



**Edizione di lunedì 27 ottobre 2014**

## EDITORIALI

[Il diritto e i diritti calpestati](#)

di Sergio Pellegrino

## FISCALITÀ INTERNAZIONALE

[Segreto bancario al tramonto](#)

di Nicola Fasano

## OPERAZIONI STRAORDINARIE

[La cessione e l'affitto di azienda in ambito internazionale](#)

di Ennio Vial, Vita Pozzi

## REDDITO IMPRESA E IRAP

[Leasing di impianti fotovoltaici beni immobili](#)

di Sandro Cerato

## CONTENZIOSO

[Anatocismo bancario: un esempio pratico di calcolo](#)

di Luigi Ferrajoli

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Delego ergo sum](#)

di Michele D'Agnolo

## EDITORIALI

---

### ***Il diritto e i diritti calpestati***

di Sergio Pellegrino

Si fa presto a dire che serve un "*patto fra cittadini e Stato*" e un fisco "*che non incida nella vita di un'azienda e di un cittadino*", come ha affermato il **direttore dell'Agenzia Orlandi** in occasione della *convention* della Leopolda, riprendendo argomentazioni care al Presidente del Consiglio.

Ma purtroppo **gli slogan non bastano**, servono azioni concrete e coerenti, serve ridare credibilità ad uno Stato che sul versante tributario questa credibilità l'ha persa da tempo, sia a livello legislativo che amministrativo.

Purtroppo, un Governo che per molti aspetti è effettivamente di rottura rispetto al passato, su questo aspetto si presenta invece in continuità rispetto a tutti quelli che l'hanno preceduto, **"calpestando" con leggerezza i diritti fondamentali dei contribuenti**, sanciti dallo Statuto, ma talmente lapalissiani da rappresentare semplicemente espressione del "buon senso" comune: e allora nella **legge di Stabilità** trovano spazio numerose disposizioni che incrementano l'imposizione **in modo retroattivo**, a partire dal 1° gennaio 2014.

Per gli **enti non commerciali**, innanzitutto.

Viene previsto l'  
**incremento dal 5% al 77,74% della quota imponibile dei dividendi** percepiti da questi soggetti, che però, in deroga all'articolo 3 dello Statuto dei diritti del contribuente che stabilisce che le «*disposizioni tributarie non hanno effetto retroattivo*», sarà applicabile con riferimento alle **distribuzioni di utili effettuate dal 1° gennaio 2014**.

L'imposta che quindi fondazioni bancarie e trust *in primis* dovranno versare, assieme a tutti gli altri enti non commerciali, passerà dall'1,375% (ossia il 27,5% del 5%) al **21,38%** (ossia il 27,5% del 77,74%) del dividendo percepito.

Con l'intervento in questione, il legislatore ha sostanzialmente dato attuazione alla disposizione prevista nella

**legge delega 80 del 2003**, che prevedeva l'inclusione degli enti non commerciali fra i soggetti passivi dell'Ire (imposta sul reddito), assieme alle persone fisiche, senza però applicare il criterio della progressività dell'imposizione.

Considerato che  
**sono passati 11 anni** nel frattempo, non c'è alcuna plausibile giustificazione, se non la volontà di portare a casa costi quel che costi un  
**maggior gettito**, per dare alla modifica  
**valenza retroattiva**.

Anche sul versante  
**Irap**, la sorpresa non è stata piacevole.

Da un lato c'è finalmente la  
**deduzione del costo del lavoro** dal valore della produzione netta, auspicata da anni dalle imprese, che troverà però applicazione  
**soltanto dal 2015**, dall'altro l'aliquota viene  
**riportata al 3,9%**, con effetto retroattivo al 1° gennaio 2014.

Stesso discorso varrà per l'incremento della tassazione dei  
**proventi percepiti dai fondi pensione**, che passa  
**dall'11,5% al 20%**, con valenza anche in questo caso dal 1° gennaio 2014 (anche se verranno considerati i riscatti avvenuti nell'anno, per i quali varrà quanto già versato).

Insomma, sull'altare di una legge di Stabilità definita "innovativa",  
**viene sacrificato un principio che dovrebbe essere "sacro" e non negoziabile**: il divieto di introdurre maggiori imposte con efficacia retroattiva, modificando le regole del gioco in corsa.

Se quindi  
**Renzi e Orlandi** credono sinceramente nella necessità di un cambiamento nei  
**travagliati rapporti tra Fisco e contribuenti** è davvero il caso di intervenire per fare in modo che questi inaccettabili provvedimenti vengano "stralciati":  
**il Governo può imporre qualsiasi misura, ma mai con efficacia per il passato**, pena la definitiva perdita di credibilità del sistema.

**Altrimenti sentire parlare di "patto fra cittadini e Stato" non può che suonare come una beffa.**

## FISCALITÀ INTERNAZIONALE

### **Segreto bancario al tramonto**

di Nicola Fasano

In attesa che il provvedimento normativo in materia di “**voluntary disclosure**” sia definitivamente (e finalmente) approvato, per valutarne opportunamente la convenienza, al di là delle questioni su quello che sarà il **costo** della procedura, nonché

l’ “**ombrello**” che potrà rappresentare sotto il profilo **penale** (tematiche su cui torneremo non appena vi sarà un assetto normativo più stabile) non vanno affatto sottovalutati gli sviluppi e l’implementazione a livello **internazionale** dello strumento rappresentato dalla **scambio di informazioni** fra le amministrazioni fiscali degli Stati coinvolti.

Da più parti si evidenzia come, a ben vedere, la scelta per il rientro dei capitali dall'estero sebbene sotto molti aspetti potrà **non rappresentare la soluzione ottimale**, dall'altro lato rischia di dover essere considerata come il “**male minore**”, rispetto allo scenario che si va delineando nei prossimi anni per il contrasto all'evasione e all'elusione internazionale sotto l'attiva **regia dell'OCSE**.

Oltre, infatti, al potenziamento degli “ordinari” modelli di scambio di informazioni fra Stati basati in particolare su accordi bilaterali a ciò finalizzati (si veda il **precedente intervento**), si sta puntando con decisione a implementare anche i **modelli multilaterali** **di collaborazione** fra Stati. Particolarmente in auge negli ultimi tempi è l'allargamento degli Stati aderenti alla **Convenzione sulla mutua assistenza amministrativa in ambito fiscale (MAAT)** firmata da una **sessantina** di Stati di tutto il mondo, già in vigore in circa una **trentina** di Paesi (in Italia già dal 2006), numero **destinato a crescere** in modo consistente nel giro di pochi anni.

Tanto per capire la portata di quest'ultima Convenzione, basta citare due fra gli ultimi Paesi aderenti:

**Svizzera e Montecarlo**, ossia due note roccaforti del **segreto bancario** che, a seguito di questa epocale svolta, è destinato in modo ineluttabile a sgretolarsi.

La Convenzione MAAT, in particolare opera sotto

**diversi profili** prevedendo una **cooperazione** fra i vari Stati firmatari che si articola:

- nello **scambio di informazioni**, compresa la possibilità di effettuare verifiche incrociate da condurre in un altro Stato firmatario;
- nell'**assistenza nella riscossione delle imposte**, ivi compresa l'attuazione di misure cautelari con riferimento a provvedimenti non contestati dal contribuente
- nella assistenza per la **notifica** di atti e documenti.

Per quanto riguarda lo **scambio di informazioni** non rappresenta più un ostacolo insormontabile il segreto bancario visto che i Paesi contraenti **vi derogano espressamente** accettando di fornire agli altri Stati aderenti che ne facciano richiesta, **informazioni rilevanti** per la corretta applicazione della legislazione fiscale interna dello Stato richiedente.

Non solo, l'accordo, può avere anche un **effetto retroattivo** per i casi più gravi: infatti ove siano contestati **illeciti fiscali penalmente rilevanti**, la Convenzione MAAT impone agli stati aderenti di fornire assistenza amministrativa agli stati richiedenti anche relativamente **ai tre anni precedenti l'entrata in vigore** della Convenzione.

Ciò vuol dire, con riferimento per esempio alla **Svizzera**, ove l'entrata in vigore della Convenzione è prevista **dal 2017**, che in caso di reati fiscali potranno essere richieste informazioni anche per **gli anni dal 2014** in poi. Così come a **Montecarlo**, in cui l'entrata in vigore della Convenzione è prevista per **il 2018**, richieste di informazioni potranno arrivare anche con riferimento **agli anni dal 2015** in poi.

La procedura "standard" di scambio di informazioni delineata nella Convenzione è quella basata sulla **richiesta** del Paese interessato, fermo restando che per uno **scambio automatico** di informazioni (obiettivo ultimo che l'Ocse si prefigge di raggiungere in un futuro non troppo lontano) la stessa prevede la necessità di un **accordo quadro tra gli Stati coinvolti**.

È abbastanza agevole immaginare tuttavia che il negoziato attualmente in piedi, pur con alti e bassi, fra **Italia e Svizzera** (ulteriormente "pressato" dalla specifica previsione nella proposta di legge sulla "voluntary" dell'ulteriore dimezzamento delle sanzioni sull'RW per i Paesi "black list" che stipuleranno in tempi brevi accordi finalizzati allo scambio di informazioni con l'Italia)

**punterà propria allo scambio automatico** considerato che l'obiettivo "minimo" dello scambio "a richiesta" può ritenersi oramai raggiunto grazie al MAAT.

Insomma se per l'adesione alla voluntary è imprescindibile una **attenta analisi** dei comportamenti fiscali del contribuente negli **anni passati**, saper "**leggere**" il **futuro**, oramai piuttosto chiaro, potrebbe essere determinante.

## OPERAZIONI STRAORDINARIE

---

### ***La cessione e l'affitto di azienda in ambito internazionale***

di Ennio Vial, Vita Pozzi

Nel corso della prima giornata del ***Master Breve*** stiamo approfondendo i temi della **cessione e dell'affitto d'azienda**, valutando sia il comparto **dell'imposizione diretta** che quello dell'**imposizione indiretta**.

Una questione che vogliamo affrontare in questa sede attiene alle operazioni di cessione in affitto d'azienda nel caso in cui la predetta **azienda** si trovi in uno **Stato diverso** da quello in cui si trova la società o l'impresa affittante o cedente.

In sostanza, si ponga il caso di una **società estera che ha un'azienda italiana che decide di cedere o affittare a terzi**. Analogamente si consideri anche l'ipotesi della **società italiana che cede o affitta una sua azienda detenute in uno Stato estero**.

**L'azienda in uno stato diverso** da quello di residenza della società o dell'impresa titolari determina la sussistenza della **stabile organizzazione**. L'azienda, infatti, si qualifica come una base fissa di affari in cui l'impresa svolge in tutto o in parte la propria attività: definizione che viene riservata anche alla stabile organizzazione in base all'art. 162 del Tuir e all'art. 5 del Modello OCSE.

L'imposizione indiretta non viene gestita dalle Convenzioni contro le imposizioni eccezionali, in alcuni limitati casi, per le imposte di donazione e successione. I trattati, infatti, gestiscono solamente le imposte sui **redditi** e le eventuali **imposte patrimoniali**, come l'Ivie e l'Ivafe.

Nel nostro caso dobbiamo innanzitutto esaminare la disciplina domestica.

Supponiamo il caso della impresa **italiana** che detiene una **stabile organizzazione all'estero** che viene affittata o ceduta.

In base all'art. 3 del Tuir, i soggetti residenti in Italia sono tassati sui **redditi ovunque prodotti**. Bisognerà valutare se la convenzione prevede un regime di maggior

favore. Il modello di convenzioni OCSE 2014 gestisce la cessione della stabile organizzazione **all'articolo 13 paragrafo 2** dove stabilisce che la plusvalenza derivante dalla vendita di tale stabile risulta

**tassabile nello stato in cui i beni si trovano.** Ciò significa che il Paese in cui l'azienda collocata esercita la propria potestà impositiva, ma si deve ricordare come in base alle regole che disciplinano l'interpretazione delle convenzioni contro le doppie imposizioni, la mancanza dell'uso dell'avverbio soltanto permette di affermare che tale potestà impositiva

**spetta anche al Paese di residenza** del soggetto titolare dell'azienda.

Da ciò possiamo quindi desumere che, quando una società o un'impresa italiana vende un'azienda all'estero, la

**cessione** di questa

**stabile organizzazione** determinerà una

**plusvalenza imponibile** sia nel Paese in cui questa si trova, sia in Italia. Il Paese di residenza del soggetto dovrà concedere un credito a fronte delle imposte subite nello Stato estero.

Dal lato opposto, quando esaminiamo il caso di una

**stabile organizzazione italiana** dell'impresa estera, dobbiamo premettere come

**l'articolo 3 del Tuir** stabilisca che i soggetti non residenti sono tassati sui redditi

**prodotti in Italia** e in base all'art. 23 si considerano prodotti in Italia i redditi e le plusvalenze derivanti da beni situati nel territorio dello Stato. In questa fattispecie rientra senz'altro anche la stabile organizzazione, ragione per cui la

**plusvalenza** sarà

**imponibile da noi** in quanto relativa ad un'azienda che si trova nel nostro territorio. Generalmente anche il paese di residenza della società avrà potestà impositiva su questo reddito ma concederà un credito di imposta.

Passiamo ad esaminare la

**questione dell'affitto.** Se da un lato la soluzione è agevolmente gestibile in base alla

**normativa interna**, in quanto porta alle

**medesime conclusioni viste per la cessione**, diviene particolarmente più complessa se dobbiamo esaminare il dato convenzionale.

In effetti, si può ritenere che l'azienda, una volta affittata, faccia perdere lo status della stabile organizzazione. Si verifica una situazione per certi versi assimilabile a quella

**dell'imprenditore individuale che affitta l'unica azienda** e che quindi perde lo status di imprenditore.

Pur con qualche incertezza, si ritiene che la fattispecie rientri

**nell'articolo 21 del Modello OCSE**, relativo ai

**redditi diversi** e che quindi questa locazione sia

**tassata solamente nel paese di residenza** del soggetto che realizza il reddito.

Il primo paragrafo, infatti, stabilisce che "

**Items of income**

*of a resident of a Contracting State, wherever arising, not dealt with in the foregoing Articles of this Convention shall be taxable **only in that State**.*

In questo caso, a differenza dell'art. 13(2), si utilizza l'espressione "**soltanto**".

## REDDITO IMPRESA E IRAP

### ***Leasing di impianti fotovoltaici beni immobili***

di Sandro Cerato

La

**deduzione dei canoni di leasing di un impianto fotovoltaico**, riqualificato come *bene immobile* a seguito dei chiarimenti forniti dalla [\*\*circolare n.36/E/2013\*\*](#), deve avvenire in base alle regole per i beni immobili, con conseguente allungamento del periodo residuo di deduzione.

A questa conclusione è pervenuta l'Amministrazione Finanziaria nella **consulenza giuridica 954-35/2014**, in risposta ad un quesito di Assilea, in cui è stato fatto presente che, tenendo conto delle **interpretazioni fornite in passato dall'Agenzia** ( [\*\*circolari n.46/E/2007\*\*](#) e [\*\*n.38/E/2010\*\*](#)) le imprese hanno dedotto i canoni di leasing degli impianti fotovoltaici considerandoli **beni mobili**, e quindi in un periodo pari a 2/3 del periodo di ammortamento (regola applicabile ai contratti stipulati fino al 31 dicembre 2013, per quelli successivi la **legge di stabilità 2014** ha ridotto l'arco temporale di deduzione alla metà del periodo di ammortamento).

Con la

**circolare. n.36/E/2013** del 19 dicembre 2013, l'Agenzia ha modificato il proprio pensiero, indicando alcuni parametri in presenza dei quali l'impianto fotovoltaico deve considerarsi bene immobile (ad esempio per quelli "a terra", nonché per quelli posizionati sul tetto dell'edificio con "valore" maggiore del 15% rispetto al bene su cui insistono). In tali fattispecie, l'Agenzia ha precisato che il piano di ammortamento deve essere rivisto, poiché la **riqualificazione da bene mobile a bene immobile** porta con sé, tra le numerose conseguenze, la necessità di applicare **l'aliquota di ammortamento del 4%** e non più quella del 9%, fermo restando che, come precisato dalla stessa circolare. n.36/E, è **fatta salva la deduzione delle quote pregresse**, ossia quelle imputate prima dell'emanazione della circolare predetta.

La questione si è tuttavia posta anche per i

**canoni di leasing riferiti a contratti stipulati prima del 19 dicembre 2013**, per i quali le imprese, sulla scorta del "vecchio" pensiero dell'Agenzia, hanno dedotto i canoni nel periodo pari a 2/3 della durata dell'ammortamento (in linea con la durata minima del contratto per **quelli sottoscritti prima del 29 aprile 2012**), considerando gli impianti fotovoltaici quali beni

mobili.

Per gli impianti che sono ora (ri)qualificati come beni immobili, si è posta la questione duplice, in primo luogo della sorte dei canoni già dedotti fino all'emanazione della circolare n.36/E, e soprattutto sulla necessità o meno di rideterminare il periodo di deduzione dei canoni residui.

In relazione alla prima questione, l'Agenzia delle Entrate riconosce la **deduzione già operata**, salvaguardando quindi il comportamento tenuto dalle imprese in passato, mentre per quanto riguarda la sorte dei canoni residui l'impostazione dell'Agenzia è meno favorevole, poiché **richiede di ripartire i canoni residui tenendo conto del periodo di deduzione previsto per i contratti afferenti beni immobili**, ed in particolare in un arco temporale corrispondente a 2/3 del periodo di ammortamento (tenendo conto che l'aliquota di ammortamento è pari al 4%, si perviene ad un periodo di deducibilità fiscale di 16,66 anni che corrisponde a 200 mesi). L'interpretazione dell'Agenzia in merito a quest'ultimo aspetto non può essere condivisa, anche se apparentemente è in linea con quanto già sostenuto in relazione alla **deduzione delle quote di ammortamento per i beni detenuti in proprietà**. Tuttavia, le regole previste per la deduzione dei canoni di leasing sono del tutto differenti, poiché ciò che rileva per tali contratti è la disciplina prevista dalla legge alla **data di sottoscrizione del contratto**, **non assumendo alcun rilievo eventuali modifiche normative apportate successivamente**. Tale impostazione è confermata dallo stesso legislatore che in questi ultimi anni è intervenuto più volte sulla disciplina fiscale dei canoni di leasing (D.L. n.16/2012 e legge di Stabilità 2014), precisando tuttavia che **le modifiche normative hanno effetto esclusivamente sui contratti stipulati successivamente alla data di entrata in vigore della nuova disposizione**.

Sembra quindi eccessivo pretendere che un **documento di prassi** (tra l'altro una consulenza giuridica) possa modificare il regime di deduzione dei canoni residui relativi a contratti stipulati prima della modifica interpretativa (e non normativa) contenuta della circolare n.36/E, **ragion per cui il pensiero dell'Agenzia non sembra poter trovare alcun fondamento sostanziale**.

## CONTENZIOSO

---

### **Anatocismo bancario: un esempio pratico di calcolo**

di Luigi Ferrajoli

Sono ormai numerose le **pronunce** dei Tribunali civili in merito alla **condanna** degli istituti bancari alla **ripetizione** delle somme indebitamente versate dai clienti a titolo di **capitalizzazione** trimestrale degli interessi passivi, di **commissioni** di massimo scoperto nonché di altri oneri loro imputati in **assenza** di specifica pattuizione contrattuale.

Recentemente anche il Tribunale Ordinario di Ancona, con l' **ordinanza** emessa in data 03.09.2014, si è pronunciato in argomento, rilevando la **nullità** della clausola di capitalizzazione trimestrale degli interessi **anatocistici** e per conseguenza condannando l'istituto bancario convenuto in giudizio al **pagamento** della somma di € **354.743,66**, oltre interessi legali e spese di lite, sulla base dei calcoli effettuati dal **consulente** tecnico d'ufficio nominato dal giudice.

Nel caso di specie la Società cliente aveva intrattenuto con la Banca un rapporto di **conto corrente** a partire dagli anni '80 e fino al 2009, da cui erano derivate una serie di linee di **credito** improntate ad eseguire operazioni in conto **anticipi** ed operazioni in **valuta estera**, le cui poste attive e passive **confluivano** nel conto corrente ordinario.

Nel corso del rapporto l'istituto bancario aveva progressivamente **variato** l'importo del credito messo a disposizione della società, peraltro in maniera del tutto **arbitraria** e senza nessun riferimento all'andamento del tasso ufficiale di sconto, in **danno** della cliente.

Inoltre, le **condizioni generali** del contratto di conto corrente **non** prevedevano l'espressa pattuizione del tasso di **interesse** a debito del cliente e delle altre condizioni economiche **applicate** al rapporto.

La banca, applicando le condizioni praticate usualmente su **piazza**, aveva effettuato la capitalizzazione

**trimestrale** degli interessi passivi dovuti dalla correntista, nonché addebitato alla Società cliente oneri non dovuti ed ingiustificati a titolo di **commissione** di massimo scoperto ed altre **spese**.

Entrando nel merito della metodologia di **calcolo**, il Giudice ha precisato che, accertata la **nullità** della clausola di capitalizzazione trimestrale o di altre clausole contenute nel contratto di conto corrente per genericità, il saldo del conto deve essere **rideterminato** facendo rinvio al disposto di cui all'art. **1284** cod.civ. che prevede l'**anno** come elemento per la determinazione della misura del **saggio** degli interessi legali, dovendosi ritenere che tale **criterio** "legale" venga ad operare in caso di mancata pattuizione in senso contrario.

Nel corso del giudizio è stata quindi disposta **CTU** volta ad accettare i **vizi** del rapporto intercorso tra le parti e a determinare il **quantum** indebitamente corrisposto all'istituto bancario.

Il consulente tecnico ha effettuato **varie ipotesi** di calcolo, tenendo in considerazione anche l'assenza di continuità nella **documentazione** prodotta dall'attore, attesa la **mancanza** degli estratti conto relativi ad interi trimestri e l'incompletezza delle movimentazioni nei trimestri **disponibili**.

La consulenza tecnica del perito ha posto in luce l'**illegitima** applicazione:

- del sistema anatocistico;
- di interessi a debito per il correntista non pattuiti;
- di importi applicati a titolo di commissione di massimo scoperto;
- di interessi oltre il tasso usurario via via stabilito.

Il Giudice marchigiano, condividendo le premesse da cui è partita l'analisi del perito e rilevando che la **Banca** convenuta non aveva fornito specifiche deduzioni e prove – che aveva l'**onere** di fornire – circa la specifica **pattuizione** delle condizioni contrattuali applicate al rapporto intercorso con il **correntista**, ha accolto le risultanze della CTU nel senso di

**epurare** il saldo passivo del cliente di tutte le **somme** non espressamente concordate con l'istituto di credito.

Circa le alternative di **calcolo** prospettate dal perito, il giudicante ha **condiviso** l'ipotesi in cui il CTU ha proceduto a rettificare il saldo del conto corrente in applicazione della **capitalizzazione semplice** con rideterminazione degli interessi al **tasso legale** di eliminazione delle valute, **eliminazione** di tutte le **competenze**, senza tenere conto della prescrizione attesa la specifica prova circa la natura solutoria o ripristinatoria delle rimesse effettuate in conto corrente, con conseguente accertamento di un **saldo a favore del correntista pari ad € 354.743,66.**

Infine, il Giudice ha riconosciuto come dovuti altresì gli **interessi legali**, dalla domanda sino al soddisfo, mentre **non** ha ritenuto fosse dovuto alcunché a titolo di **rivalutazione** monetaria, poiché l'attore non avrebbe provato di aver subito un maggior danno derivante dalla mancata disponibilità della somma durante il periodo di mora, ai sensi dell'art. **1224** cod.civ., non compensato dalla corresponsione degli interessi legali.

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

### ***Delego ergo sum***

di Michele D'Agnolo

Una delle incombenze più delicate per un professionista è quella di **delegare** una pratica o parte di essa a un collaboratore o dipendente.

Il professionista avveduto predispone il fascicolo da delegare e attende il momento più propizio per trasferirlo sulla scrivania del collaboratore o dipendente. Meglio forse attardarsi, e aspettare che tutti se ne siano andati dallo studio. Attenzione in particolare alla signora delle pulizie, che potrebbe fare la spia! Anche del nuovo praticante, che sovente si ferma qualche ora in più, c'è davvero poco da fidarsi. Quando non c'è più nessuno in studio e il campo è finalmente libero, il professionista, con fare furtivo, percorre il corridoio per introdursi nella stanza del contumace delegato. Lo scopo, del tutto evidente, è quello di posizionare il malloppo sulla scrivania e poi fuggire. Ma, attenzione! Se la pratica venisse messa in un angolo lontano della scrivania, il nostro addetto avrebbe la possibilità di asserire di non averla vista, e c'è il rischio che la lasci scadere senza provvedervi. Anche collocare la pratica sopra la tastiera del PC o sul sottomano non è saggio. L'addetto potrebbe avvedersene troppo presto e dichiararsi oberato, restituendoci la pratica come un boomerang, magari approfittando del fatto che il pomeriggio seguente abbiamo una importante riunione all'Ordine.

La scelta più prudente, ormai lo sappiamo, è di porre il fascicolo giusto a mezza via tra il sottomano e il lato opposto della scrivania.

**Né troppo lontano da poterlo dimenticare, né troppo vicino da poterlo tempestivamente restituire.** Se ne deve accorgere dopo un po', quando ormai è troppo tardi.

Molto importante è anche mantenere al minimo possibile il contenuto del fascicolo. Serve a testare l'allineamento telepatico del dipendente nei nostri confronti. Segretamente vorremmo infatti che ogni nostro collaboratore fosse un mix tra Victor Uckmar e Giucas Casella e si comportasse come una nostra propaggine, ma senza darci il fastidio e l'ingombro di un arto addizionale o di una coda.

Se proprio dovesse avanzarci del tempo, e di regola non è così, potremmo al più dare degli spunti come inserire dei foglietti con schemi illeggibili, farciti di disegni con caselle, sigle e percentuali, per incentivare la sua creatività. Solo attraverso l'iniziazione di questo costante esercizio maieutico saprà interpretare al meglio ogni nostro desiderata.

**È particolarmente importante non specificare affatto la scadenza della nuova incombenza affidatagli, per verificare la perspicacia e la capacità di autoorganizzazione.** Ancora, non è bene indicare quale output si desidera ricevere né quali e quante risorse il collaboratore può muovere per realizzare l'incombenza trasferitagli. Altrimenti sarebbe troppo facile: potrebbe

rammollire.

È evidente che il malcapitato con ogni probabilità non riuscirà a portare a termine proficuamente l'incarico e noi potremo senza tema di smentita affermare che siamo attorniati da soggetti inconcludenti ed incompetenti, riaffermando che solo noi ci sappiamo fare, che avremmo fatto molto prima a fare da soli. E così come sono morte le mezze stagioni, non ci sono più neppure i collaboratori di una volta, che sapevano arrangiarsi. Questi giovani debosciati invece, vogliono tutti la pappa pronta. Noi si che si faceva le nottate a preparare i pacchi di dichiarativi e le distinte e voi vi lamentate se vi torna indietro un telematico ogni dieci...

Spero sia evidente che abbiamo scherzato. Assegnare una pratica non equivale a snocciolarla di nascosto sulla scrivania di chicchessia.

**Delegare significa mettere il delegato in grado di svolgere al meglio il suo compito, anzi, il nostro.**

È importante spiegare quale dev'essere l'*output*, e anche definire la scadenza dell'incarico e la priorità rispetto ad altre pratiche assegnate. Dovremo segnalare quali difficoltà si potranno incontrare, quali fonti si potranno consultare per risolverle. È importante stabilire obiettivi intermedi in modo da rimettere il delegato sulla buona strada quanto prima, ove errasse.

Ma anche i professionisti migliori nell'esercizio della delega spesso lasciano la loro opera tristemente incompiuta. Avete appena acquistato un pad e vi recate da uno dei vostri clienti migliori per la consueta "visita pastorale". Durante il colloquio emerge la necessità di redigere imminente un contratto di locazione commerciale per l'azienda. Quale migliore occasione per farvi vedere efficienti e tecnologicamente avanti con il vostro cliente! Invierete subito una mail al vostro praticante affinché prepari seduta stante una bozza di accordo, in modo da poterla verificare e consegnare in tempo reale al responsabile amministrativo. La vostra mail è succinta ma contiene tutte le informazioni. Il praticante zelantemente la decifra ed esegue. Prende il facsimile da una pratica precedente, lo adatta e lo aggiorna, inserisce i dati anagrafici delle parti e li verifica, inserisce i dati catastali dell'immobile e il prezzo pattuito per il canone mensile.

Quando è tutto pronto vi restituisce il lavoro allegandolo ad una mail. A quel punto, voi chiedete al cliente di potervi appartare per qualche minuto, leggete la bozza, per controllare, e le applicate qualche piccola chiosa qua e là. Il ragazzo è sveglio e l'intervento necessario è davvero minimo. Appena pronto girate tutto al responsabile amministrativo, che dopo svariati anni di silenzi, finalmente per una volta si complimenta per la solerzia e per il lavoro svolto. Ottimo lavoro! Per voi, non certo per il vostro praticante. Lui non imparerà mai a fare un contratto perfetto perché nessuno gli spiegherà in che cosa la vostra versione differisce dalla sua. Anzi, forse non vedrà mai neppure la versione finale del file, oppure la riceverà ma non sarà in grado di confrontarla con quella precedente. E quindi non diventerà mai indipendente oppure lo farà ma dopo molto tempo e a carissimo prezzo. Prezzo che peraltro pagherete voi.

**Non saprà neppure se ha fatto bene o male, e questo invece è importantissimo per i nostri collaboratori.** Sono come dei bambini quando imparano ad andare in bicicletta, e orgogliosamente vogliono conoscere i loro progressi. Ci guardano invece di guardare la strada e, se non ottengono attenzione, qualche volta vanno persino a sbattere a bella posta per attirare la nostra attenzione. Eppure non serve neppure investire il tempo di una riunione o una telefonata. Basterebbe evidenziare le correzioni e lasciare qualche breve commento, utilizzando le funzioni ormai presenti anche nei word processor che ci regalano nei sacchetti delle patatine. Dare informazioni di ritorno è fondamentale per la crescita delle persone.

**Delegare significa che dobbiamo lavorare per trasferire ai nostri addetti una metodologia.** Anzi, la nostra metodologia di risoluzione dei problemi.

Qualche volta non lo facciamo perché nemmeno noi siamo consapevoli dei metodi che usiamo. Per dirla in modo erudito, non li abbiamo mai introiettati. Altre volte abbiamo paura che il nostro ruolo ne abbia a detrimento. Che desolazione accorgersi di aver raggiunto il proprio livello di inutilità trovando la scrivania vuota. Eppure pensate a quante cose importanti potremmo fare per lo studio se potessimo liberarci dalla quotidianità. Altre volte ancora temiamo una subitanea richiesta di aumento di stipendio, mentre magari chi abbiamo di fronte ha solo bisogno di una pacca sulla spalla e di un grazie. E magari l'aumento potrebbe pagarsi da solo.

Eppure, il proverbio, da taluno attribuito alla saggezza di Confucio, parla chiaro. “*Dai un pesce a un uomo e lo nutrirai per un giorno; insegnagli a pescare e lo nutrirai per tutta la vita*”. Ma a ben vedere anche lui nutrirà te restituendoti il tempo che oggi impieghi a pescare per lui.

Alla fine, quindi, è quasi inevitabile: i nostri collaboratori penseranno che il loro apprendimento e la loro crescita sia stata tutta farina del loro sacco. La nostra scrivania vuota – e quel loro pizzico di irriconoscenza – saranno i segni del nostro autentico successo manageriale.