

Edizione di lunedì 12 gennaio 2015

EDITORIALI

[Con il 2015 Euroconference rinnova la formazione specialistica](#)

di Giovanni Valcarenghi, Sergio Pellegrino

PENALE TRIBUTARIO

[Voluntary disclosure: quali adempimenti antiriciclaggio?](#)

di Nicola Fasano

PATRIMONIO E TRUST

[Trust e successione ereditaria di una farmacia](#)

di Luigi Ferrajoli

IVA

[Le cessioni all'esportazione con commissionario](#)

di Marco Peirolo

IVA

[Reverse charge Iva ampliato a nuove operazioni](#)

di Sandro Cerato

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[I cattivi propositi per l'anno nuovo](#)

di Michele D'Agnolo

EDITORIALI

Con il 2015 Euroconference rinnova la formazione specialistica

di **Giovanni Valcarenghi, Sergio Pellegrino**

Il **primo editoriale** di questo 2015 lo dedichiamo a Euroconference e ai propri Clienti, dando conto del rinnovamento dell'offerta di **Master e Seminari di Specializzazione** che la nostra Società ha deciso di porre in essere.

L'intento è quello di creare percorsi formativi ancora più vicini alle esigenze operative dei Professionisti e per fare questo, dopo quella di **Master Breve**, abbiamo assunto anche la **Direzione Scientifica e Organizzativa dell'Area Formazione Specialistica**, con l'obiettivo di far fruttare la nostra esperienza di professionisti e relatori anche nell'organizzazione di questi corsi.

Nella nostra visione, un percorso formativo di "successo" è fatto di **molti elementi**, tutti ugualmente importanti:

1. un'accurata analisi dei **reali bisogni formativi** dei Professionisti, per costruire dei corsi effettivamente "utili";
2. un'attenta **progettazione e pianificazione dei programmi**, per cercare di tradurre in pratica le esigenze emerse;
3. la selezione di un corpo docente formato dai **migliori specialisti in ciascuna area tematica**, per stimolare i Partecipanti e fornire loro utili spunti operativi;
4. un'**organizzazione** degli eventi efficiente – che abbiamo basato sulla struttura organizzativa di **Master Breve** – per poter fornire un adeguato supporto ai Partecipanti;
5. condizioni commerciali **semplici e chiare**, per fare in modo che l'unica preoccupazione del Professionista sia davvero quella di massimizzare i benefici della sua partecipazione al percorso formativo

Riteniamo che oggi più che mai, con una crisi che non risparmia certo le professioni, una **formazione di qualità** rappresenti un elemento imprescindibile per tutti quelli fra noi che vogliono distinguersi sul mercato della consulenza, fornendo prestazioni professionali di livello ai propri Clienti.

È inutile negare che la nostra categoria stia affrontando un **momento difficile**, nel quale rischia di prevalere un sentimento di generale scoramento, che si traduce molto spesso soltanto in pessimismo verso il futuro e sterile critica nei confronti delle istituzioni (che pure questa critica indubbiamente meritano).

Pensiamo che sia necessario un **cambio di passo**, anche a livello psicologico, definendo una

nuova fisionomia per la nostra attività professionale e cercando di elevare il livello della qualità delle nostre prestazioni, tutto ciò per distinguerci da quelli che sul mercato, a vario titolo (o molto spesso senza averne titolo), si confrontano con noi Commercialisti.

Per quanto ci riguarda confidiamo, attraverso l'organizzazione di una formazione sempre più di qualità, di dare il nostro piccolo contributo, venendo incontro alle aspettative dei molti Professionisti per i quali Euroconference rappresenta il riferimento a livello formativo nella propria attività.

Per conseguire questo risultato vogliamo anche attivare un **filo diretto** con tutti i Colleghi, per ricevere spunti, suggerimenti e, se del caso, critiche: per questo abbiamo attivato l'indirizzo mail direzionecst@euroconference.it, attraverso il quale risponderemo personalmente a tutti quelli che ci scriveranno.

Dalle pagine di **Euroconference NEWS** vi terremo comunque informati su **tutte le iniziative formative** che organizzeremo.

PENALE TRIBUTARIO

Voluntary disclosure: quali adempimenti antiriciclaggio?

di **Nicola Fasano**

Suscita **molto dubbi** il tema degli obblighi **antiriciclaggio** da parte dei professionisti che assistono i contribuenti nell'ambito della procedura di **voluntary disclosure**.

La L. n. 186/2014, infatti, a differenza di quanto auspicato da più parti, **non detta alcuna facilitazione** in tal senso. Sembrerebbe, pertanto, che il **professionista**, nonché gli **intermediari finanziari** che intervengono nella procedura di regolarizzazione, siano tenuti agli obblighi ordinari previsti dalla Legge n. 231/2007 e dunque all'eventuale **segnalazione di operazione sospetta** qualora si ritenga che i capitali oggetto della sanatoria provengano da **attività criminose** (non necessariamente di natura fiscale).

Si ripropone, in sostanza, una **situazione analoga** a quella verificatasi con l'approvazione del **D.L. n. 4/2014** (poi non convertito per quanto riguardava la prima versione legislativa della voluntary) in cui **non vi erano previsioni ad hoc** sotto questo profilo. Il che aveva portato il Ministero dell'Economia e delle Finanze a chiarire (con la nota del 31.01.2014) che **gli obblighi antiriciclaggio dovevano essere regolarmente adempiuti**, in quanto le esimenti previste dalla normativa di riferimento operavano **solo sul piano fiscale** e pertanto restava immutato l'obbligo di attivare le procedure di **adeguata verifica della clientela**, incluso l'obbligo di **identificazione del titolare effettivo** e l'applicazione di misure rafforzate di adeguata verifica della clientela, nel caso di elevato rischio di riciclaggio o finanziamento del terrorismo. Del pari immutati resterebbero dunque gli obblighi di registrazione e di **segnalazione di eventuali operazioni sospette**, secondo quanto previsto dal D.Lgs. n. 231/2007, a pena, in caso di inadempimento, di sanzioni molto pesanti.

Tali conclusioni tuttavia **cozzano** con quanto previsto dall'art. 12, comma 2, dello stesso D.Lgs. n. 231/2007, ai sensi del quale l'obbligo di segnalazione di operazioni sospette, per **i soli professionisti** (e non anche per gli intermediari finanziari) **non sussiste** qualora le informazioni siano ricevute nel corso dell'esame della posizione giuridica del cliente o dell'espletamento dei compiti di difesa o di rappresentanza in un **procedimento giudiziario o in relazione a tale procedimento**, compresa la consulenza sull'eventualità di **intentare o evitare un procedimento**, che, a ben vedere, dovrebbe essere la finalità ultima della voluntary. Resterebbe peraltro **insoluto il problema** della segnalazione nel momento in cui il cliente, una volta appresi nel dettaglio costi e conseguenze della procedura, **decida di non aderire** alla regolarizzazione.

La sensazione è che il legislatore **abbia perso un'occasione** per chiarire la questione dal punto di vista normativo in modo da **"alleggerire"**, in modo inequivocabile, la posizione dei professionisti che intervengono nell'ambito della voluntary già chiamati all'ingrato compito di

far comprendere al cliente le **ragioni molteplici per cui conviene accedere all'emersione**, anche quando il conto finale risulti "salato".

E' evidente, pertanto, che i professionisti, molto più che nello scudo fiscale, sono **veri e propri "ambasciatori"** della voluntary e dal loro lavoro potrebbe dipendere **il successo o meno dell'intera operazione** di regolarizzazione. Non farli operare in serenità potrebbe rivelarsi un **boomerang** per le casse dello Stato. Basterebbe adottare la stessa impostazione seguita dalla stessa L. n. 186/2014 sul versante **strettamente penale** (laddove l'ipotesi di reato in caso di **esibizione di documentazione non veritiera** è stata limitata al solo **contribuente** e non estesa a "chiunque" produce tale documentazione, così come lo **scudo penale** è stato **ampliato** alla maggior parte dei **reati fiscali** nonché esteso pure ai **concorrenti** in tali reati). Non resta che **auspicare interventi**, quanto meno interpretativi, che vadano in questa direzione, anche in considerazione del fatto che, in ogni caso, resta confermato l'onere a carico dell'Agenzia delle entrate di **comunicare all'autorità giudiziaria** (entro 30 giorni dalla data di del versamento delle somme dovute dal contribuente), la conclusione della procedura di collaborazione volontaria.

PATRIMONIO E TRUST

Trust e successione ereditaria di una farmacia

di **Luigi Ferrajoli**

In passato abbiamo esaminato una vicenda riguardante gli **eredi del titolare di un'attività di farmacia** i quali, al decesso del padre, non avendo ancora conseguito i requisiti necessari per la prosecuzione dell'attività a causa della giovane età, avevano chiesto ed ottenuto dal Tribunale di Brescia l'autorizzazione ad **istituire un trust** conferendo a questo la proprietà della farmacia e nominando quale trustee una società, denominata "Farmacia ...", alla quale era stata affidata la **gestione dell'attività**.

Il trust aveva la finalità di **destinare il patrimonio** rappresentato dalla farmacia a beneficio esclusivo degli eredi; il termine finale di vita del trust era individuato nel compimento del trentacinquesimo anno di età da parte di tutti gli eredi, purché **almeno uno di questi** conseguisse il titolo di farmacista.

L'ASL della Provincia di Brescia aveva negato il riconoscimento del trasferimento della titolarità della farmacia a favore del trust, reputando tale istituto **incompatibile con la gestione della relativa attività**; gli eredi erano inoltre stati invitati a trasmettere la documentazione comprovante la cessione della farmacia e della relativa azienda.

Ed invero l'art. 12, comma 2 della L. n. 475/1968 prevede che, in caso di morte del titolare di una farmacia, gli eredi possono effettuare, **entro un anno**, il trapasso della titolarità dell'attività a favore di un farmacista iscritto nell'albo professionale; durante tale periodo gli eredi hanno il **diritto di continuare l'esercizio** in via provvisoria sotto la responsabilità di un direttore.

Inoltre il medesimo art. 12, al comma 11, esclude la possibilità di trasferire la gestione dell'attività senza la **contestuale cessione dell'azienda**.

I beneficiari del trust nonché eredi del farmacista hanno proposto ricorso avverso il provvedimento dell'ASL avanti al **TAR di Brescia** che, in sede cautelare, **ha accolto l'istanza di sospensione** degli effetti del provvedimento.

Il medesimo Collegio con la **sentenza n. 890 del 30.07.2014** ha inoltre accolto il ricorso proposto dagli eredi, annullando il provvedimento amministrativo emesso dall'ASL della Provincia di Brescia.

In sede di decisione del merito della vicenda, i giudici si sono soffermati sull'**esame dell'istituto del trust** come disciplinato dalla Convenzione dell'Aja del 1985 e, pur rilevando

che il Tribunale civile aveva ritenuto **meritevole di tutela e quindi legittimo** il trust in questione, hanno tuttavia escluso che tale giudizio sull'idoneità del negozio di diritto privato a soddisfare gli interessi dei beneficiari potesse incidere sul diverso giudizio relativo alla sua rispondenza o meno ai **requisiti amministrativi** previsti per il trasferimento della farmacia, di competenza esclusiva dell'Amministrazione e del giudice amministrativo.

In ogni caso, con riferimento alla questione fondamentale della necessità di coniugare il **divieto di cessione dell'attività di farmacia** senza la contestuale cessione dell'azienda di cui all'art. 12, comma 11 della L. n. 475/1968, il TAR ha accolto la tesi dei ricorrenti, rilevando che il trust di fatto ha realizzato la **coincidenza tra proprietà e gestione** della farmacia richiesta dal legislatore.

Nella pronuncia in commento il Collegio ha evidenziato in particolare che, secondo quanto previsto dall'art. 11 della Convenzione dell'Aja, nonché dalla giurisprudenza anglosassone e italiana, **il trust non è un autonomo soggetto di diritto** e, di conseguenza, i beni appartengono al trustee, il quale non può essere considerato quale mero "legale rappresentante", bensì deve qualificarsi **quale proprietario dell'azienda**, mentre il vincolo derivante dall'esistenza del trust ha natura obbligatoria.

Il trustee quindi può legittimamente esercitare tutti i **poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione del trust**, con il solo divieto di acquistare personalmente i beni oggetto del trust, circostanza che secondo i giudici non appare comunque in contrasto con l'interesse perseguito dalla norma che regola il **rilascio dell'autorizzazione** alla gestione di una farmacia.

Il TAR ha escluso inoltre il pericolo, ravvisato dall'ASL resistente, che l'**attività del trustee** potesse essere influenzata e determinata dalla necessità di sottostare all'obbligo di "*preventiva comunicazione al Guardiano e osservare le indicazioni da quest'ultimo fornite*"; secondo i Giudici infatti tale potere di controllo doveva ritenersi limitato, in forza di quanto previsto nell'atto istitutivo del trust, ad atti particolari **eccedenti l'ordinaria amministrazione** quali il trasferimento, da parte del trustee, di parte dei suoi compiti a soggetti terzi, o ad atti che vadano ad incidere sulla consistenza del patrimonio del trust.

Né, a parere del Collegio, rileverebbe il fatto che il disponente possa modificare le condizioni di contratto o sostituire il trustee, circostanza che deve ritenersi conseguenza del **particolare regime proprietario** che caratterizza i beni oggetto del trust: il potere di sostituzione o revoca del trustee è infatti esercitabile solo qualora il medesimo non agisca nel **pieno rispetto dei suoi obblighi** ed in caso di mancato perseguimento dello scopo per cui è stato costituito il trust; inoltre la scelta del nuovo trustee, secondo quanto previsto dall'atto istitutivo, dovrebbe ricadere su un **soggetto ugualmente qualificato ai sensi della Legge n. 475/1968**.

Il TAR ha concluso riconoscendo che il **trasferimento della proprietà della farmacia al trustee** ha integrato il rispetto delle condizioni di legge che regolano la gestione dell'attività.

IVA

Le cessioni all'esportazione con commissionario

di **Marco Peirola**

Ai sensi dell'art. 1731 Cod. Civ., infatti, "**il contratto di commissione è un mandato che ha per oggetto l'acquisto o la vendita di beni per conto del committente e in nome del commissionario**"; si tratta, pertanto, di un **mandato senza rappresentanza**, in quanto il commissionario agisce in nome proprio, ma per conto del committente, con la conseguenza che gli effetti giuridici degli atti compiuti dal commissionario non si producono direttamente nella sfera giuridica del committente.

Ai fini Iva, il contratto di commissione, poiché riconducibile a quello del mandato, rientra nella categoria delle **prestazioni di servizi**, così come può desumersi dall'art. 3, comma 1, del D.P.R. n. 633/1972, secondo cui "*costituiscono prestazioni di servizi le prestazioni verso corrispettivo dipendenti da contratti d'opera, appalto, trasporto, **mandato**, spedizione, agenzia, mediazione, deposito e in genere da obbligazioni di fare, di non fare e di permettere quale ne sia la fonte*".

L'art. 2, comma 2, n. 3), del D.P.R. n. 633/1972 qualifica, tuttavia, come **cessioni di beni "i passaggi dal committente al commissionario o dal commissionario al committente"** di beni venduti o acquistati in esecuzione di contratti di commissione".

Nella disciplina Iva opera, pertanto, una "**finzione giuridica**", in base alla quale i beni oggetto del contratto di commissione sono oggetto di un **duplice trasferimento**, ossia:

- dal committente al commissionario e da quest'ultimo al terzo acquirente (commissione alla vendita);
- dal terzo venditore al commissionario e da quest'ultimo al committente (commissione all'acquisto).

Per effetto della suddetta "finzione giuridica", l'art. 13, comma 2, lett. b), del D.P.R. n. 633/1972 dispone che la **base imponibile**, per i passaggi di beni dal committente al commissionario o dal commissionario al committente, è costituita, rispettivamente:

- dal prezzo di vendita pattuito dal commissionario, **diminuito della provvigione**;
- dal prezzo di acquisto pattuito dal commissionario, **aumentato della provvigione**.

In pratica, la provvigione **non deve essere autonomamente fatturata** dal commissionario, dovendo essere invece imputata:

- in riduzione della base imponibile della fattura emessa dal committente al

- commissionario (commissione alla vendita);
- in aumento della base imponibile della fattura emessa dal commissionario al committente (commissione all'acquisto).

L'art. 6, comma 2, lett. b), del D.P.R. n. 633/1972 stabilisce che, nella **commissione alla vendita**, il passaggio dei beni dal committente al commissionario si considera **effettuato** all'atto della vendita dei beni da parte di quest'ultimo, da individuarsi secondo gli ordinari criteri (es. consegna o spedizione per i beni mobili) e, comunque, **entro un anno** nell'ipotesi di vendita con effetti differiti (art. 6, comma 1, del D.P.R. n. 633/1972). Per i passaggi di beni dal committente al commissionario, gli **obblighi di fatturazione e di registrazione** possono essere eseguiti **entro il mese successivo** a quello di effettuazione dell'operazione (art. 1 del D.M. 18 novembre 1976).

La "finzione giuridica" che, ai fini Iva, caratterizza il contratto di commissione implica che i passaggi dei beni tra committente e commissionario, o viceversa, mantengano la **stessa natura oggettiva** e, quindi, anche il **medesimo regime impositivo**.

A livello normativo, questa conclusione è confermata dall'art. 8, comma 1, del D.P.R. n. 633/1972. Rispetto, infatti, alle **cessioni all'esportazione**, è prevista la non imponibilità per:

- "le cessioni, **anche tramite commissionari**, eseguite mediante trasporto o spedizione di beni fuori del territorio della Comunità economica europea, **a cura o a nome dei cedenti o dei commissionari, anche per incarico dei propri cessionari o commissionari di questi**" (lett. a);
- "le cessioni, **anche tramite commissionari**, di beni diversi dai fabbricati e dalle aree edificabili, e le prestazioni di servizi rese a soggetti che, avendo effettuato cessioni all'esportazione od operazioni intracomunitarie, si avvalgono della facoltà di acquistare, **anche tramite commissionari**, o importare beni e servizi senza pagamento dell'imposta" (lett. c).

In pratica, il commissionario, se stabilito o identificato ai fini Iva in Italia, beneficia della non imponibilità in sede sia di acquisto, sia di vendita (C.M. 11 agosto 1976, n. 28/520372).

Per le cessioni di beni effettuate dal commissionario, l'art. 8, comma 2, del D.P.R. n. 633/1972 dispone che il corrispettivo fatturato concorre a formare un **duplice plafond**, ossia:

- il **plafond "libero"**, pari alla differenza tra il prezzo di vendita e il prezzo di acquisto;
- il **plafond "vincolato"**, pari al prezzo di acquisto, che può essere utilizzato solo per acquistare beni da esportare nello **stato originario**, cioè senza avere subito trasformazioni, adattamenti o modificazioni, **entro sei mesi** dalla data di acquisto.

Per approfondire le problematiche IVA nell'ambito dei rapporti con l'estero ti raccomandiamo

questo master di specializzazione:

IVA

Reverse charge Iva ampliato a nuove operazioni

di **Sandro Cerato**

La

legge di stabilità 2015 (Legge n. 190/2014) ha apportato

significative novità in materia di applicazione del

reverse charge Iva, prevedendo nuove ipotesi nell'art. 17, comma 6, del D.P.R. n. 633/1972, di emissione della fattura da parte del cedente o prestatore senza addebito d'imposta ed obbligo di inversione contabile da parte del cessionario o committente, con conseguente mancato esborso finanziario dell'Iva e neutralità dell'imposta garantita dalla doppia registrazione del documento. Come si vedrà in seguito,

per alcune delle novità inserite non è prevista alcuna autorizzazione da parte della Ue, con conseguente immediata applicazione già a partir dalle

operazioni effettuate a decorrere dal 1° gennaio 2015, secondo le regole previste nell'art. 6 del D.P.R. n. 633/1972, mentre per altre l'effettiva efficacia è subordinata al via libera in sede comunitaria.

Ma andiamo con ordine. La

prima novità è prevista dalla nuova lettera a-

ter) del comma 6 dell'art. 17, con cui si prevede l'applicazione del

reverse charge alle "prestazioni di servizi di pulizia, di demolizione, di installazione di impianti e di completamento relative ad edifici". Relativamente all'ambito oggettivo della disposizione riportata, è bene osservare che il denominatore comune delle prestazioni indicate riguarda il riferimento agli edifici, con la conseguenza che

devono escludersi tutte quelle prestazioni afferenti beni mobili, come ad esempio il completamento di un impianto o la pulizia dello stesso. Di non immediata comprensione è il riferimento alle

prestazioni di completamento relative ad edifici, poiché si tratta di un termine ampio che può comprendere al proprio interno anche interventi di manutenzione straordinaria. Per quanto riguarda i

soggetti interessati, a differenza di quanto previsto per le prestazioni di servizi di subappalto nel settore edile, per le quali si richiede di rientrare sia pure oggettivamente nel settore edile, nella nuova lettera a-ter)

non vi è alcun requisito soggettivo da verificare in relazione al soggetto passivo che pone in essere l'operazione. Pertanto, indipendentemente dal codice attività attribuito al soggetto, occorre aver riguardo esclusivamente all'oggetto della prestazione posta in essere,

a nulla rilevando nemmeno il settore in cui opera il committente della prestazione stessa. Sono in ogni caso

escluse le operazioni rientranti nell'ambito delle cessioni di beni, in quanto la norma si riferisce esplicitamente alle sole prestazioni di servizi. La novità in questione è entrata in vigore il 1° gennaio 2015 e non necessita di alcuna autorizzazione comunitaria.

Ulteriori ampliamenti riguardano anche il **settore dell'energia**, anche se con portata temporale limitata (fino al 2018 compreso), anche se con efficacia già dal 1° gennaio 2015. Sono state inserite le nuove lettere d-

bis), d-

ter) e d-

quater) dell'art. 17, comma 6, del D.P.R. n. 633/1972, prevedendo l'applicazione del reverse charge ai

trasferimenti di quote di emissioni di gas a effetto serra (in conformità alla Direttiva 2003/87/CE), ai trasferimenti di altre unità utilizzabili dai gestori per conformarsi alla predetta direttiva, nonché alle

cessioni di gas e di energia elettrica ai soggetti passivi rivenditori (come definiti dall'art.7-*bis*, comma 3, lett. a), del D.P.R. n. 633/1972). Al fine di mitigare la penalizzazione finanziaria derivante dall'applicazione del reverse charge ai soggetti che pongono in essere le cennate operazioni, è stato modificato l'art. 30, comma 2, lett. a), del D.P.R. n. 633/1972 per consentire il diritto al rimborso del credito che ne deriva.

Infine, sempre dal 2015, il reverse charge si rende applicabile alle

cessioni di bancali di legno (cd. "pallet") recuperati ai cicli di utilizzo successivi al primo, mentre

si dovrà attendere il via libera comunitario per l'estensione dell'inversione contabile alle

forniture di beni nei confronti delle imprese della grande distribuzione, prevista nella nuova lett. d-

quinquies) del comma 6 dell'art. 17.

Per approfondire le problematiche della Legge di Stabilità ti raccomandiamo questo convegno di aggiornamento:

ORGANIZZAZIONE STUDIO

I cattivi propositi per l'anno nuovo

di **Michele D'Agnolo**

Ogni volta che inizia un nuovo anno siamo portati, non so se per inguaribile ottimismo o per conclamata idiozia, a formulare una serie infinita di buoni propositi. Li snoccioliamo bellamente, nella vana speranza di riuscire a realizzarli.

Tutti noi vorremmo mantenere una dieta, andare assiduamente in palestra, riprendere il nostro hobby, passare più tempo con il nostro amore o con i nostri figli, rallentare un po' i ritmi, trovare tempo per oziare, dormire più di cinque ore per notte. O anche semplicemente lavorare meglio, senza sentirci sempre con l'acqua alla gola.

Travolti dalla quotidianità, imbozzolati nella routine e nei *menage* familiari e lavorativi, ogni conato di cambiamento assomiglia ai defatiganti e inutili tentativi del topo di uscire dalla gabbia. Condannati ai lavori forzati e fatti sempre all'ultimo momento e alla "volemose bene" e con la sola possibilità nel tempo libero di espletare le funzioni vitali minime, ma con la spada di Damocle del lavoro ancora da svolgere.

Quasi sempre, i buoni propositi dell'anno precedente sono più o meno gli stessi dei precedenti e anche dei prossimi, perché nella realtà non è cambiato nulla.

Il nostro cervello è pigro, lavora al risparmio come la batteria di un laptop. Siamo programmati per eseguire routine, siamo costruiti per essere refrattari al cambiamento e soprattutto adottiamo quasi sempre nell'affrontare il cambiamento le stesse strategie che abbiamo utilizzato in passato, e quindi il cambiamento giocoforza non si realizza.

Inoltre, siamo condizionati dal consenso e dall'ambiente che ci circonda e nel quale operiamo e quindi se in uno studio professionale l'unica persona che vuole cambiare le cose siamo noi, ne usciremo senza alcun risultato e psicologicamente distrutti. Lo studio è omeostatico, se lo solleciti tende a rispondere con un rimbalzo, come un perfetto muro di gomma e ti riporta allo status quo.

Per non uccidere la speranza, potrebbe allora essere opportuno cambiare ottica e provare a pensare, al contrario, a formulare – magari per iscritto – una serie di cattivi propositi per il 2015. Visto che quelli buoni non si verificano mai, ribaltiamo la prospettiva e cerchiamo almeno di migliorare il valore previsionale dei nostri pronostici. Avremo così il vantaggio di soffrire di molte meno frustrazioni quando andremo a fare il bilancio dell'anno appena iniziato. E qualsiasi minimo cambiamento positivo sarà un modo per smentirci dal quale però oltre alla beffa del destino avremo almeno un risultato positivo.

Si tratta di un esercizio non nuovo in psicologia. Ad esempio Giorgio Nardone, illustre studioso e consulente in tema di cambiamento ha posto come esercizio per il superamento della camicia di forza posta dalle logiche tradizionali di *problem solving* l'approccio del "come fare per peggiorare le cose".

Potremo allora provare a immaginare non solo come andranno le cose il prossimo anno, cioè come al solito, ma addirittura a come potremmo fare per farle peggiorare ulteriormente.

Questo modo alternativo e a tratti sardonico di riscoprire noi stessi e lo studio in cui lavoriamo ci aiuterà a metterne a nudo i punti critici. E' per molti versi liberatorio ripensare a quello che facciamo noi e i nostri colleghi, collaboratori, dipendenti, praticanti cercando di enfatizzare le nostre e le loro carenze invece di ignorarle, nasconderle, minimizzarle.

E allora potremmo cominciare a valutare con occhio nuovo il nostro modo di fare management. Perché dare ai nostri collaboratori una direzione strategica chiara e definita quando invece possono indovinarla? Non è forse più creativo?

La frase "quest'anno voglio trovare il tempo per gestire meglio lo studio" diventa "non solo anche quest'anno sarò certamente latitante e impreciso nella gestione dello studio ma andrò in studio ancora meno e gestirò le persone ancora più approssimativamente e contro voglia, fino a farne scoppiare psicologicamente almeno un paio. Poi cadrò dal pero e mi chiederò come mai sono demotivate e non lavorano più come una volta oppure perché se ne sono andate".

Seguendo la logica dei contrari e dell'eccesso, non solo non dovremo dare allo studio una direzione strategica né comunicarla al nostro team, ma ci lasceremo completamente andare in balia dei capricci dei clienti e delle follie del legislatore. Magari potremmo portare in studio un fiammifero e una tanica di cherosene e fare, per una volta, i fuochi d'artificio con le pratiche.

Solleciteremo che i clienti ci propongano quesiti dell'ultimo momento, in modo da doverli affrontare sempre in fretta e fuori orario. Anzi, faremo lo sconto a chi ci dà meno tempo e meno dati e pretende le migliori risposte.

Tollereremo il loro disordine e le loro mancanze in termini di consegna della documentazione e anzi, li inviteremo a buttare via una carta ogni tanto per vedere se siamo capaci di fare il lavoro lo stesso anche senza le pezze d'appoggio.

Passeremo non solo interminabili ore durante la settimana ma anche i sabati e le domeniche mattina a dare la caccia ai fascicoli perduti.

Sceglieremo collaboratori cari e inadatti alla mansione, non li prepareremo minimamente a livello formativo e diremo loro di arrangiarsi, non facendoci mai più vedere. Quelli bravi, faremo in modo che si demotivino oppure che se ne vadano. Quando i nostri dipendenti e collaboratori saranno particolarmente incompetenti e magari un pochino aggressivi con la

clientela, li promuoveremo. Se saranno antipatici con i colleghi, per premio gli daremo una stanza tutta per loro. e quando malmeneranno un cliente, faremo finta di niente pur di non dover affrontare una conversazione difficile o un'altra noiosissima selezione. Se dovessimo disgraziatamente vedere che vanno d'accordo tra loro, sarà nostro preciso intendimento mettere zizzania per stimolarne la competitività.

Anche se il software dello studio è scritto con un codice più antico di quello di Hammurabi e gira sulle macchine di Leonardo cercheremo di non cambiarlo. E quello che abbiamo di usarlo poco e male, solo per le funzioni per le quali ne siamo costretti. Non faremo neanche un minuto di formazione per cercare di capire come approfondirlo e tantomeno ai nostri collaboratori.

Il lavoro cattivo che arriva, sarà spartito al primo che passa nel corridoio e gestito ognuno come gli capita. Ci sarà un enorme scadenziere cartaceo che però non tutti aggiornano e, soprattutto, nessuno leggerà tempestivamente. Di modo che ognuno segnerà le sue scadenze sulla carta del formaggio e queste salteranno come le rane quando sentono la primavera. Faremo tutti prima le pratiche che ci piacciono e poi quelle per i clienti che ci stanno simpatici. Per ultime quelle difficili e con i clienti rognosi. Anzi ogni tanto metteremo qualche pratica a frollare, in modo che si avvicini alla scadenza in quanto è molto più adrenalino e sfidante fare le cose in carenza di ossigeno. Cercheremo di non lasciare mai traccia di ciò che abbiamo fatto, in modo che sia impossibile per chi apre un fascicolo capire cos'è successo.

E chi più ne ha, più ne metta...

Per fortuna, oltre all'elenco dei nostri cattivi propositi, che con ogni probabilità si realizzeranno, possiamo formulare anche una lista alternativa, che è quella dei buoni spropositi. I buoni spropositi sono l'antitesi dei cattivi propositi. Sono quelle piccole trasgressioni che ci aiutano a sopravvivere. Come dicevano i latini ***semel in anno licet insanire***. Una volta l'anno si può anche impazzire. Aiuta il morale, ogni tanto, fare qualche follia buona come mandare via in malo modo il cliente che cronicamente non paga, non collabora e non ascolta. Prendere letteralmente a pedate il nostro collaboratore che ha messo l'ultimo neurone residuo in ferie facendo una cappella degna di Michelangelo. Sputare in un occhio al pubblico funzionario palesemente inefficiente e corrotto, che ci ostacola senza motivo. Uscire di studio dicendo di andare alla Camera di Commercio a discutere di un codice ATECO, per non farvi mai più ritorno... Torno subito... Vado solo un secondo in CCIAA. Bye Bye...Buon anno a tutti!