



## Edizione di lunedì 23 marzo 2015

### EDITORIALI

#### [Solo "buone" notizie dall'Agenzia delle Entrate](#)

di Sergio Pellegrino

### FISCALITÀ INTERNAZIONALE

#### [Il trust al nodo della disclosure](#)

di Ennio Vial, Vita Pozzi

### RISCOSSIONE

#### [Ipoteca, cosa ricordare](#)

di Maurizio Tozzi

### IVA

#### [Il principio della territorialità comunitaria per le agenzie di viaggio](#)

di Marco Peirolo

### REDDITO IMPRESA E IRAP

#### [Fabbricati civili e nuovi OIC: ammesso l'allineamento civile - fiscale](#)

di Fabio Garrini

### ORGANIZZAZIONE STUDIO

#### [La biologia non c'entra](#)

di Michele D'Agnolo

## EDITORIALI

---

### ***Solo “buone” notizie dall’Agenzia delle Entrate***

di Sergio Pellegrino

L’Agenzia delle Entrate ha presentato qualche giorno fa i **risultati 2014**.

Il direttore Rossella Orlandi ha annunciato che nel 2014 l’Agenzia ha conseguito il traguardo “*più importante mai raggiunto*” nel contrasto all’evasione, **recuperando 14,2 miliardi di euro**, circa un miliardo in più del 2013.

Facendo un raffronto con il 2013, l’aumento è stato dell’8%, ma, per capire l’impennata che si è avuta negli ultimi anni, si registra un **incremento monstre rispetto al 2006**, pari al 220% (allora il recupero fu di 4,4 miliardi di euro).

Lo scorso anno l’Agenzia ha rilevato un **aumento di quasi 6 punti percentuali della maggiore imposta accertata** a fronte di un calo del 4,4% del numero degli accertamenti.

Per quanto riguarda l’Iva, il “**tax gap**” si è ridotto di 8 punti percentuali negli ultimi 12 anni e il direttore ha precisato che si tratta di “*un risultato importante visto che ogni punto percentuale recuperato corrisponde a circa 1,3 miliardi*”.

L’Orlandi poi ha sottolineato come “*L’evasione è ancora estremamente alta, troppo alta, ma siamo riusciti a ridurla, nonostante momenti anche difficili*”.

Qui ci permettiamo di fare una serie di **indispensabili sottolineature**.

La prima è che in realtà è fuorviante parlare di recupero di gettito, ma sarebbe più corretto parlare di **maggiori importi accertati**, che **non è naturalmente la stessa cosa**: innanzitutto, parte degli accertamenti finiranno in contenzioso e l’esito, per utilizzare un eufemismo, non sarà sempre favorevole all’Agenzia (statisticamente vittoriosa in meno del 50% dei casi); poi vi sarà il problema della successiva riscossione delle somme (e qui i dati sono ancora meno confortanti).

L’altro aspetto che è bene evidenziare è rappresentato dal fatto che il gettito che viene considerato sottratto all’evasione in realtà **deriva in larga misura da controlli di tipo formale** che penalizzano contribuenti che certamente evasori non sono. Ad essi, ma qui la responsabilità non è certo dell’Agenzia, vengono applicate le medesime sanzioni amministrative, nell’evidente incapacità del legislatore di differenziare posizioni che dovrebbero essere invece radicalmente distinte.

Fra le altre notizie positive vi sarebbe quella dei **rimborsi**, atteso che nel 2014 l'Agenzia delle Entrate ha **rimborsato a 3,2 milioni di cittadini 13 miliardi di euro**.

Anche qui mi fido del dato “macro”, ma osservo che, nel mio piccolo, i clienti devono ancora attendere tempi biblici per ottenere ciò che spetta loro di diritto.

Non poteva poi mancare un riferimento alla grande novità del 2015, vale a dire la **dichiarazione dei redditi precompilata**: il direttore Orlandi la saluta con il consueto entusiasmo affermando che con essa *“diciamo addio a un 730 lunare: possiamo dire che abbiamo intrapreso un viaggio che ci riporta sul pianeta Terra”*.

Su questo aspetto la **posizione di noi professionisti è decisamente meno entusiastica**, non per un interesse lobbistico, come qualcuno si ostina a pensare, ma a causa di un meccanismo machiavellico che addossa al professionista, in caso di errori nelle dichiarazioni sulle quali è stato apposto il visto di conformità, non soltanto la responsabilità delle sanzioni, ma anche quella di imposte e interessi.

**Insomma, ci costringono forzatamente ad intraprendere un viaggio, per usare la “parabola” del direttore, che non avremmo voluto fare certo in una posizione così scomoda.**

Il viceministro dell'Economia, Luigi Casero, su questo aspetto ci ha però ulteriormente voluto “rassicurare”: **dopo il 730 precompilato arriveranno “velocemente” altre dichiarazioni precompilate, in primis per l'Iva**. La novità sarà resa possibile dall'introduzione della fatturazione elettronica anche tra privati prevista dalla delega fiscale.

Inutile sottolineare come nel giro di pochi anni, sicuramente meno di quelli che oggi pensiamo, **la nostra professione sarà radicalmente mutata** e dobbiamo farci trovare preparati a questo cambiamento. **Nel frattempo sarebbe utile assumere finalmente un ruolo di co-protagonisti sul versante decisionale.**

## FISCALITÀ INTERNAZIONALE

---

### ***Il trust al nodo della disclosure***

di Ennio Vial, Vita Pozzi

La recente

**Circolare n. 10/E/2015** offre spunti di riflessione in merito all'interazione tra l'istituto del **trust** e quello della **voluntary disclosure**. La casistica più tipica è quella del **trust interposto**.

In questo caso il veicolo trust viene, per così dire, superato ed il titolare effettivo degli investimenti deve procedere all'istanza di **disclosure**. L'analisi, pertanto, non riguarda gli adempimenti che il trust deve porre in essere, ma si deve piuttosto studiare **come il trust possa essere superato in qualità di soggetto interposto**.

Ci limitiamo sul punto ad evidenziare come gli orientamenti dell'Agenzia sulla questione siano stati esposti nelle **C.M. n. 43/E/2009 e C.M. n. 61/E/2010**, peraltro richiamati nella recente C.M. n. 10/E/2015.

E' appena il caso di ricordare come le indicazioni dell'Agenzia non possano essere considerate degli assiomi dalla validità assoluta, dovendo le stesse essere calate nel caso concreto. Parimenti, non si può nascondere che anche casistiche di trust, non affrontate nelle circolari, possano cadere nelle **maglie dell'interposizione** come, ad esempio, il trust privo di un concreto patrimonio sottostante, istituito solo per drenare utili al disponente con motivi di mero risparmio fiscale.

Un secondo rapporto tra i due istituti nasce con il **trust estero vestito**.

Può capitare che un soggetto, ancorché residente in Italia, decida di inserire determinati suoi investimenti in un trust fiscalmente residente all'estero. Si tratta di investimenti assolutamente non occultati al fisco.

La scelta di un veicolo estero è magari discesa dalla esigenza di una maggiore riservatezza, dalla sfiducia nei confronti di un trustee italiano o da altri motivi in genere.

Ebbene, il **trust**, essendo

**non residente**, non è tenuto a compilare il **quadro RW**.

Potrebbe tuttavia accadere che il **trust** sia per così dire esterovestito, ossia risulti solo apparentemente all'estero ma in realtà sia **residente in Italia**. E' evidente che in questi casi si apre l'obbligo di compilare il quadro RW e di dichiarare i redditi esteri. La questione è espressamente citata dalla C.M. n. 10/E/2015 che richiama le considerazioni fatte nella C.M. n. 48/E/2007.

Una terza casistica è quella del **trust come soggetto destinatario della procedura**.

Il trust, in qualità di soggetto tenuto alla compilazione del quadro RW, è uno dei possibili candidati per la *disclosure internazionale*.

Ad avviso di chi scrive, si tratta di **ipotesi** invero

**marginali** in quanto è improbabile che il trust residente, anche alla luce delle cautele ed attenzioni che riceve, possa essere il veicolo per violare il quadro RW e gli altri adempimenti dichiarativi.

Un quarto caso è costituito dai **rapporti finanziari con un trust estero**.

Una fattispecie non affrontata dalla Circolare ma sicuramente possibile è legata ai rapporti che a vario titolo possono essere intrattenuti con un trust estero **da parte di un soggetto residente**.

Si pensi, per fare un esempio, al caso in cui il beneficiario abbia diritto a pretendere dei beni (ad esempio della liquidità) dal **trustee** e questi si sia reso disponibile a fornirgliela.

In questo caso il beneficiario vanta un **credito** nei confronti di un soggetto non residente che deve trovare indicazione nel **quadro RW**.

Con la C.M. n. 49/E/2009, punto. 2.3, l'Agenzia ha chiarito che sono oggetto di monitoraggio anche i **finanziamenti infruttiferi**.

Sempre connesso ad un trust estero potrebbe esserci stata, nel corso degli anni, la percezione di **frutti tassabili** dal trust stesso, magari bonificati in un conto estero non dichiarato. Anche in

questo caso si apre la via della disclosure.

*Per approfondire le problematiche relative al trust e alla voluntary ti raccomandiamo questo seminario di specializzazione:*

## RISCOSSIONE

### ***Ipoteca, cosa ricordare***

di Maurizio Tozzi

Le possibilità di iscrizione di ipoteca da parte di Equitalia sono state oggetto di profonde modifiche normative nel corso degli ultimi anni. Le più importanti sono state senza dubbio quelle apportate dal D.L. n. 16/2012, che, nell'introdurre il **limite di ventimila euro** al di sotto del quale l'agente della riscossione non può procedere all'iscrizione di ipoteca (limite all'epoca coincidente con quello previsto per il pignoramento immobiliare), ha chiarito che l'ipoteca è una misura a **garanzia del credito indipendente dalla procedura esecutiva**, disponendo testualmente che *“L'agente della riscossione, anche al solo fine di assicurare la tutela del credito da riscuotere, può iscrivere la garanzia ipotecaria”*, nonché le variazioni introdotte dal D.L. n. 69/2013, che hanno disposto **l'impignorabilità dell'immobile di proprietà del debitore adibito ad uso abitativo** e dove lo stesso vi risiede anagraficamente, e innalzato a **centoventi mila euro** il limite al di sotto del quale non si può comunque procedere ad espropriazione forzata per gli altri immobili diversi dall'abitazione principale.

È importante sottolineare sul punto l'importante modifica apportata **all'art. 77 del d.P.R. 602/1973**, in base al quale è stabilito che l'agente della riscossione può iscrivere la garanzia ipotecaria anche quando non si siano ancora verificate le condizioni per procedere all'espropriazione di cui al precedente art. 76: in termini pratici, l'iscrizione di ipoteca può avvenire anche su un immobile che per legge **non è possibile** pignorare, manifestandosi in tal modo la portata di **garanzia** del credito attribuita a tale istituto. Dunque, a differenza del passato, con le variazioni del D.L. n. 69/2013 esiste un disallineamento, tra importo limite per l'iscrizione di ipoteca e condizioni di impignorabilità, che deve essere tenuto bene a mente.

L'analisi delle contromisure adottabili, necessariamente, parte dalla recente **sentenza delle Sezioni Unite della Corte di Cassazione n. 19667 del 18.09.2014**, che si è espressa circa la mancata notifica da parte dell'agente della riscossione della comunicazione preventiva di iscrizione ipotecaria, da inviare al contribuente almeno trenta giorni prima dell'iscrizione stessa.

La Corte di Cassazione ha stabilito che l'iscrizione di ipoteca **deve essere sempre preceduta** da un invito al contraddittorio al soggetto interessato poiché si tratta di una misura lesiva dei suoi diritti. Il diritto al contraddittorio, ossia il diritto del destinatario del provvedimento ad essere sentito prima dell'emanazione di questo, realizza, secondo la Cassazione, *“l'inalienabile diritto di difesa del cittadino, presidiato dall'articolo 24 della Costituzione, e il buon andamento dell'amministrazione, presidiato dall'articolo 97 Costituzione”*. D'altra parte, nella direzione del necessario contraddittorio preventivo si è ripetutamente espressa la giurisprudenza della Corte di Giustizia Europea.

È necessario però effettuare delle doverose precisazioni sul tema. L'iscrizione ipotecaria conserva la sua efficacia anche senza l'invio del preavviso di cui all'art. 77, comma 2-bis, **fino a quando il giudice non ne ordini la cancellazione**. Ne deriva il principio che l'ipoteca iscritta senza notifica del preavviso **non è nulla, ma annullabile**, con l'importante corollario che **il vizio di legittimità** dell'ipoteca iscritta senza "contraddittorio" con il contribuente non può essere dedotto in qualsiasi momento, ma **deve essere fatto valere entro sessanta giorni dalla notifica** del provvedimento di iscrizione ipotecaria.

Sul piano dell'impugnabilità dell'iscrizione ipotecaria, il contribuente può **indifferentemente** decidere sia di impugnare subito la comunicazione preventiva di ipoteca, sia di attendere la successiva iscrizione ipotecaria. Naturalmente, qualora il debitore decidesse di opporsi direttamente all'iscrizione ipotecaria, potrà impugnare insieme a quest'ultima anche il preavviso di ipoteca. La scelta tra l'impugnare il preavviso o attendere l'avvenuta iscrizione di ipoteca dipende soprattutto **dal tipo di vizio** per il quale si intende ricorrere. Se, infatti, motivo del ricorso è un vizio formale nella notifica del preavviso di iscrizione ipotecaria, appare ormai conveniente attendere la successiva notifica dell'iscrizione ipotecaria, considerato che a livello giurisprudenziale è ormai pacifico che i vizi formali della notifica si considerano sanati se l'atto da notificare ha comunque raggiunto il suo scopo. L'impugnazione avviene con le regole del D. Lgs. n. 546/1992 innanzi alla Commissione Tributaria Provinciale competente per territorio **per i soli crediti tributari**, mentre, con riferimento agli altri crediti, l'impugnazione può essere proposta innanzi alla competente Autorità Giudiziaria Ordinaria.

In alternativa all'impugnazione, ovviamente, il contribuente può decidere di **ottemperare** al proprio debito, presentando un'istanza di rateazione, divenendo però fondamentale il momento in cui la stessa viene presentata: infatti, solo un'istanza **presentata prima** dell'iscrizione ipotecaria impedisce all'agente della riscossione di ricorrere a tale procedura cautelare in caso di accettazione della richiesta di rateazione. Laddove invece l'ipoteca risulti essere già stata iscritta dall'agente della riscossione, **non si potrà procedere alla sua cancellazione** anche nell'ipotesi in cui la richiesta di rateazione sia accettata ma, eventualmente, si potrà soltanto richiedere in un periodo successivo una riduzione dell'ipoteca in considerazione dei pagamenti già effettuati.

## IVA

---

# **Il principio della territorialità comunitaria per le agenzie di viaggio**

di Marco Peirolo

In un precedente intervento (si veda [“Regime IVA speciale per i pacchetti turistici”](#)) è stato ricordato che il regime speciale previsto dall'art. 74-ter del D.P.R. n. 633/1972 si applica ai “pacchetti turistici” venduti dalle agenzie di viaggio e dai *tour operator* ad un prezzo forfetario.

Dal punto di vista territoriale, il regime speciale non ha subìto variazioni a seguito delle modifiche introdotte dal D.Lgs. n. 18/2010. Pertanto, anche a partire dal 2010, la cessione del “pacchetto turistico”, essendo un servizio che segue il principio di tassazione basato sul **Paese del prestatore** (art. 307 della Direttiva n. 2006/112/CE), **non deve essere inserita negli elenchi INTRASTAT** (circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 36/E/2010, Parte I, § 13).

Il modello INTRA 1-*quater* va, invece, presentato per i **servizi singoli** (es. hotel, volo, ecc.) resi dall'agenzia di viaggi **in nome e per conto dei clienti** stabiliti in altri Stati membri; trattandosi di **attività di intermediazione**, la stessa – se effettuata nei confronti di soggetti passivi IVA, rientra nel criterio territoriale generale previsto per le **prestazioni “generiche”** (art. 7-ter del D.P.R. n. 633/1972) e, quindi, deve essere dichiarata negli elenchi riepilogativi dei servizi (Circolare n. 36/E/2010, Parte I, § 13).

A questa regola fanno eccezione i **singoli servizi previamente acquisiti** da parte dell'agenzia di viaggi, in quanto la rivendita è soggetta al regime speciale (art. 74-ter, comma 5-bis, del D.P.R. n. 633 del 1972) e, quindi, è esclusa dagli elenchi riepilogativi (Circolare n. 36/E/2010, Parte I, § 13).

I “pacchetti turistici” sono soggetti al **principio della territorialità comunitaria**, nel senso che l'imposta si applica alle sole operazioni effettuate all'interno del territorio UE.

Per contro, le operazioni a favore del viaggiatore per le quali l'agenzia di viaggi fa ricorso ad altri soggetti, **eseguite al di fuori del territorio dell'Unione**, si considerano **non imponibili** ai sensi dell'art. 9 del D.P.R. n. 633/1972, ma non concorrono a formare il *plafond* per l'acquisto di beni e servizi senza imposta (art. 2, comma 7, del D.M. n. 340/1999).

Infine, per le **prestazioni miste**, cioè rese dall'agenzia organizzatrice in parte nel territorio comunitario e in parte al di fuori dello stesso, la tassazione è limitata ai servizi forniti

dall'agenzia nell'ambito comunitario a diretto vantaggio del viaggiatore, sulla base di specifici **criteri di imputazione proporzionale** (art. 2, comma 3, del D.M. n. 340/1999).

In particolare, la quota-parte del corrispettivo imponibile è determinata sulla base del rapporto tra i costi sostenuti dall'agenzia per le operazioni effettuate da terzi all'interno dell'Unione e il totale dei costi sostenuti a diretto vantaggio del viaggiatore. La percentuale di imponibilità che risulta, applicata al corrispettivo convenuto dall'agenzia per la sua prestazione, determina la quota imponibile, dalla quale occorre detrarre il costo dei servizi resi all'interno dell'Unione e scorporare l'imposta.

Il rapporto tra i costi sostenuti dall'agenzia per le operazioni effettuate all'interno dell'Unione e il totale dei costi sostenuti a vantaggio del cliente deve essere determinato, **in via provvisoria**, sulla base dei costi e dei corrispettivi relativi alle liquidazioni periodiche dell'imposta e, **in via definitiva**, in sede di dichiarazione Iva annuale, sulla base dei costi e dei corrispettivi registrati nell'anno (art. 2, comma 4, del D.M. n. 340/1999).

Esemplificando:

- corrispettivo pattuito dall'agenzia organizzatrice per prestazioni miste: euro 6.000,00;
- costi sostenuti dall'agenzia nell'Unione: euro 1.500,00;
- costi sostenuti dall'agenzia fuori dell'Unione: euro 500,00;
- rapporto tra costi nell'Unione e costi complessivi: 75%.

Applicando detta percentuale al corrispettivo pattuito dall'agenzia, si ha: euro  $6.000,00 \times 75\% =$  euro 4.500,00.

Dal suddetto importo, che rappresenta la quota-parte del corrispettivo dei servizi resi nel territorio dell'Unione, occorre sottrarre il corrispondente costo dei servizi sostenuto nell'Unione (euro 1.500,00), per cui la base imponibile "londa" è pari a euro 3.000,00.

A seguito dello scorporo dell'imposta con il cd. "metodo matematico" (di cui all'art. 27, comma 4, del D.P.R. n. 633/1972), si ottiene la base imponibile "netta", pari a euro 2.459,02, alla quale si applica l'aliquota ordinaria (22%), determinando l'Iva dovuta di euro 540,98.

Sempre ai fini della determinazione della base imponibile, sono previste regole particolari per i costi sostenuti dall'agenzia di viaggi per i **servizi di trasporto misti**, cioè effettuati in parte nel territorio comunitario e in parte al di fuori dello stesso.

Tali servizi vanno ripartiti in due quote, in funzione della **distanza percorsa all'interno o al di fuori dell'Unione** (art. 2, comma 5, del D.M. n. 340/1999).

Relativamente alle prestazioni di trasporto rientranti nell'esecuzione del viaggio va osservato che se il viaggiatore usufruisce nell'ambito del territorio comunitario delle sole **prestazioni di trasporto**, mentre tutte le altre prestazioni (cd. "a terra") gli vengono rese fuori dell'Unione, le

prestazioni di trasporto ricevono il trattamento delle altre prestazioni, alle quali accedono e sono, pertanto, considerate – alla stregua di queste ultime – **non imponibili** ai sensi del richiamato art. 9 del D.P.R. n. 633/1972. Al contrario, se fuori del territorio comunitario vengono rese al cliente solo prestazioni di trasporto e, nell'ambito dell'Unione, tutte le rimanenti, anche le suddette prestazioni di trasporto sono **soggette a Iva**, al pari di quelle rese nel territorio comunitario in applicazione del principio dell'accessorietà (art. 2, comma 6, del D.M. n. 340/1999).

## REDDITO IMPRESA E IRAP

### ***Fabbricati civili e nuovi OIC: ammesso l'allineamento civile - fiscale***

di Fabio Garrini

La gestione contabile e fiscale dei **fabbricati civili** è un aspetto sicuramente delicato in sede di predisposizione del **bilancio di esercizio**; questo è vero per una serie di motivi e, tra questi, vi è una possibile **complicazione nella gestione degli ammortamenti** a livello contabile e il relativo trattamento fiscale.

Il *trade off* esistente tra i due aspetti è evidente: stanziare ammortamenti a bilancio significa **deprimere il risultato di periodo** (in bilanci dove spesso questo non è affatto desiderabile...), con componenti reddituali che peraltro **non sono neppure deducibili in forza dell'art. 90 Tuir**. Il tutto completato da un consequenziale **disallineamento tra i valori fiscali e quelli civilistici del bene**: mentre il valore contabile si riduce in forza dell'ammortamento imputato a conto economico, il costo fiscalmente riconosciuto rimane (solitamente) inalterato e fisso al valore storico.

E' di palese apprezzamento il fatto che un disallineamento su di un immobile significa doverlo **gestire su di un arco temporale vastissimo**, sicuramente di diversi decenni, o quantomeno per tutta la durata di possesso del bene.

Ovviamente evitare di stanziare ammortamenti a conto economico sarebbe un toccasana in situazioni di questo tipo, prima di tutto perché si evita di appesantire i bilanci con componenti indeducibili, in seconda battuta perché si evita di alimentare un disallineamento "quasi perpetuo".

#### **Quando non ammortizzare i fabbricati civili**

Da questo punto di vista, cosa affermano i principi contabili?

Prima di tutto va ricordata la definizione che ne dà il principio contabile OIC 16: sono "Fabbricati civili" da allocare alla voce B.II.1 dello stato **patrimoniale** quei fabbricati che si riferiscono ad immobilizzazioni materiali che non sono strumentali per l'attività sociale ma che rappresentano un **investimento di mezzi finanziari**, oppure sono posseduti in ossequio a norme di carattere statutario o previsioni di legge (ad esempio: immobili ad uso abitativo civile termale, sportivo, balneare, terapeutico; collegi, colonie, asili nido, scuole materne ed edifici

atti allo svolgimento di altre attività accessorie). Tale voce accoglie inoltre immobili aventi carattere accessorio rispetto agli investimenti strumentali (ad esempio: villaggi residenziali ubicati in prossimità degli stabilimenti per l'abitazione del personale).

Lo stesso OIC 16 di recente aggiornamento (agosto 2014) afferma che *“I fabbricati civili che rappresentano una forma d'investimento possono non essere ammortizzati; se sono ammortizzati, il loro piano di ammortamento risponde alle medesime caratteristiche delle altre immobilizzazioni materiali. Invece i fabbricati civili che hanno carattere accessorio rispetto a quelli direttamente ed indirettamente strumentali sono assimilati ai fabbricati industriali e sono ammortizzati.”*

Quindi, eccettuando i fabbricati civili che abbiamo una diretta connessione con l'attività sociale (es: casa del custode) che richiedono di essere sottoposti ad ammortamento con le medesime modalità previste per i fabbricati industriali, quelli civili caratterizzati dal fatto di essere una forma di investimento per l'attività, possono non essere ammortizzati.

Evidentemente questo non ne esclude *tout court* l'ammortizzabilità; il termine “possono” non pare consentire una lettura che conduce alla discrezionalità assoluta riconosciuta all'amministratore della società, ma piuttosto una indicazione a questo di **valutare se l'utilizzo dell'immobile comporti o meno un deperimento** che richiede la redazione di un piano di ammortamento.

Altrettanto certamente, la necessità di stanziare una quota del costo di acquisizione al conto economico, per tali immobili, è **meno stringente rispetto ai fabbricati strumentali**.

Va infatti osservato che anche tali immobili sono soggetti ad un deperimento nel corso del tempo, ma il **principio contabile risulta più possibilista** circa l'esclusione del concorso dell'ammortamento al risultato di periodo; il deperimento dell'immobile civile è infatti mediamente più contenuto rispetto ad un fabbricato impiegato direttamente nell'attività quale fabbricato strumentale.

Ciò posto, seppur con una certa **prudenza che si impone al redattore del bilancio di esercizio**, in non poche situazioni vi è spazio per evitare l'ammortamento dei fabbricati civili. Questo permette di ottenere l'obiettivo di cui sopra, ossia **garantire l'allineamento tra i valori civili e fiscali del bene**.

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

---

### **La biologia non c'entra**

di Michele D'Agnolo

Oggi parliamo di analisi dei **bisogni**. Ma non siamo di certo con il cucchiaino e il microscopio impegnati alla ricerca dell'*helicobacter* e nemmeno del sangue occulto. Ci interessano, ovviamente, i bisogni non in senso fisiologico, ma di **marketing**. Parlo delle necessità e dei *desiderata* dei nostri beneamati clienti. Sono loro che ci danno da mangiare. E se i clienti, disgraziatamente, un giorno non avessero più bisogni, noi professionisti saremmo tutti a spasso.

Non esiste una definizione univoca di bisogno. Secondo il filone sociologico, si dovrebbe far riferimento soltanto alle cose delle quali non si può fare a meno. Per altri studiosi, invece, si dovrebbe ricomprendere nel concetto **qualsiasi cosa faccia scattare un comportamento di acquisto**. Ho urgente bisogno di una confezione di caviale e di un po'di champagne. Questione di vita o di morte. Forse no, ma molti lucrosi affari verranno conclusi per soddisfare la mia viziata domanda.

**È allora importantissimo per uno studio professionale saper leggere i bisogni dei clienti prima e meglio degli altri e riuscire a soddisfarli.** Questa sensibilità andrebbe sviluppata ad ogni livello dell'organizzazione. Dalla segretaria al praticante, perché spesso i bisogni si annidano nel lamento della mezza chiacchiera quando si consegnano i documenti alla reception.

I bisogni dei clienti sono mutevoli nel tempo e sono influenzati da moltissimi fattori, esogeni ed endogeni alla loro realtà economica, non ultimo il vincolo di bilancio.

Lo sanno bene i dentisti, i cui giovani clienti non hanno più le carie. Merito del benessere e delle mutate abitudini alimentari, e della prevenzione. Oggi il problema dentale è diventato estetico, e questo spiega anche il rilevante calo di lavoro durante la crisi, e la feroce concorrenza che si è scatenata con i Paesi dell'est europeo e con l'avvento dei centri dentali *low cost*. E lo sanno bene pure i notai, che hanno visto ridurre le transazioni immobiliari alla metà e complicarsi il doppio. Oggi si occupano di cessioni di nuda proprietà e di rinunce di proprietà a favore dello Stato. Spesso i mutui ipotecari non servono a comprare un nuovo immobile ma a non perderne uno già di proprietà. E i commercialisti, che in assenza di base imponibile e in presenza di norme sempre più orientate alla trasparenza, non fanno più *tax planning* ma controllo di gestione, marketing, salvataggi aziendali e curatele fallimentari.

I bisogni dei clienti sono sfuggenti. Innanzitutto spesso pensiamo di cogliere nel segno ma ci accorgiamo che i clienti non abboccano. Molti studi commerciali e legali, ad esempio, hanno fatto ingenti investimenti per offrire consulenza in tema di privacy. Quasi sempre un buco

nell'acqua. Altre volte ci crogioliamo nei tecnicismi convinti di fare il bene del cliente. Una nota integrativa al bilancio piena zeppa di dettagli potrebbe soddisfare il nostro ego professionale ma nuocere al cliente, che vedrebbe così svelata ai propri competitors l'intera strategia della sua azienda.

Altre volte **basta veramente poco per far felice il cliente**. Le cartine del mese incellofanate anziché imbustate, per la gioia del geometra che gira sempre in motorino e che ad ogni acquazzone doveva asciugare le fatture con il phon. La telefonata del dentista che la sera dell'intervento ti chiede come è andata e come ti senti. Il notaio che non ti fa fare caccia al tesoro con la tua copia dell'atto stipulato più di un mese fa. L'avvocato che ti restituisce in tempo utile la telefonata. Il medico che ti ascolta guardandoti negli occhi invece di compilare la tua cartella clinica farcendola dei suoi pregiudizi.

### **I bisogni sono esplicativi, impliciti e latenti.**

È facile soddisfare un cliente che ti dice ciò che vuole. Basta prendere nota e provvedere. È molto più **complicato, invece, comprendere i requisiti impliciti**.

Nessuno di noi quando va in pizzeria chiede che la sua prosciutto e funghi sia commestibile, né che arrivi calda o che non si faccia attendere più di 10 minuti. Eppure quando non accade, nel nostro piccolo, ci s'incavola parecchio.

Ma compito di un professionista è anche quello di far vedere al cliente problemi che non si rendeva nemmeno conto di avere. Parliamo in questi casi di **requisiti latenti**. Quando, ad esempio, un avvocato visitando il cliente si accorge che non ottempera alle normative di sicurezza sul lavoro e lo avvisa. **La veglia normativa match to client, su misura per il cliente è una modalità di marketing legata ai bisogni impliciti.**

I bisogni che conducono un cliente a rivolgersi a un professionista sono certamente razionali, ma possono essere, non di rado anche contemporaneamente, anche relazionali ed emotivi. Ecco perché i clienti non portano le fatture al commercialista. Per loro venire da noi è come entrare dal dentista: in fondo, non vogliono essere tassati.

### **Occorre, quindi, saper gestire sia gli aspetti tecnici che quelli emotivi della prestazione.**

I desideri razionali sono generalmente quelli di un mantenimento o miglioramento di una situazione positiva o della riduzione o procrastinazione di un rischio o di una negatività. Curo il dente perché non mi coda, faccio il controllo di gestione per capire dove guadagno e dove perdo. Faccio una causa al vicino affinché non annaffi più il mio poggiolo.

Ma spesso esistono motivazioni di carattere emotivo. In realtà, sotto sotto faccio causa al vicino per ripicca. Faccio il controllo di gestione per dimostrare che il mio capo della produzione è un inetto o per metterlo in difficoltà. Nascondo le fatture perché mi sento vessato come imprenditore.

I bisogni emotivi attengono però molto anche al “come” la prestazione viene svolta.

Il cliente desidera avere il controllo su ciò che accade, per questo **è importante tenerlo informato di ciò che facciamo e ove possibile farlo scegliere.**

Il cliente desidera avere un senso di appartenenza nei confronti dello studio. Lo si premia favorendo la stabilità del personale di contatto, ma anche offrendogli un trattamento speciale.

Il cliente desidera essere considerato e ascoltato. Riconosciuto e salutato, non vuole dover raccontare di nuovo le sue necessità e la sua storia tutte le volte che entra in studio. Il cliente desidera trovare immediata disponibilità da parte del professionista. Come fosse la lampada di Aladino, vuole strofinare lo smartphone e trovarci sempre liberi e sempre pronti ad esaudire ogni desiderio.

I bisogni dei clienti vanno soddisfatti anche quando sembra apparentemente impossibile farlo. Spesso si richiede non di rinunciare ai profitti, ma un cambiamento nel modello di *business*. Molti anni fa la gente voleva mobili a più buon mercato, ma i mobilieri italiani lo ritenevano impossibile. Poi è arrivato dal nord europa un signore che vende mobili di betulla in scatola di montaggio. Che hanno un costo percepito inferiore, posto che i clienti non danno valore allo spostamento, al trasporto e al tempo libero necessario per il montaggio. Né al tempo occorrente per digerire le polpettine di renna che ti propinano in abbinamento. Oggi quei mobilifici, quelli che non sono morti, lavorano per lui come terzisti.

I bisogni si rilevano principalmente osservando e ascoltando.

**Gli studi orientati al mercato prevedono un monitoraggio continuo della soddisfazione dei clienti.** *Focus group*, interviste. I bisogni rilevati diventano requisiti, che vanno tradotti in caratteristiche delle nostre prestazioni professionali.

Agli occhi dei clienti, la qualità di una prestazione dipende proprio dalla sua capacità di soddisfare i requisiti. E se a monte non abbiamo letto bene i bisogni, sarà impossibile che il cliente percepisca la nostra qualità.