

Edizione di giovedì 28 Maggio 2020

CASI OPERATIVI

Accollo: divieto di compensazione del debito tributario altrui
di **EVOLUTION**

AGEVOLAZIONI

Decreto Rilancio: dalle detrazioni allo sconto e al tax credit cedibile
di **Gennaro Napolitano**

IVA

Più tempo per i corrispettivi telematici
di **Roberto Curcu**

OPERAZIONI STRAORDINARIE

Il patrimonio destinato nella Cassa Depositi e Prestiti
di **Ennio Vial**

ENTI NON COMMERCIALI

Alcune note di prassi amministrativa sugli enti del terzo settore
di **Guido Martinelli**

ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

La gestione della clientela nell'ambito dei processi di aggregazione professionale
di **Barbara Marrocco di MpO & Partners**

CASI OPERATIVI

Accollo: divieto di compensazione del debito tributario altrui di **EVOLUTION**

DIGITAL

Seminario di specializzazione

**ANALISI DEGLI ATTI SANZIONATORI EROGATI
DALL'AGENZIA DELLE ENTRATE**

[Scopri di più >](#)

Il debito tributario, assunto a seguito della stipula di un contratto di accollo, può essere estinto dall'accollante mediante compensazione con i crediti di cui è titolare?

Il tema relativo alla possibilità, per il soggetto accollante, di utilizzare i propri crediti tributari per assolvere all'obbligo di pagamento dei debiti tributari altrui, è stato oggetto di divergenti orientamenti interpretativi susseguitisi nel tempo.

Ciò in quanto, mentre la disciplina generale (articolo 1273 cod. civ.) concede ampi margini di libertà alle parti nella stipula dell'accordo più idoneo a curare gli interessi dell'accollante e dell'accollato, in ambito tributario, l'accollo del debito incontra invece dei limiti operativi.



[CONTINUA A LEGGERE SU EVOLUTION](#)

AGEVOLAZIONI

Decreto Rilancio: dalle detrazioni allo sconto e al tax credit cedibile

di **Gennaro Napolitano**



L'[articolo 121 D.L. 34/2020](#) (c.d. “Decreto Rilancio”), con l’obiettivo di **supportare** la **ripresa dell’economia** a seguito della **crisi** collegata all’emergenza epidemiologica da **Covid-19**, introduce, in via sperimentale, un meccanismo di **trasformazione** di alcune **detrazioni fiscali** in **sconto** sul **corrispettivo dovuto** e in **credito d’imposta cedibile**. In particolare, i soggetti che sostengono, nel **2020** e nel **2021**, **spese** per determinati **interventi** (specificamente elencati nel comma 2) possono **optare**, in luogo dell’utilizzo diretto della **detrazione fiscale** per gli stessi prevista, **alternativamente**:

- per un **contributo**, sotto forma di **sconto** sul **corrispettivo dovuto** fino a un **importo massimo** pari al **corrispettivo** stesso, **anticipato** dal **fornitore** che ha effettuato gli **interventi** e da quest’ultimo **recuperato** sotto forma di **credito d’imposta**, con facoltà di **successiva cessione** del credito ad altri soggetti, ivi inclusi gli **istituti di credito** e gli altri **intermediari finanziari**;
- per la **trasformazione** del corrispondente **importo** in **credito d’imposta**, con facoltà di **successiva cessione** ad altri soggetti, ivi inclusi **istituti di credito** e altri **intermediari finanziari**.

Le disposizioni contenute nell’articolo in esame si applicano per le **spese** relative agli **interventi** di:

- **recupero del patrimonio edilizio** ([articolo 16-bis, comma 1, lettere a e b, Tuir](#) – interventi di **manutenzione ordinaria** e **straordinaria**, **restauro** e **risanamento conservativo**, **ristrutturazione edilizia** sulle parti comuni dell’edificio o sulle singole unità immobiliari);
- **efficienza energetica** ([articolo 14 D.L. 63/2013](#));
- **adozione di misure antisismiche** ([articolo 16, commi da 1-bis a 1-septies, D.L. 63/2013](#) e comma 4 dell’**articolo 119** dello stesso “Decreto Rilancio”);

- **recupero o restauro della facciata** degli **edifici esistenti**, ivi inclusi quelli di sola **pulitura o tinteggiatura esterna** ([articolo 1, comma 219, L. 160/2019](#) – c.d. “**bonus facciate**” – si ricorda che l’agevolazione consiste in una detrazione d’imposta, da ripartire in 10 quote annuali costanti, pari al **90% delle spese sostenute nel 2020** per interventi, compresi quelli di sola pulitura o tinteggiatura esterna, finalizzati al **recupero o restauro della facciata esterna** degli edifici esistenti ubicati in determinate zone; sono ammessi al beneficio esclusivamente gli interventi sulle strutture opache della facciata, su balconi o su ornamenti e fregi);
- **installazione di impianti fotovoltaici** ([articolo 16-bis, comma 1, lettera h, Tuir](#), ivi compresi gli interventi di cui ai commi 5 e 6 dell’[articolo 119](#) dello stesso “Decreto Rilancio”);
- **installazione di colonnine per la ricarica dei veicoli elettrici** ([articolo 16-ter, L. 63/2013 e comma 8 dell’articolo 119](#) dello stesso “Decreto Rilancio”).

I **crediti d’imposta** sono utilizzati anche in **compensazione** sulla base delle **rate residue** di detrazione non fruite. Il **tax credit** è usufruito con la **stessa ripartizione** in **quote annuali** con la quale sarebbe stata utilizzata la **detrazione**. La **quota di credito d’imposta non utilizzata** nell’anno non può essere usufruita negli **anni successivi** e **non può essere richiesta a rimborso**. In ogni caso, **non si applicano i limiti di compensabilità** previsti dalle vigenti disposizioni normative.

Per le attività di **controllo**, si applicano le **attribuzioni** e i **poteri** in tema di **imposte sui redditi** previsti dagli [articoli 31](#) e seguenti del **D.P.R. 600/1973**.

I **fornitori** e i soggetti **cessionari** rispondono solo per l’**eventuale utilizzo** del **credito d’imposta** in modo **irregolare** o in **misura maggiore** rispetto allo **sconto praticato** o al **credito ricevuto**.

L’Agenzia delle entrate, nell’ambito dell’ordinaria attività di controllo procede, in base a criteri selettivi e tenendo anche conto della capacità operativa degli uffici, alla **verifica documentale** della sussistenza dei **presupposti** che danno diritto alla **detrazione d’imposta** negli ordinari termini di accertamento.

Nel caso in cui sia accertata la **mancata sussistenza**, anche **parziale**, dei **requisiti** che danno diritto alla **detrazione**, l’Agenzia delle entrate provvede al **recupero dell’importo corrispondente alla detrazione non spettante** (importo maggiorato di interessi e sanzioni).

Il **recupero** deve essere effettuato nei confronti del **beneficiario** delle **originarie detrazioni**. Resta ferma, in presenza di **concorso nella violazione**, l’applicazione della norma per cui, ove più persone concorrono in una **violazione**, ciascuna di esse soggiace alla **sanzione** per questa disposta ([articolo 9, comma 1, D. Lgs. 472/1997](#)). Resta ferma anche la **responsabilità in solido** del **fornitore** che ha applicato lo **sconto** e dei **cessionari** per il pagamento dell’importo, maggiorato di sanzioni e interessi.

Viene affidato a un **provvedimento** del direttore dell’Agenzia delle entrate il compito di

definire le **modalità attuative** delle **disposizioni** in esame, comprese quelle relative all'**esercizio in via telematica** delle **opzioni**.

Le disposizioni previste dall'[articolo 121](#) **derogano espressamente** alle specifiche disposizioni in materia di **cessione del credito** e di **sconto in fattura** contenute negli [articoli 14](#) e [16](#) del **D.L. 63/2013**.

IVA

Più tempo per i corrispettivi telematici

di Roberto Curcu



Il [Decreto Rilancio](#) è intervenuto prevedendo alcune **proroghe** relative agli adempimenti Iva. In particolare, quella più attesa riguarda la **proroga dall'obbligo di inviare telematicamente all'Agenzia delle Entrate i corrispettivi telematici entro il 12° giorno** dalla loro effettuazione. Tale obbligo impone infatti, nella maggior parte dei casi, la **messa in funzione di un registratore telematico** o l'**adeguamento del vecchio registratore** di cassa. L'emergenza sanitaria che si è verificata, rendendo difficoltoso tale adempimento, ha quindi previsto una **proroga**.

Andiamo con ordine.

Le imprese che nel 2018 hanno avuto un volume d'affari superiore a 400.000 euro avrebbero dovuto iniziare ad inviare all'Agenzia delle Entrate i corrispettivi telematici entro **12 giorni** già a decorrere dal **1° luglio 2019**; tuttavia, fino al **31 dicembre 2019** era prevista una **fase transitoria** che permetteva di **continuare a certificare i corrispettivi secondo le regole tradizionali** (emettendo scontrino, ricevuta, ecc...), registrare l'operazione sui registri e liquidare l'imposta, inviando poi all'Agenzia delle Entrate il **dato complessivo dei corrispettivi mensili** entro la fine del mese successivo.

Con [risoluzione 6/E/2020](#) l'Agenzia delle Entrate ha poi chiarito che **non sono soggetti a sanzione** coloro che **non hanno inviato tempestivamente i dati dei corrispettivi mensili**, qualora tale invio venga effettuato entro il **termine di presentazione della dichiarazione**, e quindi, grazie alla proroga prevista dal decreto Cura Italia, al **30 giugno 2020**.

Per tali soggetti, il Decreto Rilancio non contiene nessuna novità. Tali soggetti, quindi, inviano i corrispettivi del 2020 entro i 12 giorni successivi, e, se non hanno già provveduto, **possono attendere il 30 giugno per l'invio dei corrispettivi mensili del secondo semestre 2019**.

Le imprese che nel 2018 hanno avuto un volume d'affari non superiore a 400.000 euro avrebbero teoricamente dovuto iniziare ad inviare i corrispettivi entro 12 giorni già da **gennaio**

2020; in realtà, anche per tali soggetti era previsto un **periodo transitorio di sei mesi**, all'interno del quale era possibile continuare a **certificare i corrispettivi secondo le regole tradizionali**, registrare l'operazione sui registri e liquidare l'imposta, inviando poi all'Agenzia delle Entrate il **dato complessivo dei corrispettivi mensili** entro la fine del mese successivo.

Sul punto, il **Decreto Rilancio prevede che questo periodo transitorio è prorogato fino a fine anno**.

In sostanza, questi contribuenti **possono continuare per tutto il 2020 a certificare i corrispettivi secondo le vecchie procedure**, ed effettuare l'invio dei dati dei corrispettivi mensili entro l'ultimo giorno del mese successivo.

Per quanto riguarda tali invii, ricordiamo che il Decreto Cura Italia ha previsto che **è possibile inviare i dati dei corrispettivi di febbraio, marzo ed aprile 2020, entro il prossimo 30 giugno**.

Una ulteriore proroga interessa i **soggetti tenuti all'invio dei dati al sistema tessera sanitaria (sts)**; tali soggetti avrebbero dovuto dotarsi, entro il 1° luglio 2020, di **registratori telematici in grado di inviare i dati dei corrispettivi giornalieri al sistema tessera sanitaria**. Tale termine è **prorogato di sei mesi** e, quindi, **decorre dal 1° gennaio 2021**.

Considerato che nel secondo semestre 2020 molti esercenti non saranno ancora dotati di registratore telematico, **il Decreto Rilancio prevede poi la proroga al 1° gennaio 2021 per l'avvio della lotteria degli scontrini**, la cui partenza era prevista per il 1° luglio 2020.

Condizione necessaria per la partecipazione alla lotteria è infatti costituita dalla **certificazione del corrispettivo tramite registratore telematico**, e quindi tale proroga è la logica conseguenza di quella già illustrata.

Una ulteriore proroga riguarda gli **"adempimenti Iva precompilati"**; a partire dal 1° luglio 2020 l'Agenzia delle Entrate avrebbe dovuto mettere a disposizione dei contribuenti le **bozze dei registri Iva e delle liquidazioni periodiche**, in modo che il contribuente, convalidando o integrando *online* tali bozze, sarebbe stato esonerato dalla tenuta dei registri Iva.

Il decreto Rilancio dispone il **rinvio a gennaio 2021** della predisposizione delle bozze dei registri e della comunicazione delle liquidazioni periodiche da parte dell'Agenzia.

Ulteriore proroga riguarda la **liquidazione automatica dell'imposta di bollo sulle fatture elettroniche**. L'Agenzia delle entrate, mediante **procedure automatizzate**, avrebbe dovuto **integrare le fatture che non recano l'annotazione di assolvimento dell'imposta di bollo** già con decorrenza 1° gennaio, ed inviare al contribuente una **comunicazione di irregolarità in caso di omesso pagamento**.

A seguito della pubblicazione del Decreto Rilancio, **la decorrenza di tale procedura automatizzata è invece prorogata al 1° gennaio 2021**.

OPERAZIONI STRAORDINARIE

Il patrimonio destinato nella Cassa Depositi e Prestiti

di Ennio Vial

DIGITAL

Seminario di specializzazione

I CONFERIMENTI DI PARTECIPAZIONE NEL 2020

Scopri di più >

Il **D.L. 34/2020** (c.d. “Decreto rilancio”) in **G.U. n. 128 del 19 maggio 2020**, attualmente in corso di conversione, contempla alcune **Misure urgenti in materia di salute, sostegno al lavoro e all'economia**, nonché di politiche sociali connesse all'emergenza epidemiologica da Covid-19.

Tra di queste si segnala l'[articolo 27](#) rubricato “**patrimonio destinato**” che prevede misure agevolative per le **imprese di grandi dimensioni** ossia quelle con **fatturato superiore ai 50 milioni** che sono escluse dalle previsioni dell'[articolo 26](#) finalizzato al **rafforzamento patrimoniale delle imprese di medie dimensioni**.

Il **comma 1** prevede espressamente che **CDP S.p.A. (Cassa Depositi e Prestiti)** è autorizzata a costituire un **patrimonio destinato denominato “Patrimonio Rilancio”**, ove verranno apportati **beni e rapporti giuridici da parte del Ministero dell'economia e delle finanze** che risulterà essere l'unico apportante.

Conformemente alle previsioni dell'**articolo 2447 bis cod. civ.**, il **patrimonio destinato è autonomo e separato, a tutti gli effetti**, dal resto del patrimonio di **CDP S.p.A.** e, ovviamente, dagli altri patrimoni separati da questa costituiti.

Come **contropartita degli apporti**, il **Ministero riceverà da CDP S.p.A. strumenti finanziari di partecipazione la cui remunerazione è condizionata dall'andamento economico del patrimonio destinato**.

Come indicato nella relazione illustrativa all'[articolo 27 comma 4](#), **le risorse del Patrimonio Destinato** (c.d. patrimonio rilancio) sono impiegate per il **sostegno e il rilancio del sistema economico produttivo italiano**.

L'operatività si esplica nelle forme e alle condizioni previste dal **quadro normativo dell'Unione Europea** sugli aiuti di Stato adottato per fronteggiare l'emergenza epidemiologica da

“Covid-19” oppure a condizioni di mercato.

Il [comma 4](#) stabilisce che **gli interventi del Patrimonio** hanno ad oggetto **società per azioni**, anche con azioni quotate in mercati regolamentati, **comprese quelle costituite in forma cooperativa** che:

1. hanno **sede legale in Italia**;
2. **non operano nel settore bancario, finanziario o assicurativo**;
3. presentano un **fatturato annuo superiore a euro cinquanta milioni**.

Sarà interessante valutare i **requisiti di accesso, le condizioni, i criteri e le modalità degli interventi del Patrimonio Rilancio**. Il [comma 5](#), al riguardo, prevede che gli stessi saranno definiti con **decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri**, su proposta del Ministro dell'economia e delle finanze, sentito il Ministro dello Sviluppo Economico.

Il [comma 5](#) prevede altresì che, in via preferenziale, il patrimonio destinato effettuerà i propri interventi mediante **sottoscrizione di prestiti obbligazionari convertibili, partecipazione ad aumenti di capitale** oppure **acquisto di azioni quotate** nel mercato secondario.

Per quanto riguarda il **settore merceologico di intervento**, il [comma 5](#) demanda al decreto l'individuazione in relazione allo **sviluppo tecnologico, alle infrastrutture e alle filiere strategiche**.

Il **comma 5**, infine, per evitare il drenaggio di inutili risorse, prevede che possono essere effettuati interventi relativi a **operazioni di ristrutturazione di società** che, nonostante temporanei squilibri patrimoniali o finanziari, sono caratterizzate da **adeguate prospettive di redditività**.

È interessante segnalare che, in base al [comma 7](#), il patrimonio può essere **alimentato anche con emissioni obbligazionarie** che potranno avvenire anche in deroga dell'[articolo 2412 cod. civ.](#).

Ricordiamo che, in base al **comma 1** dell'[articolo 2412](#), la società può emettere **obbligazioni al portatore o nominative** per **somme complessivamente non eccedenti il doppio del capitale sociale**, della **riserva legale** e delle **riserve disponibili** risultanti dall'ultimo bilancio approvato.

In base al [comma 8](#), sulle **obbligazioni del Patrimonio**, in caso di incapacienza del Patrimonio stesso, è concessa la **garanzia di ultima istanza dello Stato**.

Il [comma 14](#) prevede che il **Patrimonio Destinato** avrà una **durata di dodici anni dalla costituzione**. Detta durata potrà essere **estesa o anticipata** con delibera del **consiglio di amministrazione di Cassa Depositi e Prestiti**, su richiesta del Ministero dell'economia e delle finanze.

ENTI NON COMMERCIALI

Alcune note di prassi amministrativa sugli enti del terzo settore

di **Guido Martinelli**

DIGITAL

Seminario di specializzazione

COME DIFENDERSI DALLE PIÙ FREQUENTI CONTESTAZIONI DELL'AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA IN AMBITO IVA

[Scopri di più >](#)

Il Ministero del Lavoro ha proseguito, in questo mese di maggio, ad emanare importanti note a chiarimento di vari aspetti di questa fase transitoria, che ormai si trascina da troppo tempo, della **riforma del terzo settore**.

Con la nota n. 3979 del 04.05.2020 ha risposto ad un quesito in materia di perdita volontaria della qualifica di impresa sociale.

Trattasi di **società** costituita vigente il precedente **D.Lgs. 155/2006**, che, pertanto, non ha mai goduto di agevolazioni fiscali nel pregresso regime e pure oggi, vigente l'attuale disciplina di cui al **D.Lgs. 112/2017**, non ha potuto godere delle **agevolazioni fiscali** previste dagli [articoli 16 e 18](#) della citata disposizione, in quanto, ai sensi del **comma 9** di quest'ultimo articolo, l'efficacia è subordinata alla **autorizzazione della Unione europea** ad oggi non ancora pervenuta.

Volendo proseguire l'attività, abbandonando la qualifica di impresa sociale, viene chiesto al Ministero se dovrà comunque provvedere alla **devoluzione del proprio patrimonio** ai sensi di quanto previsto dall'**articolo 12, comma 5**, del decreto sull'impresa sociale.

Il Ministero ha confermato che, **essendo l'impresa consapevole, sin dalla sua costituzione** (norma simile era già presente nella disciplina antecedente), **che in caso di perdita dello status di "sociale" avrebbe dovuto devolvere il proprio patrimonio, tale disposizione andrà rispettata** essendo irrilevante la circostanza che nel suo periodo di vita l'impresa non abbia mai goduto di agevolazioni.

Pochi giorni dopo **il Ministero è intervenuto in materia di cooperative sociali** ([nota n. 4073 del 08.05.2020](#)) **chiarendo**, sempre a seguito di specifico quesito, che, **in un caso di fusione per incorporazione tra due cooperative sociali** (che si ricorda sono imprese sociali di diritto ai sensi dell'[articolo 1, comma 4, D.Lgs. 112/2017](#)), **queste "devono ritenersi non assoggettate al regime autorizzatorio e conseguentemente agli obblighi di notifica previsti ... dall'art. 12 del predetto**

decreto legislativo” conformemente a quanto indicato anche nella **nota ministeriale n. 29103 del 31.01.2019**.

La [nota n. 4313 del 18.05.2020](#), invece, ha trattato il tema della trasformazione, in regime transitorio, di una organizzazione di volontariato in associazione di promozione sociale.

Il problema che si pone, anche in questo caso, oltre che di “possibilità”, in pendenza del regime transitorio, di passare, attraverso una cancellazione, **da un registro all’iscrizione nell’altro** (essendo ancora vigente l’attuale disciplina dei distinti registri regionali) è relativo alla **sussistenza o meno dell’obbligo della devoluzione del patrimonio**.

Il ministero chiarisce che la possibilità deve “essere garantita agli enti senza comportare alcun tipo di penalizzazione riguardante il patrimonio residuo” almeno fino a quando l’associazione rimarrà all’interno del perimetro degli enti del terzo settore.

Ciò in quanto **nel trasferimento tra una sezione all’altra del Runt** o, come nel caso in esame, nel periodo transitorio da un registro all’altro **l’appartenenza al terzo settore permane senza soluzione di continuità** e non ha luogo alcuna fuoriuscita dai regimi agevolati.

Il documento di prassi chiarisce poi che, nel caso di specie, **non sussiste una trasformazione in senso tecnico** il quanto il **soggetto rimane il medesimo** “che modifica la propria qualificazione soggettiva ma non la propria natura associativa”.

L’unica perplessità, se mi è consentito, è legata al fatto che, come odv, le cariche degli amministratori sono a **carattere volontario**, requisito che non viene previsto, invece, per i componenti del direttivo delle **aps**.

Il medesimo giorno **il Ministero ha emanato un’altra nota (n. 4313 del 18.05.2020)** chiarendo alcuni dubbi sull’interpretazione degli [articoli 82 e 101 del codice del terzo settore](#).

Si conferma, in analogia a quanto già l’Agenzia delle entrate aveva chiarito nel precedente regime (**L. 266/1991**), **che spetti l’esenzione dalla imposta di registro sugli atti costitutivi delle organizzazioni di volontariato anche in questo periodo transitorio** in cui non è ancora operativo il Runt mantenendo l’obbligo di comunicare all’ufficio locale della Agenzia delle entrate che ha provveduto alla registrazione dell’atto costitutivo l’avvenuta iscrizione al pertinente registro delle odv, “**fatto salvo il recupero delle imposte non pagate con relativi interessi e sanzioni nel caso di mancato perfezionamento dell’iscrizione in parola**”.

Un **secondo tema affrontato nella nota** attiene agli effetti, per una associazione di promozione sociale che sia anche Onlus, in sede di **adeguamento statutario** al fine di **conformarlo alla previsione del codice del terzo settore**, se questo comporti la **immediata perdita della qualifica di Onlus e delle relative agevolazioni**.

Il Ministero conferma che, ove l’associazione ottenga la trasmigrazione nel Runt

dimostrandone di avere i requisiti previsti non dovrà provvedere ad alcuna devoluzione del patrimonio che scatterà, invece, nel caso in cui non risultassero integrati i presupposti per l'iscrizione al runts da parte della **associazione**.

Un piccolo cenno meritano ancora **la [nota n. 4344 del 19.05.2020](#) che conferma la scadenza del 31 ottobre per lo svolgimento delle attività correlate al contributo per l'anno finanziario 2017** mentre, per il 2020, resta confermato il periodo di 18 mesi per la redazione del **rendiconto**, e **la [nota n. 4477 del 22.05.2020](#)** con la quale, a seguito di specifico quesito, il Ministero ha confermato che: *“l'oggetto sociale anche a tutela degli obiettivi di conoscibilità degli enti del terzo settore non può risultare indefinito. È quel che avviene in caso di una previsione statutaria che elenchi pedissequamente tutte o quasi le attività di cui all'articolo 5”*.

Pertanto, confermando i contenuti della **[nota n. 3650 del 12.04.2019](#)**, **si ribadisce che gli statuti degli ets non possano pedissequamente riprendere tutte le attività di interesse generale contemplate dal codice del terzo settore.**

ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

La gestione della clientela nell'ambito dei processi di aggregazione professionale

di Barbara Marrocco di MpO & Partners



“Ho deciso di cedere il mio studio professionale con MpO”

MpO è il partner autorevole, riservato e certificato nelle operazioni di cessione e aggregazione di studi professionali:

Commercialisti, Consulenti del lavoro, Avvocati, Dentisti e Farmacisti.

L'importanza della pianificazione strategica nell'ambito delle aggregazioni professionali, analizzata nel contributo pubblicato su EC News il 21/05/2020 ([Perché applicare un modello di gestione strategica alle aggregazioni tra professionisti?](#)), ha posto l'attenzione su quattro diverse prospettive da non sottovalutare affinché le aggregazioni abbiano successo (**economico-finanziaria, cliente, processi interni, apprendimento e crescita**) e sulle **relazioni causa-effetto** che intercorrono tra le stesse.

Nelle **operazioni straordinarie** di **aggregazione tra professionisti** si realizzano dei cambiamenti, sia nelle strategie dei singoli studi professionali che nelle rispettive strutture organizzative, in funzione dei quali è necessario **riorganizzare l'intera compagine** in linea con i **nuovi obiettivi** che si intendono perseguire. Di conseguenza, adottando un modello che permetta di gestire le quattro dimensioni in maniera sinergica, le **aggregazioni professionali** saranno in grado di costruire un **processo condiviso con l'intera struttura organizzativa sia nel breve che nel lungo periodo**.

Considerata la rilevanza del **rapporto fiduciario tra il cliente e il professionista**, nella presente trattazione sarà esaminata la **prospettiva del cliente nell'ambito della gestione strategica di un'aggregazione professionale** la quale, se adeguatamente coordinata, influenzerà positivamente i risultati economico-finanziari della stessa.

Grazie ad una **gestione sinergica delle risorse** a disposizione e all'individuazione di una serie di **misure specifiche degli obiettivi prefissati**, il 'rapporto fiduciario cliente-professionista' dovrebbe evolvere naturalmente nel '**rapporto fiduciario cliente-aggregazione professionale**'.

Le **misure** principali che riguardano la clientela sono la **soddisfazione** e la **fidelizzazione della stessa**, l'**acquisizione di nuovi clienti**, la **redditività** e la **quota di mercato** raggiunta in segmenti mirati. Si dovrebbero individuare, inoltre, delle misure specifiche a seconda dei segmenti di

mercato individuati, collegati alle **preferenze dei clienti** (distinguendo tra **clientela esistente e potenziale**) in termini, ad esempio, di **qualità del servizio percepita** (e relativi compensi) e di **fiducia nel brand dello studio**.

La **soddisfazione del cliente** è sicuramente legata anche alla sua **fidelizzazione**; il cliente sarà tanto più soddisfatto quanto più la struttura organizzativa riuscirà a soddisfare le sue esigenze in **tempi rapidi e con elevata specializzazione**. Tale aspetto ha una rilevanza centrale per il mantenimento del 'rapporto fiduciario cliente-aggregazione professionale'.

Di particolare interesse risulta, inoltre, la misurazione del grado di **acquisizione di nuovi clienti**, da valutare in relazione ai costi e agli sforzi sostenuti per l'acquisizione degli stessi (in termini, ad esempio, di investimenti pubblicitari o risorse umane).

Le misure di performance suddette devono essere valutate in relazione alla **redditività della clientela** oggetto di indagine, osservata anche in relazione al **momento di acquisizione del mandato professionale**. In effetti, i clienti acquisiti più recentemente, anche se apparentemente poco redditizi, per effetto del costo di acquisizione sostenuto, potrebbero rivelarsi più vantaggiosi in futuro, mentre i clienti storici non redditizi potrebbero richiedere un'analisi approfondita ed eventuale ridefinizione della strategia. O ancora, la segmentazione della clientela in relazione ai servizi forniti potrebbe essere utile per determinare la convenienza ad investire in una determinata attività piuttosto che in altre.

Sicuramente l'analisi della redditività per singolo cliente incontra varie difficoltà dovute all'affidabilità del sistema di rilevazione delle ore impiegate nelle attività di studio riservate al singolo cliente e/o alla circostanza che molte tipologie di costo non sono imputabili direttamente allo stesso. In tali ipotesi, l'utilizzo di sistemi informativi integrati potrebbe essere una soluzione per semplificare la determinazione della marginalità suddetta.

E' fondamentale, inoltre, focalizzare l'attenzione sul **grado di intensità delle relazioni esistenti, anche a seconda del segmento di attività considerato**: si rende necessario analizzare sia i dati economico-finanziari che le informazioni non strettamente finanziarie inerenti la clientela e distinguere i servizi ordinari dai servizi straordinari, o da altre tipologie di servizi innovativi, che caratterizzano l'offerta dell'aggregazione professionale.

Si analizzano, dunque, le caratteristiche della clientela, in relazione alla natura giuridica, al settore di attività, alla dimensione per fatturato e/o numero di addetti, alla localizzazione geografica, alle modalità di acquisizione della stessa, al fine di determinare una serie di misure quali, a titolo esemplificativo ma non esaustivo, il tasso di conservazione dei clienti in essere, il tasso di acquisizione di nuovi clienti, la percentuale dei ritardi di pagamento, il fatturato dei clienti persi e le relative cause, il fatturato dei nuovi clienti, il fatturato dei clienti principali, il numero di reclami da clienti sulla base dei questionari di soddisfazione.

Nel contesto attuale, il maggior livello di informazioni a disposizione dei clienti richiede una risposta sempre più rapida ed efficiente alle esigenze degli stessi, al fine di non far venir meno

il rapporto fiduciario di cui sopra.

I clienti che richiedono diversi servizi professionali hanno diverse esigenze e valutano la qualità dei servizi ricevuti in maniera differente. Pertanto, nell'ottica della **prospettiva del cliente**, un modello di **gestione strategica** applicato ad un'**aggregazione professionale** dovrebbe essere in grado di esplicitare i **segmenti di clientela target più redditizi o potenzialmente redditizi** e le loro **preferenze in termini di qualità, compensi, immagine, reputazione, relazioni e servizio**.