

Edizione di lunedì 15 settembre 2014

EDITORIALI

[Un anno di Euroconference NEWS ... e un nuovo sito](#)

di Sergio Pellegrino

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

[RW di Unico 2014 al bivio](#)

di Nicola Fasano

IMPOSTE INDIRETTE

[Acconto TASI al 16 ottobre: chi deve versare?](#)

di Fabio Garrini

ENTI NON COMMERCIALI

[Le "nuove" Ong non saranno automaticamente Onlus](#)

di Guido Martinelli, Marta Saccaro

ACCERTAMENTO

[Responsabilità del rappresentante fiscale in Italia di un soggetto estero](#)

di Fabio Landuzzi

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Evviva la guida IFAC](#)

di Michele D'Agnolo

EDITORIALI

Un anno di Euroconference NEWS ... e un nuovo sito

di Sergio Pellegrino

Euroconference NEWS compie un anno
, vissuto intensamente c'è da dire.

Quando abbiamo concepito il progetto volevamo creare un **giornale telematico** che desse ai nostri Colleghi e Clienti le **informazioni necessarie** per affrontare la **quotidianità dell'attività professionale** (e di impresa, per chi, in quel contesto, si occupa della materia tributaria).

Un giornale che voleva e vuole **essere diverso dagli altri**: semplice, diretto, scritto da professionisti per altri professionisti per condividere le proprie esperienze e studi, non voce della categoria ma dei commercialisti (che è cosa diversa).

I numeri di **Google Analytics** – 1.700 articoli, 1,2 milioni di utenti, 6 milioni di visualizzazioni di pagine, 15.000 lettori al giorno in media –, così come le **indicazioni che abbiamo ricevuto dai Colleghi** girando per l'Italia nelle varie sedi congressuali, ci hanno confermato che c'era e c'è lo spazio per un giornale concepito in questo modo.

Lo sforzo che abbiamo fatto è stato grande, perché un prodotto del genere – esce 6 giorni su 7, 50 settimane all'anno –, richiede un **impegno economico e di tempo notevole**, ma, partendo quasi come scommessa, è divenuto in questi mesi un **progetto strategico per Euroconference**: è lo strumento con il quale vogliamo creare un rapporto ancora più intenso e importante con i nostri Clienti.

Molti e in diverse sedi mi hanno detto “*bello, ma quando diventerà un prodotto a pagamento?*”: la risposta rimane quella che ho già dato a tutti quelli che mi hanno posto questa domanda, e cioè che **Euroconference NEWS è e rimarrà totalmente gratuito, senza limitazioni di alcun tipo, nella consultazione degli arretrati così come nelle ricerche o nelle stampe**.

Anzi, ci crediamo così tanto da aver deciso di **rinnovare il sito** e la **piattaforma tecnologica** che lo ospita.

Non ci siamo limitati a “rinfrescare” la grafica, ma abbiamo introdotto diverse novità importanti.

Innanzitutto la possibilità di *postare il proprio commento* in relazione ai diversi articoli:

vogliamo che Euroconference NEWS rappresenti in misura sempre maggiore uno **spazio di condivisione di informazioni, idee e esperienze** fra tutti quelli che lavorano nel nostro settore.

Abbiamo introdotto poi la possibilità di **stampare**, come ci era stato sollecitato da molti, **l'intero contenuto del quotidiano**, così come ovviamente i singoli pezzi, e reso la **ricerca per categoria** più fruibile.

Ci saranno i **sondaggi**, per sapere come la pensate sui diversi argomenti, così come la pubblicazione con più frequenza dei **contributi** e delle **lettere** che ci inviate ed ancora è stato inserito uno spazio nel quale andremo a pubblicare **video**.

I cambiamenti informatici, si sa, **non sono indolori** e quindi chiediamo innanzitutto la **Vosra comprensione** nei primi giorni di vita del nuovo sito nei quali ci saranno sicuramente degli inconvenienti.

Abbiamo molti altri progetti sui quali stiamo lavorando, a partire dall'approdo di Euroconference NEWS sui **social network**, per intensificare ancor di più quel rapporto di cui si diceva e per accompagnare chi di voi ancora non li utilizza a familiarizzare con strumenti che diventeranno irrinunciabili anche a livello professionale.

Per quanto riguarda i **contenuti**, cercheremo di mantenere fede all'obiettivo che ci siamo dati, continuando ad affrontare le tematiche che ci sembrano più importanti e facendo un po' di **selezione** nel "diluvio" di informazioni che ogni giorno arrivano, in varie forme, ai professionisti.

Il nostro impegno sarà quello di fare di tutto per soddisfare le **aspettative** dei nostri lettori e per questo apprezzeremo tutti i **suggerimenti** che vorrete darci.

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

RW di Unico 2014 al bivio

di Nicola Fasano

Con l'approssimarsi della scadenza del **prossimo 30 settembre** per l'invio delle dichiarazioni i contribuenti sono chiamati a **scegliere delicate** per sanare eventuali violazioni in materia di monitoraggio fiscale per **beni e attività estere non dichiarati**, con i relativi redditi.

Non sono pochi coloro i quali finora hanno rinviato ogni decisione nella speranza che ci fosse un testo normativo definito in materia di **“collaborazione volontaria”** per valutare il costo complessivo della regolarizzazione.

Tuttavia, l'iter di approvazione della norma è ben lontano dalla sua conclusione e pertanto le decisioni sul da farsi di fatto **restano “al buio”**.

Immaginando il caso più frequente fra coloro che potrebbero essere potenzialmente interessati alla *voluntary disclosure*, ossia coloro che finora non hanno **mai compilato RW** pur essendo in possesso di attività e investimenti esteri, l'assunto dal quale partire dovrebbe essere quello che la detenzione di attività oltreconfine è **sempre più rischiosa**, in quanto lo strumento dello **scambio automatico** di informazioni fra amministrazioni finanziarie dei rispettivi Stati verrà **sempre più implementato** sia a livello europeo che in ambito OCSE, sulla base di specifici accordi bilaterali così come di intese multilaterali.

In questa prospettiva, è chiaro che l'indicazione dei beni a partire dal **Modello Unico 2014** relativo al periodo di imposta 2013, con l'eventuale **ravvedimento operoso** su saldo e primo accordo Irpef e l'IVIE/IVAFE non corrisposte, è senz'altro **consigliabile**. Si apre però il **problema** di regolarizzare gli **anni precedenti**. Sul 2012, peraltro, vi sarebbe ancora la possibilità di presentare entro il prossimo 30 settembre il **Modello Unico 2013 integrativo**, inserendo il quadro RW e pagando:

- **32 euro** come importo fisso (un ottavo della sanzione minima di 258 euro di cui all'art. 8, c. 1, del d. lgs. n. 471/1997)
- lo **0,75%** (se le attività sono detenute in Paesi o territori a **fiscalità privilegiata** di cui ai D.M. 4.5.1999 e 21.11.2011) o lo **0,375%** (se le attività sono detenute in Paesi **differenti** dai precedenti) degli importi non indicati nella **Sezione II** del quadro RW. Si tratta in sostanza della riduzione ad un ottavo delle sanzioni minime del **3 o 6%** introdotte (riducendo quelle previgenti) dalla legge 97/2013 che, in applicazione del principio del *favor rei*, si applicano anche per il passato;
- il **16,67%** per le sanzioni sugli eventuali **redditi di fonte estera** non dichiarati (ossia la sanzione base del 100% per dichiarazione infedele aumentato di un terzo, per la specifica previsione dell'art. 1, comma 3 del D.Lgs. 471/1997 In merito ai redditi esteri, è ridotta ad un ottavo, grazie al ravvedimento) nonché, si ritiene, per **l'IVIE e l'IVAFE** (nel senso che in questo caso l'incremento del terzo non è affatto pacifico);
- gli **interessi legali** dalla data dell'omesso versamento delle imposte fino al momento del pagamento.

Per quanto riguarda la regolarizzazione di RW, peraltro, si evidenzia da un lato che gli importi da indicare nella Sezione II (su cui poi applicare le sanzioni) si ritiene vadano determinati con le

regole "vigenti" per Unico 2013, mentre la

Sezione III dei trasferimenti

non rileva in quanto l'adempimento è stato di fatto eliminato dalla L. 97/2013.

Ciò detto, resterebbe, in ogni caso, aperto il problema per gli **anni precedenti** che, peraltro, una volta indicate le attività per il 2012 e il 2013, ovviamente si **acuirebbe**. Problema che potrebbe risolversi appunto con la "*voluntary disclosure*", ma in

assenza di una norma di riferimento (si ricorda che nelle ultime versioni circolate prima della pausa estiva veniva proposta, in definitiva, la riduzione ad un ottavo delle sanzioni sulle imposte dirette e la riduzione ad un sesto di quelle su RW) la p

resentazione dell'istanza all'Agenzia delle entrate (salvo casi in cui si ravvisi l'urgenza per la regolarizzazione, come per esempio nell'ipotesi in cui uno dei coeredi decida in tal senso di fatto obbligando anche gli altri), pur possibile, pare

opinabile. Ciò in quanto l'unica "agevolazione", rispetto all'accertamento "ordinario" che l'amministrazione finanziaria dovrebbe riconoscere, valorizzando quanto chiarito dalla circolare 38/E/2014, è la

riduzione (fino) alla metà delle sanzioni da RW in applicazione dell'art. 7, comma 4, D.Lgs. 472/1997 che in definitiva potrebbero comportare l'applicazione delle sanzioni nella misura di **un sesto** (in caso di definizione agevolata il contribuente infatti pagherebbe solo un terzo delle sanzioni dovute, già ridotte alla metà).

Fra l'altro il "conto finale" della regolarizzazione cambia anche in considerazione del **Paese in cui le attività sono detenute**, salendo vertiginosamente nel caso si tratti di Paesi "Black list" per i quali "scatta" il

raddoppio dei termini di accertamento delle imposte e di contestazione per l'RW, nonché la **presunzione capitale=reddito** di cui all'art. 12, D.L. 78/2009.

Regolarizzazione, peraltro, a cui intanto si può/potrà accedere sempre che **non siano iniziate attività di controllo sostanziale** da parte dell'amministrazione finanziaria.

Così stando le cose, è evidente come **non esista la “soluzione corretta”** in assoluto, ma questa vada ricercata, dopo attenta analisi, **caso per caso**.

L'impressione è che la regolarizzazione con le dichiarazioni per il 2012 e per il 2013 sia **senz'altro consigliabile** in caso di attività detenute **in Paesi diversi da quelli paradisiaci** (anche perché in genere più “prodighi” di informazioni con lo scambio dei dati fra amministrazioni), mentre è **da valutare** qualora si tratti di **Stati “black list”**, in quanto la versione definitiva della *voluntary* potrebbe contenere “sconti” con **più appeal** rispetto alla situazione attuale (anche perché la Legge di Stabilità 2015 si avvicina e con essa l'atavica ricerca di fondi...). In questi casi potrebbe forse valer la pena di “rinviare” la presentazione del quadro RW di Unico 2014 entro il **prossimo 30 dicembre** (pagando solo la **sanzione fissa di 258 euro** di cui all'art. 5, D.L. 167/1990), data entro cui si auspica che finalmente la *voluntary* abbia un assetto consolidato, permettendo di regolarizzare anche il periodo di imposta 2012.

IMPOSTE INDIRETTE

Acconto TASI al 16 ottobre: chi deve versare?

di Fabio Garrini

Manca circa un mese alla scadenza di ottobre per il versamento della TASI e gli Studi devono tornare a mettere mano alle posizioni TASI dei propri clienti, risolverando tutti i problemi che si sono presentati nella scadenza di giugno.

Qualche giorno fa abbiamo evidenziato come il Ministero avesse sollecitato i Comuni all'invio delle deliberazioni contenenti aliquote e regolamenti riguardanti l'imposta sui Servizi Indivisibili: da allora non vi sono state novità (leggasi, proroghe), il che significa che in base ai dati presenti sul sito del Ministero delle Finanze al prossimo 18 settembre si potrà procedere al completamento dei versamenti TASI per l'aconto 2014 (ricordando comunque che solo due mesi dopo si dovrà ritornare sul tema per determinare il saldo...).

Vale quindi la pena di ricordare le regole transitorie che il DL 66/2014 ha introdotto per il periodo d'imposta 2014, ricordando che la prossima scadenza di ottobre riguarda solo la TASI e

non l'IMU. L'aconto dell'imposta Municipale è infatti stato versato per tutti i Comuni, ove dovuto, entro lo scorso 16 giugno.

Le regole per l'aconto

Vi sono ben

3 situazioni che possono presentarsi e che possono portare a diverse conclusioni circa la debenza e la quantificazione dell'aconto tasi 2014, situazioni legate al momento in cui aliquote e regolamenti sono stati approvati:

- Per i Comuni che hanno approvato le delibere entro il 23 maggio e che le hanno pubblicate sul sito del Ministero delle Finanze entro lo scorso 31 maggio, l'aconto era dovuto entro lo scorso **16 giugno**;
- Se a tale data mancavano i parametri di calcolo ma il Comune ha provveduto successivamente, approvando le delibere entro il 10 settembre scorso – quindi con pubblicazione sul sito delle Finanze entro il 18 settembre – la scadenza dell'aconto

- 2014 è fissata al prossimo **16 ottobre**;
- Infine, per i Comuni in relazione ai quali anche entro tale data non siano stati resi disponibili i parametri di calcolo, viene meno l'obbligo di versamento dell'acconto e l'imposta dovrà essere versata interamente **a saldo entro la scadenza del 16 dicembre 2014**.

Da notare come una eventuale

deliberazione successiva a tale data, dal tenore letterale della norma, risulterebbe del tutto inefficace: essa infatti non dovrà neppure essere utilizzata a saldo posto che per i Comuni ove le aliquote non sono state pubblicate entro lo scorso 18 settembre l'imposta 2014 va **determinata sulla base dell'aliquota standard** (1 per mille), comunque verificando il rispetto del tetto congiunto tra IMU e TASI (tema molto articolato sul quale il Ministero era intervenuto a fine luglio con la circolare 2/DF) e imputando al detentore dell'immobile una percentuale del 10% dell'imposta complessivamente dovuta per l'immobile.

Pertanto,

non è detto che per tutti gli immobili in relazione ai quali il 16 giugno scorso non è stato versato l'aconto TASI si debba necessariamente ed automaticamente procedere al versamento entro il prossimo 16 ottobre; per i Comuni che sono rimasti inerti, per i quali alla prescritta scadenza del 18 settembre non risulta pubblicata la delibera e il regolamento di approvazione delle aliquote, l'aconto non è dovuto e il versamento è integralmente rinviato al saldo di dicembre.



ENTI NON COMMERCIALI

Le “nuove” Ong non saranno automaticamente Onlus

di Guido Martinelli, Marta Saccaro

Dopo quello che si può definire un lungo iter parlamentare, sulla Gazzetta Ufficiale dello scorso 28 agosto è stata pubblicata la L. n. 125/2014 che, dopo 27 anni, aggiorna il sistema italiano della (tracciato dalla soppressa L. n. 49/87). Il restyling si è reso necessario sia per riordinare soggetti, strumenti, modalità di intervento e principi di riferimento che nel frattempo sono maturati nella comunità internazionale sia per adeguare il sistema italiano di cooperazione allo sviluppo ai modelli prevalenti negli altri paesi UE.

Tra gli aspetti di maggiore rilievo contenuti nella nuova disciplina c’è sicuramente quello che riguarda la definizione dei soggetti che possono intervenire nell’attività di cooperazione internazionale. La nuova normativa prevede infatti che possono realizzare

programmi e progetti di cooperazione allo sviluppo, sulla base del principio di sussidiarietà, sia soggetti pubblici che privati. Tra i soggetti pubblici sono previste le amministrazioni dello Stato, le università e gli enti pubblici, le regioni, le province autonome e gli enti locali. Tra i privati, le organizzazioni della società civile e altri soggetti senza finalità di lucro ma anche soggetti con finalità di lucro, qualora agiscono con modalità conformi ai principi della normativa, aderiscano agli standard comunemente adottati sulla responsabilità sociale e alle clausole ambientali nonché rispettino le norme sui diritti umani per gli investimenti internazionali.

Particolare attenzione deve poi essere dedicata alla definizione dei **soggetti della cosiddetta “società civile”** che possono operare nell’ambito della cooperazione allo sviluppo. Accanto alle

Organizzazioni non governative (Ong), con la nuova disciplina la possibilità di svolgere attività di cooperazione internazionale è infatti riconosciuta anche ad **enti di diverso tipo**, alcuni anche con prevalente attività commerciale.

Rientrano infatti nella categoria dei soggetti della società civile che si occupano della cooperazione allo sviluppo, oltre alle organizzazioni non governative, anche:

- le Onlus statutariamente finalizzate alla cooperazione allo sviluppo e alla solidarietà internazionale,
- le organizzazioni di commercio equo e solidale, della finanza etica e del microcredito che nel proprio statuto prevedono come finalità prioritaria la cooperazione

- internazionale allo sviluppo,
- le organizzazioni e le associazioni delle comunità di migranti che mantengano con le comunità dei Paesi di origine rapporti di cooperazione e sostegno allo sviluppo o che collaborino con soggetti provvisti dei requisiti previsti dalla norma e attivi nei Paesi coinvolti,
 - le imprese cooperative e sociali, le organizzazioni sindacali dei lavoratori e degli imprenditori, le fondazioni, le organizzazioni di volontariato di cui alla L.n. 266/1991 e le associazioni di promozione sociale di cui alla L. n. 383/2000, qualora i loro statuti prevedano la cooperazione allo sviluppo tra i fini istituzionali,
 - le organizzazioni con sede legale in Italia che godono da almeno 4 anni dello status consultivo presso il Consiglio economico e sociale delle Nazioni Unite.

L'introduzione dei nuovi soggetti comporta la **perdita di un primato per le “vecchie” organizzazioni** che operano in ambito internazionale. Mentre infatti le Ong costituite ai sensi della L. n.49/87 erano **considerate “di diritto” Organizzazioni non lucrative di Utilità Sociale** (Onlus), senza la necessità di ulteriori adempimenti, per i soggetti che si costituiranno organizzazioni non governative in base alla nuova normativa **la qualifica di Onlus non sarà automatica**. Queste organizzazioni dovranno quindi valutare l'opportunità di presentare all'Agenzia delle Entrate l'istanza per l'iscrizione nell'anagrafe delle Onlus che verrà riconosciuta, secondo la procedura ordinaria, solo **dopo la verifica della sussistenza dei requisiti** previsti dalla norma (D.Lgs. n. 460/97).

E' inoltre previsto un **regime transitorio** per le Ong costituite ai sensi della L. n. 49/87 che verranno iscritte nell'anagrafe delle Onlus tenuta dalle singole Direzioni Regionali dell'Agenzia delle Entrate. Attenzione, però: l'iscrizione (e quindi il mantenimento della qualifica agevolata) non è automatica ma verrà effettuata solo dietro **presentazione di un'apposita istanza**.

Le disposizioni transitorie prevedono inoltre che, **per i primi sei mesi** dall'entrata in vigore della legge (ovvero fino al momento dell'avvenuta **iscrizione nell'anagrafe delle Onlus**) rimangono **validi gli effetti del riconoscimento dell'idoneità concessa ai sensi della L. n. 49/87**. Scaduto questo termine la Ong sarà verosimilmente soggetta ai **controlli di merito** dell'Agenzia delle Entrate in relazione alla sussistenza dei requisiti che la legge prevede per l'iscrizione nell'elenco delle Onlus.

La nuova normativa segna quindi la decadenza dell'equiparazione “di fatto” delle Ong alle Onlus: l'equiparazione normativa rimane quindi attualmente solo per le **organizzazioni di volontariato** di cui alla L. n. 266/1991 che non svolgono attività diversa da quella “marginale” e per le

cooperative sociali di cui alla L. 381/1991 (oltre che per i consorzi di cooperative sociale formati al 100% da queste ultime).

ACCERTAMENTO

Responsabilità del rappresentante fiscale in Italia di un soggetto estero

di Fabio Landuzzi

Il tema della **responsabilità del rappresentante fiscale in Italia di un soggetto estero** è un tema sicuramente delicato.

Con la **sentenza n. 18759 del 17 giugno 2014, la Corte di Cassazione**, nell'accogliere il ricorso dell'Amministrazione Finanziaria avverso la pronuncia della Commissione Tributaria Regionale, ha confermato il principio secondo cui **il rappresentante fiscale ai fini Iva in Italia** di un soggetto non residente nel territorio dello Stato è tenuto ad adempiere alla **generalità degli obblighi connessi a tutte le operazioni imponibili**, nessuno escluso, e **risponde in solido con la società rappresentata** relativamente a tali obblighi, ivi compresi **gli obblighi d'imposta**.

Il caso oggetto della sentenza qui in commento attiene ad una vicenda molto complessa la quale verteva su di una grave **contestazione di frode fiscale** con l'utilizzo di fatture soggettivamente inesistenti.

L' **Amministrazione Finanziaria**, in forza delle indagini compiute, provvedeva quindi ad **accertare nei confronti del rappresentante fiscale** in Italia della società estera coinvolta nella vicenda delle **maggiori imposte dirette** ed **una maggiore Iva** a fronte, appunto, di costi ritenuti non deducibili, di un'omessa tassazione di ricavi ed un'Iva ritenuta non detraibile.

Il

rappresentante fiscale eccepiva quindi nel contenzioso che nella propria veste non gli potevano essere addebitati fatti **omissioni o commissivi imputabili alla società rappresentata** ed amministrata da altri soggetti.

Dal testo della sentenza della Cassazione emerge che nei primi due gradi di giudizio era stato riconosciuto che la responsabilità del rappresentante fiscale non poteva essere estesa sino ad includere irregolarità commesse dalla società rappresentata ai fini delle imposte dirette, in quanto detta

**responsabilità è stata
introdotta normativamente
solo**

per quanto concerne gli obblighi Iva e non per quanto attiene ad un'eventuale omessa contabilizzazione di ricavi: un aspetto che, peraltro, dovrebbe sottendere l'eccepita esistenza in Italia di una stabile organizzazione della società estera.

La sentenza della **Cassazione**, nell'accogliere una delle eccezioni sollevate dalla Amministrazione ricorrente, **sembra invece richiamare** una presunta **responsabilità più vasta del rappresentante fiscale del soggetto estero** nominato ai sensi dell'articolo 17 del D.P.R. 633/1972, laddove si rivolge ad una nozione apparentemente omnicomprensiva di **“obblighi di imposta”** da adempiere per conto del soggetto rappresentato.

La **giurisprudenza** richiamata nella sentenza in commento (**Cassazione, n. 7672/2012 e n. 15848/2004**), pare però riferirsi **sempre esclusivamente al comparto dell'Iva**, e quindi non autorizzare ad una estensione della responsabilità del rappresentante fiscale del soggetto estero anche all'ambito delle imposte sul reddito.

Ai sensi del citato **articolo 17 del D.P.R. 633/1972**, infatti, **il rappresentante fiscale risponde** in solido con il soggetto rappresentato **relativamente agli obblighi Iva**.

La stessa Cassazione afferma che è dal mandato che deve essere desunta la responsabilità del rappresentante fiscale, in quanto **non esiste un principio** o una norma **che consenta in via generale di considerare il rappresentante fiscale come responsabile**, in solido col rappresentato, di tutte le operazioni e **di tutte le violazioni commesse** a partire dall'inizio dell'attività.

Il rappresentante fiscale è responsabile, ad esempio, in caso di inadempimento degli obblighi di conservazione dei documenti, ma secondo la disciplina di cui al Decreto Iva.

Anche il

tenore letterale della norma che fa un riferimento agli "
obblighi ed i diritti derivanti dalla applicazione delle norme in materia di imposta sul valore aggiunto" deve ritenersi, secondo la precedente giurisprudenza di Cassazione, riferibile solamente alle operazioni Iva ed agli obblighi ad essa connessi.

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Evviva la guida IFAC

di Michele D'Agnolo

Il prossimo numero della rivista

[**Vision Pro**](#), n. 4, in uscita tra qualche giorno, sarà dedicato interamente alla presentazione del **World Congress of Accountants** che si terrà a Roma il prossimo novembre e alla Guida alla Gestione dei Piccoli e medi Studi professionali di IFAC.

Abbiamo ritenuto utile fornire una **sintesi critica** della guida alla Gestione dei Piccoli e Medi Studi Professionali in modo da orientare i professionisti italiani ad un utilizzo graduale e consapevole di uno strumento molto utile ma estremamente denso di innovazione. Più di seicento pagine di **nuove metodologie di organizzazione** costituiscono una vera e propria encyclopédia organizzativa, e non è facile scegliere da che parte cominciare ad approcciare la tematica e come rendere applicabili all'interno dello studio le nozioni apprese.

Troverete pertanto nella guida un breve sunto e commento ai vari moduli che la compongono, svolti da esperti del settore, e in gran parte dalle persone che hanno fatto parte del Gruppo di Lavoro che ha commentato la nascenda Guida e ha supervisionato la sua traduzione italiana.

Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili ha pubblicato per la prima volta nel 2012 la

[Guida alla gestione dei piccoli e medi studi professionali](#), traduzione della Practice Management Guide predisposta dallo Small and Medium Practices Committee dell'IFAC di cui è oggi presidente Giancarlo Attolini, ex consigliere nazionale del Cndcec delegato alle Attività internazionali.

L'edizione originale in lingua inglese dell'opera è stata realizzata grazie al contributo del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC, Italia) e della Certified General Accountants' Association (CGA, Canada). IFAC (International Federation of Accountants) è un'organizzazione internazionale, di cui il CNDCEC fa parte, e la cui missione è servire il pubblico interesse, contribuendo alla definizione, all'adozione e all'attuazione di standard e linee guida internazionali di alta qualità, allo sviluppo di organismi e studi professionali forti e all'applicazione di pratiche di alta qualità da parte dei professionisti contabili, nonché promuovendo il valore dei professionisti contabili in tutto il mondo e partecipando al dibattito sulle questioni di interesse pubblico nelle quali le competenze professionali sono maggiormente rilevanti. Lo Small and Medium Practices Committee è un comitato di IFAC che rappresenta gli interessi dei professionisti contabili che operano nei piccoli e medi studi professionali e degli altri professionisti contabili che prestano i propri

servizi alle piccole e medie imprese.

Il documento è stato realizzato per fornire ai professionisti una serie di indicazioni pratiche volte a migliorare la gestione dello studio professionale e, in ultima analisi, a svolgere la propria attività in modo efficace, remunerativo e professionale. L'intento è quello di contribuire ad una maggiore efficienza operativa dei PMS e consentirne una maggiore sostenibilità e rimuneratività. Più in particolare, la Guida si propone di: illustrare sfide e opportunità; migliorare la competitività, la redditività e la sostenibilità dello studio; favorire l'acquisizione di competenze, esperienze ed efficienza da parte di chi dirige lo studio; offrire un ausilio pratico alla gestione, in modo da creare un ambiente professionale che favorisca la prestazione di un servizio di qualità; offrire esempi delle best practice in uso a livello internazionale e proporre le più avanzate tecniche di gestione di uno studio professionale.

La guida IFAC si può scaricare gratuitamente sia in inglese che in italiano e anche per singoli moduli nell'area pubblicazioni della sezione internazionale del sito

www.commercialisti.it.

Come suggerito dal titolo, la Guida si rivolge prevalentemente ai professionisti che lavorano in uno studio di piccole o medie dimensioni o ne sono i titolari. È probabile che ad utilizzare la Guida siano principalmente coloro che si occupano della gestione dello studio e i loro più stretti collaboratori, ma alcune parti del testo potranno essere di grande utilità anche ai professionisti meno esperti, o essere utilizzate per l'inserimento dei nuovi assunti.

Non tentate di leggere tutta la guida tutto di un fiato! È molto più agevole utilizzarla come manuale di consultazione pratico una volta identificato un punto debole dello studio su cui lavorare con priorità. Il tentativo di una lettura sequenziale di un testo delle dimensioni della guida da parte di un professionista costantemente impegnato è invece con ogni probabilità destinato all'insuccesso.

La Guida abbraccia argomenti di natura molto diversa sia dal punto di vista strategico che operativo e le modalità di approccio e il livello di approfondimento non sono uniformi per tutti i temi affrontati. È stata del resto una scelta consapevole dei redattori quella di sottolineare soltanto gli otto argomenti ritenuti più problematici a livello mondiale. Piace peraltro constatare che globalmente i professionisti contabili affrontano sfide molto simili. Nei casi in cui si è riscontrata una diffusa omogeneità tra le prassi e gli usi correnti nelle diverse aree geografiche, si è ritenuto opportuno dedicare maggiore spazio all'argomento in questione. Al contrario, là dove il tema trattato appariva fortemente condizionato dalla realtà locale, come nel caso delle diverse strutture e forme giuridiche degli studi professionali, o nel caso della normativa in materia di assunzioni e contratti di lavoro, si è ritenuto preferibile limitarsi ad enunciare i principi di carattere generale per favorire l'adattamento alla realtà locale.

Nella consapevolezza che si sarebbe reso necessario un utilizzo mirato dello strumento, ciascun modulo della Guida è stato concepito in modo tale da costituire, per quanto possibile, un testo a sé stante, utilizzabile autonomamente dal resto della pubblicazione. Ciò significa

che in alcuni casi i temi affrontati in modo approfondito in un modulo sono stati trattati in sintesi anche in altri moduli della Guida, inserendo un riferimento alle pagine in cui è possibile trovare maggiori dettagli sull'argomento in questione. Anche se il formato modulare è stato adottato al fine di rendere possibile sia la consultazione su carta che su file, l'utilità che si trae dalla Guida è massimizzata nella versione elettronica.

Tutti i moduli sono articolati secondo lo schema seguente:

- Titolo
- Indice
- Introduzione e guida al contenuto del modulo
- Casi di studio, checklist, indicazioni bibliografiche

A seguire, una breve descrizione del contenuto degli otto moduli di cui si compone la Guida, che vengono approfonditi nel Vision Pro di settembre ciascuno con un singolo articolo dedicato.

Un ingrediente essenziale del successo di qualunque studio professionale è la consapevolezza della strategia da adottare, ovvero della strada che soci e collaboratori intendono percorrere nel corso della propria attività professionale.

Il

Modulo 1, Pianificazione strategica per gli studi professionali, ci trasmette il principio per cui per uno studio professionale, non esiste necessariamente un'unica direzione, né tantomeno una direzione sbagliata, ma è importante sceglierla consapevolmente e per seguirla con coerenza.

Nel Modulo 1 vengono presi in esame il processo di elaborazione dei piani strategici e le modalità con cui essi vengono messi in atto all'interno dello studio, alla luce della tipologia di attività svolta e del mercato in cui si opera.

Nel

Modulo 2, Modelli organizzativi per gli studi professionali e network viene affrontato il tema della scelta della forma giuridica e della struttura operativa da dare allo studio che si intende rilevare o costituire ex novo, alla luce dei modelli esistenti. Altri argomenti trattati sono i criteri per la ripartizione degli utili e la governance all'interno dello studio e l'utilizzo delle reti professionali per conferire valore aggiunto alla propria attività e renderla più redditizia.

Nel

Modulo 3, intitolato

Creazione e sviluppo dello studio professionale, vengono approfonditi i temi già affrontati nel corso dei primi due moduli e in modo particolare la questione della strategia adottata per la crescita dello studio, le difficoltà poste dall'aumento della regolamentazione e della concorrenza, il marketing e lo sviluppo di una cultura uniforme e unica per differenziare e rendere riconoscibile, per dare un "brand" il nostro studio.

La capacità dello studio di assicurare alla propria clientela un servizio di qualità che sia al tempo stesso remunerativo è diretta conseguenza della professionalità e all'abilità dello staff e della direzione. Nel

Modulo 4, saggiamente denominato

"**People power**" viene affrontato il tema delle Risorse Umane, ovvero dell'elemento fondamentale che concorre al conseguimento degli obiettivi dello studio, illustrando il ruolo del leader e le possibili strategie da adottare per la definizione dell'organico, in modo particolare nella fase iniziale, caratterizzata dalla necessità di selezionare, fidelizzare, motivare e formare in modo adeguato i propri collaboratori.

In un clima caratterizzato dal continuo cambiamento, dalla tendenza ad una sempre più ampia regolamentazione e dalla nascita di nuovi sistemi di rendicontazione e reporting su scala globale, diventa ancora più importante, per uno studio professionale, riuscire ad adottare le best practice anche per quanto riguarda le risorse tecnologiche di cui dotarsi.

Nel

Modulo 5, Tecnologie ed E-business, viene illustrato il ruolo sempre più determinante svolto dalla tecnologia ai fini del successo dello studio professionale, con particolare riferimento alla selezione e implementazione razionale ed efficace delle nuove tecniche, unitamente alla necessità di preparare adeguatamente il personale ad un uso corretto degli strumenti informatici.

Una relazione solida ed efficace con il cliente rappresenta la vera *raison d'être* di uno studio professionale di successo. La relazione che il professionista riesce ad instaurare con i propri clienti contribuisce in maniera determinante a definire il valore dello studio in cui opera. La necessità di dover affrontare una concorrenza sempre più agguerrita impone allo studio l'esigenza di porre la questione della relazione con il cliente tra le massime priorità. La tendenza ad una sempre più rigorosa regolamentazione del mercato, inoltre, rende sempre più importante conoscere a fondo la propria clientela di riferimento.

Il

Modulo 6, dedicato alla

Relazione con i Clienti, verte sulla necessità di instaurare e mantenere nel tempo buone relazioni con il cliente e illustra alcune possibili strategie per migliorarle e consolidarle.

Il

Modulo 7 della guida è invece dedicato alla

gestione del rischio e al suo impatto sulla vita dello studio e fornisce un quadro di riferimento

generale per individuare e valutare i rischi cui è soggetta l'attività professionale e definire le possibili strategie di riduzione e contenimento. Nel modulo vengono anche analizzati i problemi di natura etica e il modo per affrontarli e per tutelarsi dai rischi ad essi collegati, ad esempio i sistemi di controllo della qualità e le soluzioni di tipo assicurativo.

Ultimo, ma non meno importante, con il passare del tempo e l'avanzare dell'età, il pensiero del professionista si volge inevitabilmente alla questione del valore di realizzo dello studio, al possibile ritiro dall'attività professionale e, in ultima analisi, dalla vita lavorativa in generale.

Nel

Modulo 8 viene descritto il modo in cui è possibile

pianificare la successione per consentire un ritiro programmato dall'attività dello studio, e le strategie che è possibile adottare in tale contesto, affrontando temi quali la valutazione dello studio e la definizione di un prezzo per la sua cessione, o l'opportunità di optare per una fusione o un'acquisizione dall'interno o dall'esterno.

Vi aspetto numerosi su Vision Pro di settembre, e rinviadovi al link per maggiori informazioni.

http://www.euroconference.it/editoria/vision_pro