

Edizione di lunedì 20 luglio 2015

EDITORIALI

[Via 50 miliardi di tasse: realtà o sogno di mezza estate?](#)

di **Sergio Pellegrino**

DICHIARAZIONI

[La compilazione degli studi di settore: casistiche a confronto](#)

di **Fabio Pauselli**

IVA

[Servizi digitali: le presunzioni di localizzazione e relativa confutazione](#)

di **Marco Peirolo**

REDDITO IMPRESA E IRAP

[L'irap nella produzione di energia da fonti rinnovabili](#)

di **Alberto Rocchi**

ENTI NON COMMERCIALI

[Compiti e poteri degli amministratori di una fondazione](#)

di **Guido Martinelli**

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[La "remise en forme" dello studio professionale](#)

di **Michele D'Agnolo**

EDITORIALI

Via 50 miliardi di tasse: realtà o sogno di mezza estate?

di **Sergio Pellegrino**

Ammetto che in **questa estate per noi impossibile**, alle prese con proroghe, dichiarazioni precompilate, modelli F24 che i nostri clienti fanno difficoltà a pagare (anche se va decisamente peggio con i nostri compensi ...), perversioni varie di un sistema fiscale sempre più contorto, sentire parlare il Premier di un *“impegno di riduzione delle tasse che non ha paragoni nella storia del Paese”*, di *“rivoluzione copernicana senza aumentare il debito”*, di *“patto con gli italiani”* **può generare sentimenti contrastanti.**

Nel suo **intervento all'assemblea del Pd**, Matteo Renzi ha disegnato infatti una **road map di taglio delle tasse impressionante ed ambiziosa** (forse troppo impressionante ed ambiziosa ...).

Nel **2016 via tutte le tasse sulla prima casa**, nel **2017 via una buona parte dell'Ires**, nel **2018 interventi sugli scaglioni Irpef e sulle pensioni.**

Con il cuore vorremmo tutti credere alle parole del Presidente del Consiglio, **ma la ragione ci porta ad essere fortemente scettici** perché non si capisce, né è stato spiegato concretamente, come possano essere effettuati **50 miliardi di euro di tagli alle tasse nei prossimi cinque anni, abbassando nel contempo il debito pubblico.**

Non per questo vogliamo essere iscritti nei **ranghi dei disfattisti e dei pessimisti cronici**, come probabilmente sarebbe portato a fare il *premier*: semplicemente siamo **disillusi.**

Veniamo da **vent'anni di promesse roboanti** che hanno annunciato milioni di posti di lavoro, riduzioni draconiane delle imposte, semplificazioni del sistema tributario, miglioramento del funzionamento della pubblica amministrazione ... insomma, tutti i governi, indipendentemente dal loro colore, hanno promesso un futuro migliore rispetto ad una realtà mediocre, **ma nessuno è stato in grado di mantenere minimamente fede alle proprie promesse.**

A tutti, noi compresi, **piacerebbe l'attuazione della riduzione delle tasse annunciata da Renzi.**

Per dimostrare che siamo *bipartisan*, ancora più gradita sarebbe quella promessa sul versante dell'opposizione da **Salvini, con l'introduzione per tutti di una flax rate con aliquota al 15% (!)**: ipotesi che provocherebbe un calo di 100 miliardi delle entrate per lo Stato (che diventerebbero 50 nel caso di recupero integrale dell'evasione fiscale).

Ciò che ci lascia un po' perplessi, per utilizzare un eufemismo, è che, dall'una come dall'altra parte, **nessuno spieghi con chiarezza e in modo sufficientemente convincente** come tutto ciò

verrebbe finanziato: Renzi fa genericamente riferimento agli effetti del “*cantiere delle riforme*”, Salvini allo slogan “*pagare tutti, pagare meno*”.

Il timore (per non dire la certezza, che suonerebbe, questo sì, davvero “disfattista”) è che siamo di fronte al **solito teatrino della politica italiana**, in perenne campagna elettorale e con un *deficit* di credibilità in costante ascesa che, non a caso, ha reso il partito dell’astensione il primo partito del Paese.

Ma visto che in questo Paese ci viviamo e cerchiamo di continuare a lavorarci, sebbene tra mille difficoltà ... **non vediamo l’ora di essere smentiti.**

Avere sempre ragione in questi casi è davvero controproducente.

DICHIARAZIONI

La compilazione degli studi di settore: casistiche a confronto

di **Fabio Pauselli**

Come noto, il modello da utilizzare per la comunicazione dei dati rilevanti ai fini dell'applicazione dello **studio di settore** costituisce parte integrante della dichiarazione dei redditi nel Modello Unico per quei soggetti che esercitano, in maniera prevalente, una delle attività per le quali risultano approvati i relativi studi di settore. Tale modello deve essere inviato in via telematica **unitamente alla dichiarazione**.

I relativi modelli vengono pubblicati sul sito dell'Agenzia delle Entrate mentre gli studi di settore devono essere pubblicati in Gazzetta Ufficiale entro il 31.12 del periodo d'imposta nel quale entrano in vigore. Eventuali integrazioni, necessarie per tenere conto degli andamenti economici e dei mercati, devono essere pubblicate in Gazzetta Ufficiale entro il 31.03 del periodo d'imposta successivo a quello della loro entrata in vigore.

Gli studi di settore **applicabili per il periodo d'imposta 2014** sono stati approvati con 5 decreti, datati 29.12.2014. Con un ulteriore decreto ministeriale del 30 marzo 2015, invece, sono state introdotte **modifiche alle analisi della territorialità** di taluni studi di settore ([a riguardo si veda la circolare dell'Agenzia delle Entrate n.28/E dello scorso 17 luglio](#)).

Nei confronti di tutti i contribuenti titolari di reddito d'impresa o di lavoro autonomo, per i quali **non si rendono applicabili gli studi di settore**, sono previsti specifici **indicatori di normalità economica (INE)**, idonei a rilevare la presenza di ricavi o compensi non dichiarati ovvero di rapporti di lavoro irregolare. Così come i **parametri** sono applicabili nei confronti dei contribuenti per i quali **non risultano approvati gli studi di settore**.

Le casistiche sono davvero molte e bisogna riporre molta accortezza nel predisporre e inviare i relativi studi di settore, soprattutto in tutti quei casi in cui nonostante la **non applicabilità degli stessi ai fini accertativi** è richiesto, comunque, **l'invio dei modelli**.

Così, ad esempio, se per un contribuente in **normale attività** è scontato **l'invio degli studi di settore** o dei **parametri + INE** per le attività soggette a parametri e la loro applicabilità, non sempre lo è per i soggetti il cui periodo d'imposta ha comportato un **non normale svolgimento delle attività**. In questi casi, a prescindere dalle motivazioni che hanno limitato il normale corso delle attività, gli studi di settore non si applicano ai fini accertativi ma, comunque, i relativi modelli devono essere compilati e allegati al modello Unico. L'accortezza, in questi casi, oltre alla compilazione del modello, deve essere quella di **fornire le motivazioni** che non hanno permesso uno svolgimento normale delle attività, avendo cura di inserirle **nelle note aggiuntive** dello studio di settore.

Per chi inizia una **nuova attività** questa rappresenta una delle pochissime casistiche in cui, a prescindere dalla non applicabilità dello studio di settore, **non ne è richiesto nemmeno l'invio telematico**. Attenzione, però, in questi casi nel modello Unico deve essere **compilato l'apposita sezione INE, anche in assenza di dati da dichiarare**. In tal caso, infatti, è previsto un apposito *flag* per comunicare l'assenza dei dati richiesti.

Altra casistica particolare è quella che interessa tutti quei soggetti che determinano il **reddito con criteri forfettari** con attività soggette a studi di settore. Si pensi, ad esempio, agli enti *no-profit* che optano per la L. 398/91 nella determinazione del reddito commerciale. Anche in questi casi, ferma restando la non applicabilità degli studi, **l'invio del modello deve essere comunque effettuato** con la differenza, tuttavia, che andranno **compilate le sezioni riguardanti gli aspetti strutturali dell'attività** mentre la parte contabile, per ovvi motivi di determinazione forfettaria del reddito, dovrà essere omessa.

Nella tavola che segue si riassumono le principali casistiche.

Stato	Attività con parametri	Attività con studi	Applicabilità studio
Normale attività	parametri + INE	Studi di settore	SI
Inizio attività	INE	INE	NO
Cessazione attività	INE	Studi di settore	NO
Periodo di non normale svolgimento	INE	Studi di settore	NO
Ricavi compresi tra 5.164.569 e 7.500.000	INE	Studi di settore	NO
Ricavi maggiori di 7.500.000	INE	INE	NO
Periodo d'imposta diverso da 12 mesi	INE	Studi di settore	SI

IVA

Servizi digitali: le presunzioni di localizzazione e relativa confutazione

di **Marco Peirolo**

Per i servizi di telecomunicazione, teleradiodiffusione ed elettronici, può essere **particolarmente difficoltoso** individuare il luogo di stabilimento, di indirizzo permanente o di residenza abituale del committente, quando quest'ultimo non agisca in veste di soggetto passivo IVA.

Nel considerando n. 8 del Reg. UE n. 1042/2013, il Legislatore comunitario ha riconosciuto espressamente che, per i servizi in esame, possa accadere che il luogo di stabilimento, l'indirizzo permanente o la residenza abituale sia **praticamente impossibile da determinare o non si possa determinare con certezza**.

Tale eventualità, come specificato nel considerando n. 10, può verificarsi in alcuni casi in cui il servizio rivesta **carattere occasionale, coinvolga piccole somme e richieda la presenza fisica del destinatario**, come nel caso della prestazione di servizi di telecomunicazione, teleradiodiffusione ed elettronici presso una postazione *Wi-Fi* o un *Internet café*, ovvero il servizio non preveda il rilascio di ricevute di pagamento o altri elementi di prova per il servizio prestato, come nel caso delle cabine telefoniche.

Al fine, pertanto, di agevolare gli operatori ad individuare il luogo del committente, il Reg. UE n. 1042/2013 ha introdotto, nell'ambito del Reg. UE n. 282/2011, i nuovi artt. *24-bis* e *24-ter*, che definiscono una serie di presunzioni, aventi carattere relativo siccome possono essere superate – alle condizioni previste dagli artt. *24-quinquies* e *24-septies* – da parte degli stessi prestatori o delle Autorità fiscali.

Le presunzioni previste dall'art. *24-bis*, applicabili ai **rapporti "B2C" e "B2B"**, considerano rilevante il **luogo in cui il committente deve recarsi fisicamente per fruire dei servizi** di telecomunicazione, teleradiodiffusione ed elettronici.

In particolare, al par. 1, è previsto che se i predetti servizi sono resi in un luogo quale **una cabina telefonica, un punto telefonico, una postazione Wi-Fi, un Internet café, un ristorante o una hall d'albergo** e la fruizione del servizio richiede la presenza fisica del destinatario in tale luogo, si presume che quest'ultimo sia stabilito, abbia il suo indirizzo permanente o la sua residenza abituale nel luogo in questione e che il servizio sia effettivamente utilizzato e fruito in tale luogo. Se, invece, il luogo di esecuzione del servizio è **a bordo di una nave, un aereo o un treno che effettua un trasporto passeggeri all'interno dell'Unione europea**, il successivo par.

2 stabilisce che il luogo in cui il servizio è prestato è quello di partenza del trasporto di passeggeri.

Le presunzioni di cui al successivo art. 24-ter, applicabili ai soli **rapporti "B2C"**, si riferiscono:

1. ai **servizi resi attraverso una linea terrestre fissa**, per i quali si presume che il destinatario sia stabilito, abbia il suo indirizzo permanente o la sua residenza abituale nel luogo in cui è installata detta linea terrestre fissa;
2. ai **servizi resi attraverso reti mobili**, per i quali si presume che il destinatario sia stabilito, abbia il suo indirizzo permanente o la sua residenza abituale nel Paese identificato dal prefisso nazionale della carta SIM utilizzata per la ricezione dei servizi;
3. ai **servizi per i quali sia necessario utilizzare un decodificatore o un analogo dispositivo o una scheda di ricezione e senza che sia usata una linea terrestre fissa**, per i quali si presume che il destinatario sia stabilito, abbia il suo indirizzo permanente o la sua residenza abituale nel luogo in cui il decodificatore o l'analogo dispositivo è installato o, se questo non è noto, nel luogo in cui la scheda di ricezione è inviata al fine di essere ivi utilizzata;
4. ai **servizi resi in circostanze diverse da quelle di cui all'art. 24-bis e di cui alle lett. da a) a c) dell'art. 24-ter**, per i quali si presume che il destinatario sia stabilito, abbia il suo indirizzo permanente o la sua residenza abituale nel luogo identificato come tale dal prestatore, sulla base di due elementi di prova, non contraddittori tra loro, individuati tra quelli elencati nel nuovo art. 24-septies del Reg. UE n. 282/2011.

A quest'ultimo riguardo, gli **elementi di prova** che possono essere utilizzati per individuare il luogo del committente, nonché per confutare le presunzioni in esame, sono:

1. l'indirizzo di fatturazione del destinatario;
2. l'indirizzo di protocollo Internet (IP) del dispositivo utilizzato dal destinatario o qualsiasi metodo di geolocalizzazione;
3. le coordinate bancarie, come l'ubicazione del conto bancario utilizzato per il pagamento o l'indirizzo di fatturazione del destinatario in possesso di tale banca;
4. il prefisso del paese (*Mobile Country Code* – MCC) dell'identità utente mobile internazionale (*International Mobile Subscriber Identity* – IMSI) integrato nella carta SIM (*Subscriber Identity Module*) utilizzata dal destinatario;
5. l'ubicazione della linea terrestre fissa del destinatario attraverso la quale il servizio è prestato a quest'ultimo;
6. altre informazioni commerciali pertinenti.

Infine, in ordine alle modalità di confutazione delle presunzioni di cui agli artt. 24-bis e 24-ter, lett. a), b), e c), il nuovo art. 24-quinquies del Reg. UE n. 282/2011 dispone che il prestatore deve ricorrere a **tre elementi di prova non contraddittori** tra loro, da cui risulti che il destinatario sia stabilito, abbia il suo indirizzo permanente o la sua residenza abituale altrove.

L'Amministrazione finanziaria, invece, è legittimata a confutare le predette presunzioni,

nonché quella residuale di cui all'art. 24-ter, lett. d), qualora sussistano **indizi di usi impropri da parte del prestatore**. Anche se il potere di cui dispongono le Autorità fiscali non è soggetto ad un limite minimo di elementi di prova, è ragionevole tenere conto dell'indicazione emergente dal considerando n. 10 del Reg. UE n. 1042/2013, ove si afferma che occorre evitare di imporre oneri sproporzionati a carico del prestatore quando il servizio rivesta carattere occasionale, coinvolga piccole somme e richieda la presenza fisica del destinatario in un determinato luogo, ovvero non preveda generalmente il rilascio di ricevute di pagamento o di altri elementi di prova per il servizio prestato.

Per approfondire le problematiche Iva nell'e-commerce ti raccomandiamo il seguente seminario di specializzazione:

REDDITO IMPRESA E IRAP

L'Irap nella produzione di energia da fonti rinnovabili

di **Alberto Rocchi**

L'art.22 del D.L.66/2014, successivamente integrato dalla L.190/2014, ha radicalmente innovato il sistema di tassazione delle attività di produzione di **energia elettrica e calorica da fonti rinnovabili agroforestali**.

In buona sostanza, la normativa citata, prevede un sostanziale **aggravio** della tassazione di queste attività, che erano state attratte nell'alveo di quelle **connesse** all'agricoltura (art.1 c.423 L.266/2005) alle condizioni poi fissate dalla Circolare 32/E del 2009.

In Unico/2015, tuttavia, occorre confrontarsi con le nuove modalità di tassazione che, limitatamente ai periodi d'imposta 2014 e 2015, introducono una penalizzazione a carico del settore. Infatti, pur permanendo il vincolo di connessione con l'attività agricola di base (se rispettati tutti i requisiti), la tassazione non è più a reddito agrario ex art.32 ma secondo un **sistema forfetario** impostato su:

- una soglia di attrazione nel reddito agrario (nel limite di 2.400.000 Kwh annui per energia elettrica e calorica da fonti agroforestali, 260.000 KWh annui per il fotovoltaico);
- un sistema di tassazione a forfait per l'eccedenza, basato sull'applicazione di un **coefficiente di redditività** del 25% applicabile all'ammontare dei corrispettivi delle operazioni soggette a registrazione ai fini dell'Iva.

Importante è sottolineare che dall'ammontare delle operazioni che costituiscono la base per l'applicazione del coefficiente, va esclusa (per espressa disposizione di legge) la componente **contributo**: pertanto, il calcolo andrà fatto solo sulla componente cessione, che di norma è ben più esigua. Va tuttavia ricordato che, nel 4° e 5° conto energia, l'intero corrispettivo percepito è qualificato come **integrazione di prezzo** ed è soggetto ad Iva, per cui si viene a creare una disparità di trattamento a seconda del momento in cui l'impianto è entrato in funzione.

Il sistema, si applica a tutti i soggetti che determinano il reddito agrario naturalmente (persone fisiche e società semplici) e alle società commerciali operanti in agricoltura che hanno optato per la tassazione catastale ex art.1 c.1093 L.296/2006.

Si tratta di un meccanismo che ricalca in larga parte quello previsto per le attività di agriturismo che, benché rappresenti pur sempre un regime di favore, si traduce indubbiamente in un **aggravio** di imposte dirette da versare, anche per le conseguenze che si producono dal lato dell'**Irap**.

Come noto, il settore agricolo, beneficia ai fini dell'Irap di un'agevolazione rappresentata dalla possibilità di applicare **l'aliquota agevolata** dell'1,9% in luogo di quella ordinaria. Tale beneficio, tuttavia, come risulta dalle istruzioni al Modello Irap 2015, è limitato alla quota di valore della produzione riconducibile all'esercizio di attività agricole rientranti nei limiti di cui all'art.32 del TUIR ed è opzionabile da tutti i soggetti operanti in agricoltura, a prescindere dalla forma giuridica da essi assunta. In caso di esercizio congiunto di attività rientranti nell'art.32 e di attività al di fuori di tali limiti (ad esempio, attività connesse), l'applicazione dell'aliquota agevolata spetta in **proporzione**, rapportando il totale dei ricavi rilevanti ai fini Irap con la quota di ricavi rientranti nell'art. 32 TUIR. In proposito, si vedano le istruzioni impartite dall'Agenzia delle Entrate con la Circolare 141/E del 4 giugno 1998 e con la R.M. 445/E del 15 novembre 2008.

Dunque, in vigore del precedente regime, costituendo il fotovoltaico attività connessa rientrante a pieno titolo nel reddito agrario art. 32 TUIR, l'intera base imponibile (agricoltura + fotovoltaico) poteva essere assoggettata ad aliquota ridotta.

Dal periodo d'imposta 2014 (e per il 2015, salvo successivi ripensamenti del legislatore) tuttavia il fotovoltaico, perde la proprietà di reddito rientrante nei limiti dell'art.32, per effetto della tassazione forfettaria cui deve essere sottoposto ai sensi della normativa vigente. Ne consegue che anche ai fini Irap la tassazione subirà un mutamento sostanziale. Al fine di inquadrare meglio la problematica, è opportuno distinguere tra:

1. **imprenditori individuali e società semplici**: costoro, per effetto dell'art. 9 hanno la possibilità di determinare la base imponibile Irap, come differenza tra l'ammontare dei corrispettivi soggetti a registrazione ai fini dell'Iva e l'ammontare degli acquisti. In presenza del forfait sul fotovoltaico, dovrebbe essere possibile compilare la Sez. IV del Modello Irap cumulando i dati dell'attività agricola con quelli del fotovoltaico (reddito determinato a forfait, per la sola parte eccedente la franchigia, incrementato di costi del personale e interessi passivi), senza però la possibilità di operare compensazioni (vedi istruzioni Modello Irap/2015 pag.19 e pag.30). Al momento di determinare l'imposta, **potranno applicare l'aliquota ridotta sulla parte proporzionalmente riferibile all'attività agricola di base**;
2. **società di persone commerciali e società di capitali**: questi soggetti, cui non sembra consentito applicare il sistema semplificato riservato ai produttori agricoli, determinano la base imponibile secondo le regole degli artt. 4 e 5 D.Lgs. 446/1997, ossia come differenza tra il valore e i costi della produzione di cui alle lettere A) e B) dello schema di conto economico civilistico. In questo caso, i ricavi dell'attività di fotovoltaico, vanno a confluire in tale macro aggregato insieme a quelli dell'attività agricola di base, compresa la componente contributo. **L'aliquota agevolata potrà essere applicata solo sulla parte "agricola", applicando il consueto metodo proporzionale.**

La differenza tra le due categorie di soggetti è evidente: pur dovendo sopportare entrambi un aggravio di aliquota, **per i primi la determinazione "forfettaria" consentirà di escludere dal computo della base imponibile la componente contributo** (la più corposa); **ciò non sembra**

invece possibile per le società commerciali, dove il sistema ordinario (ovvero semplificato di cui all'art.5) impone di sommare tutti i componenti positivi di reddito. Si potrebbe tuttavia invocare l'applicazione dell'art.17 c.2 del D.Lgs.446/1997, ossia la possibilità, in presenza di un regime forfettario, di determinare il valore della produzione aumentando il reddito calcolato a *forfait*, con retribuzioni e interessi passivi. Tale ipotesi appare quantomeno dubbia: intanto le istruzioni a Irap/2015, non ne parlano. In secondo luogo, la disposizione sembrerebbe superata da un'obbligatoria determinazione unitaria dell'Irap "a conto economico", non essendo prevista la possibilità di scindere la componente forfettaria.

Per approfondire le problematiche relative alle società in agricoltura ti raccomandiamo il seguente seminario di specializzazione:

ENTI NON COMMERCIALI

Compiti e poteri degli amministratori di una fondazione

di **Guido Martinelli**

Tra gli istituti del primo libro del codice civile sta avendo, in questi ultimi anni, una grossa riscoperta la **fondazione**. Sono enti senza finalità di lucro con una propria sorgente di reddito che deriva normalmente, ma non esclusivamente, da un patrimonio.

La posizione degli amministratori della fondazione va tenuta distinta da quella degli associati (assemblea) e da quella degli amministratori (consiglio direttivo) dell'associazione. Mentre negli enti su base associativa gli organi, nell'ambito delle rispettive competenze previste in statuto hanno una funzione dominante in quanto ciascuno concorre a determinare e modificare gli obiettivi che un'associazione si è data nel tempo; del tutto diversa è la posizione degli amministratori delle fondazioni che sono definiti "organi serventi" delle stesse.^[1] **Questa "limitazione" di capacità operativa dell'organo esecutivo nelle fondazioni, appare giustificata dal fatto che solo tali soggetti sono abilitati a realizzare lo scopo individuato (e non sono titolari neppure del potere di modificarlo^[2]) dall'ente.**

Tale "limitazione" nella prassi è in realtà solo "apparente" poiché tali soggetti, rispetto agli amministratori delle associazioni, sono svincolati da qualsiasi controllo o direttiva da parte dei soci fondatori. **Il loro operato è soggetto solo al controllo della pubblica autorità amministrativa.**

Gli amministratori dell'associazione trovano un bilanciamento delle proprie funzioni con quelle attribuite all'assemblea degli associati: quest'ultima è chiamata a pronunciarsi sui criteri di gestione adottati dagli amministratori con l'approvazione o meno del bilancio, può confermare o sostituire periodicamente gli amministratori esprimendo così una valutazione sul loro operato, può esprimere direttive di carattere generale sul modo di amministrare in sede di approvazione del bilancio annuale o in sede di nomina degli amministratori.

Diversamente, gli amministratori della fondazione sono i soli arbitri della gestione, non sussistendo un organo con poteri e funzioni proprie dell'assemblea dell'associazione che controlli i criteri adottati per l'amministrazione del patrimonio e per la destinazione dello scopo (non si può infatti configurare un'ingerenza del fondatore nell'amministrazione).

Per quanto attiene l'organizzazione interna alla fondazione è necessario preliminarmente osservare come le disposizioni codicistiche prevedano esclusivamente la figura degli amministratori senza offrire però alcuna specificazione sulle relative caratteristiche.

Il fondatore può, in ogni caso, prevedere un amministratore unico o una pluralità di

componenti l'organo amministrativo.

A differenza di quanto avviene nelle associazioni, il fondatore può prevedere, tra i membri dell'organo amministrativo della fondazione, anche persone giuridiche. Il fondatore può nominare egli stesso i primi amministratori o può indicare esclusivamente i criteri cui questa nomina deve sottostare, delegandola in concreto ad enti pubblici o privati od a terzi titolari di determinate cariche, oppure può far coincidere la nomina stessa con l'appartenenza ad una determinata carica.

È qui opportuno rilevare come **nulla osti all'attribuzione della carica di amministratori agli stessi fondatori**: è infatti possibile che il fondatore nomini amministratore sé stesso, anche a vita, come è altresì possibile prevedere che, dopo la sua morte, tale carica sia rivestita dai suoi, o da taluno dei suoi, eredi.

In ogni caso, qualora la nomina non sia a vita, il fondatore non potrà in ogni caso nominare i successivi amministratori (ivi compreso sé stesso), ma si limiterà ad indicare nello statuto i criteri per l'affidamento dell'incarico.

Vi è da dire che nel corso di questi ultimi anni i criteri dottrinali di distinzione delle fattispecie – associazione e fondazione – risultano meno evidenziabili nella pratica.

Un fenomeno che occorre rilevare dalla prassi è la posizione del Consiglio di Amministrazione, che risulta sempre meno vincolato alla volontà dei fondatori mentre assume sempre maggiori deleghe sulle “modalità” di impiego del patrimonio della fondazione. Infine, la prassi statutaria rileva spesso un progressivo svalutarsi dell'elemento patrimoniale della fondazione. Si costituiscono così fondazioni che hanno una dotazione iniziale esigua, non sempre adeguata allo scopo indicato dallo statuto e il cui patrimonio possa successivamente integrarsi con apporto di terzi (fondazioni di partecipazione).

La definizione di fondazione cui si è giunti appare compatibile con una certa autonomia degli amministratori che però non potrà mai pregiudicare il carattere della stabilità e della definitività della destinazione del patrimonio della fondazione decisa nell'atto di costituzione.

[1] Così M. Quiroz Vitale, Le fondazioni dal codice civile al “terzo settore”, in Enti Non-Profit, Ipsoa, Milano, 1/2000, pag. 37.

[2] Per effetto degli artt. 28 e 31, comma 2, C.C. è l'autorità amministrativa competente per il riconoscimento (ex art. 12 CC, così come modificato dal DPR 361/2000) che può modificare la destinazione del patrimonio.

Per approfondire le problematiche relative al terzo settore ti raccomandiamo il seguente seminario di specializzazione:

ORGANIZZAZIONE STUDIO

La “remise en forme” dello studio professionale

di **Michele D'Agnolo**

La “*remise en forme*” dello studio professionale assomiglia in tutto e per tutto all'analogo processo applicato agli esseri umani dagli istituti di benessere di tutto il mondo. Quando decidiamo di volerci rimettere in sesto, fisicamente e mentalmente sappiamo bene quali sono i duri passi da compiere.

La preconditione per rialzarsi è rappresentata dalla forza di volontà. Che sia per ben figurare con il moroso o la morosa nuova o perché un evento traumatico ci fa capire che è arrivato il momento di cambiare vita, la base di tutto è dentro di noi. **Solo al nostro interno può scattare la molla e c'è la forza per affrontare il cambiamento**, con tutto ciò che comporta. E' come il quadro, che quando deve cadere dal chiodo, cade.

Poi **occorre trasformare la volontà in azione**. Serve innanzitutto una dieta, da seguire in modo ferreo. Soprattutto non bisogna sgarrare, non si possono fare eccezioni di sorta perché altrimenti la pancetta torna immediatamente al suo posto. La tentazione, soprattutto quando siamo sotto pressione, è sempre quella di premiarci con una birretta o con uno stuzzichino. La dieta potrebbe per analogia essere rappresentata dall'organizzazione, con il suo retaggio di efficacia e di efficienza. Ma la dieta da sola non basta. Anzi, a ben vedere una dieta seguita da sola può addirittura portare svantaggi se non è accompagnata da una appropriata attività fisica. Anche se dovessimo sbadatamente scegliere una dieta inadatta, il nostro fisico resterebbe privo di quegli elementi di nutrimento di cui ha bisogno e anziché migliorare si impoverirebbe. Pensate a cosa accadrebbe se dovessimo tagliare in studio, per errore, dei costi strategici.

Occorre abbinare ad un corretto regime alimentare un programma di ginnastica, progressivo, da praticare con grandissima assiduità. Conosciamo già tutte le scuse possibili per evitare l'allenamento: urgenze lavorative, meteo sfavorevole, stanchezza, commissioni personali da svolgere. Ricomincio lunedì. Tutto congiura contro la palestra, mentre guarda caso nulla mai si frappone tra noi e i capienti scaffali del frigorifero. Nella nostra metafora l'allenamento ginnico è rappresentato dalla formazione e l'addestramento che sono necessari per affrontare il cambiamento.

Per rimettersi in forma più in fretta e senza rovinarsi il fisico servono anche attrezzi adatti. Fasce elastiche per dimagrire camminando, attrezzi ginnico-sportivi, abbigliamento traspirante, ma anche misuratori di calorie, tapis roulant e altre macchine meravigliose. Da

utilizzare con competenza e moderazione. Ma guai a farne a meno, i tempi si moltiplicano, la ginnastica potrebbe richiedere molto più tempo a gonfiarci i bicipiti e a scolpirci gli addominali eliminando il maniglione antipanico dell'amore. Per analogia, nello studio servono strumenti tecnologici adeguati.

Solo la contemporanea presenza delle tre modalità di cambiamento assicura il risultato. E attenzione perché non ci sarà niente di automatico. Ogni volta che sgarriamo, dovremo pagare per rimetterci in sesto. Le tentazioni agiscono proprio come l'entropia e l'emergenza che riportano il casino prepotentemente ogni mattina nei nostri studi.

Sono rare e fortunate le persone che hanno un metabolismo che consente loro di rimanere sempre in forma, nonostante la tendenza all'aperitivo e l'abuso di sachertorte. La maggior parte delle veline e dei tartarugati invece soffre in silenzio facendo ore di pilates, ma si sacrifica sull'altare della bellezza. E mangia sano e pochissimo perché sa che basta un momento di sbraco per rovinare tutto.

Per cambiare le nostre abitudini nutritive e di vita è talvolta dirimente la presenza di un *coach*. Si va molto più volentieri in palestra se c'è un personal trainer che ti aspetta, ti motiva, ti telefona se ritardi, ti premia se hai fatto il tuo duro allenamento. E così molte scuole di *wellness* prevedono addirittura una prova settimanale, davanti a tutti, di verifica del proprio peso forma. Per noi, sarebbe l'ispirazione per istituire una sorta di *benchmarking* tra studi.

Se sbagli la scelta del *coach*, il tuo programma rischia di non realizzarsi mai, mentre il suo – che potrebbe essere soltanto quello di spillarti più quattrini che può – probabilmente prenderà il sopravvento.

Usciamo di metafora e proviamo a calare le stesse idee di riabilitazione psicofisica che valgono per le persone dentro ai nostri studi professionali. Prima di tutto, **se vogliamo che la riorganizzazione dello studio abbia successo, dobbiamo volerla noi per primi interiormente, incondizionatamente e al di sopra di ogni altra cosa al mondo**. Siamo dentro una guerra epocale, e in guerra non si fanno prigionieri. Se abbiamo deciso di dimagrire, non possiamo fare eccezioni. Anche il vecchio impiegato cinquantacinquenne al quale vogliamo tanto bene e siamo riconoscenti, se non riesce a giustificare economicamente la sua presenza in studio neanche dopo i nostri sforzi di convertirlo, va eliminato senza pietà come le patatine fritte dal menù. Anche se sappiamo di aver messo una persona sulla strada.

Spesso perché una volontà del genere si manifesti, occorrono eventi traumatici. Va via un grosso cliente o si deve pagare una multa salata, o i conti dello studio non tornano più e allora ci risolviamo a cambiare. Molto più raramente si cambia prima, cioè quando non si è ancora in stato di emergenza, con buona pace del principio di prevenzione che tutti conosciamo ma nessuno di noi pratica.

Poi dobbiamo fare la dieta. **Darci e seguire assiduamente procedure di efficienza e riduzione dei rischi, tagliare i costi, selezionare i clienti, selezionare e valutare costantemente i collaboratori.** Come Rambo che si cuce il braccio da solo, senza anestesia. Vincendo la paura. Dopo si sta meglio, ma all'inizio è una tragedia.

Poi è necessario formarci e addestrarci, noi e tutto lo staff dello studio. Imparare ad usare i nostri strumenti tecnologici e informatici al meglio. Essere più competenti e rapidi nella risposta del Genio della Lampada. Essere cortesi e risoluti come assistenti di volo, simpatici ed efficienti come animatori di un villaggio turistico. Tanti piccoli Mandrake pronti a fare continue magie per i nostri clienti.

Poi è opportuno munirci dei giusti strumenti. Il software per misurare le prestazioni delle persone che lavorano dentro lo studio, quello che gestisce i flussi di lavoro, quello che regge lo scadenziere generale dello studio. Anche i software operativi, come quelli fiscali e contabili per i commercialisti, non sono tutti uguali, lo sembrano. Vanno scelti con cura tenendo conto di molte, moltissime variabili e dell'abilità di chi ci assiste nell'utilizzarli.

E per finire, perché no, **anche noi potremmo beneficiare dell'affiancamento di un coach.** Ci vuole molta lungimiranza perché un professionista accetti di farsi aiutare. Sappiamo essere molto orgogliosi, soprattutto quando più ci danneggia. Come diceva un nostro validissimo collega siamo sfortunati rispetto ai nostri clienti, perché loro hanno sempre il loro professionista con cui confrontarsi, mentre noi no.

E' importante scegliere con cura il coach giusto. Lo sappiamo molto bene che l'allenatore può fare e fa la differenza. E allora chi portare in panchina? Ce n'è ormai per tutti i gusti. Come nel calcio ci sono ex calciatori che fanno i preparatori, così ci sono ex colleghi che mettono a disposizione la loro esperienza (nel mio caso metto a disposizione una imbattibile serie di vent'anni di errori). Per chi preferisce portare in studio la diversità ci sono motivatori, psicologi, esperti di filosofie orientali. Non mancano ingegneri e altri consulenti direzionali che affrontano a proprio rischio il pericolo di un ambiente completamente irrazionale come lo studio professionale, dove nessuna legge – tantomeno quelle economiche – sembra avere un senso. A qualcuno serve un professionista che lo carichi e lo motivi, ad altri un professionista che lo freni costringendolo a pensare, ad altri solo conferme tecniche. E comunque, al di là dei curricula e dei progetti, **sarà il feeling personale a farci scegliere.**

Come tutti sappiamo, ci sono – per fortuna – moltissimi metodi e tecniche per rimettere in forma lo studio. C'è la dieta dissociata, quella solo di mele, e ci sono palestre, strumenti, metodi ed esperti accompagnatori a bizzeffe. L'importante è voler cominciare. Sapendo che sarà molto, molto dura, ma che è davvero indispensabile. Sarà già un gran bel primo passo.