

Edizione di lunedì 28 settembre 2015

EDITORIALI

[La legge sul Dopo di noi da oggi finalmente in aula alla Camera](#)

di **Sergio Pellegrino**

IMU E TRIBUTI LOCALI

[Per l'IMU sui terreni, il rompicapo della detrazione di € 200](#)

di **Fabio Garrini**

IVA

[Le vendite a distanza nei confronti di clienti extra-UE](#)

di **Marco Peirolo**

BILANCIO

[La compensazione tra reciproci rapporti di debito-credito](#)

di **Fabio Pauselli**

ENTI NON COMMERCIALI

[Le agevolazioni fiscali per le sportive](#)

di **Guido Martinelli**

ORGANIZZAZIONE STUDIO

[Succede solo da Mc Donald's?](#)

di **Michele D'Agnolo**

EDITORIALI

La legge sul Dopo di noi da oggi finalmente in aula alla Camera

di **Sergio Pellegrino**

Mercoledì scorso sono stato invitato a **Crema**, assieme ad altri professionisti, dalla **locale sezione dell'Anffas al convegno "Il dopo di noi comincia adesso"**, nel quale si è discusso, fra le altre cose, su quali siano gli strumenti giuridici che possono aiutare le famiglie che prestano assistenza ad una **persona con grave disabilità**.

In queste famiglie, molto spesso già in difficoltà e in affanno perché non adeguatamente supportate dai servizi pubblici, **una delle maggiori preoccupazioni** è legata però a ciò che avverrà **"dopo"**, quando i genitori non ci saranno più o comunque non saranno più in grado di occuparsi attivamente del figlio disabile.

Più che un convegno è stata un'**occasione di confronto** e, nel sentire i genitori di questi ragazzi spiegare le proprie difficoltà quotidiane, ho avuto l'opportunità di capire come **troppo poco venga fatto dalla collettività** (Stato, regioni, ..., cioè noi) per aiutarli e di quanto importante sia invece il **ruolo dell'associazionismo**, che cerca, con fatica, di supplire a queste mancanze.

Ne parlo perché la **giornata di oggi è importante** da questo punto di vista: **inizia, finalmente, la discussione in aula alla Camera per la legge sul dopo di noi**, alla quale già in passato abbiamo dedicato alcuni editoriali.

Sgombriamo il campo da **possibili equivoci**: la proposta di legge, il cui impianto "filosofico" è tra l'altro non condiviso da parte dell'associazionismo, **non è "la" soluzione dei problemi**, ma rappresenta comunque un passo in avanti, anche se piccolo, **nel cercare quanto meno di porre al centro dell'attenzione dell'opinione pubblica una tematica così importante**, che tra l'altro riguarda un numero significativo di famiglie italiane (le stime dicono il 15%).

Nel testo elaborato dal comitato ristretto che verrà sottoposto all'esame dell'aula un ruolo importante viene riservato all'**istituto del trust**, considerato evidentemente dal legislatore come quello **più adatto** a rispondere alle esigenze di tutela del soggetto debole nel momento in cui non vi siano più familiari che possano prestargli assistenza in modo continuativo.

Per "stimolare" l'utilizzo del trust, il legislatore propone l'introduzione di una serie di **agevolazioni di carattere fiscale**.

L'articolo 6 del provvedimento prevede infatti che i **trasferimenti** effettuati a favore di trust che perseguano come finalità esclusiva la cura e l'assistenza della persona disabile siano **esenti dall'imposta di successione e donazione** e le **imposte di registro, ipotecarie e catastali si**

applicchino in misura fissa (su atti e documenti non è inoltre dovuta l'**imposta di bollo**). Allo stesso modo sono innalzati i limiti di deducibilità per **le erogazioni liberali, donazioni e altri atti a titolo gratuito effettuati dai privati nei confronti dei trust** in questione.

L'*iter* legislativo del provvedimento è stato sin qui travagliatissimo, visto che la proposta originaria si deve ancora alla precedente legislatura, e si spera che **possa pertanto essere approvato definitivamente in tempi brevi**.

Anche le **categorie professionali coinvolte** – notai, avvocati, commercialisti – sono chiamate però a dare il **loro contributo** affinché la legge, una volta approvata, possa effettivamente aiutare queste famiglie.

Per fare in modo che il trust passi da "*possibilità teorica*" a "*strumento concreto*" per gestire il "*dopo di noi*" di tutti, è necessario infatti adoperarsi, **coordinandosi con le associazioni che operano nel settore**, affinché sia consentito **a tutte le famiglie interessate**, ed in particolar modo a quelle **maggiormente bisognose**, un **effettivo accesso** all'istituto e alle possibilità che esso può offrire loro.

IMU E TRIBUTI LOCALI

Per l'IMU sui terreni, il rompicapo della detrazione di € 200

di **Fabio Garrini**

In vista dell'approssimarsi della scadenza in proroga dell'acconto **IMU** – si veda il decreto enti locali, art. 8 c. 13-bis del DL 78/15 – prevista al **30 ottobre** solo per quanto riguarda i **terreni**, occorre verificare le regole di calcolo per tali immobili, soprattutto per quanto riguarda la gestione della **detrazione di € 200**, aspetto tutt'altro che semplice da gestire.

Si deve infatti ricordare che il DL 4/15 ha completamente revisionato la disciplina di esonero IMU prevista per i **terreni ubicati nei comuni montani**; rinviando a precedente contributo pubblicato sulle pagine del presente quotidiano telematico (<http://www.ecnews.it/fisco-lavoro/imu-esenzione-comuni-montani>) in questa sede si ricorda che **l'esenzione** viene riconosciuta:

- ai terreni agricoli, nonché a quelli non coltivati, ubicati nei comuni classificati **totalmente montani** di cui all'elenco dei comuni italiani predisposto dall'Istituto nazionale di statistica (ISTAT);
- ai terreni agricoli, nonché a quelli non coltivati, ubicati nei comuni delle **isole minori** di cui all'allegato A della legge 28 dicembre 2001, n. 448;
- ai terreni agricoli, nonché a quelli non coltivati, posseduti e condotti dai coltivatori diretti (CD) e dagli imprenditori agricoli professionali (IAP), iscritti nella previdenza agricola, ubicati nei comuni classificati **parzialmente montani** di cui allo stesso elenco ISTAT.

Per i terreni di collina svantaggiata (indicati all'allegato 0A) l'imposta è dovuta ordinariamente, salvo il diritto a beneficiare di una detrazione. Occorre però ricordare che:

- nell'ipotesi di cui nell'allegato 0A, in corrispondenza dell'indicazione del Comune, sia riportata **l'annotazione "parzialmente delimitato" (PD)**, la *"detrazione spetta unicamente per le zone del territorio comunale individuate ai sensi della C.M. 14.6.93 n. 9"* a favore di coltivatori diretti e IAP (a tal fine occorre rivolgersi al Comune per verificare tali aree);
- nel caso in cui, nell'allegato 0A del D.L. n. 4/2015 convertito, al Comune sia attribuita la **sigla "T"**, la detrazione di 200 euro compete per **tutti i terreni agricoli che sono posseduti e condotti dai coltivatori diretti (CD) e dagli imprenditori agricoli professionali (IAP)** di cui all'art. 1 del D.Lgs. n. 99/2004, iscritti nella previdenza agricola.

La detrazione

Già la lettura della norma lascia intendere come la gestione di tale detrazione possa spesso risultare poco agevole, impressione confermata dalle **FAQ pubblicate lo scorso 28 maggio 2015**.

Il primo chiarimento di un certo interesse fornito riguarda i terreni **affittati o dati in comodato da CD e IAP a altro CD e IAP** che li coltiva: oltre all'esenzione quando il terreno sia montano (ma sul punto già la norma è del tutto chiara), viene riconosciuta anche la detrazione se il terreno è in Comune di collina svantaggiata. Da rammentare che i requisiti soggettivi devono essere verificati sia in capo al concedente che all'utilizzatore.

- *Composizione proprietaria "mista"*

L'importanza dei requisiti soggettivi è confermata anche da un'altra risposta, secondo la quale la detrazione deve essere **ripartita unicamente tra i soggetti che siano qualificabili CD o IAP**.

Più facile a dirsi che a farsi: se infatti tutti i terreni considerati sono, ad esempio, in comproprietà tra madre e figlio e ipotizzando che solo il figlio abbia i requisiti, **a quest'ultimo spetterà l'intera detrazione di € 200**; al riguardo non vi sono dubbi.

Ma, al contrario, come occorrerebbe comportarsi nel caso ci trovassimo a gestire composizioni più variegata? Si consideri il seguente caso: alcuni terreni sono in comproprietà tra i soggetti dell'esempio precedente e altri terreni sono in **comproprietà** tra due fratelli, entrambi in possesso dei requisiti. Posto che, ci viene detto, comunque la detrazione è unica, come avverrà la ripartizione? Pare lecito affermare che essa dovrà essere imputata in **proporzione ai vari terreni** dove almeno uno dei soggetti è coltivare diretto, in seconda battuta **ripartita tra i contitolari** che su tale terreno possiedono i requisiti.

- *Imputazione ai terreni*

Inoltre si consideri il caso (tutt'altro che raro) di terreni ubicati in **diversi Comuni**: nelle FAQ richiamate si legge come comunque **la detrazione di € 200 è unica e va ripartita** per i terreni ubicati nei diversi Comuni di collina svantaggiata, ripartizione che nel caso di Comune "parzialmente delimitato" deve tener conto **solo dei terreni ubicati nella zona svantaggiata**.

Esempio:

Comune A parzialmente delimitato = 9.000 metri quadri di terreni coltivati (di cui solo 1.000 nella zona svantaggiata)

Comune B parzialmente delimitato = 1.000 metri quadri di terreni coltivati

La detrazione viene ripartita in parti uguali tra i due Comuni.

Diversamente occorrerà comportarsi (anche in questo caso vi è la conferma delle FAQ richiamate) per la previste dall'art. 13 c. 8-bis del DL 201/11: queste riguardano infatti tutti i terreni coltivati dal CD/IAP e quindi la ripartizione va condotta tenendo in considerazione, appunto, .

Nel caso precedentemente proposto le franchigie saranno imputate al 90% al Comune A e al 10% al Comune B.

Senza poi dimenticare che tutti questi calcoli, già di per sé cervellotici, sono subordinati alla verifica dei requisiti **nel corso del periodo d'imposta** e, quindi, potrebbe esserci la necessità di introdurre ulteriori riproporzionamenti nel caso di **modifica** delle quote di titolarità dei terreni ovvero di perdita / acquisto dei requisiti, ovvero ancora nel caso in cui dovesse iniziare / cessare l'effettiva coltivazione del terreno.

Ma vien da chiedersi: chi ha scritto la norma si è reso conto dell'intricata gestione che serve per gestire una **detrazione di 200 miseri euro**?!?

Per carità, non si butta nulla, soprattutto di questi tempi ... ma la sensazione è che **il lavoro per calcolare il beneficio sia spesso molto superiore rispetto al risparmio d'imposta ottenuto.**

IVA

Le vendite a distanza nei confronti di clienti extra-UE

di **Marco Peirolò**

Nel **commercio elettronico cd. "indiretto"**, soltanto l'ordine del prodotto, ed eventualmente il pagamento, sono effettuati per via elettronica, mentre la consegna del bene acquistato avviene attraverso i canali tradizionali (posta, corriere, ecc.), a differenza pertanto del **commercio elettronico "diretto"**, in cui l'operazione commerciale (cessione e consegna del prodotto) si svolge interamente in modalità telematica – accedendo ad esempio ai servizi di vendita di un sito *web* – ed in cui il prodotto scambiato non si materializza mai in un qualcosa di tangibile.

Con specifico riguardo alle operazioni riconducibili al commercio elettronico "indiretto", la disciplina applicabile, ai fini IVA, nei **rapporti "B2C"**, cioè con "privati consumatori", è quella delle **vendite per corrispondenza**. Per questa ragione, secondo la risoluzione dell'Agenzia delle Entrate 5 novembre 2009, n. 274, le corrispondenti operazioni non sono soggette:

- né all'obbligo di **emissione della fattura**, salvo che la stessa sia richiesta dal cliente non oltre il momento di effettuazione della cessione, come previsto dall'art. 22, comma 1, n. 1), del D.P.R. n. 633/1972;
- né all'obbligo di **certificazione dei corrispettivi** mediante il rilascio dello scontrino o della ricevuta fiscale, in virtù dell'esonero previsto dall'art. 2, lett. oo), del D.P.R. n. 696/1996.

I corrispettivi giornalieri delle vendite, comprensivi dell'IVA, devono essere, tuttavia, **annotati nel registro** di cui al citato art. 24 del D.P.R. n. 633/1972 entro il giorno non festivo successivo a quello di effettuazione dell'operazione e con riferimento al giorno di effettuazione. Dopodiché, in sede di liquidazione periodica, si provvede allo **scorporo dell'IVA** con il metodo matematico (art. 27 del D.P.R. n. 633/1972).

Nel caso in cui i beni siano **destinati ad essere esportati al di fuori dell'Unione europea**, è tuttavia opportuno non avvalersi dell'esonero previsto dall'art. 22 del decreto IVA, siccome la fattura è richiesta, in dogana, ai fini del vincolo dei beni all'operazione di esportazione. Tale documento, pertanto, deve essere emesso con l'annotazione **"operazione non imponibile"** e con l'eventuale indicazione della norma, comunitaria o nazionale, di riferimento, così come stabilito dall'art. 21, comma 6, lett. b), del D.P.R. n. 633/1972.

L'impresa italiana deve acquisire la **prova dell'avvenuta esportazione**, di regola costituita dal **messaggio elettronico** che la dogana di uscita invia alla dogana di partenza al più tardi, salvo casi giustificati da circostanze particolari, il giorno lavorativo successivo a quello in cui i beni

lasciano il territorio doganale comunitario. A tal fine, occorre richiedere allo spedizioniere doganale una **copia del DAE** (Documento Accompagnamento Esportazione), nel quale è riportato il **codice MRN** (*Movement Reference Number*) attraverso il quale il fornitore può verificare l'uscita della merce con la consultazione nella sezione "Servizi online – Tracciamento di movimenti di esportazione o di transito (MRN)" del sito internet dell'Agenzia delle Dogane.

Ai fini dello **sdoganamento della merce nel Paese di destinazione**, gli obblighi dell'impresa italiana dipendono dalle **condizioni di resa** pattuite, dovendosi distinguere a seconda che i costi e le formalità doganali siano a carico del fornitore o del cliente. Tali oneri competono al venditore, per esempio, con le clausole **DDP** (*Delivery Duty Paid*), **DAP** (*Delivered at Place*) e **CIP** (*Carriage and Insurance Paid*), mentre con la clausola **DAT** (*Delivered at Terminal*) o con la clausola **DDU** (*Delivered Duty Unpaid*) della versione dell'anno 2000 degli Incoterms è, invece, possibile attribuire al cliente l'onere delle formalità doganali.

Nel caso in cui il cliente eserciti il **diritto di recesso**, ipotizzando che la restituzione dei beni sia **a cura e a spese dell'impresa italiana**, quest'ultima deve dichiarare la merce per l'importazione definitiva, soggetta a IVA in dogana, oppure può ricorrere alla **reintroduzione in franchigia** ai sensi dell'art. 68, comma 1, lett. d), del D.P.R. n. 633/1972. In quest'ultima evenienza, è previsto che i beni reintrodotti in Italia, oltre ad essere **esenti dal pagamento dei dazi**, non sono neppure assoggettati ad imposta se sussistono le condizioni per beneficiare della franchigia doganale previste dagli artt. 185 e 186 del Reg. CEE n. 2913/1992 (Codice doganale comunitario), essendo richiesto, allo stesso tempo, che i beni siano reintrodotti nel medesimo stato in cui sono stati esportati e che vengano immessi in libera pratica entro tre anni dall'esportazione.

Di regola, la reintroduzione in franchigia si applica anche ai fini dell'IVA quando l'impresa italiana **non ha ancora annotato la cessione all'esportazione nel registro delle fatture emesse**, nel qual caso, infatti, l'operazione concorre a formare il *plafond* per l'acquisto di beni e servizi senza applicazione dell'imposta. In questa ipotesi, è tuttavia possibile evitare il pagamento dell'imposta attraverso la trasmissione telematica della dichiarazione d'intento (come precisato dalla nota dell'Agenzia delle Dogane 20 maggio 2015, n. 58510, dal 25 maggio 2015, non è più obbligatoria la presentazione cartacea della dichiarazione stessa e della relativa ricevuta di presentazione).

BILANCIO

La compensazione tra reciproci rapporti di debito-credito

di **Fabio Pauselli**

Ai sensi dell'art. 1241 del Codice Civile "la compensazione si verifica quando due persone sono obbligate una verso l'altra per debiti e crediti reciproci; in questo caso i reciproci debiti e crediti si estinguono per le quantità corrispondenti". Il Codice Civile, tuttavia, fa un'ulteriore distinzione suddividendo la compensazione in legale, giudiziale, volontaria.

La compensazione legale, ex art. 1243 c.c., opera automaticamente fin dal momento della coesistenza di reciproci rapporti di debito e credito quando questi siano:

1. omogenei: devono avere lo stesso oggetto, come due crediti di denaro o di cose fungibili;
2. liquidi: quando sono esattamente determinati del loro ammontare;
3. esigibili: quando non sono sottoposti né a termine né a condizione.

La compensazione giudiziale, ex art. 1243 c.c. 2° comma, si verifica quando il debito opposto in compensazione non è liquido, cioè non è esattamente determinato, ma è di facile e pronta soluzione. In questo caso il giudice può dichiarare la compensazione per la parte del debito che riconosce esistente.

La compensazione volontaria, ex art. 1252 c.c., si verifica anche quando i debiti e i crediti reciproci non presentino le caratteristiche di omogeneità, liquidità e esigibilità, potendo essere comunque compensati in base all'accordo delle parti.

Da quanto esposto emerge che in presenza di crediti omogenei, liquidi ed esigibili la compensazione opera automaticamente, senza che le parti debbano fare altro. Ad esempio è liquido il credito esistente e determinato o anche determinabile con semplici operazioni di calcolo, è esigibile quel credito scaduto per il quale può essere fatto valere il relativo diritto.

La compensazione, quindi, è un mezzo di estinzione dell'obbligazione a carattere soddisfattorio poiché ciascun soggetto rimane soddisfatto ottenendo l'estinzione del proprio credito. Tuttavia, a prescindere dal fatto che la compensazione legale operi in automatico, ai sensi dell'art. 1242 c.c., il giudice non può rilevare d'ufficio l'avvenuta compensazione essendo le parti costituite in giudizio a doverla eccepire. Inoltre, se tra debitore e creditore vi erano diversi rapporti di debito – credito, la compensazione ha effetto in applicazione dei criteri legali d'imputazione del pagamento ex art. 1249 c.c..

Come noto da un punto di vista contabile l'ultimo comma dell'art. 2423-ter c.c., che disciplina

la struttura dello Stato patrimoniale e del Conto economico, pone il divieto generalizzato di operare compensi di partite. Il Principio contabile OIC 19, tuttavia, negli aspetti legati alla classificazione dei debiti ammette la compensazione nei limiti delle disposizioni legali o contrattuali, per l'appunto quelle viste poc'anzi. Analoga disposizione simile era contenuta nel previgente OIC 15 relativo ai crediti, attualmente non più presente.

La compensazione in questi casi può essere effettuata per corrispondenza a mezzo posta o PEC dove le parti si accordano in merito alle reciproche posizioni debitorie. Tutto l'iter relativo alla proposta, all'accettazione e ad ogni altra eventuale comunicazione si perfeziona nel momento in cui il mittente ha effettiva conoscenza del fatto che tutta la documentazione è giunta al destinatario. Oltre all'immediatezza dello scambio epistolare questi nasconde indubbi vantaggi anche da un punto di vista fiscale visto che, ai sensi del testo unico sull'imposta di registro, gli atti formati per corrispondenza scontano la registrazione e l'imposizione soltanto in caso d'uso.

ENTI NON COMMERCIALI

Le agevolazioni fiscali per le sportive

di **Guido Martinelli**

La sezione XV della Commissione Tributaria Provinciale di Milano, con una sua recente decisione (n. 5257 del 12.06.2015), ha introdotto un **criterio interpretativo sull'applicabilità delle agevolazioni fiscali alle associazioni sportive dilettantistiche iscritte al registro Coni che merita qualche considerazione.**

La fattispecie concreta appare quella abituale degli accertamenti effettuali dalla Agenzia delle entrate ai sodalizi sportivi.

All'associazione in questione, che gestisce corsi di nuoto, vengono contestati:

- la mancata previsione dei criteri di ammissione degli associati,
- la mancata consapevolezza degli utenti della piscina di associarsi;
- la mancata valutazione da parte del Consiglio direttivo dell'associazione delle domande di associazione che venivano approvate con il silenzio assenso;
- l'irregolare modalità di convocazione dell'assemblea degli associati che si svolgeva presso la sede dell'associazione che è nella abitazione privata del suo presidente;
- la mancata disciplina uniforme del rapporto associativo in quanto gli associati non frequentanti i corsi di nuoto non potevano accedere all'impianto e quindi svolgere attività associativa;
- la temporaneità del vincolo associativo.

La Commissione, respingendo il ricorso tempestivamente presentato dal contribuente, conferma la tesi dell'Ufficio avendo ritenuto, in riferimento alle prime contestazioni sopra riportate, che ***“l'appartenenza alla associazione coincideva con l'iscrizione ad un corso di nuoto e cessava automaticamente con la fine del corso ... costituisce circostanza pacifica agli atti di causa che nessuna valutazione di ammissione dei nuovi soci è mai stata effettuata essendo stato utilizzato il principio del silenzio accoglimento delle domande di associazione che peraltro coincidevano con le domande di iscrizione ai corsi di nuoto”.***

Non si può, sul punto, che condividere la decisione di primo grado. **Il vincolo associativo ha indubbiamente valore negoziale, costituisce l'adesione ad un contratto plurilaterale con comunione di scopo (lo statuto) e, pertanto, si perfeziona con l'accettazione della domanda di ammissione.** In mancanza di detta accettazione il vincolo associativo non può intendersi perfezionato e, pertanto, non può scattare il concetto di “appartenenza” che possa giustificare il diritto alle agevolazioni fiscali.

Così come il vincolo associativo deve essere caratterizzato dalla *affectio societatis*, ossia da un afflato che vada oltre il semplice interesse all'acquisto del servizio messo a disposizione dall'associazione sportiva. La coincidenza, evidenziata dall'ufficio, che la compagine associativa coincideva con gli iscritti ai corsi evidentemente non andava nella direzione indicata.

Perché, altrimenti, **l'iscritto rimane un semplice "cliente"** e, come tale da assoggettare alle regole di mercato che, sotto il profilo fiscale, impongono l'assoggettamento al reddito di impresa e all'Iva.

La decisione, poi, stigmatizza la circostanza che la convocazione presso la sede, abitazione del Presidente, "esclude una numerosa partecipazione degli associati" con ciò derogando al principio di democrazia previsto dalla norma fiscale di agevolazione. Lo statuto consentiva in seconda convocazione la validità dell'assemblea qualsiasi fosse il numero dei soci presenti e che erano sempre: *"i tre consiglieri che hanno assunto le cariche sociali e che gestiscono l'associazione dalla sua costituzione"*.

Interessante appare anche la motivazione con la quale viene respinta l'eccezione del contribuente legata al diritto alle agevolazioni fiscali in conseguenza della iscrizione al Registro Coni.

La Commissione afferma che: *"appare irrilevante il fatto che l'associazione sia iscritta al registro tenuto dal Coni in quanto tale registro ha solo finalità sportive ... avendo l'iscrizione effetto solo ai fini delle imposte espressamente previste dall'art. 90 della legge 27 dicembre 2002 n. 289 richiamato dall'art. 7 del D.L. 28 maggio 2004 n. 136: imposta di registro in misura fissa (comma 5), spese di pubblicità per il soggetto erogante (commi 8 e 11 bis) mentre compete all'autorità fiscale il controllo della sussistenza dei requisiti richiesti dalla legge per usufruire dei regimi fiscali di favore e in generale per la corretta applicazione dell'ordinamento tributario come peraltro previsto dalla circolare 9/E del 2013 dell'Agenzia..."*.

Infatti il primo comma dell'art. 7 del decreto legge citato prevede espressamente che le agevolazioni fiscali applicabili alle sportive iscritte al registro siano (solo!) quelle contenute ai commi 1, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 11 e 12 dell'art. 90 della legge 289/02.

Per approfondire le problematiche relative alle asd ti raccomandiamo il seguente seminario di specializzazione:

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Succede solo da Mc Donald's?

di **Michele D'Agnolo**

Il calo dei margini e la necessità di stare sul mercato con una clientela che non tollera ulteriori aumenti di costo ci spinge a **rivedere costantemente l'organizzazione dello studio**, con la nuova ottica dell'efficienza.

Il personale degli studi crede che in realtà la nuova ventata di fordismo in campo organizzativo dipenda soltanto dall'avidità dei titolari e dalla loro incapacità di trovare clienti redditizi. In realtà le professioni sono state vittime di una tempesta perfetta: il percorso normativo che ci ha portati dal decoro al mercato è stato accompagnato dalla più profonda crisi economica dalla seconda guerra mondiale in poi. È troppo facile dare la colpa ai titolari dello studio perché anche il personale ha la sua dose di responsabilità.

In ogni caso, nessuno era pronto a **gestire l'efficienza**. Anzi, in un mondo di tariffe definite per legge, a nessuno interessava l'efficienza. L'importante, fino a oggi, era fare le pratiche in tempo, cioè entro la scadenza, mentre **è da qualche anno diventato importante farle utilizzando il minor numero di risorse possibili**.

E allora **occorre entrare pesantemente nei microprocessi**. Cioè discutere con le persone di ogni loro azione per cercare di efficientarla. Un amico che per mantenersi agli studi ha lavorato nel colosso mondiale del fast food ricorda il suo primo giorno di lavoro: dovendo preparare degli hamburger, li poneva sulla piastra uno ad uno. Intervenne il suo supervisore che gli mostrò come con una sola mossa della mano fosse possibile prelevarne sei dal frigo e distribuirli uniformemente sulla griglia. E guai a te se non lo fai sempre così d'ora in avanti.

Tecniche ben conosciute nel mondo industriale, dove esiste la disciplina tecnica dei tempi e metodi, e da poco sbarcati nel settore dei servizi.

E quindi se la nostra contabile spunta le fatture senza trovare mai errori, non dovrà più spuntare perché svolge una attività inutile. Se la stampante che utilizza si trova troppo lontana dalla sua postazione di lavoro, finirà con l'essere in forma molto più dei conti dello studio.

Entrare nei microprocessi è delicatissimo dal punto di vista personale. Si accede infatti come un elefante in cristalleria nel giardino segreto della dignità professionale di ciascuno, e quindi occorre farlo in punta di piedi.

Spesso il personale è convinto che la lunga permanenza in un incarico equivalga alla professionalità. L'esperienza ha la sua importanza ma nelle crisi epocali è spesso negativa,

perché ciò che ci ha portato fin qui non è ciò che ci farà progredire oltre.

Quasi sempre, peraltro, se le persone utilizzano il microprocesso sbagliato c'è un perché. Usano la calcolatrice perché vent'anni fa hanno perso tutti i dati con un software antidiluviano. Digitano con due dita perché non hanno fatto dattilografia. Tengono le fatture distese sulla scrivania perché non dispongono di un leggio. In qualche caso, presi dal logorio della vita moderna, magari non ci siamo accorti che in realtà le loro prestazioni sono almeno in parte sono ridondanti e stanno difendendo il proprio posto di lavoro creando adempimenti inutili e ripetitivi per occupare la giornata.

Trovare il microprocesso più efficace ed efficiente tra quelli possibili è molto più difficile di quanto potrebbe sembrare a prima vista.

Eppure c'è sempre un solo modo giusto di fare le cose e mille modi sbagliati. Est modus in rebus, dicevano i latini. C'è sempre un modo giusto di fare le cose. La citazione è come il sedile di una Panda, completamente ribaltabile, e si presta ad essere letta in molti modi diversi, uno più interessante dell'altro. Proviamo. Rebus est in modus. Il problema è nel trovare il modo. Una volta trovato il modo, tutto diventa fluido, tutto diventa facile. Modus est in rebus. Non occorre cercare lontano perché il modo giusto di fare le cose è sempre insito nelle cose stesse, basta osservarle più profondamente o da una angolazione diversa, usando lenti di altro colore o cambiando osservatore. Ecco perché spesso un consulente riesce laddove lo studio si blocca.

Anche una volta identificato lo stato desiderato, **il microprocesso è difficilissimo da cambiare** perché è il luogo dove più di ogni altro si sedimenta l'abitudine. Come in una dieta dimagrante o nella rinuncia al fumo, la consapevolezza di dover cambiare non basta. Si dice che l'80 per cento delle cose che facciamo sono automatiche, perché il cervello umano è pigro e cerca sempre di risparmiare energie. Le abitudini, come dice Charles Duhigg, instaurano su di noi una vera e propria dittatura, dalla quale non riusciamo spesso a liberarci nemmeno approfondendo tutta la nostra volontà. Figuriamoci quale grado di attecchimento potrebbero avere su di noi i nuovi metodi di lavoro se invece credessimo fermamente che andranno a beneficio esclusivo di quel marpione del nostro capo.

Eppure lo spreco è lì, nell'inizio di lavoro non coordinato, nelle eterne accensioni dei sistemi informatici, nelle troppo frequenti interruzioni per le telefonate, nella eccessiva loquacità con i clienti, nelle sconfinata e scoordinate pause caffè, nelle mille pratiche in attesa per l'assenza del professionista, nei clienti reticenti e in quelli che usano lo studio come fosse il loro armadio.

Anche quando è personalmente intervistato, il personale dello studio non si sbottona rispetto ai microprocessi. Li salta, li dà per scontati. Non sono nemmeno rilevati nelle procedure scritte di cui sempre più studi si stanno dotando, perché quei documenti si fermano ad un livello di dettaglio inferiore. Altrimenti dovremmo scrivere anche come si tiene la penna in mano. Eppure è diventato importante non passare decine di secondi a cercarla sulla scrivania per poi

accorgerci che non scrive perché il refill si è esaurito. E allora telefoni alla collega per sapere se c'è un ricambio e per far prima lo si cerca in due. Spesso l'unico modo di carpire i microprocessi è quello di appollaiarsi come degli avvoltoi dietro la scrivania del malcapitato e trascorrere con lui o con lei un paio di giornate di lavoro, da mattina a sera in assoluto silenzio e rilevando su un quaderno le operazioni ripetitive o scoordinate, la carenza di risorse, la non corretta dislocazione del posto di lavoro, la incapacità di gestire le priorità, ecc... Si consiglia, per mettere a suo perfetto agio l'operatore, di acquistare un notes di colore nero.

È chiaro però che la presenza stessa dell'osservatore, interno o esterno allo studio, in qualche modo falsa la rilevazione perché spinge comunque il lavoratore o la lavoratrice a darsi un tono. Inoltre, vi posso assicurare che ci sono molti sport più divertenti che fare il corvo della Settimana Enigmistica della situazione.

Poi le risultanze andranno discusse con il lavoratore interessato, che andrà accompagnato per un periodo con adeguata formazione e soprattutto costante affiancamento e supervisione a gestire meglio il proprio tempo.

Il lavoro di analisi dei microprocessi richiede tempo ed energie e può generare momentaneamente qualche muso lungo, ma alla fine i risultati non solo economici sono straordinari. Lavorare bene fa bene alla autostima del lavoratore e gli consente di vivere molta più parte della giornata lavorativa in una situazione di flusso e non di stress.