegnare a se stesso un assegno circolare per poi riversarlo sul proprio conto corrente dopo il tempo perso per richiederlo in banca! Per non parlare, poi, delle immani difficoltà che incontrerebbe un soggetto estero nel costituire una s.r.l. nel nostro Paese secondo la suddetta procedura.

E la parcella del Notaio? Il Notaio potrebbe anticipare tutti gli oneri per il deposito dell'atto costitutivo, in attesa che fornisca al cliente tutto l'occorrente per l'apertura di un conto corrente intestato alla società dal quale pagare quanto dovuto. L'alternativa a questa ipotesi, alquanto provocatoria, resta quella che almeno uno dei soci o, ancora meglio, l'amministratore

metta mano al portafogli. Non che non si potesse fare così anche nella previgente disciplina, sia chiaro, tuttavia il Notaio, nella stragrande maggioranza dei casi, era solito trattenere il proprio compenso dai decimi vincolati in banca.

L'amministratore, nel pagare gli onorari al Notaio, **potrà dedurre quanto anticipato direttamente da quanto dovrà bonificare alla società** neo costituita in termini di capitale sociale riscosso a mezzo degli assegni circolari, con buona pace di redditometro, sintetico, indagini finanziarie, e chi più ne ha più ne metta. In questi casi va posta particolare attenzione alla **causale dei versamenti e dei bonifici che l'amministratore dovrà operare sul proprio conto personale**, riportando, per quanto possibile, tutti gli estremi e i riferimenti dell'operazione di costituzione.

Insomma, un bel "papocchio", l'ennesima modifica normativa di cui, francamente, potevamo fare a meno.

IMPOSTE SUL REDDITO

Bonus alberghi: la nuova versione è ancora più ampia

di Leonardo Pietrobon

In un precedente intervento (si veda **EC News dell'11.7.2014 "Le nuove agevolazioni per il settore turistico: il "bonus alberghi" di Leonardo Pietrobon**) è stata analizzata la misura agevolativa introdotta per il **settore turistico alberghiero** ad opera degli **articoli 9 e 10 del D.L. 83/2014**, riguardanti la **digitalizzazione delle strutture ricettive e gli interventi edilizi** delle medesime strutture. Con la conversione del D.L. n. 83/2014 nella **Legge n. 106/2014 pubblicata nella Gazzetta Ufficiale del 30 luglio 2014 n. 175**, Legislatore ha inserito importanti e sicuramente apprezzate **modifiche normative**, che di fatto **ampliano la tipologia di interventi** e spese agevolate.

L'impianto normativo generale della norma originaria, anche dopo la conversione in Legge del D.L. n. 83/2014 è rimasto immutato, continuando a prevedere un **credito d'imposta a favore di quelle imprese alberghiere, esistenti alla data del 1° gennaio 2012, pari al 30% delle spese sostenute fino ad un massimo di € 200.000,00 per il triennio 2014 – 2016**.

Come anticipato, **ciò che è mutato** in sede di conversione in Legge della D.L. n. 83/2014 è, invece, **la tipologia di interventi ammessi** al beneficio del credito d'imposta.

La **versione "originaria"**, più restrittiva, prevedeva **l'agevolazione esclusivamente per gli interventi di ristrutturazione, come definiti dalla lettera d), comma 1, dell'articolo 3 D.P.R. n. 380/2001**. Con la conversione in Legge e quindi a partire dal 31 luglio 2014, gli interventi per i quali le strutture alberghiere possono beneficiare del credito d'imposta **sono anche le spese di manutenzione straordinaria, di restauro e risanamento conservativo**, rispettivamente definite alle **lettere b) e c) del comma 1, dell'articolo 3 del D.P.R. n. 380/2001**. A queste ulteriori tipologie di spese vanno poi aggiunte quelle per la **riqualificazione energetica**.

Sulla base delle considerazioni di cui sopra, quindi, al pari della detrazione per recupero del patrimonio edilizio di cui all'**articolo 16-bis D.P.R. n. 917/1986** effettuate su singole unità abitative, risultano essere **escluse dall'agevolazione in commento le spese di manutenzione ordinaria**.

Con la conversione in Legge del D.L. n. 83/2014 hanno **trovato conferma** nell'agevolazione anche le **spese sostenute per l'eliminazione delle barriere architettoniche** ai sensi della Legge n. 13/89 e del D.M. n. 236/89.

Oltre all'ampliamento della tipologia di lavori edili per i quali è ammesso il beneficio dell'agevolazione sottoforma di credito d'imposta, la **Legge n. 106/2014 ha introdotto** anche la possibilità, per le strutture alberghiere, di **accedere al già conosciuto e sperimentato "bonus mobili"**. Tale introduzione rappresenta una novità assoluta per quanto riguarda le strutture alberghiere, in quanto il D.L. n. 83/2014 nulla prevedeva in tal senso. In particolare, **al pari dell'agevolazione di cui al comma 1, dell'articolo 10 D.L. n. 83/2014**, ossia gli interventi di ristrutturazione, manutenzione straordinaria, restauro e risanamento conservativo di cui alle lettere b), c) e d) del già citato art. 3 D.P.R. n. 380/2001, **il comma 7 della L. n. 106/2014** prevede il riconoscimento di un **credito d'imposta** *"in favore delle imprese alberghiere per le spese relative a ulteriori interventi, comprese quelle per l'acquisto di mobili e componenti d'arredo destinati esclusivamente agli immobili oggetto degli interventi, a condizione che il beneficiario non ceda a terzi né destini a finalità estranee all'esercizio di impresa i beni oggetto degli investimenti prima del secondo periodo d'imposta successivo"*.

A differenza del "bonus mobili" tradizionale, sembra di poter capire che **l'agevolazione prevista per il settore alberghiero sia più ampia da un punto di vista oggettivo**, in quanto ricomprende in modo espresso anche i **componenti d'arredo** (tende, porte, pavimenti, ecc) che risultano, invece, esclusi nell'agevolazione prevista per le unità abitative.

Per tali tipologie di spesa, tuttavia, **il credito d'imposta stanziato non risulta essere illimitato**, infatti, la stessa norma stabilisce che lo stesso non può eccedere il 10% dello stanziamento complessivo a favore dei benefici fiscali (€ 20 milioni), che tradotto in termini numerici ammonta ad € 2 milioni per l'anno 2015 ed € 5 milioni per il periodo 2016-2019.

Al pari del bonus ristrutturazioni, **anche per il bonus mobili destinato alle strutture alberghiere è necessario attendere il relativo decreto attuativo** che dovrà chiarire, tra le altre questioni, anche **l'ammontare massimo di spesa** per l'acquisto di mobili ed arredi per veder riconosciuto il credito d'imposta.

Ciò che ad oggi sembra sicuro è la **modalità operativa di accesso al credito d'imposta**, rappresentata da un **click day** che, sulla base dell'**ordine cronologico di presentazione** delle domande, dovrà stabilire **l'attribuzione del credito**, che potrà poi essere utilizzato esclusivamente in **compensazione tramite la presentazione del modello F24**.

IMPOSTE INDIRETTE

Riforma del catasto: i valori sono da aggiornare, ma la tassazione rimane insostenibile!

di Massimo Conigliaro

Sono ben **63 milioni** le unità immobiliari che saranno oggetto di ricognizione per l'annunciata **riforma del catasto**. L'operazione si preannuncia complessa ed occorreranno sicuramente **anni** (cinque, secondo le stime del **Direttore dell'Agenzia del Territorio**) per arrivare alla conclusione, ma in questo momento l'argomento è di attualità per la recente approvazione da parte della Commissione Finanze del Senato del primo dei decreti attuativi che riguarda la riorganizzazione delle **Commissione Censuarie**, avviando così il percorso delineato dalla Legge Delega n. 23 del 11 marzo 2014. Al momento il dibattito è incentrato sulla adeguata **rappresentanza** delle categorie professionalmente interessate al mercato immobiliare, al fine di una condivisa validazione dei valori da attribuire agli immobili.

Le ragioni della **riforma** sono semplici e, probabilmente, note a tutti: il valore fiscale degli immobili – sul quale si basa la tassazione – è di gran lunga inferiore a quello commerciale. Questo è accaduto perché in molti casi gli **immobili ubicati nei centri storici** si trovano in zone che originariamente erano di tipo popolare, ma che nel corso degli anni hanno beneficiato di importanti opere di **riqualificazione**. Inoltre la maggior parte di questi immobili è classificata, per ciò che riguarda la categoria catastale attribuita, come “**popolare**”. In realtà, si tratta spesso di immobili che nel tempo hanno assunto **caratteristiche di pregio**. In questo senso, il caso dei recuperi dei **centri storici** di molte città è emblematico: oggi abbiamo immobili bellissimi, oggetto di importanti opere di ristrutturazione che catastalmente valgono davvero poco. In altre zone, però, può essersi realizzato l'esatto l'opposto con periferie nate con grandi velleità, costruzioni dignitose e poi il **degrado urbano** che tanti Comuni conoscono.

Tra i criteri per la determinazione del **valore catastale** la delega indica, in particolare, la definizione degli ambiti territoriali del mercato, nonché la determinazione del valore patrimoniale utilizzando il **metro quadrato** come unità di consistenza in luogo del numero dei **vani**. E' assicurato il coinvolgimento dei comuni nel processo di revisione delle rendite, anche al fine di assoggettare a tassazione gli **immobili ancora non censiti**. La riforma deve avvenire a **invarianza di gettito**, tenendo conto delle condizioni socio-economiche e dell'ampiezza e composizione del **nucleo familiare**, così come riflesse nell'ISEE, da rilevare anche attraverso le informazioni fornite dal contribuente, per il quale sono previste particolari misure di **tutela anticipata** in relazione all'attribuzione delle nuove rendite, anche nella forma dell'autotutela amministrativa. E' previsto un meccanismo di monitoraggio da parte del Parlamento del

processo di revisione delle rendite.

A garanzia dei **saldi di bilancio**, dalla riforma non devono derivare nuovi o maggiori oneri: conseguentemente dovranno essere utilizzate prioritariamente le strutture e le professionalità già esistenti nell'ambito delle amministrazioni pubbliche. Al riguardo la legge di stabilità 2014 (articolo 1, **comma 286**) autorizza la spesa di **5 milioni** per il 2014 e di **40 milioni** per ciascuno degli anni **dal 2015 al 2019** al fine di consentire la realizzazione della riforma del catasto.

Nel corso dell'esame al **Senato** è stata riformulata la previsione di un regime fiscale agevolato per la messa in sicurezza degli immobili, nel senso di prevedere un **regime agevolato** per la realizzazione di opere di adeguamento degli immobili alla normativa in materia di **sicurezza** e di **riqualificazione energetica e architettonica**.

Non c'è dubbio che da un punto di vista di politica fiscale, tale riforma appare giustificata, anche se rimane sempre attuale l'interrogativo se vada maggiormente tassato il **patrimonio** (che comporta costi di manutenzione significativi) ovvero il **reddito** che da questo si ritrae (basso o nullo in periodi come quello attuale, con moltissimi immobili sfitti): oggi la pressione fiscale è sempre maggiore per entrambi.

Se guardiamo, quindi, al contesto generale di grave crisi economica e di elevatissimo **prelievo tributario**, il risultato di questa operazione può risultare **insostenibile**. L'aumento dei tributi locali – che già abbiamo patito con le rendite attuali – sarà ancora più evidente con l'aggiornamento dei dati catastali che porterà ad un **aumento della base imponibile**.

La **nuova rendita** sarà determinata partendo dai valori locativi annui espressi al metro quadrato, cui si applicherà una **riduzione** dovuta alle spese di manutenzione straordinaria, amministrazione, assicurazioni, adeguamenti tecnici, ecc. Il valore annuo del **metro quadrato** così rideterminato dovrà essere moltiplicato per la superficie ed il dato così ottenuto costituirà la nuova rendita catastale. Si terrà conto anche di una serie di parametri quali: le scale, l'anno di costruzione del fabbricato, il piano, l'esposizione, l'affaccio, l'esistenza dell'ascensore, il riscaldamento centrale o autonomo, lo stato di manutenzione.

Il percorso è stato appena avviato e si presenta complesso e articolato. Staremo a vedere quando – e soprattutto come – giungerà a destinazione.

CONTENZIOSO

Il ricorso cumulativo e quello collettivo

di Nicola Fasano

Accade spesso che al momento di intraprendere un contezioso contro il fisco ci si interroghi sulla possibilità (oltre che l'opportunità) di proporre per conto del medesimo contribuente un unico ricorso **contro più atti relativi a diversi periodi di imposta** (si parla in tal caso di “**ricorso cumulativo**”), oppure presentare un **unico ricorso nei confronti di un atto impositivo per conto di più contribuenti** (c.d. “**ricorso collettivo**”).

In linea generale, a parere di chi scrive, è **consigliabile** attenersi al principio “un atto, un ricorso”, al fine di **evitare complicazioni processuali**: si pensi per esempio alle fattispecie in cui un avviso di accertamento da impugnare ricada nel **filtro del reclamo-mediazione**, poiché l'ammontare della maggiori imposte contestate non supera il limite di 20.000 euro e l'altro invece no, perché le imposte contestate superano la soglia dei 20.000 euro. In questi casi, è evidente come si debba optare per ricorsi autonomi e separati.

Tuttavia, ci sono ipotesi in cui **la scelta di accorpate** varie potenziali impugnazioni in un unico ricorso ha **innegabili pregi**, soprattutto quando magari il **valore della controversia non è elevato**: il ricorso cumulativo, ed in particolare quello collettivo possono rappresentare un valido strumento per **ridurre i costi di assistenza tecnica** nel processo tributario, in quanto da un lato gli adempimenti da parte del professionista (notifica, iscrizione a ruolo, attività processuale, ecc.) si riducono, e dall'altro la **suddivisione delle spese professionali per l'unico ricorso** fra tutti gli interessati, potrebbe “convincere” questi ultimi ad **adire i giudici tributari invece che accettare** la pretesa del fisco al solo fine di evitare un lungo e costoso contenzioso. Potrebbe farsi l'esempio **dell'avviso di rettifica** in materia di **imposta sulle successioni** notificato dall'Ufficio ai diversi eredi, o dell'avviso di rettifica ai fini **dell'imposta di registro** notificato alle parti contraenti di una compravendita, coobbligate in solido.

Fatta questa premessa di carattere generale, con riferimento al **ricorso cumulativo** si deve ricordare che **l'art. 104 c.p.c.** prevede che contro la stessa parte possono proporsi **nel medesimo processo più domande** anche non altrimenti connesse, purché nel rispetto delle norme sulla competenza per valore.

Ora, come confermato dalla Cassazione (fra le altre si veda la sentenza n. 19666/2004), tale previsione può essere **estesa anche al giudizio tributario**, a maggior ragione se si considera che nell'ambito delle controversie fiscali non c'è una “competenza per valore” dei giudici come in ambito civile.

Ovviamente, presupposto indefettibile per il ricorso cumulativo è la **strettissima connessione delle imposte contestate nei vari atti**. Un caso tipico, per esempio, riguardava il “**vecchio redditometro**” laddove ai fini dell'applicazione di tale strumento accertativo era necessario, ai sensi del previgente articolo 38, d.p.r. 600/1973, lo scostamento del 25% fra reddito dichiarato e reddito accettabile per **almeno due periodi di imposta**. L'Agenzia delle entrate era solita dunque accertare contemporaneamente, o quasi, due anni di imposta e sui relativi avvisi di accertamento era possibile **esperire un unico ricorso** (anche in considerazione del fatto che talvolta le Commissioni tributarie comunque riunivano i due procedimenti ai sensi dell'art. 29 del d. lgs. 546/92).

In ogni caso, il **contributo unificato resta dovuto in relazione all'importo contestato in ciascun atto** (che dunque non si cumulano), come chiarito dalla direttiva 2/2012 il Ministero dell'Economia e delle Finanze (sul punto tuttavia, non mancano pronunce di merito che si esprimono in senso contrario, cfr. CTP Campobasso n. 120/2013).

Per quanto riguarda il **ricorso collettivo** con cui più contribuenti (soprattutto coobbligati in saldo) impugnano un atto di accertamento, il fondamento giuridico è rappresentato dall'art. **103 c.p.c.** (in materia di litisconsorzio facoltativo) ai sensi del quale più parti possono agire o essere convenute nello stesso processo, quando tra le cause che si propongono esiste **connessione** per l'oggetto o per il titolo dal quale dipendono oppure quando la decisione dipende, totalmente o parzialmente dalla risoluzione di identiche questioni. La applicabilità del ricorso collettivo anche in ambito tributario oltre ad essere riconosciuta dalla **giurisprudenza di merito** (cfr. CTP di Modena n. 219/2007) è stato, di recente, “avallato” anche dalla giurisprudenza di legittimità in sede tributaria. Anzi, la Cassazione con la sentenza n. 4490/2013 è andata oltre, riconoscendo addirittura la **possibilità di utilizzare il ricorso “cumulativo-collettivo”** con cui in sostanza **più contribuenti impugnano più atti impositivi**. Premesso che è **preferibile**, in ogni caso, la presentazione di **ricorsi distinti**, al fine di evitare di incappare in pronunce di inammissibilità, va evidenziato che la Suprema Corte, in materia di contributi ai **Consorzi di bonifica**, nella sentenza citata ha ritenuto ammissibile, contrariamente a quanto deciso dai giudici di merito, il **ricorso congiunto** presentato da più contribuenti nei confronti di cartelle di pagamento relative a immobili distinti posto che oggetto del giudizio erano **identiche questioni** dalla cui soluzione dipendeva la decisione della causa.

ORGANIZZAZIONE STUDIO

È ufficialmente aperta la caccia agli sprechi

di Michele D'Agnolo

Gli studi professionali italiani, schiacciati dalle pressioni competitive e atterriti dalla crisi, hanno

Per evitare tagli indiscriminati al conto economico, i cosiddetti tagli lineari, è opportuno concentrarsi innanzitutto sui costi inutili, cioè sugli **sprechi**.

Al professionista a caccia di sprechi, può essere di aiuto la **filosofia gestionale Lean** inventata dalla Toyota e diventata ormai celebre in tutto il mondo. Nella visione Lean uno spreco è un'attività, svolta dallo studio, che non aggiunge alcun valore al servizio prestato al cliente. In alcuni casi queste attività saranno comunque inevitabili, in altri invece potranno essere più o meno totalmente razionalizzate.

Taiichi Ohno (uno dei progettisti del Toyota production system), ha elencato in **7 categorie** le principali modalità attraverso le quali le organizzazioni sprecano le loro risorse.

Questi sette tipi di spreco (denominati MUDA in giapponese) sono: le attese, i trasporti, la sovrapproduzione, le eccessive scorte, la movimentazione, i difetti, presenza di operazioni “inutili” nel processo.

Il compito del titolare dello studio è quello di analizzare i processi dello studio andando a identificare all'interno degli stessi ogni singolo spreco, nell'ottica, ove possibile di eliminarlo, o comunque di ridurne il più possibile l'impatto sul processo e sui costi di produzione.

1. ATTESE

Costituiscono spreco tutti i tempi di attesa (accodamenti) “non strettamente necessari” al ciclo di erogazione del servizio. In pratica si tratta della differenza fra il tempo totale di attraversamento (Lead Time) del flusso produttivo di un servizio e il suo “tempo di fabbricazione” (somma di tutti i tempi ciclo “vivi”, necessari per il processo tecnologico). Pensiamo ai nostri dipendenti e collaboratori che aspettano un documento da un cliente o un chiarimento da noi per poter completare una pratica, o a livello macro all'attesa di tutti gli operatori delle istruzioni agenziali, del software e degli studi di settore per poter completare i dichiarativi.

2. TRASPORTI

I trasporti sono per gli studi professionali dell'area economico-giuridica tutte le operazioni di movimentazione dei documenti da un posto ad un altro, che indubbiamente hanno un costo soprattutto in termini di risorse ma non solo, talvolta generano scarti legati alle operazioni di movimentazione stessa (che a tutti gli effetti è una lavorazione aggiuntiva).

Pensiamo all'inutile viaggio del foglio presenze o della prima nota e delle fatture che il cliente porta ancora in studio mentre potrebbe scannerizzare e caricare nel nostro server.

3. SOVRAPPRODUZIONE

Lo spreco di sovrapproduzione è tipico soprattutto della produzione industriale a lotti. Tuttavia non è difficile adattare il concetto ai servizi e fare qualche esempio anche relativamente allo studio. Pensiamo ad esempio alla circolare che il cliente non legge e ci riporta in studio ancora chiusa esclamando: "mi voleva dire qualcosa, dottore?". Viene anche a mente il parere di quattro pagine scritto per il cliente che aveva solo bisogno di sentirsi dire "si può fare" o della nota integrativa che per nostro autocompiacimento tecnico abbiamo reso talmente dettagliata da svelare tutte le strategie del cliente.

4. SCORTE

La presenza di pezzi/materiali fermi nel processo genera come già ricordato una quantità di "valore intrappolato" nel processo (Working Capital) proporzionale alla numerosità dei pezzi stessi e funzione dello stato di avanzamento nel flusso produttivo stesso.

Deve quindi essere considerata attentamente l'opportunità di ridurre al minimo possibile la scorta dei pezzi (semilavorati) fra una fase e la successiva (Work In Progress) del processo per minimizzare il "capitale fermo" nel processo.

Pensiamo ad esempio ai dichiarativi fermi in attesa dell'ultimo documento, che non possono essere consegnati e fatturati. Pensiamo anche alle carte che abbiamo in archivio e che i clienti non vogliono venire a ritirare.

5. MOVIMENTAZIONI

Come già ricordato in precedenza la movimentazione dei documenti in cui si incorpora la prestazione professionale non costituisce "valore aggiunto" per lo stesso né per il cliente finale.

Apparentemente la movimentazione potrebbe apparire la stessa cosa del trasporto (già analizzato) ma in questo caso ci occupiamo invece di movimentazione all'interno del ciclo di lavorazione.

Ci riferiamo in questo caso all'inutile viaggio intorno allo studio che fa la cartellina nella quale istruiamo una pratica e pensiamo alla possibilità di perderla di vista o di perdere parte dei

documenti in essa contenuti. Viene anche a mente quello studio che, per risparmiare, aveva una sola stampante e in cui gli addetti dovevano camminare per ore per raggiungerla.

6. DIFETTI E RILAVORAZIONI

Chiunque abbia operato su una linea di produzione ha dimestichezza con il termine “scarto” inteso come la realizzazione di un “pezzo” non-conforme alle specifiche e in alcuni casi il rigetto da parte del cliente finale.

Quante sono le pratiche delle quali ci accorgiamo che nei documenti che le rappresentano c’è un difetto, una mancanza, un errore. Purtroppo molte, e per fortuna ce ne accorgiamo quasi sempre prima di consegnarle al cliente o inviarle alle autorità competenti. In realtà dovremmo tendere ad un sistema dove si fanno le cose giuste al primo colpo. Eviteremo così ingenti costi di rifacimento e fastidiosi ostacoli alla motivazione e al flusso produttivo dello studio.

Il bilancio di cui si accorge solo il senior che manca una voce di rettifica piuttosto che il dichiarativo che non comprendeva l’SSN della polizza auto sono difetti che costringono al rifacimento e al ricontrollo.

7. PROCESSO

Un’ulteriore forma di sprechi si può ritenere “intrinseca” al processo di erogazione del servizio, rientrano in questa categoria tutte le inefficienze che provocano:

- Rallentamenti del flusso produttivo: code, ritardi, ecc.
- Difettosità o scarto sul prodotto
- Incremento di costi
- Variabilità e instabilità dei risultati

Pensiamo anche a banalità come la cucitrice che non si trova o rimane sempre senza punti quando serve e va via una decina di minuti per cercarla. Pensiamo alla perdita di concentrazione delle nostre contabili che devono di tanto in tanto rispondere al cliente o a noi invece di potersi concentrare sull’input.

LO SPRECO DI COMPETENZE

A questi sette sprechi qualcuno ha aggiunto un’ottava tipologia, lo spreco di competenze. Abbiamo, ad esempio, nei nostri studi dei validi contabili, persone addestrate a classificare costi civilistici e fiscali, operazioni IVA, operazioni internazionali e soggette alla ritenuta d’acconto che passano invece le loro giornate a riordinare e numerare fatture o a spostare pacchi di carta.

La risoluzione degli sprechi con metodologia lean può portare a riduzioni di costi anche dell’ordine del 25-30 per cento, nei processi amministrativi. Armatevi quindi di machete e

tanta pazienza e... Buona caccia.