



Edizione di martedì 2 settembre 2014

RISCOSSIONE

[La progressiva estinzione del modello F24 cartaceo](#)

di Giovanni Valcarenghi

ENTI NON COMMERCIALI

[Chiarimenti sulla deducibilità delle erogazioni liberali in favore di una Fondazione che le ridistribuisce a terzi](#)

di Carmen Musuraca, Guido Martinelli

LAVORO E PREVIDENZA

[Non dovuto fin dal 2013 il contributo integrativo sulle fatture estere di architetti e ingegneri ... e gli altri professionisti?](#)

di Luca Caramaschi

ACCERTAMENTO

[Autofattura e integrazione nelle operazioni con l'estero](#)

di Sandro Cerato

PATRIMONIO E TRUST

[Il trust di scopo a garanzia della fattibilità di un concordato preventivo](#)

di Luigi Ferrajoli

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Che fine ha fatto la iso 9001?](#)

di Michele D'Agnolo

RISCOSSIONE

La progressiva estinzione del modello F24 cartaceo

di **Giovanni Valcarenghi**

Ricordo che, quando muovevo i primi passi della professione, il saggio Silvio Moroni – quando si parlava di **modalità di assolvimento delle imposte** (allora esistevano ancora le esattorie...) – affermava che **l'unica questione** degna di nota era **il formale atto del pagamento**, anche se il medesimo fosse avvenuto con modalità non consone a quelle indicate.

Era un ragionamento di **estremo buon senso**, che dava conto dell'**aspetto sostanziale** del problema: il contribuente aveva **assolto il proprio debito** e pareva difficile potergli chiedere altro, tanto più se le somme erano state in qualche modo incamerate dall'Erario. Questo buon senso è stato ormai accantonato, forse anche per le esigenze di automatizzazione sempre crescenti ed il proliferare dei codici tributo.

In tema di versamenti, va ricordato che, **sino al prossimo 30 settembre**, possiamo ancora contare su una **canonica bipartizione**: i **titolari di partita IVA** devono effettuare il versamento telematico, mentre i **privati cittadini** possono pagare con il modulo cartaceo.

Dal **successivo 1° ottobre 2014**, invece, anche i privati dovranno confrontarsi con la tecnologia, posto che, **in talune ipotesi**, scatta **l'obbligo di versamento telematico** anche per loro; peraltro, le novità sono impostate in modo da generare obblighi differenziati.

In particolare:

1. per deleghe in **compensazione integrale**, con saldo zero, il modello deve essere spedito solo con sistema **Entratel o FiscoOnLine**, quindi utilizzando comunque una piattaforma dell'Agenzia delle Entrate;
2. per deleghe con **compensazione parziale**, con un saldo a debito, il modello deve essere spedito telematicamente, ma è **ammesso anche il sistema di remote banking** messo a disposizione dalla propria banca;
3. per **deleghe a debito**, con **saldo superiore a 1.000 euro**, il modello deve essere spedito telematicamente, ma è **ammesso anche il sistema di remote banking** messo a disposizione dalla propria banca.

Per dirla in modo eufemistico, **non è una passeggiata** per soggetti che non hanno dimestichezza con i concetti di compensazione o di saldo a debito, né, tantomeno, vi è sempre la predisposizione e la disponibilità di mezzi tecnici per effettuare una abilitazione al servizio

telematico delle Entrate.

E allora **che fine fa la vecchia delega cartacea?** Tranquilli, **sopravvive**, ma solamente per i pagamenti di **importo non superiore a 1.000 euro**.

Quali siano le **ragioni** che hanno spinto a realizzare tale intervento è presto detto: meno modelli di pagamento transitano dal canale bancario, **meno** sono le **somme attribuite** a tale sistema. Inoltre, nel caso delle **compensazioni**, l'utilizzo del canale dell'Agenzia consente una **disponibilità più celere** dei dati e delle informazioni, utile per prevenire eventuali indebiti utilizzi dei crediti.

Vedremo se, con il tempo, **ci si adatterà anche a questa nuova “moda”**; al momento resta da considerare che l'intervento non è limitato ai versamenti delle sole dichiarazioni dei redditi, ma a qualsiasi pagamento che transita su F24 (tributi locali, contributi previdenziali, ecc.).

Che succede, dunque, **se vi sono degli errori?** Il problema è già di attualità per i titolari di partita IVA ma non vi è mai stata una presa di posizione ufficiale; come detto in apertura il debito è saldato, casomai si tratterà di discutere della **applicazione di una sanzione residuale di 258 euro** (riducibili). Ove così fosse, speriamo che vi sia **una applicazione ragionata** di tali sanzioni, teoricamente riferibili anche ad una delega in compensazione, ad esempio, di 20 euro. Forse **sarebbe meglio** che fosse **il sistema stesso a “rifiutare”** il pagamento, in modo che il contribuente sia guidato verso la soluzione corretta.

ENTI NON COMMERCIALI

Chiarimenti sulla deducibilità delle erogazioni liberali in favore di una Fondazione che le ridistribuisce a terzi

di Carmen Musuraca, Guido Martinelli

Solo in presenza di **specifiche condizioni** è consentita la **deducibilità delle erogazioni liberali effettuate in favore di una Fondazione che ridistribuisce i fondi raccolti a soggetti terzi**.

È questo il chiarimento offerto dall'Agenzia delle Entrate con la [risoluzione n. 74/E](#) nella quale, in risposta ad un interpello formulato in merito alla corretta interpretazione dell'art. 100, comma 2, lett. a) del TUIR, l'amministrazione finanziaria ribadisce l'importanza, ai fini della deducibilità, del **requisito della non lucratività del terzo beneficiario** che deve operare per il **perseguimento di finalità di interesse sociale e culturale** riconfermando, a tal fine, la fondamentale **distinzione esistente tra esercizio di “attività non commerciale” e “finalità non lucrativa” di un ente**.

L'art. 100, comma 2, lett. a), del TUIR prevede la deducibilità dal reddito d'impresa delle *“erogazioni liberali fatte a favore di persone giuridiche che persegono esclusivamente finalità comprese fra quelle indicate nel comma 1, (educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto) o finalità di ricerca scientifica (...) per un ammontare complessivamente non superiore al 2 per cento del reddito d'impresa dichiarato”*.

Lo scopo di tale norma, come precisato anche nella risoluzione n. 490 del 1980, è quello di incrementare l'utilità sociale delle imprese, incentivandole a contribuire al miglioramento delle condizioni sociali non solo dei propri dipendenti ma anche della collettività, con la condizione espressa, peraltro, che gli organismi beneficiari svolgano un'attività caratterizzata da un elevato contenuto etico, dovendo avere *“esclusiva”* finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria, culto e ricerca scientifica.

In ragione di ciò, secondo quanto previsto dall'art. 100, comma 2, lett. a), del TUIR **sono deducibili** dal reddito d'impresa **le erogazioni effettuate in favore di beneficiari** che:

1. **hanno personalità giuridica;**
2. **perseguono “esclusivamente” una o più finalità fra quelle indicate** al comma 1 della medesima norma.

Al fine di chiarire ulteriormente la portata dei requisiti di deducibilità indicati, l'Agenzia

chiarisce ancora una volta la **dirimente distinzione tra il concetto di “commercialità” e “lucratività” delle finalità perseguitate da un ente.**

Precisa infatti la risoluzione che *“La delimitazione dei destinatari delle erogazioni liberali sulla base delle finalità perseguitate non preclude che l’ente beneficiario possa porre in essere attività che si qualificano, sotto il profilo fiscale, come attività commerciali, sempre che si tratti di attività svolte in diretta attuazione delle finalità indicate dalla medesima disposizione agevolativa e con finalità e modalità non lucrative. In particolare, l’assenza del fine di lucro che, come più volte chiarito, non coincide necessariamente con la “non commercialità” dell’ente, deve risultare da un’espressa previsione statutaria ed esplicitarsi nella concreta attività svolta, anche attraverso la destinazione del patrimonio e degli utili, di cui deve essere esclusa la ripartizione, alle stesse finalità sociali perseguitate dall’ente.”*

La circostanza che la Fondazione destinataria delle liberalità ridistribuisca i fondi raccolti a soggetti terzi, chiarisce l’amministrazione, **non è di per sé circostanza preclusiva alla deducibilità della liberalità erogata nei suoi confronti** da parte di una società, **a condizione però che i terzi destinatari:**

1. **abbiano a loro volta gli stessi requisiti** previsti dall’art. 100, comma 2, TUIR (personalità giuridica, finalità non lucrative e perseguimento esclusivo finalità comma 1);
2. **realizzino direttamente i progetti finanziati** non essendo consentito il fenomeno delle erogazioni a catena.

Perché la sussistenza dei due requisiti possa essere verificata, sarà allora fondamentale che **la specifica destinazione delle erogazioni** fatte dalla Società alla Fondazione e da quest’ultima a soggetti terzi **sia tracciata in tutte le sue diverse fasi** attraverso strumenti bancari che **evidenzino la particolare causale del versamento** e, inoltre, già all’atto dell’erogazione da parte della Società in favore della Fondazione **dovrà preesistere un progetto finale definito** al quale vengono destinate le liberalità e non solo un programma generico, così che si giustifichi la finalizzazione sociale dell’erogazione da parte di chi intende esercitare il diritto alla deducibilità di cui all’art. 100, comma 2, del TUIR.

LAVORO E PREVIDENZA

Non dovuto fin dal 2013 il contributo integrativo sulle fatture estere di architetti e ingegneri e gli altri professionisti?

di Luca Caramaschi

Con l'intento di **uniformare** gli adempimenti in ambito comunitario la legge di **Stabilità 2013** (Legge 24 dicembre 2012 n. 228) ha introdotto fin dal 1° gennaio 2013 nuove regole in tema di **fatturazione** e registrazione delle **operazioni con l'estero**. Dal 1° gennaio 2013, pertanto, a seguito della introduzione di un **nuovo** comma 6-bis all'articolo 21 del DPR 633/72 viene previsto un generalizzato **obbligo** di emissione della **fattura** per tutte le operazioni fuori campo IVA per **carenza** del presupposto territoriale, di cui agli articoli da 7 a 7-*septies* del DPR 633/72 (quindi, sia **cessioni** di beni che **prestazioni** di servizi). In conseguenza di tale obbligo di fatturazione, tali operazioni concorrono anche alla determinazione del **volume d'affari** ai sensi dell'articolo 20 del DPR 633/72. Con riferimento alle operazioni "**non territoriali**" va in proposito ricordato che **già** dal 1.1.2010 e fino al 31.12.2012 sussisteva già l'**obbligo**, enunciato in via interpretativa, di emissione della fattura per le **sole** prestazioni di servizi "**generiche**" rese ai sensi dell'art.7-*ter* del DPR 633/72, a soggetti passivi d'imposta in altro **Stato UE** (e non per altre ipotesi). Detto **obbligo** era stato di fatto introdotto come adempimento **funzionale** all'inserimento di tali prestazioni negli elenchi **Intra**, ancorché in tale lasso temporale per tali operazioni fosse escluso il concorso alla formazione del volume d'affari (le stesse venivano inserite nel rigo **VE39** del quadro VE del modello di dichiarazione annuale relativo all'anno 2012 ai soli fini di **monitoraggio**).

Le due ipotesi sopra richiamate dal nuovo **comma 6-bis** sono le seguenti:

1. cessioni di beni e prestazioni di servizi (tutte le prestazioni, sia generiche che specifiche), diverse da quelle di cui all'art. 10, nn. da 1) a 4) e 9), D.P.R. 633/1972 (si tratta delle operazioni creditizie, finanziarie e assicurative esenti) **effettuate nei confronti di un soggetto passivo che è debitore dell'imposta in altro Stato Ue**; in tali casi la norma prevede che nel documento emesso venga riportata la dicitura "**inversione contabile**";
2. cessioni di beni e prestazioni di servizi (tutte le prestazioni, sia generiche che e specifiche) che si considerano **effettuate fuori della Ue** (in base alle disposizioni degli artt. da 7-bis a 7-quinquies, DPR 633/72); in tali casi la norma prevede che nel documento emesso venga riportata la dicitura "**non soggetta**".

Nel merito di quanto previsto dalla lettera a), dunque, l'**obbligo** di fatturazione viene **esteso**, ad

esempio, anche a tutte le prestazioni di servizi cosiddette “**in deroga**”, effettuate dal 1.1.2013 ai sensi degli articoli **7-quater e 7-quinquies** del DPR 633/72 rese a soggetti passivi UE, per le quali l'imposta è dovuta da parte del committente comunitario nel Paese in cui lo stesso è stabilito.

Nel merito di quanto previsto dalla lettera b), invece, l'obbligo di fatturazione avviene indipendentemente dallo **status** del cessionario o committente (sia esso soggetto passivo o privato). In questi casi è **sufficiente** verificare che la cessione o la prestazione posta in essere dal cedente o prestatore soggetto passivo italiano sia **territorialmente** rilevante al di fuori dell'Unione Europea.

Rientra così nella **nuova previsione** normativa che prevede l'obbligo di fatturazione e **concorso** al volume d'affari, ad **esempio**, il servizio di consulenza legale reso da un **avvocato** italiano (prestatore) nei confronti di una società **spagnola** (committente): la prestazione è fuori campo IVA ai sensi dell'art.7-ter del DPR 633/72 e l'imposta è **dovuta** in Spagna da parte del committente con il **meccanismo** dell'inversione contabile.

In relazione a queste operazioni, che dal 2013 hanno concorso a formare il volume d'affari, molti **professionisti** hanno manifestato più di un **dubbio** circa l'applicazione sulle relative fatture (divenute obbligatorie) del **contributo integrativo** da corrispondere alla relativa **cassa previdenziale** di appartenenza. E ciò per il fatto che lo stesso, fino al 31.12.2012, non risultava dovuto in ragione della **irrilevanza** di tali prestazioni ai fini Iva.

Il contributo integrativo alla Cassa, secondo quanto previsto dall'articolo 8 comma 3 del **decreto legislativo n.103 del 10 febbraio 1996**, è posto “*a carico di coloro che si avvalgono delle attività professionali degli iscritti*” e deve essere “*riscosso direttamente dall'iscritto*” all'atto del **pagamento**, “*previa evidenziazione del relativo importo nella fattura*”. La sua misura è determinata da una delibera della Cassa o dell'ente di **previdenza** competente (successivamente approvata dal ministero vigilante) e non può essere inferiore al 2 per cento e superiore al 5 per cento del **fatturato lordo**.

Proprio la intervenuta rilevanza ai fini Iva di tali **prestazioni estere** ha determinato come **conseguenza** (probabilmente non voluta) la necessità di **assoggettare** al contributo integrativo le relative fatture. In data 7 agosto 2014 il ministero del Lavoro di concerto con quello dell'Economia ha **approvato** la delibera assunta nel precedente mese di febbraio da **INARCASSA** (Cassa di previdenza di ingegneri e architetti) con la quale viene introdotto un nuovo **comma 5.1 bis** al [Regolamento generale di previdenza 2012](#). Tale comma **prevede** che “*anche a decorrere dal 1° gennaio 2013 non rientrano nel volume di affari complessivo ai fini Iva i corrispettivi fatturati ai sensi dell'art.21 del DPR 633/1972*” e che quindi “*su tali corrispettivi non sussiste l'obbligo di versamento del contributo integrativo ad Inarcassa, fatti salvi i casi di avvenuta rivalsa sul committente*”. Ciò significa che per le **fatture già emesse** con l'esposizione del contributo e già pagate dal committente estero non si potrà più fare nulla. E' quindi attesa una **modifica** del modello di **dichiarazione telematica** in scadenza per il prossimo 31 ottobre 2014 affinché sia consentito di “**escludere**” dal volume d'affari rilevante ai fini previdenziali quelle

fatture per le quali non risulta dovuto il contributo integrativo. **Nessun** provvedimento, invece, risulta ad oggi emanato dalle **altre casse** professionali (dottori commercialisti, avvocati, consulenti del lavoro, ecc.) con la **conseguenza** che la fattura emessa, ad **esempio**, da un dottore commercialista italiano nei confronti di un committente francese in relazione ad una prestazione imponibile in Francia continuerà a dover **scontare** la contribuzione integrativa alla relativa cassa di previdenza del professionista nostrano. Nell'**obiettivo** di **incentivare** la competitività dei professionisti italiani sui mercati esteri nonché di **uniformarne** il trattamento sotto il profilo del trattamento previdenziale, tutte le altre Casse **dovrebbero** rapidamente uniformarsi alla **intelligente** ed opportuna scelta operata da Inarcassa a favore dei propri iscritti.

ACCERTAMENTO

Autofattura e integrazione nelle operazioni con l'estero

di Sandro Cerato

Nella disciplina Iva delle **operazioni effettuate con controparti non residenti** assume particolare rilievo la questione relativa agli **adempimenti che il cessionario o committente nazionale** deve porre in essere per assoggettare ad Iva gli acquisti di beni o di servizi presso soggetti passivi d'imposta in altri Stati (Ue o extraUe), per i quali è stata verificata la rilevanza territoriale in Italia. Per tali operazioni, infatti, considerando che il soggetto che pone in essere la stessa non riveste la qualifica di **soggetto passivo d'imposta in Italia**, si pone la questione di come applicare il tributo, e per questa ragione le disposizioni nazionali, ed in particolare l'art. 17, co. 2, del D.P.R. n. 633/72 richiede all'acquirente o committente soggetto passivo d'imposta nazionale di procedere con l'inversione contabile o meglio conosciuto come "reverse charge".

In tale ambito, l'art. 1, co. 325, lett. b), n. 1), della legge n. 228/2012, con decorrenza dal 1° gennaio 2013, ha apportato **significative novità** in relazione agli obblighi di assolvimento dell'Iva, in capo al cessionario o committente nazionale soggetto Iva, in presenza di **cessioni di beni e prestazioni di servizi**, poste in essere da soggetti non residenti, e rilevanti territorialmente ai fini Iva in Italia. La disposizione oggetto di modifica, che è stata commentata anche dall'Agenzia delle Entrate nella [C.M. n. 12/E/2013](#), è l'art. 17, co. 2, del D.P.R. n. 633/1972, che – nel confermare l'obbligo di assoggettamento ad Iva in capo al soggetto nazionale in presenza delle predette operazioni territorialmente rilevanti in Italia – dispone che, laddove il cedente o prestatore sia un soggetto passivo d'imposta in altro Stato Ue, **l'obbligo di assolvimento dell'imposta avviene tramite integrazione della fattura del soggetto comunitario**, richiamando in tal senso gli artt. 46 e 47 del D.L. n. 331/1993. In altri termini, dal contenuto del nuovo art. 17, co. 2, del D.P.R. n. 633/1972 emerge la necessità di distinguere non più, come accadeva fino al 31 dicembre 2012, in funzione della tipologia di operazione effettuate (la procedura di integrazione era prevista solamente per le prestazioni di servizi generiche di cui all'art. 7-ter acquisite presso un soggetto passivo comunitario), bensì in relazione al luogo di stabilimento ai fini Iva del cedente o prestatore. Più in particolare:

- per le **cessioni di beni e le prestazioni di servizi**, territorialmente rilevanti ai fini Iva in Italia, poste in essere da un soggetto passivo d'imposta in altro Stato Ue, il cessionario o committente nazionale assolve l'imposta in Italia tramite integrazione della fattura emessa dal soggetto Ue, secondo le regole indicate negli artt. 46 e 47 del D.L. n. 331/1993;
- per le **cessioni di beni e le prestazioni di servizi**, territorialmente rilevanti ai fini Iva in

Italia, poste in essere da un soggetto passivo d'imposta in uno Stato extraUe, il cessionario o committente nazionale assolve l'imposta in Italia tramite emissione di autofattura.

Le **due procedure indicate (integrazione ed autofattura)**, costituiscono di fatto due differenti strade per arrivare allo stesso punto, posto che in entrambe le ipotesi il soggetto passivo nazionale deve registrare il documento (del fornitore Ue o l'autofattura) sia nel registro delle fatture emesse, sia in quello degli acquisti, con conseguente neutralità del tributo. Tuttavia, ciò che preme rilevare in questa sede che le **modifiche in commento non apportano alcuna novità sostanziale**, né sulla disciplina territoriale delle cessioni di beni e prestazioni di servizi, né sul fronte degli obblighi Intrastat, nel cui ambito rilevano gli scambi intracomunitari di beni e le prestazioni di servizi generiche, di cui all'art. 7-ter, scambiate con soggetti passivi d'imposta in altri Stati Ue.

È, infine, **bene osservare** che quanto descritto in precedenza non subisce alcun mutamento nell'ipotesi in cui il **soggetto non residente (cedente o prestatore) si sia identificato ai fini Iva in Italia**, nominando un rappresentante fiscale o identificandosi direttamente ai sensi dell'art. 35-ter del D.P.R. n. 633/1972.

PATRIMONIO E TRUST

Il trust di scopo a garanzia della fattibilità di un concordato preventivo

di Luigi Ferrajoli

Con un interessante **decreto del 22/5/2014**, il Tribunale di Ravenna ha ritenuto ammissibile che una proposta di **concordato preventivo** venga garantita sia da un **vincolo di destinazione**, ai sensi dell'articolo 2645 ter Cod. Civ., sia per mezzo di un **trust di scopo**, permettendo il pagamento in percentuale anche dei creditori chirografari, in un primo momento esclusi per incapienza della società debitrice.

Nel caso in esame una società aveva presentato **domanda** di ammissione alla procedura di concordato preventivo che era stata accolta dal Tribunale di Ravenna; tuttavia i nominati commissari giudiziali avevano rilevato l'**incapienza** del patrimonio sociale con conseguente **impossibilità** di soddisfacimento non solo del credito chirografario, ma anche di quello privilegiato.

Era stata quindi formulata una modifica della proposta concordataria **originaria**, che prevedeva l'introduzione di maggiori capitali derivanti da soggetti terzi e garantiti dalla costituzione di un vincolo di destinazione su **beni immobili** ex articolo 2645 ter Cod. Civ., nonché dalla realizzazione di un trust comprendente **partecipazioni societarie**.

Ottenuto il voto favorevole da parte dei **creditori**, la società ha chiesto l'omologazione del concordato preventivo ed in tale sede è stata eccepita da un creditore una presunta **nullità** o **inefficacia** del vincolo di destinazione ex articolo 2645 ter Cod.Civ.

A fronte di tale dogliananza il Giudice, con argomento ritenuto del tutto assorbente, ha rilevato l'inaccogliibilità dell'eccezione di nullità, evidenziando come la messa a disposizione della **nuova finanza** da parte di soggetti terzi dovesse essere considerata una positiva **sicurezza** ulteriore per le ragioni dei creditori tale da rappresentare un *novum* rispetto all'originaria proposta e risolvendosi in una "**integrazione positiva** del piano con finalità eminentemente esecutiva e volta a favorire l'adempimento dello stesso".

A sostegno della propria tesi il Tribunale, pur precisando di essere a conoscenza della **nullità** del c.d. vincolo di destinazione "**puro**" ex articolo 2645 ter Cod. Civ. (ossia quello non collegato ad un atto di trasferimento o ad altro negozio che ne funga da causa concreta), già predicata sia dalla **dottrina** che dalla **giurisprudenza**, ha evidenziato che "ove il vincolo di

*destinazione si innesti su una procedura di concordato è da questa che riceve la propria **causa concreta**, apparendo del tutto lecito rafforzare nell'interesse di tutti i creditori concordatari un vincolo di destinazione di somme o beni a favore degli stessi da parte dei soggetti terzi che detto **atto di disposizione** poi sottoscrivono”.*

A completamento della **motivazione** il Giudice ha inoltre osservato che, nel caso di specie, per la componente di “nuova finanza” costituita da partecipazioni societarie, il carattere intrinsecamente **dinamico e gestorio** era stato opportunamente valorizzato attraverso la costituzione di un **trust di scopo** a favore dei creditori concordatari.

L'utilizzo del trust nel concordato preventivo, proprio allo scopo di introdurre ulteriori beni nella procedura al fine di garantire il raggiungimento degli **obiettivi** prospettati ai creditori, era già stato in precedenza ritenuto legittimo sia dallo stesso Tribunale di Ravenna, sia dal Tribunale di Chieti che, con **sentenza del 14/5/2013**, aveva al riguardo precisato che “è legittima e va accolta la proposta di concordato preventivo con alterazione della **par condicio** mediante apporto di nuova finanza da parte del socio unico di s.r.l. in quanto svincolata dalla previsione dell'articolo 182 quater, comma 3, L.F. ed irrilevante sia sull'attivo che sul passivo del debitore, in quanto **il piano concordatario** prevede l'apporto mediante istituzione di trust auto dichiarato liquidatorio o, in subordine, il transito sui conti d'ordine del debitore”.

Nelle precedenti pronunce, richiamate nella sentenza in commento, viene inoltre opportunamente evidenziato che nel caso in cui il **concordato preventivo** preveda l'ingresso nella procedura di beni di terzi tramite la costituzione di un trust ed alcuni dei creditori siano garantiti dal patrimonio del terzo, è opportuno che il commissario giudiziale possa assumere la funzione di **protector** (soggetto garante della effettiva corrispondenza delle modalità di gestione o liquidazione rispetto alle finalità divise nell'atto costitutivo); il **trustee** (soggetto amministratore-gestore) dovrà acquisire il parere del commissario giudiziale prima di procedere all'alienazione dei beni, mentre il **giudice delegato** potrà appianare eventuali contrasti sorti tra *protector* e *trustee*.

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Che fine ha fatto la iso 9001?

di Michele D'Agnolo

Forse qualcuno di voi lettori ricorderà ancora la **ISO 9001**, il famoso *standard internazionale di gestione per la qualità* che alcuni anni or sono è stato sperimentato per la prima volta negli studi professionali.

Ci si chiede oggi come mai dopo una prima vampata di interesse generale da parte del ceto professionale la norma non ha poi trovato l'ampia adesione che invece ci si attendeva.

Sono rimasti soltanto alcune centinaia gli studi legali, commerciali e di consulenza del lavoro che aderendo allo *standard internazionale*, hanno ritenuto utile dotarsi di procedure scritte e accettano di aprire le loro porte a ispezioni annuali da parte di un ente terzo. Un po' più numerosi gli odontoiatri. L'unico campo in cui la certificazione sembra aver avuto **successo** è nell'ambito degli **studi tecnici**, ma in quel caso la massiccia adesione deriva dall'**obbligo normativo**. La certificazione di qualità è infatti un pre-requisito per ottenere l'accesso agli appalti pubblici. Anche negli studi medici il bollino spesso è necessario per l'accreditamento.

Certamente il **costo iniziale** di redazione delle procedure e di addestramento del personale possono scoraggiare gli studi più piccoli o meno motivati. Anche l'approccio estremamente burocratico impartito da Accredia (già Sincert) ai verificatori ha comportato una applicazione decisamente poco flessibile delle regole contenute nella ISO. Alcuni punti della norma, come la progettazione ad esempio, non hanno ancora trovato una uniforme applicazione da parte degli *auditors* con rispetto agli studi professionali. In realtà la iso 9000, nata per le produzioni industriali, non riesce ancora a cogliere l'approccio olistico e *multitasking* tipico delle prestazioni professionali, che spesso non prendono corpo all'interno di un *iter* lineare ma si sviluppano in una "conversazione" del professionista con la situazione che è chiamato a risolvere.

Ma i maggiori **problemi** incontrati sono stati certamente quelli di **carattere applicativo**. In primis, la diffusa latitanza della direzione dello studio, che a parole vuole la certificazione ma senza profondere maggiori impegni diretti nel management dello studio. Occorre ricordare che, per quanto possano le procedure, lo studio non è un drone. Purtroppo non è telecomandabile, ma richiede invece un *coaching* continuo.

Questa importante assenza ha spesso portato ad una applicazione delegata e formale dello strumento ISO, con la conseguenza che negli studi certificati la maggior parte del personale

ignora il manuale di procedure durante tutto l'anno tranne nelle due settimane precedenti l'*audit* esterno.

Nel dettaglio, sono stati ampiamente sottovalutati da parte dei titolari degli studi certificati le potenzialità degli strumenti "buoni" della norma quali il piano degli obiettivi e degli indicatori quantificati, l'attribuzione di risorse proporzionate alla responsabilità e di responsabilità proporzionate alle risorse assegnate, l'impareggiabile potenza degli *audit* interni se svolti con la dovuta frequenza e con la attiva partecipazione dei titolari di studio, le schede per la valutazione periodica del personale che non andrebbero compilate la notte prima degli esami. Non di rado, sono stati proprio **i professionisti titolari i primi a non utilizzare procedure e checklist**, con ciò togliendo il potente effetto esempio che è richiesto alla *leadership* in caso di rilevanti cambiamenti gestionali e organizzativi. Questo comportamento schizofrenico lascia naturalmente lo spazio ai collaboratori più scettici che possono abilmente bollare l'iniziativa come l'ennesimo capriccio dei titolari.

E così, una buona idea mal applicata finisce per diventare considerata una cattiva idea e non fa riflettere assolutamente sul come è stata applicata.

Con ogni probabilità, la maggior parte dei titolari degli studi certificati non voleva uno strumento di gestione ma voleva essere *manlevata in toto* dalla gestione, non voleva un mezzo ma voleva raggiungere la meta senza alcuna fatica. Non basta comprare una cyclette per dimagrire, bisogna pedalare quotidianamente. In quest'ambito anche i consulenti di direzione devono ripensare al modo di proporre la propria professionalità agli studi professionali, **stimolando forme di maggiore coinvolgimento** da parte della direzione dello studio e offrendo servizi di *coaching* che consentano attraverso una azione più persistente di supplire alle poche energie messe a disposizione dai titolari.

I professionisti hanno peraltro un *locus of control* sempre esterno per cui a fronte del successo solo formale dello strumento ISO nel proprio studio hanno spesso incolpato la norma, i verificatori e i consulenti, e financo i loro più fedeli collaboratori, evitando così di doversi *guardare allo specchio* e interrogarsi sul loro effettivo impegno profuso nell'implementazione dello strumento.

Per superare parte dei problemi che si sono presentati in fase concettuale e applicativa, si discute oggi in Italia della creazione di *standard* organizzativi proprietari, stabiliti a partire da regole di buone prassi rilevate nelle professioni intellettuali. E così in altri paesi del mondo sono nati già da qualche anno *standard* organizzativi *ad hoc* per gli studi legali, commerciali, odontoiatrici e via discorrendo proposti direttamente dagli organismi di categoria, cioè organismi di regolazione o sindacati. Si tratta di principi meno astratti e sicuramente più calati nella realtà delle singole professioni a cui si riferiscono.

Anche la ISO 9001 troverà nel corso del **2015 una nuova versione**, che dalle anticipazioni si promette molto più leggera dal punto di vista documentale, e maggiormente orientata alla gestione dei rischi e delle attività di servizio.

Tuttavia, non credo che da soli tali nuovi *standard* possano risolvere i problemi organizzativi e gestionali degli studi professionali. Solo laddove la ISO 9000 è diventata una **autentica filosofia di gestione**, sposata dai titolari e condivisa in quanto somministrata a tutta la struttura con la necessaria autorevolezza allora si sono verificati i benefici attesi. In alcuni casi virtuosi si è addirittura preferito proseguire soltanto con gli audit interni ravvisando il superamento della necessità degli audit esterni. Leadership cercasi disperatamente.