

**Edizione di lunedì 13 aprile 2015**

## **EDITORIALI**

[La Nota integrativa in Xbrl: siamo macchine o professionisti?](#)

di Comitato di redazione

## **CONTENZIOSO**

[Quale Ufficio territoriale dell'Agenzia può stare in giudizio?](#)

di Luigi Ferrajoli

## **LAVORO E PREVIDENZA**

[Le R.M. non sono diritto: nessun limite di tempo al plafond 398/91](#)

di Carmen Musuraca, Guido Martinelli

## **IMPOSTE SUL REDDITO**

[Cessione usufrutto e nuda proprietà di immobili](#)

di Sandro Cerato

## **DICHIARAZIONI**

[Modello Unico SC 2015: l'esercizio delle opzioni tramite il nuovo quadro OP](#)

di Federica Furlani

## **ORGANIZZAZIONE STUDIO**

[Questione di cultura](#)

di Michele D'Agnolo

## EDITORIALI

---

### ***La Nota integrativa in Xbrl: siamo macchine o professionisti?***

di **Comitato di redazione**

L'introduzione dell'**obbligo generalizzato** della predisposizione e del deposito delle **Note integrative dei bilanci 2014 in formato Xbrl** rappresenta, per come è stata gestita ed anche per i contenuti piuttosto discutibili che esso presenta, l'ulteriore dimostrazione di quanto la nostra **professione** tenda essere sempre più **standardizzata**, e dove il **contributo del singolo professionista** venga **ridotto ai minimi termini** rispetto al peso sempre più crescente della indispensabilità della "macchina".

Sappiamo che questo nuovo formato è stato reso obbligatorio per le Note dei **bilanci approvati solo dopo il 3 marzo 2015**; una **magra soddisfazione**, considerato che assai pochi bilanci annuali potevano essere stati realisticamente approvati in appena poco più di due mesi dalla chiusura dell'esercizio 2014.

Come non bastasse, l'introduzione di questo nuovo obbligo è avvenuta senza che vi fosse **un'adeguata e tempestiva preparazione** né delle società di software, chiamate ad adeguare i programmi utilizzati per la preparazione dei bilanci annuali, e tantomeno dei professionisti chiamati ad utilizzarli in tempi assai ristretti e, notoriamente, in un periodo già assai denso e concentrato di **scadenze ed adempimenti**.

Domandiamoci: ne valeva proprio la pena di fare questa **corsa contro il tempo** per raggiungere un obiettivo che, di per sé, non aggiunge un particolare valore aggiunto all'intellegibilità dei bilanci?

Constatiamo ogni giorno sul campo come questa scelta, non essendo stata accompagnata da un tempo **tecnico adeguato** di formazione e diffusione dei programmi, stia producendo **difficoltà e complicazioni** tutt'altro che formali.

Pensiamo a quante imprese hanno dovuto predisporre nel mese di marzo i **progetti di bilancio 2014** per sottoporli alla approvazione dei rispettivi organi amministrativi e, non potendo disporre di adeguati strumenti per preparare la Nota integrativa in formato Xbrl, hanno dovuto utilizzare i **formati tradizionali**; ebbene, questi bilanci sono stati approvati dagli amministratori e sono nelle mani di **sindaci e revisori** che, su questi documenti, sono chiamati a rilasciare le proprie relazioni. Il tutto, nella consapevolezza che non saranno questi, o non solo questi, i documenti che verranno poi **depositati al registro imprese** perché in queste settimane i rispettivi professionisti e le imprese dovranno rielaborare le Note integrative nel formato Xbrl che avrà una veste grafica ed alcuni contenuti differenti. E tutto questo, francamente, se viene fatto in nome di una pur lodevole **maggiore comparabilità dei bilanci** delle imprese,

rappresenta un prezzo troppo alto da pagare ed un rischio a nostro avviso troppo sottovalutato.

Se poi vogliamo andare alla **ratio della decisione** – l'adozione del formato Xbrl per la Nota integrativa – non possiamo che amaramente rilevare come sia anche questo un sintomo dell'indirizzo che la nostra professione sta prendendo; la tendenza è la **standardizzazione del nostro lavoro**, la **omogeneizzazione**, ed in questo senso il formato Xbrl della Nota integrativa porta appunto a sottrarre al redattore del bilancio una buona parte della sua **autonomia professionale** nella preparazione del documento. Senza però riflettere sul fatto che l'autonomia non è pensata come un arbitrio, bensì come una **giusta capacità professionale** di apportare un **valore aggiunto** alla preparazione del bilancio d'esercizio predisponendo una **Nota integrativa** che, nel rispondere ai dettami di legge, dovrebbe essere per quanto più possibile **vestita sulle specifiche esigenze** informative della singola impresa.

Si passa così ad una logica in cui la Nota integrativa sarà sempre più preparata dalla macchina, e dove l'apporto del professionista sarà invece sempre minore; anzi, provocatoriamente si potrebbe forse dire che in questi giorni chi redige la Nota in formato Xbrl non deve essere tanto un **buon commercialista**, quanto un valido **tecnico informatico**!

E che dire sul fronte della comparabilità dei bilanci. Il fatto che le tabelle utilizzate nelle Note siano rigidamente le stesse per tutti, può davvero garantire una **migliore informativa**? Può forse sostituire la necessità di leggere con attenzione i documenti che compongono il bilancio, i suoi contenuti descrittivi che sono spesso assai più importanti di alcune tabelle di sintesi?

Noi crediamo che sarebbe stato auspicabile, e francamente lo sarebbe ancora, seppure tardivamente, che una simile scelta ed in modo particolare i suoi **tempi** ed i suoi **modi di implementazione**, fossero stati maggiormente condivisi con i professionisti che operano sul campo, valutando i pro ed i contro, dando **modalità e tempi di graduale preparazione** dei soggetti coinvolti, ed adottando **soluzioni assai meno rigide** così da lasciare un contenuto di **valore aggiunto reale** al contributo che il professionista può offrire alla predisposizione del documento.

In conclusione, vi è forse da domandarsi se non sia anche questo un segnale di un processo progressivo di **trasferimento di attività dal professionista alla macchina**; sarà vero che questo accrescerà il valore della funzione di noi professionisti come viene riconosciuta dal mondo delle imprese? E che migliorerà la comparabilità dei bilanci? Noi non ne siamo affatto convinti, ma se qualcuno ci dimostra nei fatti che sarà davvero così, allora saremo anche i più felici a riconoscerlo.

## CONTENZIOSO

---

### **Quale Ufficio territoriale dell'Agenzia può stare in giudizio?**

di **Luigi Ferrajoli**

Con due recenti sentenze dello scorso marzo la Corte di Cassazione è tornata sul tema della individuazione dell'**Ufficio legittimato** ad essere parte nel giudizio tributario nei casi in cui l'impugnazione venga proposta nei confronti di una **articolazione** territoriale dell'Agenzia delle Entrate territorialmente **diversa** da quella che ha emesso l'atto impositivo impugnato.

La Suprema Corte ha riaffermato l'orientamento secondo il quale in virtù del **carattere unitario** dell'Agenzia delle Entrate e del principio di effettività della tutela giurisdizionale, le ipotesi di inammissibilità devono essere ridotte al massimo e ciò in particolare *“per la natura impugnatoria del processo tributario, che attribuisce la qualità di parte all'organo (e non alle singole articolazioni organizzative) che ha emesso l'atto o il provvedimento impugnato”*.

Nel caso deciso con la **sentenza n. 4551 del 06.03.2015**, il contribuente ha impugnato per Cassazione la pronuncia emessa dalla CTR della Lombardia che, accogliendo l'appello proposto dall'Agenzia delle Entrate, Ufficio di Bergamo, aveva dichiarato l'**inammissibilità** del ricorso introduttivo, in quanto competente, in ordine al rapporto controverso, l'Ufficio di Gorgonzola, poiché il contribuente, nel periodo di imposta interessato, aveva il **domicilio fiscale** in una località compresa nel distretto di tale ufficio, per cui il ricorso avrebbe dovuto essere proposto contro l'Agenzia delle Entrate di Gorgonzola davanti alla Commissione tributaria provinciale di Milano.

In particolare il ricorrente ha censurato la dichiarata inammissibilità del ricorso introduttivo, proposto avverso una **cartella di pagamento**, per avere *“indicato nel ricorso, quali controparti processuali, la Concessionaria per la riscossione di Bergamo che ha emesso la cartella di pagamento e l'Ufficio locale di Bergamo, pur essendo diverso da quello che aveva eseguito l'iscrizione a ruolo, e per aver altresì presentato il ricorso davanti alla Commissione tributaria provinciale competente in ragione della sede delle parti chiamate in giudizio dal contribuente”*.

La Corte ha accolto il ricorso rilevando che, **correttamente**, ai sensi dell'art. 4 del D.Lgs. n. 546/1992 la **competenza** per territorio delle Commissioni Tributarie in primo grado si radica in ragione delle controversie proposte nei confronti dei concessionari del servizio di riscossione che hanno **sede nella loro circoscrizione**, quindi il contribuente bene aveva operato impugnando dinanzi alla Commissione Tributaria Provinciale di Bergamo nei confronti dell'Agente della riscossione locale e nei confronti dell'Agenzia delle entrate, Ufficio di Bergamo.

In particolare i Supremi giudici hanno rilevato che *“la notifica da parte del contribuente dell'atto*

*di impugnazione presso un ufficio dell'Agenzia delle entrate **non territorialmente competente**, perché diverso da quello che aveva emesso l'atto impositivo, **non comporta né la nullità né la decadenza dell'impugnazione**" in virtù dei principi sopra affermati (si vedano anche in tal senso Cassazione n. 29465/2008 e 15718/2009).*

Nel caso affrontato con la successiva **sentenza n. 4862 del 11.03.2015** l'Amministrazione finanziaria ha impugnato la pronuncia emessa dalla CTR della Campania che aveva ritenuto **improponibile** l'appello dalla stessa proposto, per **non** essere stato il medesimo ufficio **parte** del giudizio di prime cure.

Con un unico motivo di ricorso l'Amministrazione ha denunciato la violazione dell'art. 10 del D.Lgs. n. 546/1992 e art. 100 c.p.c. circa la dichiarazione di inammissibilità dell'appello per la **mancata partecipazione** nel processo, non essendosi costituita dinanzi alla Commissione Tributaria di prima istanza.

Ad avviso della Suprema Corte, invece, il fatto che la **sentenza** di primo grado sia stata resa nei confronti dell'Ufficio di Caserta e che l'appello sia stato proposto dall'Ufficio di Aversa, non comporta l'inammissibilità dell'appello, né che la contumacia in primo grado possa **impedire** di proporre gravame.

Conseguentemente la Cassazione ha accolto il ricorso dell'Agenzia e statuito che: *"l'appello proposto da un Ufficio dell'Agenzia delle Entrate **diverso** da quello nei cui confronti è stata emessa la sentenza di primo grado è ammissibile"* ed ancora che *"la parte **contumace** nel processo tributario di primo grado **può legittimamente** proporre appello, come si evince dal combinato disposto del D.Lgs. n. 546 del 1992, art. 38, comma 3, e art. 327 c.p.c."*

Accogliendo i ricorsi proposti, la Suprema Corte ha **rinviato** entrambi i giudizi ad altra sezione delle Commissioni Tributarie Regionali adite affinché decidano i giudizi applicando i **principi** di diritto enunciati.

## LAVORO E PREVIDENZA

---

### ***Le R.M. non sono diritto: nessun limite di tempo al plafond 398/91***

di **Carmen Musuraca, Guido Martinelli**

Le interpretazioni della legge contenute all'interno di **risoluzioni ministeriali**, aventi la mera valenza di prassi amministrativa e **non di fonte del diritto, non possono avere forza vincolante nei confronti dei contribuenti** per i quali si riconosce esclusivamente l'applicazione dei principi contenuti all'interno della legge.

In attuazione del suddetto principio di diritto la **Commissione Tributaria Provinciale di Parma con la sentenza n. 761 del 18 dicembre 2014** ha annullato l'avviso di accertamento emesso nei confronti di un'associazione sportiva dilettantistica **costituitasi nel mese di agosto** con periodo d'imposta coincidente con l'anno solare che, **in proporzione al periodo di effettiva operatività** nell'anno di costituzione, **risultava aver sfiorato la soglia massima di proventi commerciali** legittimante l'utilizzo del regime fiscale forfettario di cui alla **legge 398/91**.

Il regime agevolativo in questione, come noto, infatti, prevede la possibilità per tutte le associazioni senza scopo di lucro di determinare in maniera forfettaria le imposte dirette e l'iva da versare utilizzando vantaggiose percentuali di redditività e di detrazione, a condizione però che l'ente interessato rispetti il limite massimo annuo di proventi commerciali pari ad euro 250 mila.

La **Circolare Ministeriale n. 63/E/2006** e numerose successive Risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate, hanno più volte ribadito il principio operativo in ragione del quale per le associazioni di **nuova costituzione il limite massimo** dei proventi di euro 250 mila deve essere rapportato e **rideterminato in proporzione ai giorni di effettiva operatività** dell'ente.

Nel caso di specie l'associazione accertata era stata costituita il 04/08/2008 e nella restante parte dell'anno di costituzione aveva conseguito proventi commerciali per complessivi euro 228 mila determinando le imposte dovute secondo il regime della Legge n. 398/1991.

In diretta attuazione delle istruzioni operative contenute nella citata circolare, l'Agenzia delle Entrate in sede di verifica aveva ricalcolato il massimale di proventi applicabile all'ente in rapporto ai giorni di operatività, che da euro 250 mila scendeva così ad euro 102.459,00, e in conseguenza di ciò dal mese successivo a quello in cui la suddetta ridotta soglia era stata superata disconosceva i benefici agevolativi del regime forfettario.

Impugna l'avviso di accertamento l'associazione, rilevando che i proventi commerciali

conseguiti dall'ente nell'anno erano di valore inferiore alla soglia di 250 mila euro espressamente prevista dalla legge agevolativa e che suddetto **limite massimo doveva considerarsi invariato anche in caso di attività temporalmente limitata da parte dell'ente**, ritendendo non applicabile la **riduzione relativa ai giorni di attività**, essendo questa **prevista con documento di mera prassi amministrativa** che, come più volte ribadito anche dalla Cassazione (Cass. n. 23031/07) è priva di valore legale e non vincolante per il contribuente.

L'Ufficio si costituiva in giudizio richiedendo il rigetto del ricorso di parte ribadendo l'esistenza di precisa documentazione ministeriale chiarificatrice che legittimava la riduzione operata in sede di accertamento.

*“La Commissione accerta che la motivazione posta alla base dell' accertamento scaturisce esclusivamente dalla interpretazione della suddetta **risoluzione ministeriale** che **di per sé non costituisce fonte di diritto** che **non può avere valore vincolante nei confronti dei contribuenti** per i quali si riconosce esclusivamente l'applicazione dei principi della legge di riferimento (L. n. 398 del 1991) la quale dispone che il limite massimo risulti essere di Euro 250.000,00 senza alcun limite temporale. Sotto il profilo giuridico occorre richiamare in proposito le fonti ex art. 1 R.D. n. 262 del 1942 ai fini della legittimità del valore legale delle risoluzioni interne interpretative”.*

*Ricordano poi i Giudici che “ anche la **sent. n. 23031/07 della Corte di Cassazione** ha disposto che gli atti ministeriali interpretativi non possono avere efficacia normativa esterna in quanto atti interni della Pubblica Amministrazione”.*

A chiosa della propria statuizione, infine, i Giudici articolano una motivazione atipica a sostegno dell'accoglimento del ricorso dell'associazione poiché evidenziano come nel caso in cui fossero state accolte le richieste dell' Ufficio, queste sarebbero state “*eccessivamente penalizzanti per la ridotta capacità economica della associazione per cui una eventuale condanna potrebbe portare ad un deprecabile scioglimento della stessa*”.

Rimaniamo in attesa di leggere quale sarà la posizione della Commissione Regionale, poiché difficilmente l'Ufficio accetterà come definitiva una simile statuizione, ciò soprattutto in ragione dell'abuso interpretativo che troppo spesso l'Amministrazione commette a mezzo di semplici documenti di prassi.



## IMPOSTE SUL REDDITO

---

### ***Cessione usufrutto e nuda proprietà di immobili***

di **Sandro Cerato**

Secondo quanto previsto dall'art. 67, comma 1, lett. b), del TUIR, ai fini Irpef costituiscono **plusvalenze** rilevanti quali redditi diversi quelle conseguite da persone fisiche, al di fuori dell'esercizio di attività commerciali, derivanti dalla **cessione di immobili detenuti da non più di cinque anni** alla data della relativa cessione (ovvero costruiti da non oltre cinque anni, nel qual caso è necessario far riferimento alla data di ultimazione dei lavori). La **motivazione** sottostante a tale disposizione è evidente: considerando che l'intervallo temporale tra l'acquisto e la cessione dell'immobile è relativamente breve, tale circostanza comporterebbe l'esistenza di un **intento speculativo** in capo al soggetto cedente l'immobile. Vi sono poi delle considerazioni specifiche da evidenziare laddove l'immobile ceduto sia pervenuto al contribuente per successione o donazione, in quanto:

- nel primo caso (bene immobile **pervenuto per successione**), la plusvalenza è in ogni caso non rilevante, in quanto non è ravvisabile un intento speculativo;
- nella fattispecie di **immobili pervenuti per donazione**, per effetto delle modifiche apportate dall'art. 37 del D.L. n. 223/2006, al fine di computare il quinquennio si deve aver riguardo alla **data di acquisto del donante**, così da rendere "trasparente" l'atto di donazione del bene immobile (in passato l'immobile pervenuto per donazione neutralizzava la plusvalenza successivamente realizzata dal donatario e tale prassi era seguita per eludere la norma di cui all'art. 67, comma 1, lett. b), del TUIR).

Per completezza, si segnala che se **l'immobile è stato oggetto di usucapione** da parte del cedente, la **R.M. 31.03.2003, n. 78/E**, ha chiarito che l'acquisto si considera avvenuto a titolo originario e non derivativo, e quindi in assenza di un atto traslativo della proprietà del bene.

Di particolare interesse è la questione relativa agli immobili acquisiti in modo "frazionato", intendendosi per tale l'ipotesi in cui l'acquisto è avvenuto in tempi diversi per quanto riguarda la nuda proprietà e l'usufrutto. Sul punto, la **R.M. 20.07.2009, n. 188/E**, ha affrontato la questione della cessione di un immobile il cui acquisto è avvenuto in tempi differenti per quanto riguarda la nuda proprietà e l'usufrutto. In tale ipotesi, secondo l'Agenzia, è necessario distinguere due ipotesi: la **nuda proprietà e l'usufrutto** sono stati acquisiti a titolo oneroso in tempi differenti, ovvero la proprietà dell'immobile si è consolidata in capo al nudo proprietario a seguito del decesso dell'usufruttuario. Nel primo caso, secondo quanto sostenuto dall'Agenzia delle Entrate, è necessario considerare il **bene come acquistato in due tempi diversi**. Conseguentemente, sostiene l'Agenzia, il quinquennio deve essere computato distintamente per l'acquisizione della nuda proprietà e per l'usufrutto, e l'unico corrispettivo pattuito per la cessione dell'immobile deve essere riferito alla cessione della nuda proprietà e



dell'usufrutto applicando o coefficienti di cui al D.P.R. n. 131/1986 (in relazione all'età del cedente). Ciò potrebbe determinare una **plusvalenza rilevante** solamente per la quota parte di corrispettivo riferito, ad esempio, alla cessione dell'usufrutto, in quanto avvenuta entro i cinque anni antecedenti, e non anche per la quota parte riferita alla nuda proprietà, in quanto l'acquisto di tale diritto è avvenuto da oltre cinque anni.

Al contrario, laddove la **proprietà dell'immobile** si sia **consolidata** in capo al nudo proprietario a seguito della morte dell'usufruttuario, ai fini del computo del quinquennio si deve aver riguardo alla data di acquisto della nuda proprietà, non assumendo alcun rilievo il consolidamento dell'usufrutto. In tal caso, infatti, alla morte dell'usufruttuario il nudo proprietario non acquista un nuovo diritto (l'usufrutto), ma espande il proprio diritto di proprietà già presente senza necessità di porre in essere alcun atto giuridico.

## DICHIARAZIONI

### **Modello Unico SC 2015: l'esercizio delle opzioni tramite il nuovo quadro OP**

di **Federica Furlani**

Dal **periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2014**, l'esercizio dell'**opzione** e il **rinnovo** relativamente a:

- **tonnage tax**
- **consolidato fiscale**
- **trasparenza fiscale**

sono effettuati direttamente con la dichiarazione presentata nel **periodo d'imposta a decorrere dal quale si intende esercitare l'opzione**, e non più con le apposite comunicazioni relative ai vari regimi che avevano specifiche scadenze.

Pertanto chi intende aderire ad uno dei regimi sopra indicati a decorrere dal 2015, dovrà comunicarlo nel **modello Unico SC 2015**, che si è dotato di un nuovo quadro, il **quadro OP**, dedicato proprio alle comunicazioni per i regimi opzionali.

In particolare il nuovo quadro è suddiviso in tre Sezioni:

#### • **SEZIONE I – OPZIONE PER LA TONNAGE TAX**

Gli **articoli da 155 a 161 del Tuir** prevedono un regime opzionale di **determinazione forfetaria del reddito** imponibile delle imprese marittime ("**tonnage tax**") cui possono accedere i soggetti di cui all'art. 73, comma 1, lettere a) e d), del Tuir.

La sezione va compilata:

- nel caso di esercizio dell'opzione per il regime di "**tonnage tax**";
- nel caso di rinnovo dell'opzione per il regime di "**tonnage tax**".

<b>OP1</b>	Tipo comunicazione	Opzione <sup>1</sup>	Rinnovo <sup>2</sup>
<b>OP2</b>	Codice fiscale <sup>1</sup>	Codice fiscale <sup>2</sup>	

Nel rigo OP1 (“Tipo di comunicazione”) vanno barrate le caselle in funzione della tipologia di comunicazione effettuata, mentrei righe da OP2 a OP5, colonne 1 e 2, vanno compilati indicando il codice fiscale delle società del gruppo per le quali trova applicazione il regime di “tonnage tax” e sussiste il rapporto di controllo di cui all’art. 2359, comma 1, n. 1), del codice civile.

## • SEZIONE II – OPZIONE PER IL CONSOLIDATO NAZIONALE.

Gli **articoli 117 e seguenti del Tuir** prevedono un regime opzionale per la determinazione di un’unica base imponibile in capo al consolidato.

La sezione II va compilata **dalla consolidante** per comunicare:

- l’esercizio dell’opzione per la tassazione di gruppo;
- il rinnovo dell’opzione per la tassazione di gruppo.

Qualora nell’ambito del gruppo ricorrano simultaneamente le suddette ipotesi, nella presente sezione vanno evidenziati i diversi casi per i quali è effettuata la comunicazione, indicando tutti i soggetti partecipanti al consolidato.

	Codice fiscale	Denominazione o ragione sociale	Tipo comunicazione	Esercizio sociale	Operazioni straordinarie	Acconto separato	Attribuzione perdite
OP6	1	2	3	4	5	6	7

Nella colonna 3 (“Tipo comunicazione”) dei righe da OP6 a OP10 va quindi indicato il tipo di comunicazione relativa a ciascuna società consolidata, inserendo il codice:

1. **esercizio** dell’opzione per la tassazione di gruppo;
2. **rinnovo** dell’opzione per la tassazione di gruppo;
3. **conferma** della tassazione di gruppo.

Nella colonna 4 (“Esercizio sociale”) va invece indicato, con riferimento al periodo di tre anni di durata dell’opzione (art. 117, comma 3, del Tuir) l’esercizio sociale nel quale viene resa la comunicazione.

In caso di operazioni straordinarie che non determinano l’interruzione della tassazione di gruppo, in occasione del rinnovo dell’opzione va evidenziato il nuovo assetto organizzativo.

• **SEZIONE III – OPZIONE PER LA TRASPARENZA FISCALE.**

Gli **articoli 115 e 116 del Tuir** prevedono il regime opzionale di imputazione del reddito della società partecipata ai soci in misura proporzionale alla sua quota di partecipazione.

L'opzione ha la durata di **tre esercizi sociali** ed è irrevocabile.

La sezione III va compilata dalla **società trasparente** per comunicare:

- l'esercizio dell'opzione per la trasparenza fiscale;
- il rinnovo dell'opzione per la trasparenza fiscale;
- la conferma del regime di tassazione per trasparenza.

OP11	Tipo comunicazione	Opzione <sup>1</sup>	Rinnovo <sup>2</sup>	Conferma <sup>3</sup>
OP12	Codice fiscale <sup>1</sup>		Codice fiscale <sup>2</sup>	
OP13	Codice fiscale <sup>1</sup>		Codice fiscale <sup>2</sup>	
OP14	Codice fiscale <sup>1</sup>		Codice fiscale <sup>2</sup>	
OP15	Codice fiscale <sup>1</sup>		Codice fiscale <sup>2</sup>	

Nel rigo OP11 va barrata la casella in funzione della tipologia della comunicazione effettuata.

Nei rigi da OP12 a OP15 vanno indicati i codici fiscali dei soggetti partecipanti ai sensi degli artt. 115 e 116 del Tuir: in particolare va riportato, in colonna 1, il codice fiscale della persona fisica partecipante e, in colonna 2, il codice fiscale della società.

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

---

### **Questione di cultura**

di **Michele D'Agnolo**

In un recente viaggio all'estero ho avuto modo di toccare con mano alcune situazioni che a mio modo di vedere assomigliano molto da vicino a quanto accade nei nostri studi professionali.

Un lungo viaggio automobilistico da Trieste, la mia bella città, fino a Monaco di Baviera, una capitale dell'economia, attraversando la verdeggiante Austria felix. Il percorso prevede l'attraversamento di tre Stati, che hanno

**regole e prassi di comportamento** (auto)stradale completamente diverse.

È stato divertente verificare il comportamento degli stessi guidatori, a bordo dei medesimi veicoli, inseriti in sistemi e culture diverse. E così occorre prestare grande attenzione quando si attraversa il confine tra Austria e Germania, andando a nord. Appena scollinato dove una volta c'era la dogana e oggi- complice Schengen – c'è un fast food, occorre guardarsi le spalle dai bolidi che iniziano a sorpassare per portarsi a velocità da circuito di formula uno. In Germania, infatti, non ci sono limiti di velocità sulle autostrade, per cui chi ha auto di grossa cilindrata si sfoga. Salvo che in pochi punti strategici, come i grandi incroci, dove la velocità che tutti mantengono è quella realmente indicata sui cartelli. Tutti vanno a 80 in prossimità di questi pericolosi nodi stradali, poi di nuovo a rotta di collo.

In Austria invece, gli stessi automobilisti, le stesse auto, ma condotte completamente diverse. Tutti a 129 all'ora fissi. Noia mortale, radio a manetta. Se vai a 131 si accendono decine di minacciosi avvisi luminosi. E se non smetti subito esce da dietro un pino un'auto civetta. Molti euro di multa e spesso sequestro del veicolo. Non hai soldi? Tutte le pattuglie hanno il pos. Meglio dei professionisti italiani.

E in Italia? Da noi i limiti sono nominali, li mette il gestore solo per esimersi da responsabilità quando c'è una curva, una strettoia o una buca. Si va piano solo quando si prevede l'autoveloce o necessita sorpassare la pattuglia, sbuffando e sperando che esca al primo autogrill. E se arriva una multa, è pronto l'amico o il ricorso.

E quando il gatto non c'è i topi ballano. I tir hanno scritto dietro 80 e 90 ma vanno a 110. Le auto credono di essere in Germania e pensate a cosa accade nelle metropolitane. In Austria non ci sono i tornelli e non ci sono i controllori. Perché tutti pagano. L'edicola è sostituita da un mucchietto di giornali e un salvadanaio. Da noi sparirebbero non solo i giornali e il salvadanaio ma ci sarebbe qualcuno che scassa i tornelli. Il custode farebbe finta di non

vedere i clandestini per non avere problemi, o li farebbe entrare a metà prezzo incassando al posto del titolare del servizio.

E lo stesso accade nei nostri studi.

**Ci sono alcuni studi dove le persone sono positive** e propositive, apportano clienti, parlano bene dello studio, sono orgogliose di appartenervi, collaborano tra di loro. E non è che siano pagati di più degli altri. Anzi, spesso sono meno remunerati.

**In altri** consessi professionali, purtroppo, nonostante la presenza di principi etici, istruzioni di lavoro,

*office manager*, riunioni fiume, uffici controllo interno, capi ufficio di fantozziana memoria,

**ognuno pensa a sé stesso e si fa rigorosamente** i fatti suoi. Non aiuta, parla male degli altri, non vede l'ora che arrivino le cinque perché gli caschi la penna.

Con il passare del tempo mi sono fatto l'idea che

**il successo di uno studio professionale è una questione di cultura.**

**E che cambiare la cultura di uno studio è l'operazione più difficile che esista al mondo.**

È molto più facile istituirla

*ex novo*. Prendete quel notaio che ha appena vinto il concorso, non ha voluto prendere una impiegata già formata. Ha preferito assumere come apprendisti un paio di giovani e pazientemente insegnare loro il mestiere.

Il suo collega di concorso, partendo con qualche cliente in più, ha invece preso la scorciatoia. Ha assunto due persone già formate. Ognuna proveniva da uno studio diverso, in cui il notaio precedente è andato in pensione. Ora sono loro due a fare la cultura dello studio, imponendo al notaio un misto di quello che hanno vissuto nel loro lavoro precedente e adattandolo al nuovo contesto. Un

*cocktail* che non di rado si configura come la somma del nitro con la glicerina. Elementi di per sé assolutamente neutri, che a contatto tra loro diventano irrimediabilmente esplosivi.

Ma da dove viene la cultura? Come si uniforma?

**La cultura dipende dalla leadership e richiede di avere tempo per l'inclusione dei nuovi entrati.**

Provate a inserire un praticante esterno in uno studio a gestione familiare. Sarà molto probabilmente espulso, salvo diventare membro della famiglia a sua volta.

Pensate a quanto spesso i

*lateral hirings*, cioè l'assunzione di professionisti esterni specializzati, fallisce per lo scontro tra culture. Anche in studi molto strutturati e dotati di risorse idonee all'inserimento.

E a quanto siano inutili gli sforzi di chi ha uno studio monocratico senza deleghe di responsabilità e tenta di inserire dei quadri intermedi. La cultura resta

*lean*, inintermediari. I quadri vengono sistematicamente bypassati o messi in corto circuito per farli saltare.

**La cultura si cambia più facilmente quando ci sono dei traumi.** Imporre una cultura positiva richiede Grande unità strategica e direzionale, che spesso nei nostri studi, soprattutto quelli *assoxiatinon* c'è. Richiede inoltre almeno a livello iniziale la presenza continua del *management*. Cosa che i professionisti raramente riescono a garantire.

Contano naturalmente anche i sistemi di controllo. Sulle nostre autostrade il tutor c'è" ma spesso è spento perché la centrale che stampa le multe ha una dimensione insufficiente. È come registrare i tempi di lavoro su un *timesheet* che nessuno guarda mai.

La metafora del viaggio in autostrada ci dice che variano anche i sistemi di controllo.

C'è quello dove le persone si autoregolamentano e quello dove l'intervento del *management* è costante. Il peggiore sistema sembra essere il nostro dove l'adesione alle regole di gruppo è solo formale, di facciata.

**Come si può cambiare la cultura di uno studio?** Servono azioni persistenti e omogenee. raramente ne siamo capaci, perché non investiamo sui processi secondari. Che consideriamo un costo. Se vogliamo una diversa cultura non basta sporadicamente dirlo. Anche gli incentivi economici sono un alibi dietro il quale si nasconde la nostra poca voglia e l'incapacità di fare *management*. Ci sono studi dove chi porta un cliente prende il 30 o più per cento del fatturato ma la gente non lo fa perché si vergogna o perché teme di dover lavorare di più e studi dove non ci sono incentivi di sorta ma la gente è orgogliosa di portare i propri amici e conoscenti. E lo fa regolarmente.

Per convincere il sciur Mario o la sciura Pina che quanto fatto negli ultimi 25 anni di indefesso lavoro va cambiato, rapidamente e per sempre, servirà un lungo e faticoso percorso, fatto di colloqui, ore di formazione, contaminazioni esterne, esempi, ma anche talvolta di azioni improvvise, o perfino drastiche come quel collega che dopo averle tentate tutte ha mandato a casa tutti i vecchi impiegati rimpiazzandoli con dei giovani professionisti. Nella scelta tra il cambiamento graduale e quello improvviso, o come direbbero i giapponesi tra Kaizen e kaikaku, preferiamo in modo molto zen tenerci il kaos, la solita confusione di sempre.

Scoprite anche voi la cultura del vostro studio. Ma prima, mettete le cinture di sicurezza. E Buon viaggio!