

Edizione di lunedì 18 maggio 2015

ISTITUTI DEFLATTIVI

[Voluntary: perché aderire?](#)

di Fabrizio Vedana

DICHIARAZIONI

[Congruità a Gerico esclude le perdite sistematiche](#)

di Sandro Cerato

IMPOSTE SUL REDDITO

[Il reddito dei professionisti e i cespiti non pagati](#)

di Fabio Pauselli

PENALE TRIBUTARIO

[Il liquidatore risponde anche per le violazioni pregresse](#)

di Luigi Ferrajoli

ENTI NON COMMERCIALI

[Il doppio incarico per gli amministratori di ASD è indice di condotte elusive](#)

di Carmen Musuraca, Guido Martinelli

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Sapere è potere](#)

di Michele D'Agnolo

ISTITUTI DEFLATTIVI

Voluntary: perché aderire?

di Fabrizio Vedana

Il **30 settembre**, termine entro il quale è possibile aderire al programma di emersione volontaria dei capitali non dichiarati al Fisco varato con la legge 186/2014, si avvicina ma molti contribuenti, nonostante lettere ed inviti ad aderire al programma da parte dei loro professionisti e delle banche, in specie estere, presso le quali hanno disponibilità, non hanno ancora preso una decisione.

Le titubanze rischiano però di costare care: il ricevimento di un **avviso di accertamento** o di un questionario dell'Agenzia delle Entrate inibirebbe di fatto la possibilità di adesione al programma di **voluntary disclosure**.

Ma perché aderire? Per almeno due ordini di motivazioni: la riduzione sostanziale delle **sanzioni** amministrative connesse agli illeciti fiscali commessi e la previsione della **non punibilità (penale)** per i reati fiscali commessi, per il delitto di riciclaggio e per quello di autoriciclaggio nei termini di seguito indicati.

Sanzioni

La Legge 186/2014 (Cfr. articolo 5-quinquies, comma 4) al fine di incentivare l'adesione al programma di voluntary disclosure, prevede una sostanziale riduzione delle sanzioni amministrative che si associano agli illeciti fiscali commessi da quanti detengono attività, finanziarie o patrimoniali, all'estero non dichiarate al fisco.

In particolare, per quanti detengono beni in Paesi che entro il 2 marzo hanno sottoscritto con l'Italia un accordo per lo scambio di informazioni in ambito fiscale, **la sanzione per la mancata compilazione del quadro RW sarà pari, nel minimo, al 3 per cento**. Tale sanzione, da applicarsi su base annua e per un numero di annualità dipendente dal Paese in cui i beni si trovano, verrà **ridotta della metà** se i beni verranno rimpatriati in Italia o mantenuti all'estero con conferimento di incarico alla fiduciaria di fare da sostituto d'imposta (negli altri casi la riduzione sarà di un quarto), e **poi ad un terzo** nel caso di adesione del contribuente al programma di voluntary disclosure. Pertanto **la sanzione per la mancata compilazione del quadro RW sarà pari allo 0,50 per cento/anno**.

Analoghe sostanziali riduzioni vengono previste per le altre sanzioni da applicarsi sui redditi che i capitali non dichiarati al Fisco hanno prodotto; al fine di agevolare il calcolo di tali

redditi, che andranno pagati a titolo di imposte evase, maggiorate delle relative **sanzioni da calcolarsi in misura ridotta ad un quarto** del minimo più interessi, la Legge 186/2014 prevede, per i patrimoni finanziari sino a due milioni di euro, la possibilità di utilizzare un **metodo forfetario**: presumendo un rendimento annuo del 5 per cento ed applicando un'aliquota del 27 per cento, l'imposta da pagare sarà pari all'1,35 per cento da applicarsi, normalmente, per cinque anni.

Coperture penali

La Legge 186/2014 (Cfr. articolo 5-quinquies, comma 1), prevede, nei confronti di colui che presta la collaborazione volontaria (il cosiddetto disclosante) **l'esclusione della punibilità per i reati di cui agli articoli 2** (Dichiarazione fraudolenta mediante uso di fatture o altri documenti per operazioni inesistenti), **3** (Dichiarazione fraudolenta mediante altri artifici), **4** (Dichiarazione infedele), **5** (Dichiarazione omessa), **10-bis** (Omesso versamento di ritenute certificate) e **10-ter** (Omesso versamento di IVA) **del d.lgs. 74/2000** nonché per i reati di cui agli **articoli 648-bis** (reato di riciclaggio), **648-ter** (Impiego di denaro, beni e utilità di provenienza illecita) e **648-ter.1** (reato di autoriciclaggio) del codice penale.

È bene sottolineare che la Legge prevede, inoltre, l'estensione delle sopra citate cause di non punibilità anche a tutti coloro che hanno commesso o concorso a commettere i delitti sopra indicati.

DICHIARAZIONI

Congruità a Gerico esclude le perdite sistematiche

di Sandro Cerato

Le novità normative introdotte nel corso del 2014 ad opera dell'art. 18 del D.Lgs. n. 175/2014 hanno modificato la disciplina delle **società in perdita sistematica**, allungando il periodo di "osservazione" delle perdite da tre a cinque periodi d'imposta, e non anche l'ipotesi del mancato superamento del test di operatività. Pertanto, con riferimento al modello Unico 2015, per il periodo d'imposta 2014, **si deve aver riguardo al quinquennio 2009 – 2013** per verificare il relativo **status per il periodo d'imposta 2014**, fatte salve le **cause di esclusione** di cui all'art. 30 della legge n. 724/94 (da verificarsi nel periodo d'imposta 2014) e quelle di cui al provvedimento direttoriale 11 giugno 2012 (da verificarsi in almeno uno dei cinque periodi d'imposta che compongono il periodo di osservazione, ossia dal 2009 al 2013). Resta inoltre inalterata la possibilità di **presentare istanza di interpello disapplicativo** ricordando che l'Agenzia delle Entrate, nella **circolare n. 23/E/2012**, ha precisato che qualora una società sia interessata a presentare istanza di disapplicazione in relazione alla disciplina sulle società non operative ed a quella sulle perdite sistematiche, la stessa è tenuta a presentare due distinte istanze.

Il raggiungimento della congruità e coerenza alle risultanze di Gerico è utile per escludere l'applicazione delle regole previste per le società di comodo (obbligo di dichiarazione di un reddito minimo, "blocco" del credito Iva e divieto di riporto delle perdite pregresse ad abbattimento del reddito minimo presunto):

- sia per le **società che non superano il test di operatività**, per il periodo d'imposta 2014, con conseguente esclusione dall'applicazione delle predette limitazioni per lo stesso periodo d'imposta 2014 (e quindi in Unico 2015);
- sia per le **società in perdita nel quinquennio 2009 – 2013**, per effetto delle disposizioni del D.L. n. 138/2011, per escludere l'applicazione della disciplina delle società non operative per il successivo periodo d'imposta 2014.

In relazione alle **società in perdita sistematica**, il provvedimento direttoriale dell'11 giugno 2012 ha individuato delle cause di disapplicazione "ad hoc", tra le quali la **congruità e coerenza agli studi di settore in almeno uno dei cinque periodi d'imposta del quinquennio di "osservazione"** (2009 – 2013 per il periodo d'imposta 2014).

Tuttavia, poiché la **congruità e la coerenza alle risultanze degli studi di settore** costituisce anche una causa di esclusione prevista nell'art. 30 della legge n. 724/94, la società in perdita sistematica ma **congrua e coerente per l'anno 2014** esclude l'applicazione della disciplina in questione, garantendosi inoltre la disapplicazione anche per i prossimi cinque periodi

d'imposta, poiché il 2014 sarà un periodo d'imposta inserito nel quinquennio di osservazione.

Poiché la **congruità può essere raggiunta anche per adeguamento alle risultanze di Gerico**, risulta del tutto evidente che l'opportunità di tale adeguamento per il periodo d'imposta 2014 porta con sé importanti benefici, poiché come detto oltre ad escludere l'applicazione della disciplina delle società di comodo per il periodo d'imposta oggetto della dichiarazione (sia per quanto riguarda l'eventuale mancato superamento del test di operatività, sia per quanto riguarda le perdite sistematiche), **garantisce la disapplicazione della fattispecie delle perdite sistematiche fino al periodo d'imposta 2020** (annualità per la quale il 2014 esce dal quinquennio precedente). Sul punto, tuttavia, è opportuno ricordare le seguenti precisazioni fornite dall'Agenzia delle Entrate nella **circolare n. 9/E/2008**:

- la **coerenza deve riguardare tutti gli indicatori di coerenza economica**, e non anche quelli di normalità economica che incidono direttamente sul livello di congruità;
- la **società deve applicare concretamente gli studi di settore**, con la conseguenza che l'eventuale sussistenza di una causa di esclusione dall'applicazione degli studi non consente di avvalersi dell'esimente in questione;
- **l'esclusione non si applica per le società soggette a parametri**, anche laddove dichiarino ricavi congrui rispetto a tale strumento.

IMPOSTE SUL REDDITO

Il reddito dei professionisti e i cespiti non pagati

di Fabio Pauselli

Come noto, il criterio generale che deve essere seguito per determinare il **reddito da lavoro autonomo** è quello di **“cassa”**: in base all'art. **54 del Tuir** concorrono alla formazione del reddito professionale soltanto le **spese sostenute nel periodo d'imposta**.

Il Legislatore, tuttavia, ha inteso inserire una deroga a tale principio nel caso in cui le spese sostenute riguardino **beni strumentali**. Questi, infatti, concorreranno alla formazione del reddito annuale in quote costanti calcolate sulla base dei **coefficienti fiscali di ammortamento**. In tal senso, anche nell'ambito del reddito da lavoro autonomo si è inteso applicare il **concetto di competenza** per questa tipologia di beni, essendone prevista la deducibilità **soltanto attraverso il calcolo delle quote di ammortamento a prescindere dalla data di pagamento**. Ovviamente tale deroga riguarda i beni strumentali **superiori ad € 516,46**, considerato che per quelli di costo inferiore a tale soglia sussiste la **facoltà** di ricorrere alla **deduzione integrale del costo** nel periodo d'imposta in cui è **stata sostenuta la relativa spesa**.

Tutto ciò è testimoniato dal fatto che il Legislatore fiscale ha volutamente utilizzato il termine **spesa** per indicare il **componente negativo del reddito** e il termine **costo** per il **fattore produttivo a durata pluriennale**; è evidente, quindi, che la partecipazione dei **“costi”** dei beni strumentali **deve avvenire per quote** a prescindere dall'effettivo pagamento del bene, **ancorché nel contratto di acquisto sia stato convenuto il pagamento rateale**. Come ha avuto modo di precisare **l'Associazione dei dottori commercialisti di Milano nella nota di comportamento n. 146**, il regime dell'ammortamento non potrebbe essere sostituito, poiché resterebbe annullato con effetti distorsivi, dalle rate di un eventuale pagamento dilazionato, il cui singolo valore, seppur coerente con il **“regime di cassa”**, **risponde a una logica di mera convenienza finanziaria, diversa da quella economico-redittuale** tipicamente utilizzata per la determinazione del reddito imponibile di periodo di qualsiasi categoria di perceptor.

Inoltre, il fatto che il Legislatore abbia previsto la facoltà della deduzione integrale della spesa sostenuta per i beni strumentali di costo unitario inferiore ad € 516,46, conferma che per tutti gli altri cespiti si rende applicabile il regime ordinario di attribuzione per quote nell'ambito della determinazione del reddito da lavoro autonomo.

Si pensi al caso di un professionista che acquista un bene strumentale del valore di 10.000 euro nel corso del 2015. Il pagamento è previsto in venti rate mensili a partire dal 1° gennaio 2015. L'aliquota di ammortamento del bene è pari al 12% annuo. Le quote di ammortamento potranno essere dedotte dal reddito di lavoro autonomo a partire dall'esercizio di acquisto del bene e a prescindere dal momento in cui esso sarà pagato. Quindi la quota deducibile annuale

sarà pari a 1.200 euro ($10.000 \times 12\%$).

Al contrario, se si applicasse il principio di cassa all'esempio sopra riportato, il professionista dovrebbe applicare il coefficiente di ammortamento del 12% rapportato alle rate mensili effettivamente pagate. Così, nell'anno 2015 l'ammortamento dovrebbe essere pari a 720 euro, ovvero il 12% calcolato su 6.000 euro (rate pagate dal 1/1 al 31/12). Soltanto a decorrere dal 2016 l'ammortamento tornerà ad essere pari a 1.200 euro, essendo state saldate tutte le rate previste.

È evidente che accettando tale impostazione si verrebbero a **creare delle alterazioni nell'ambito del processo di ammortamento**, sia nel caso di **perdite durevoli di valore dei beni strumentali** o di vendita degli stessi, essendo l'ammortamento calcolato sulla spesa sostenuta anziché sul costo storico del bene, sia nella decorrenza dello stesso il quale, di norma, inizia dal **momento di entrata in funzione del bene** mentre, così facendo, **decorrerebbe dal momento di effettivo pagamento del bene**.

PENALE TRIBUTARIO

Il liquidatore risponde anche per le violazioni pregresse

di Luigi Ferrajoli

Ricoprire la carica di **liquidatore di una società** comporta l'assunzione delle responsabilità relative anche alle inadempienze poste in essere da altri soggetti in epoca **precedente alla nomina**.

È quanto sancito dalla sentenza della Corte di Cassazione n. **11665 del 20 marzo 2015** che ha ribadito che il liquidatore di una società, al pari dell'amministratore, risponde per i **delitti tributari disciplinati dal D.Lgs. n.74/00** anche relativi a violazioni pregresse in quanto, con l'accettazione della carica, si assume tutti i rischi che ne possono derivare.

Nella fattispecie in commento, il Tribunale di Brindisi aveva accolto l'appello del Pubblico Ministero disponendo il **sequestro preventivo finalizzato alla confisca per equivalente** delle somme depositate nei conti correnti e rapporti bancari nella disponibilità diretta ed indiretta di un liquidatore indagato per il reato di **omesso versamento di ritenute certificate** di cui all'art.10 bis D.Lgs. n.74/00 (che punisce con la reclusione da sei mesi a due anni chiunque non **versa entro il termine previsto per la presentazione della dichiarazione annuale** di sostituto di imposta le ritenute risultanti dalla certificazione rilasciata ai sostituti, per un ammontare superiore a cinquantamila euro per ciascun periodo di imposta).

Il Tribunale aveva desunto **la sussistenza del fumus** da accertamenti compiuti dalla Guardia di Finanza attraverso l'accesso a banche dati ed alle certificazioni rilasciate ai soggetti per conto dei quali erano stati eseguiti gli accantonamenti, **rilevando il superamento** (seppure per un importo assai esiguo) **della soglia di punibilità** ed il mancato versamento delle ritenute entro il termine previsto per la dichiarazione annuale di sostituto di imposta.

Il Giudice, considerato che l'indagato aveva ricoperto prima il **ruolo di componente del consiglio di amministrazione della società** e poi quello di liquidatore, ha escluso che il medesimo potesse essere considerato estraneo alla dinamiche aziendali.

L'indagato ha proposto **ricorso per Cassazione** avverso la misura cautelare eccependo tra l'altro la violazione dell'art. 606 c.p.p., co.1, lett. c), in relazione agli artt. 321 e 324 c.p.p. e 309 c.p.p. co.9 e 10 in quanto il Tribunale non avrebbe dato alcuna considerazione alla circostanza che **l'indagato aveva ricoperto il ruolo di liquidatore solo per un breve periodo**, dando invece maggiore peso al fatto che il medesimo era stato anche componente del consiglio di amministrazione.

La Cassazione ha rigettato il ricorso ritenendo che, poiché l'assunzione della **qualità di**

liquidatore era avvenuta in data 22.12.2010 ed il reato risultava commesso il 22.08.2011 (data di scadenza del termine per la presentazione della dichiarazione annuale dei sostituti di imposta per l'anno 2010), l'indagato, quale liquidatore, aveva avuto un **lasso di tempo del tutto ragionevole** per compiere le relative **necessarie verifiche contabili**.

La Suprema Corte ha ribadito altresì che, nelle società di capitali, la responsabilità per i reati tributari previsti dal D.Lgs. n.74/00 è attribuita all'amministratore ovvero a **coloro che rappresentano e gestiscono l'ente** che, in quanto tali, sono tenuti a presentare e sottoscrivere le dichiarazioni rilevanti per l'ordinamento tributario, adempiendo agli **obblighi consequenti**.

Tra le predette figure è ricompreso il **liquidatore** ex artt. 2276 e 2489 c.c. nominato in caso di scioglimento della società, che risulta quindi **soggetto alla responsabilità per i delitti tributari** in virtù della espressa previsione di cui all'art.1, co.1, lett. c) del D.Lgs. n.74/00 in combinazione con le norme che ne definiscono i poteri e le responsabilità.

Secondo la Cassazione, quindi, colui che assume la carica di liquidatore **si espone volontariamente a tutte le conseguenze** che possono derivare anche da pregresse inadempienze (cfr. Cass. sent. n. 38687/14 e n. 3636/13).

Viepiù che, nel caso in esame, il debito verso lo Stato non sarebbe neppure risultato **particolarmente remoto, occulto o di difficile accertamento** poiché, secondo i Giudici, sarebbe stato sufficiente che l'indagato, prima di assumere la carica di liquidatore, avesse **esaminato le scritture contabili e le dichiarazioni fiscali** per adempiere nel termine stabilito al pagamento dell'obbligazione tributaria.

Nella sentenza si rammenta inoltre che è stata sollevata dalla Corte di Appello di Milano **questione di legittimità costituzionale in ordine all'ammontare della soglia di punibilità** prevista per il reato di cui all'art.10 *bis* D.Lgs. n.74/00, per violazione del principio di uguaglianza con riferimento alle soglie di punibilità statuite dagli artt. 4 e 5 del medesimo decreto **prima della riforma** introdotta con il D.L. n.138/11, sia con riferimento a quelle introdotte all'art.10 *ter* a seguito della pronuncia della **Corte Costituzionale n. 80/2014**; sul punto si attende quindi la pronuncia della Consulta.

ENTI NON COMMERCIALI

Il doppio incarico per gli amministratori di ASD è indice di condotte elusive

di Carmen Musuraca, Guido Martinelli

Secondo la Commissione Tributaria Provinciale di Cremona, sentenza n. 51/2015, la violazione da parte di amministratori di associazioni e società sportive dilettantistiche **del divieto di ricoprire la medesima carica in altre società o associazioni che operano** nell'ambito di uguale disciplina sportiva all'interno di un'unica FSN, DSA, EPS, **è indice significativo della natura commerciale dell'attività svolta dai singoli enti ed impedisce loro di fruire delle agevolazioni tributarie connesse allo status dilettantistico.**

I giudici lombardi offrono una **particolare interpretazione** del divieto contenuto al comma 18 bis, dell'art. 90, L. 298/2002, divieto a fronte del quale il legislatore non ha previsto in maniera esplicita alcuna sanzione, individuando comunque nella formulazione della norma citata **la volontà del legislatore di evitare, attraverso questo limite, specifiche condotte elusive.**

La questione posta a giudizio riguardava, infatti, un'associazione sportiva dilettantistica alla quale l'Agenzia delle Entrate in sede di accertamento aveva contestato il diritto all'utilizzo del regime fiscale agevolato previsto in favore degli enti dilettantistici, in ragione di una serie di violazioni formali quali l'assenza del libro soci, del libro verbali CD, verbali di assemblea standard.

Contestava, inoltre l'Agenzia, l'avvenuta violazione del comma 18 bis, dell'art. 90 L. 289/02 secondo cui: *“È fatto divieto agli amministratori delle società e delle associazioni sportive dilettantistiche di ricoprire la medesima carica in altre società o associazioni sportive dilettantistiche nell'ambito della medesima federazione sportiva o disciplina associata se riconosciute dal CONI, ovvero nell'ambito della medesima disciplina facente capo ad un ente di promozione sportiva”*. Nel caso di specie, infatti, il legale rappresentante dell'associazione ricorrente, nel medesimo anno accertato risultava essere, contemporaneamente, anche legale rappresentante di un'altra associazione sportiva operante nella medesima disciplina sportiva dell'accertata.

L'associazione impugnava l'avviso ricevuto contestando, in via preliminare, **l'avvenuta violazione dell'art. 12, L. 212/2000 in quanto l'atto di accertamento era stato emesso prima del decorso del termine di 60 gg. dal momento della conclusione delle indagini amministrative**, e nel merito l'infondatezza di tutti i rilievi formali operati dall'Ufficio.

La Commissione, previo il rigetto della questione preliminare posta, in ragione del fatto

che secondo un recente e condivisibile orientamento del Supremo Collegio (cfr. Cass., sez. V, 9 luglio 2014, n. 15624), il termine dilatorio di sessanta giorni, nel caso – come quello in esame – in cui l'ente impositore si sia limitato ad esaminare i documenti esibiti a richiesta dal contribuente, va computato dal momento di redazione del processo verbale di ricezione dei documenti richiesti, dichiara infondata anche nel merito la richiesta di annullamento dell'accertamento impugnato.

Rilevano infatti i Giudici che il rappresentante legale dell'associazione “**ha violato il divieto di ricoprire un doppio incarico in due distinti enti**, che l'art. 90, L. n. 289 del 2002 ha imposto per evitare condotte elusive che, nella fattispecie in esame, **appaiono essere state compiute, proprio grazie alla contemporanea assunzione delle due cariche**. Invero, **suddividendo i ricavi percepiti tra due associazioni, il legale rappresentante di entrambe ha cercato di diminuirne l'entità**, avuto riguardo a ciascuno dei due enti, singolarmente considerato ed, in particolare, ha potuto contenere quelli dell'associazione ricorrente, **entro il limite di Euro 250.000,00 annui, previsto dalla L. n. 398 del 1991**, quale condizione per fruire del regime forfettario concesso, appunto, alle associazioni dilettantistiche aventi determinate caratteristiche, ai fini Ires ed IVA. **Già questo sdoppiamento tra due persone giuridiche, amministrate dal medesimo soggetto, è un indice significativo della natura commerciale dell'attività svolta dalla ricorrente ed impedisce a quest'ultima di poter fruire delle agevolazioni tributarie concesse alle associazioni dilettantistiche**”.

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Sapere è potere

di Michele D'Agnolo

Vi è mai capitato di andare ad un convegno e comprare un libro, per poi scoprire rientrando in studio che un vostro collega lo aveva già acquistato?

Oppure di ricordarvi di aver letto tempo addietro un articolo, un riferimento interessante per risolvere un quesito, e di non riuscire a trovarlo più?

E quante volte avete provato a istituire una riunione di studio, in cui ognuno doveva preparar un argomento a vantaggio di tutti gli altri, ma poi per i motivi più vari questa riunione non si è mai tenuta?

E che dire del praticante che è rimasto per settimane a studiare una nuova operazione senza sapere che ne avevamo già fatta un'altra uguale cinque anni fa, quando lui era ancora a scuola.

È evidente che i nostri studi hanno problemi di gestione della conoscenza. *Knowledge management*, direbbero gli anglosassoni.

Il problema, se volete, può essere fatto rientrare in quello più ampio di **gestione della comunicazione interna**, di cui la conoscenza è soltanto una parte. Andrebbero trattate, infatti, anche le comunicazioni che riguardano i clienti, che rispondono all'acronimo del Crm (*customer relationship management*) e quelle di carattere organizzativo ovvero di gestione dei compiti (*task*) e di monitoraggio delle scadenze.

Occorre innanzitutto assicurare una **buona selezione e distribuzione della conoscenza che entra in studio**. Se non entrano cose indispensabili è un guaio, ma dover anche difenderci dalla proliferazione di fonti e di informazioni. Poi dovremo **assicurarci che le informazioni salienti arrivino alle persone competenti**. E quindi occorrerà, per esempio, stabilire un percorso di lettura per i quotidiani e per le riviste cartacee ed elettroniche che arrivano in studio. E monitorare di tanto in tanto se dette riviste sono ancora utili in quanto vengono lette oppure se non ha alcun senso mantenere gli abbonamenti. E così il collega inviato a sentire un convegno non potrà pensare di essere andato ad una scampagnata: dovrà riportare le informazioni salienti raccolte e comunicarle affinché modifichino adeguatamente le procedure e le modalità operative del personale di studio.

In secondo luogo va verificato che questa conoscenza in ingresso venga adeguatamente raccolta e utilizzata da chi ne ha la necessità.

E così potrà essere frustrante aver distribuito a tutti gli addetti dello studio una circolare settimanale, salvo scoprire che nessuno ha avuto il tempo di leggerla o la capacità di trasformarla in un comportamento agito sulle pratiche dei clienti. Il personale di studio, peraltro, soprattutto quello più attempato, si aspetta che il lavoro di decodifica della norma fiscale venga loro predisposto dal professionista. E forse non ha tutti i torti, in quanto il professionista lo fa generalmente prima e meglio.

Spesso, nell'illusione di una crescita reciproca, tentiamo di coinvolgere i dipendenti nella risoluzione di quesiti incerti, o li costringiamo a farlo in quanto siamo contumaci, per poi scoprire che hanno passato la mattinata in quattro a consultarsi reciprocamente su un problema che avremmo potuto risolvere in un batter di ciglia.

La pluralità di fonti, lungi dal risultare una ricchezza, tende a disorientare gli addetti che si chiedono se dar retta alla ricostruzione dottrinale o a quella dettata dalla prassi o dalla giurisprudenza.

È quindi indispensabile che in studio arrivi e venga adeguatamente distribuita una quantità il più possibile non ridondante di informazioni. Talvolta, tuttavia, l'incrocio di fonti è salvifico perché anche chi scrive di tanto in tanto erra.

I nostri studi fanno anche attività di produzione di conoscenza. Tuttavia, questo sapere non è messo al servizio di tutti, ma soltanto di chi l'ha predisposto e utilizzato in quel preciso momento.

E così, spesso capita di dover studiare per un mese il medesimo quesito che hanno già studiato i nostri colleghi del piano di sopra, con i quali però non abbiamo mai avuto il tempo di confrontarci. E per fortuna abbiamo dato ai due clienti la stessa risposta.

Non di rado, poi, è lo stesso cliente che fa a tutti quanti la stessa domanda, magari in momenti diversi. Sembra quasi che lo faccia apposta, per vedere se stiamo attenti.

Il problema si aggrava quando il cliente racconta soltanto una quota parte delle informazioni necessarie a ciascuno dei nostri addetti, e poi si stupisce di ottenere risposte almeno in parte diverse.

È indispensabile, quindi, che lo studio segnali a tutti in modo adeguato l'avvenuta produzione di nuova conoscenza. Per evitare l'*opinion shopping* interno di colleghi e clienti. Ed è cruciale che chi deve sviluppare nuova conoscenza si chieda prima di partire in quarta a reinventare l'acqua calda se non la trova per caso già pronta all'interno dello studio, nascosta da qualche parte.

È quindi buona norma, per esempio, distribuire le circolari destinate all'esterno dello studio in primo luogo ai collaboratori e dipendenti affinché le possono far proprie prima della loro diffusione all'esterno.

Spesso i quesiti dei clienti e anche dei dipendenti e collaboratori tendono a ripetersi. E così lo studio può segnalare la precedente risposta evitando di ripetersi, o **preparare un elenco di faq**. Le *frequently asked questions*, anche se costano un po' di fatica iniziale per il loro sviluppo e successivamente per la loro manutenzione possono salvare molte ore di lavoro di risorse professionali preziose. Anche qui non è a volte facile distinguere un quesito ripetitivo da una domanda da nulla che in realtà è la punta di un iceberg.

Un modo per catalogare i quesiti risolti può essere, per esempio, quello di utilizzare la **rilevazione dei tempi di lavoro**. È sufficiente per ciascuna pratica affiancare una classificazione per argomenti alle consuete rilevazioni di *timesheet*. Un altro utile esercizio è quello di tenere una **banca dati** sulle operazioni straordinarie predisposte dallo studio, queste possono essere molto utili anche per la formazione dei praticanti.

Per tutta una serie di operazioni ripetitive come i contratti di locazione sarà bene disporre di *facsimili*, modelli, *checklist* uniformi per tutto lo studio, a lucro di tempo. Saranno vere e proprie cassette degli attrezzi a disposizione degli addetti e dei collaboratori.

Altro problema che spesso si manifesta è che **la conoscenza viene raccolta individualmente ma non viene catalogata**, di modo che risulta inservibile ai più.

Sto pensando all'anziano ragioniere andato in pensione, che ci lasciò in eredità un intero scaffale di ritagli del sole ventiquattr'ore. Due metri cubi di *patch work* gialli bianchi e salmone assolutamente inservibili, in quanto il criterio in base al quale erano stati diligentemente ritagliati e inseriti in decine di buste di cellophane era noto soltanto a lui. Tra l'altro, con il caldo la plastica era diventata solidale con il testo di molte fotocopie rendendole illeggibili. Un *mix* di carta e plastica non più buono nemmeno per il macero. Molto meglio, per esempio, utilizzare dei classificatori parlanti. Ma ancora più efficiente è archiviare i documenti elettronicamente etichettandoli in modo da poterli istantaneamente ricercare in base ad una semplice parola chiave. O avere un sistema di ocr, cioè di riconoscimento ottico dei caratteri, che evita anche la fatica di etichettare. Tra l'altro, è rilassante lavorare sul cartaceo ma è poco efficiente. Tanto che spesso ormai per la fretta ricerchiamo nuovamente su Internet con i motori di ricerca anche cose che abbiamo già archiviato nel nostro disco rigido. Altre volte ci sono delle vistose duplicazioni nei mucchietti che ciascuno di noi accumula nei *dox* dietro la propria scrivania. Che senso ha avere in studio cinque raccolte diverse sugli studi di settore? Non dobbiamo mica fare lo scambio delle figurine. E così **sarebbe molto più sensato attribuire la responsabilità della raccolta di ciascun argomento ad un'unica persona all'interno dello studio**. Sovente la conoscenza non è adeguatamente distribuita all'interno dello studio, in modo che manca un approccio interdisciplinare. E così un contabile non adeguatamente addestrato può non accorgersi dalle nuove descrizioni delle fatture che avendo il cliente artigiano cambiato attività c'è stata una variazione di rischio ai fini Inail, oppure dalla situazione dei conti che la srl è finita al di sotto del capitale minimo.

Infine, un modo interessante per far crescere la conoscenza collettiva è rappresentato dalla **discussione collettiva dei progetti di maggiore importanza** e delle non conformità riscontrate

all'interno dello studio. Nel primo caso condivideremo con i nostri collaboratori i momenti professionali più belli, nel secondo i peggiori, contribuendo però in entrambe le circostanze a creare in capo a tutti una conoscenza casistica esponenziale e una adeguata cultura della prevenzione. Come diceva Socrate, saggio è colui che sa di non sapere. Allora possiamo tirare un sospiro di sollievo: siamo già a buon punto.