



Edizione di martedì 26 aprile 2016

ENTI NON COMMERCIALI

[Il destino del 2 per mille Irpef alle associazioni culturali](#)

di Guido Martinelli, Marta Saccaro

DICHIARAZIONI

[Quadro GN di Unico SC 2016: le novità](#)

di Federica Furlani

CONTENZIOSO

[Il diniego della sospensione fa scattare subito l'addebito delle spese](#)

di Fabrizio G. Poggiani

OPERAZIONI STRAORDINARIE

[Ripartizione del costo fiscale originario nell'ipotesi di scissione](#)

di Sandro Cerato

AGEVOLAZIONI

[Patent box: l'utilizzo del bene influenza l'efficacia dell'opzione](#)

di Alessandro Bonuzzi

VIAGGI E TEMPO LIBERO

[Dinamiche comportamentali nelle riunioni aziendali](#)

di Laura Maestri

ENTI NON COMMERCIALI

Il destino del 2 per mille Irpef alle associazioni culturali

di Guido Martinelli, Marta Saccaro

Grazie a quanto previsto dall'articolo 1, comma 985, della Legge di Stabilità 2016 (L. n. 208/2015) quest'anno è possibile destinare il **2 per mille della propria Irpef** a favore di **associazioni culturali**. La novità è già stata discussa nelle pagine di questo periodico ed il nuovo istituto ha registrato un numero considerevole di commenti da parte dei lettori, per lo più condizionati negativamente dalla mancanza assoluta di regole da seguire e di chiarimenti circa le modalità di formazione dell'elenco dei potenziali destinatari del contributo.

In effetti, la norma istitutiva aveva previsto l'emanazione di un apposito **decreto attuativo** del Presidente del Consiglio dei ministri **entro 30 giorni dalla data di entrata in vigore della Legge di Stabilità**. Quindi, all'incirca all'inizio di febbraio i potenziali destinatari della norma (e non solo loro) avrebbero dovuto essere in grado, leggendo il contenuto del provvedimento, di capire se potevano o meno rientrare nella nuova fattispecie. **Il decreto è stato pubblicato in Gazzetta solo lo scorso 23 aprile**.

In proposito, **i dubbi da chiarire erano tanti**: ad esempio, la legge parla di **"associazioni culturali"**, con ciò escludendo sicuramente tutti gli altri enti non riconducibili a quelli associativi (leggasi fondazioni), ma **senza delineare gli ambiti vastissimi della "cultura"**. E ancora ci si chiedeva se l'iscrizione in questo elenco doveva essere considerata **alternativa** al 5 per mille o se, come sembra, i due contributi possono essere indirizzati dal contribuente ad uno stesso soggetto (rispettando i requisiti di entrambe le categorie). Soprattutto ci si chiedeva **come essere inseriti nell'elenco dei potenziali destinatari** che, secondo la legge, deve essere istituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri.

A tale ultimo riguardo, in maniera del tutto irrituale, si è comunque venuti a conoscenza del fatto che della questione si stava occupando fattivamente il Ministero per i beni culturali. **Sul sito web del MIBAC è comparsa la notizia che la procedura per la presentazione telematica delle domande di iscrizione nell'elenco delle associazioni culturali di cui sopra è stata attiva dalle ore 18 del 23 marzo 2016 alle ore 14.00 dell'11 aprile 2016**.

Essendo scaduto il termine prima della pubblicazione del decreto in Gazzetta, si poteva ipotizzare che, per chi non si era iscritto, **non c'era ormai nulla da fare** per quest'anno e non restava che aspettare settembre per un'eventuale **"remissione in bonis"** (al pari di quanto avviene per il 5 per mille). Sinceramente, nutrivamo qualche dubbio, non fosse altro per il fatto che la procedura si sarebbe conclusa in **totale assenza del decreto di attuazione** (sullo stesso sito internet del MIBAC veniva reso noto che il provvedimento **"è in corso di registrazione presso la Corte dei conti e sarà pubblicato dopo la registrazione"**).

Non valeva presupporre che la procedura anticipata dal MIBAC sul proprio sito web poteva essere “**ratificata**” dalla successiva pubblicazione del provvedimento nella “Gazzetta Ufficiale”. E tanto più considerando il fatto che, come detto, la pubblicazione del decreto è avvenuta dopo il termine di iscrizione.

In assenza di previa pubblicazione la procedura delineata in via amministrativa si doveva quindi ritenere inesistente. Il termine e le modalità per la presentazione delle domande di iscrizione nell'elenco dei potenziali destinatari del contributo del 2 per mille dell'Irpef per le associazioni culturali dovevano essere stabiliti solo con un **atto avente forza di legge e del quale si doveva fornire la opportuna **pubblicità** secondo le forme previste dal nostro ordinamento (e cosa avrebbero dovuto dire tutte quelle associazioni culturali che, per ipotesi, non hanno internet e che quindi non potevano essere informate dell'*iter* da seguire?).**

Ritenevamo, pertanto, che tutte quelle associazioni culturali che avevano omesso di effettuare l'iscrizione entro l'11 aprile avrebbero potuto **richiedere l'integrazione degli elenchi** una volta **reso noto in via definitiva il decreto** di attuazione della Legge di Stabilità. In difetto, **la procedura si sarebbe dimostrata gravemente lesiva di diritti essenziali costituzionalmente previsti.**

Il decreto attuativo conferma però il termine comparso sul sito web del MIBAC, stabilendo che “*Le associazioni ammesse sono iscritte in un apposito elenco istituito presso la Presidenza del Consiglio dei ministri. A tal fine, le associazioni interessate presentano istanza di iscrizione, entro il 10 aprile 2016, esclusivamente per via telematica, mediante apposita procedura accessibile dal sito web del Ministero dei beni e delle attività culturali e del turismo, di seguito Ministero, al seguente indirizzo: www.beniculturali.it.*

In conclusione, al contrario di quello che si poteva ragionevolmente ipotizzare, **la pubblicazione del decreto di attuazione della Legge di Stabilità non ha riaperto i termini della procedura.**

DICHIARAZIONI

Quadro GN di Unico SC 2016: le novità

di Federica Furlani

Il **quadro GN** del modello Unico SC deve essere compilato da parte delle società partecipanti al **consolidato fiscale** per la determinazione del reddito complessivo.

Le società che hanno esercitato **l'opzione per aderire all'istituto della tassazione di gruppo**, disciplinato dagli articoli da 117 a 129 del Tuir, determinano il proprio reddito complessivo senza procedere alla liquidazione dell'imposta, ma trasferendolo, per la tassazione, alla società consolidante che a tal fine deve predisporre la dichiarazione del gruppo, utilizzando l'apposito modello CNM.

Oltre che dalle consolidate, il quadro GN deve essere compilato anche da parte della **consolidante** per la determinazione del proprio reddito complessivo, che viene anch'esso considerato nell'ambito della tassazione di gruppo.

Ricordiamo che l'articolo 6 del D.Lgs. 147/2015, ha apportato delle modifiche alla disciplina del consolidato fiscale decorrenti dal periodo di imposta in corso al 7 ottobre 2015, estendendo **la possibilità di esercitare l'opzione per il regime di tassazione di gruppo alle società e enti di ogni tipo, non residenti nel territorio dello Stato**, comunque residenti in Paesi dell'Unione europea o in Stati aderenti all'Accordo sullo spazio economico europeo con cui l'Italia abbia stipulato un accordo che assicuri un effettivo scambio di informazioni, ancorché privi di una stabile organizzazione.

In base alla **disciplina previgente** l'opzione era consentita alle società non residenti solo in qualità di controllanti e a condizione che fossero residenti in Paesi con i quali fosse in vigore un accordo per evitare la doppia imposizione e che esercitassero attività di impresa in Italia mediante una stabile organizzazione, il cui patrimonio comprendesse la partecipazione in ciascuna società controllata.

In base alla nuova disciplina, **possono consolidare le proprie basi imponibili le società residenti in Italia e le stabili organizzazioni (come consolidanti) di società residenti in UE o in uno Stato aderente all'Accordo sul SEE con i quali l'Italia abbia stipulato un accordo che assicuri un effettivo scambio di informazioni**.

Per quanto riguarda i **soggetti residenti in UE o in uno Stato aderente all'Accordo sul SEE, che non hanno una stabile organizzazione in Italia**, se rivestono la forma giuridica analoga a quelle previste per i soggetti Ires, possono **designare** (con il modello approvato con Provvedimento 6.11.2015) **una società residente** (o non residente con determinati requisiti) per l'esercizio

dell'opzione per la tassazione di gruppo congiuntamente con ciascuna società residente o non residente, su cui esercitano il controllo.

A tal proposito le istruzioni del quadro GN specificano che, **in caso di designazione, per società consolidante si intende la società designata**, la quale acquisisce tutti i diritti, obblighi e oneri previsti dagli articoli da 117 a 127 per la società o ente controllante (comma 2-bis dell'articolo 117 Tuir, aggiunto dall'articolo 6, comma 1, del D.Lgs. 147/2015).

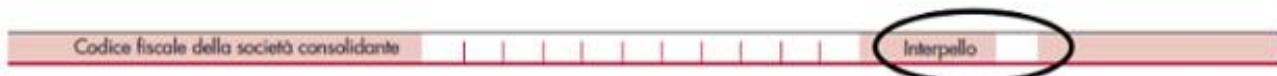
Un'altra novità relativa all'istituto del consolidato fiscale che si riflette sul quadro GN riguarda il caso in cui si perfeziona la **fusione della società o ente controllante con società o enti non appartenenti al consolidato**.

In tal caso **il consolidato può continuare ove la società o ente controllante sia in grado di dimostrare**, anche dopo l'effettuazione dell'operazione, **la permanenza di tutti i requisiti previsti** dalle disposizioni di cui agli articoli 117 e seguenti ai fini dell'accesso al regime (comma 5 dell'articolo 124 Tuir come modificato dall'articolo 7, comma 2, lett. a), D.Lgs. 156/2015).

A tali fini, la società o ente controllante può **interpellare l'Amministrazione** ai sensi dell'articolo 11, comma 1, lettera b), L. 212/2000 (Statuto dei diritti del contribuente).

Tuttavia, ai sensi del comma 5-bis dell'articolo 124 Tuir, introdotto dall'articolo 7, comma 2, lett. b), D.Lgs. 156/2015, **la società o ente controllante può comunque continuare ad avvalersi della tassazione di gruppo anche nel caso non abbia presentato la predetta istanza di interpello ovvero, avendola presentata, non abbia ricevuto risposta positiva**.

In tal caso deve compilare la nuova **casella “Interpello”** presente nel quadro GN:



Indicando:

1. il **codice 1**, qualora la società o ente controllante non abbia presentato istanza di interpello;
2. il **codice 2**, qualora la società o ente controllante abbia presentato l'istanza non ottenendo risposta positiva.

CONTENZIOSO

Il diniego della sospensione fa scattare subito l'addebito delle spese

di Fabrizio G. Poggiani

Dal 1° gennaio 2016, per effetto delle disposizioni introdotte dall'articolo 9, comma 1, lettera f), n. 2), del D.Lgs. 156/2015, che ha inserito il nuovo comma 2-quater, nell'articolo 15 del D.Lgs. 546/1992, **si è aggravata la posizione del contribuente che, per evitare il pagamento anticipato determinato sulla base degli atti di accertamento e/o liquidazione, richiede, nel ricorso introduttivo o con istanza separata, la sospensione del pagamento sino all'emanazione della sentenza.** Infatti, il nuovo comma 2-quater dell'articolo 15 dispone che “*con l'ordinanza che decide sulle istanze cautelari la commissione provvede sulle spese della relativa fase*” e continua affermando ulteriormente che “*la pronuncia sulle spese conserva efficacia anche dopo il provvedimento che definisce il giudizio, salvo diversa statuizione espressa nella sentenza di merito*”. Si ricorda, preliminarmente, che il comma 1, dell'articolo 15 del D.P.R. 602/1973 dispone che “*le imposte, i contributi ed i premi corrispondenti agli imponibili accertati dall'ufficio ma non ancora definitivi, sono iscritti a titolo provvisorio nei ruoli, dopo la notifica dell'atto di accertamento, per un terzo degli ammontari corrispondenti agli imponibili o ai maggiori imponibili*”; di fatto, **il contribuente, raggiunto da un avviso di accertamento e/o di liquidazione, ancor prima di essere condannato da una sentenza, è chiamato a versate un “acconto” di quanto accertato**, con possibilità, in caso di vittoria, di chiederne il rimborso. Di conseguenza, **il ricorrente ha la facoltà di chiedere alla commissione adita di non anticipare il pagamento richiesto dall'ufficio impositivo, relativamente agli importi dovuti a titolo provvisorio**, in caso di tempestiva impugnazione dell'atto, presentando la relativa istanza di sospensione, ai sensi dell'articolo 47 D.Lgs. 546/1992. Il problema emergente è il rischio, in caso di assenza della doppia presenza del *fumus boni iuris* (sommario giudizio di probabilità di esito positivo della domanda nella fase decisoria) e del *periculum in mora* (pericolo di irreversibilità della lesione del diritto oggetto di tutela) ma di vittoria nel merito, di **pagare spese “non dovute”, per il diniego della sospensione**. Le disposizioni richiamate, inoltre, hanno un pessimo impatto per effetto della nuova procedura relativa agli avvisi di accertamento, concernenti le imposte dirette e l'Iva, nonché i connessi provvedimenti d'irrogazione delle sanzioni, emessi dall'1/10/2011 e relativi ai periodi d'imposta in corso al 31/12/2007 e successivi, i quali, come noto, diventano **esecutivi** decorsi sessanta giorni dalla notifica. Sul tema è intervenuta anche l'Agenzia delle entrate (circolare 38/E/2015 § 1.10) la quale ha solo richiamato i contenuti dell'intervenuta novità, senza entrare nel merito ma evidenziando esclusivamente quanto indicato in precedenza ovverosia che **la commissione adita procede, sul regime di spese dovute nella fase cautelare, con l'ordinanza che decide sull'istanza e che la detta pronuncia conserva “efficacia” anche dopo che il provvedimento abbia definito il giudizio, fatta salva diversa statuizione, in sede di emanazione della sentenza di merito**. Peraltro, è la

stessa relazione illustrativa al decreto di riforma (D.Lgs. 156/2015) che attribuisce a tale disposizione “*la funzione di evitare un abuso delle richieste di sospensione, analogamente a quanto prescritto per il processo amministrativo, di cui all’articolo 57, D.Lgs. 104/2010*”. Pertanto, paradossalmente, anche per i contenziosi aperti nel 2015, cui è seguita necessariamente la fase di mediazione e reclamo, di cui all’articolo 17-bis, D.Lgs. 546/1992, anch’essa riformata dallo stesso D.Lgs. 156/2015, con esito negativo, per i quali il ricorrente ha proceduto successivamente ma nei termini (magari nel corso del 2016) al deposito del ricorso, contenente anche l’istanza di sospensione citata, **le commissioni di merito adite applicano puntualmente le disposizioni commentate e addebitano immediatamente le spese di lite, a prescindere dall’esito del contenzioso**. Di conseguenza, **il contribuente che presenta un’istanza di sospensione, per evitare il pagamento anticipato a favore dell’ente impositivo, a seguito dell’atto di accertamento e/o di liquidazione, rischia di vedersi addebitare subito le spese per la detta fase** in occasione del rigetto dell’istanza di sospensione, e non può che sperare, in presenza di una sentenza favorevole, che i giudici aditi, applicando il secondo periodo del comma 2-quater, **modifichino** quanto già disposto in tema di spese, disponendo l’eventuale rimborso di quanto addebitato. **Ma tale ultima situazione è solo eventuale, giacché i giudici aditi, per effetto di quanto sancito nelle disposizioni vigenti (“la pronuncia sulle spese conserva efficacia anche dopo il provvedimento che definisce il giudizio”), potrebbero disinteressarsi di quanto a suo tempo disposto**, lasciando inalterata l’ordinanza sul procedimento cautelare ed emettendo una sentenza nel merito “favorevole” al contribuente, senza rimodulare e, addirittura, senza nemmeno rideterminare una compensazione tra spese dovute per la denegata sospensione e spese dovute dall’ufficio per la soccombenza nella lite (oggi comunque dovute dal soccombente, salvo valida motivazione).

OPERAZIONI STRAORDINARIE

Ripartizione del costo fiscale originario nell'ipotesi di scissione

di Sandro Cerato

L'operazione di **scissione** è caratterizzata dalla **neutralità fiscale**, oltre che in capo alle **società partecipanti** alla medesima, anche in capo ai **soci** della società scissa. In particolare, la sostituzione delle partecipazioni nella società scissa con le partecipazioni nella società beneficiaria **non genera materia imponibile**, né costi fiscalmente deducibili, in capo ai soci. Tale principio risulta dalla lettura dell'articolo 173, terzo comma, del Tuir, il quale afferma: “*Il cambio delle partecipazioni originarie non costituisce né realizzo né distribuzione di plusvalenze o di minusvalenze né conseguimento di ricavi per i soci della società scissa, fatta salva l'applicazione, in caso di conguaglio, dell'articolo 47, comma 7, e, ricorrendone le condizioni, degli articoli 58 e 87*”. Di conseguenza, per ciascun socio, la somma dei valori fiscali delle partecipazioni ricevute dovrà **coincidere**, necessariamente, con il **valore fiscalmente riconosciuto delle partecipazioni rispettivamente detenute dai medesimi soci nella società scissa prima dell'operazione di scissione**.

L'Agenzia delle entrate, con la risoluzione n. 52/E/2015, ha evidenziato come il dato normativo, di per sé stesso, non fornisca alcuna indicazione in merito al **criterio da utilizzare per la ripartizione del costo fiscale originario tra le partecipazioni assegnate nella società beneficiaria e la partecipazione** che, eventualmente, **residua** nella società scissa. Ciò nonostante, nella relazione illustrativa all'articolo 1 del D.Lgs. 543/1992, il legislatore tributario ha affermato che “*il valore fiscalmente riconosciuto della partecipazione originaria si trasferisce sull'insieme di quelle ricevute in cambio e della eventuale quota non sostituita della partecipazione originaria, ripartendosi tra tutte in proporzione dei valori alle stesse attribuibili ai fini della determinazione del rapporto di cambio*”.

Risulta quindi che, ai fini della ripartizione del costo fiscale delle partecipazioni originariamente detenute nella società scissa, occorra fare riferimento:

- alla **suddivisione del valore effettivo del patrimonio netto della società scissa tra le società partecipanti alla scissione**;
- e a come la suddivisione si riflette sul **valore effettivo delle partecipazioni attribuite e/o rimaste a ciascun socio per effetto della scissione medesima**.

In particolare, con riferimento a ciascun socio, ha affermato l'Amministrazione finanziaria, la suddivisione del valore fiscalmente riconosciuto della partecipazione originariamente detenuta nella società scissa dovrà rispettare la proporzione esistente tra:

- il **valore effettivo delle partecipazioni ricevute** in ciascuna società beneficiaria;

- rispetto al **valore effettivo della partecipazione detenuta da ciascun socio nella società scissa prima dell'operazione di scissione stessa.**

In pratica, il valore fiscale della partecipazione originariamente detenuta da ciascun socio nella società scissa dovrà essere attribuito alla partecipazione ricevuta nella società beneficiaria e, **per differenza**, alla partecipazione che residua nella società scissa, **a prescindere dalla percentuale di partecipazione al capitale sociale attribuita a ciascun socio**, rispettivamente, nella società scissa e nella società beneficiaria per effetto della scissione medesima. Tale criterio, ha precisato l'Agenzia delle entrate, deve essere applicato anche alle ipotesi di **scissione proporzionale**.

AGEVOLAZIONI

Patent box: l'utilizzo del bene influenza l'efficacia dell'opzione

di Alessandro Bonuzzi

Il **comunicato stampa** dell'Agenzia delle entrate pubblicato lo scorso 22 aprile, con il quale è stato precisato che il **termine entro il quale occorre presentare la documentazione da allegare all'istanza di ruling da patent box** è di **150 giorni** e non di 180, come invece indicato a pagina 41 della prima versione – ora sostituita – della circolare n. 11/E/2016, dà l'occasione per ripercorrere gli adempimenti del regime e le **conseguenze** che derivano dall'inosservanza dei relativi termini.

Le imprese che intendono accedere al *patent box* devono **esercitare un'opzione** che va comunicata all'Agenzia delle entrate.

A decorrere dal terzo periodo d'imposta successivo a quello in corso al 31 dicembre 2014 la comunicazione della scelta è legata all'adempimento **dichiarativo** e decorre dal periodo d'imposta al quale il modello si riferisce. Per i primi due periodi d'imposta di applicazione del regime, invece, l'opzione va esercitata presentando l'**apposito modello**, approvato con il provvedimento dell'Agenzia delle entrate n. 144042 del 10 novembre 2015, entro il termine del periodo d'imposta di decorrenza.

Pertanto, le **imprese solari** che hanno deciso o che decidono di accedere al *patent box* nel 2015 o nel 2016 dovevano o devono presentare l'apposito modello entro il 31 dicembre 2015 ovvero il **31 dicembre 2016**, mentre se decideranno di optare per il regime dal 2017 dovranno comunicare la propria scelta nell'Unico dell'anno.

	Opzione imprese solari		
	2015	2016	2017
Modalità	Modello apposito	Modello apposito	Unico 2018
Termine	31.12.2015	31.12.2016	30.09.2018

In ogni caso, l'opzione ha durata pari a **5 periodi d'imposta**, è irrevocabile, è rinnovabile e può essere esercitata per singolo bene immateriale.

La decorrenza del regime, tuttavia, può essere legata anche alla presentazione del ruling. Al riguardo, si ricorda che l'adempimento **deve** essere osservato dalle imprese che utilizzano **direttamente** il bene immateriale. In caso di utilizzo **indiretto**, invece, il contribuente ha la **facoltà** di attivare la procedura qualora lo sfruttamento venga realizzato nell'ambito di operazioni con società che – direttamente o indirettamente –

- controllano l'impresa,
- ne sono controllate o
- sono controllate dalla stessa società che controlla l'impresa.

Quando il reddito agevolabile deve essere determinato sulla base di un accordo con l'Agenzia, **l'opzione acquista efficacia dall'anno di presentazione dell'istanza di *ruling*.**

Ciò si verifica, quindi, in caso di ***ruling obbligatorio***. Diversamente, se il ***ruling è facoltativo***, l'opzione esercitata è comunque efficace; la mancata presentazione dell'istanza nell'anno di opzione ha come conseguenza la **determinazione autonoma** del reddito agevolabile. In caso di presentazione dell'istanza facoltativa in un periodo d'imposta successivo, a partire dall'anno di presentazione, l'impresa **non può continuare** a determinare autonomamente il reddito, ma deve attendere la conclusione dell'accordo.

Ai fini della decorrenza del regime, vi è poi un **terzo passaggio** da considerare: **la presentazione o integrazione della documentazione da allegare** all'istanza di *ruling*. Come ha precisato il comunicato stampa citato in apertura, il termine entro il quale occorre presentarla o integrarla è fissato in **150 giorni** che decorrono dalla data di presentazione dell'istanza. Quindi, un'impresa che ha presentato il *ruling* il 30 dicembre 2015 può presentare la documentazione integrativa entro il 28 maggio 2016.

Il mancato rispetto dei 150 giorni ha **conseguenze diverse** a seconda che il *ruling* sia obbligatorio o facoltativo:

- in caso di *ruling obbligatorio*, l'inosservanza del termine determina la **decadenza dell'istanza** e, pertanto, l'**inefficacia dell'opzione**;
- in caso di *ruling facoltativo*, l'inosservanza del termine determina – parimenti – la **decadenza dell'istanza**, ma l'**opzione rimane efficace**, con determinazione autonoma del reddito agevolabile.

Si veda la seguente tabella nella quale vengono evidenziati i **differenti effetti** che si realizzano in caso di inosservanza dei termini degli adempimenti previsti dal regime a seconda che il *ruling* sia obbligatorio o facoltativo, ipotizzando che l'opzione per il *patent box* venga esercitata nel **2016** e il relativo modello sia presentato l'ultimo giorno utile, ossia il 31 dicembre 2016.

Periodo d'imposta 2016			
		Utilizzo diretto*	Utilizzo indiretto nel gruppo**
Opzione	Presentazione	31.12.2016	
Istanza di <i>ruling</i>	Presentazione	31.12.2016	
	Inosservanza	Opzione inefficace nel 2016	Opzione efficace dal 2016
Documentazione	Presentazione	Entro il 30.05.2017 (31.12.2016 + 150 giorni)	
	Inosservanza	Istanza decade – opzione inefficacie nel 2016	Istanza decade – opzione efficace dal 2016

**Ruling* obbligatorio

** *Ruling* facoltativo

VIAGGI E TEMPO LIBERO

Dinamiche comportamentali nelle riunioni aziendali

di Laura Maestri

Nel mio percorso lavorativo ho partecipato a parecchie **riunioni**, a fianco di persone con professionalità assortite; ognuna di queste situazioni è stata per me fonte di osservazione e di studio sul comportamento e sulle dinamiche di **interazione**, in questi casi a livello professionale.

Considero più interessanti le riunioni **interne** nel contesto di grandi aziende, in particolare quelle che coinvolgono **manager** di reparti diversi, che raramente hanno l'occasione di interagire.

In molti casi, ho notato quanto l'orientamento a cui è rivolta l'attenzione di ciascuno influenzia la **fluidità** della comunicazione fra i diversi interlocutori.

Prendiamo ad esempio un incontro tra lo **staff dell'ufficio marketing** e **quello della divisione informatica**, la cui finalità è quella di far conoscere ai professionisti del *marketing* le caratteristiche di un nuovo programma gestionale implementato dall'azienda.

Capita che chi si occupi di programmazione abbia la tendenza ad essere **molto specifico** quando espone le caratteristiche delle procedure installate, illustrando sequenzialmente i vari *steps* intrapresi e le variabili previste dallo sviluppo del *software*.

Il linguaggio prevalentemente tecnico e la tortuosa cronologia dei passaggi salienti del codice riferito alla scrittura dei programmi sono, per molti, argomenti di difficile comprensione e – diciamolo apertamente – di **scarso interesse**.

All'uomo (e alla donna) di *marketing*, proiettati verso il risultato e predisposti ad una visione globale, il lungo racconto dell'informatico risulta ancor più **indigesto**; entro pochi minuti è facile che **distolgano l'attenzione** e che non siano più in grado di seguire il "lontano" collega. Fino a quando il più spavaldo – che sta considerando quei lunghi minuti come una perdita di tempo – esplode con un furente: "*Non mi interessa come funziona, voglio sapere cosa ne ottengo!*".

Saper riconoscere lo "schema di pensiero" dell'interlocutore aiuta a comprendere la modalità con cui questo processi le informazioni e componga lo schema con cui le comunica.

Nel caso appena esposto, il responsabile tecnico dell'area informatica – che definiamo "specifico" in questo contesto – avrebbe potuto orientare l'illustrazione delle diverse fasi del

programma in modo più funzionale rispetto allo schema più “generale” del suo pubblico, il cui disagio era probabilmente rilevabile anche dal linguaggio non verbale.

Allo stesso modo, i manager del *marketing* avrebbero potuto **sollecitare** in modo più elegante e decisamente più cordiale la spiegazione dell’obiettivo finale.

Gli **strumenti linguistici** che abbiamo a disposizione hanno la facoltà di rendere più facile la nostra vita personale e professionale. L’importante è conoscerli, per poi utilizzarli.