

**Edizione di venerdì 15 Luglio 2022**

## **CASI OPERATIVI**

**Buoni benzina: possono essere corrisposti ad un singolo dipendente?**

di **EVOLUTION**

## **IVA**

**Nuovo esterometro e obblighi di integrazione restano distinti**

di **Sandro Cerato**

## **DIRITTO SOCIETARIO**

**Adeguati assetti societari: suggerimenti operativi**

di **Emanuel Monzeglio**

## **IVA**

**Aumenti prezzi nei contratti pubblici con Iva**

di **Roberto Curcu**

## **PENALE TRIBUTARIO**

**Non costituisce più reato l'omesso versamento di ritenute nel Modello 770**

di **Angelo Ginex**

## **ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A**

**Cessare lo studio o pianificare il suo passaggio generazionale?**

di **Giangiaco Buzzoni di MpO & Partners**

## CASI OPERATIVI

---

### ***Buoni benzina: possono essere corrisposti ad un singolo dipendente?***

di **EVOLUTION**



***I buoni benzina possono essere corrisposti ad un singolo dipendente (e, quindi, non alla generalità dei dipendenti) continuando a beneficiare dell'esclusione da imposizione?***

Ai sensi dell'articolo 2 D.L. 21/2022 i datori di lavoro possono erogare ai dipendenti buoni benzina (o titoli analoghi) che, per il periodo d'imposta 2022, risultano esclusi da imposizione ai sensi dell'articolo 51, comma 3, Tuir per un importo massimo di 200 euro per lavoratore.

Con la circolare 27/E/2022 l'Agenzia delle entrate è intervenuta per fornire alcuni attesi chiarimenti.

In primo luogo è stato confermato che i beni e i servizi erogati nel periodo d'imposta 2022 dal datore di lavoro a favore di ciascun lavoratore dipendente possono raggiungere un valore di euro 200 per uno o più buoni benzina ed un valore di euro 258,23 per l'insieme degli altri beni e servizi (compresi eventuali ulteriori buoni benzina).

[CONTINUA A LEGGERE SU EVOLUTION...](#)



## IVA

---

### ***Nuovo estero metro e obblighi di integrazione restano distinti***

di **Sandro Cerato**



Gli **obblighi di integrazione ed autofatturazione** per l'applicazione dell'Iva in regime di *reverse charge* e l'invio dei dati con le nuove modalità efficaci dal 1° luglio scorso restano due adempimenti distinti ed autonomi, ferma restando la possibilità, in alcuni casi, di eseguire un unico adempimento.

È questo uno dei numerosi chiarimenti forniti con la [circolare 26/E/2022](#) in cui l'Agenzia ha risposto ad alcuni quesiti relativi al nuovo obbligo comunicativo previsto dall'[articolo 1, comma 3-bis, D.Lgs. 127/2015](#), con effetto dalle operazioni effettuate dal 1° luglio scorso, e che sostituisce il "vecchio" estero metro trimestrale.

In buona sostanza, salvo alcune novità legislative apportate con il recente Decreto Semplificazioni fiscali, con le **nuove modalità di comunicazione viene modificata di fatto le periodicità dell'obbligo comunicativo**, che passa da trimestrale a "puntuale" per ogni singola operazioni attiva e passiva posta in essere con controparti non stabilite ai fini Iva in Italia.

Un primo gruppo di chiarimenti ha riguardato **l'ambito oggettivo della nuova comunicazione**, precisando che rientrano nell'obbligo non solo le operazioni intercorse con **soggetti stabiliti ai fini Iva in altri Stati**, ma più in generale tutte quelle con soggetti esteri, ivi comprese quelle con i consumatori finali.

L'Agenzia, infatti, precisa che "la *ratio* dell'adempimento **non sia più da identificare nel mero controllo delle operazioni rilevanti ai fini Iva** effettuate tra soggetti passivi, ma nel monitoraggio di tutte quelle in cui una delle parti è estera".

Sulla stessa lunghezza d'onda è il chiarimento in merito all'irrilevanza del **requisito territoriale dell'operazione** quale condizione per la comunicazione, ed in tal senso l'Agenzia richiama i precedenti documenti di prassi (riferiti al vecchio **estero metro** ma tuttora validi) in base ai quali rileva la sola circostanza che la controparte dell'operazione non sia un soggetto stabilito ai fini Iva in Italia.

In merito a tale aspetto, nel documento di prassi si ricorda il recente intervento normativo ([articolo 12 D.L. 73/2022](#)), in base al quale gli **acquisti di beni e di servizi esclusi da Iva in Italia per carenza del presupposto territoriale** costituiscono oggetto di comunicazione solo se di importo superiore ad euro 5.000 (per la verifica di tale soglia si deve tener conto anche dell'imposta estera).

Il chiarimento più atteso, dopo alcune indiscrezioni che erano emerse nei giorni scorsi, riguarda la **compilazione del file Xml da trasmettere allo Sdi** per quanto riguarda la natura, qualità e quantità dei beni e dei servizi che hanno formato oggetto dell'operazione.

In un primo momento, sembrava che il soggetto passivo nazionale dovesse inserire una descrizione dettagliata (in esecuzione dell'[articolo 21, comma 2, lett. g\), D.P.R. 633/1972](#)), mentre l'Agenzia, richiamando l'esempio della compilazione della fattura differita (in cui è sufficiente il richiamo al documento di trasporto), ritiene sufficiente l'indicazione della parola **"beni"** o **"Servizi"** (o entrambe) in funzione dell'oggetto dell'operazione.

Il chiarimento è coerente con la **natura dell'adempimento** che, come detto, non è necessariamente sostitutivo degli obblighi di fatturazione o integrazione del documento della controparte estera.

Anche sul fronte sanzioni le notizie sono confortanti e coerenti con quanto espresso in precedenza sulla distinzione tra **adempimento Iva "sostanziale" e comunicazione "formale" dell'operazione**.

L'Agenzia conferma che restano autonomamente sanzionabili le due eventuali differenti violazioni, una riguardante l'omesso *reverse charge* (quando dovuto) e l'altra la mancata comunicazione per la quale la **sanzione** è confermata in due euro per ciascuna omessa o ritardata comunicazione, con un massimo di euro 400 mensili (sanzioni ridotte alla metà se l'invio avviene entro 15 giorni dal termine).

Infine, è opportuno ricordare la conferma dell'Agenzia dell'obbligo in questione per i **contribuenti forfettari ed enti non commerciali** che dal 1° luglio scorso hanno l'onere di emettere fatture elettroniche (se nel 2021 hanno conseguito ricavi superiori ad euro 25.000).

## DIRITTO SOCIETARIO

---

### ***Adeguati assetti societari: suggerimenti operativi***

di **Emanuel Monzeglio**



Come ormai noto, la modifica [dell'articolo 2086 cod. civ.](#) – già in vigore a partire dal 16 marzo 2019 – **ha previsto per tutti** gli imprenditori, che operino in forma societaria o collettiva, il **dovere di istituire un assetto** organizzativo, amministrativo e contabile **adeguato** alla natura e alla dimensione dell'impresa.

L'intervento normativo ha focalizzato l'attenzione sul fatto che gli adeguati assetti debbano essere in grado di **rilevare tempestivamente l'insorgere della crisi** dell'impresa nonché **la perdita della continuità aziendale** – vero e proprio elemento di novità – oltre a quello di **attivarsi senza indugio** per l'adozione e l'attuazione di uno degli **strumenti previsti** dall'ordinamento per il **superamento della crisi** e il **recupero della continuità** aziendale.

Successivamente, il **D.Lgs. 147/2020** ha stabilito che per le **società di persone**, per le **società per azioni tradizionali** e le **società a responsabilità limitata** l'istituzione degli assetti spetta **esclusivamente agli amministratori**.

Gli adeguati assetti rispecchiano in pieno la finalità del Codice della Crisi ovvero quella di giungere **tempestivamente** al diagnosticare la situazione di crisi della società e di **salvaguardare** la continuità aziendale. Questo perché la crisi d'impresa è molto più **gestibile e superabile** qualora si intervenga **tempestivamente** e non – come fino ad ora – quando la società è ormai decotta e la situazione di crisi non più risolvibile.

Dopo **una lunga serie di rinvii** – pur non toccando il tema degli adeguati assetti – il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza è (finalmente) pronto per **entrare in vigore** a partire **dal prossimo 15 luglio**.

Infatti, il Consiglio dei Ministri ha approvato il 15 giugno 2022 un Decreto Legislativo che ha introdotto **alcune modifiche** per **recepire la Direttiva Insolvency** (2019/1023).

Tali modifiche hanno riguardato anche il tema degli assetti aziendali **sostituendo**

integralmente l'[articolo 3 D.Lgs. 14/2019](#), cambiando altresì la rubrica da “*Doveri del debitore*” in “*Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa*”.

La **vera novità** riguarda l'inserimento del **terzo comma** – restano invariati i primi due – il quale contribuisce a definire il **concetto di adeguatezza** degli assetti.

Invero, al fine di **prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa**, gli **assetti devono consentire** congiuntamente di:

1. rilevare **eventuali squilibri** di carattere **patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
2. verificare la **sostenibilità dei debiti** e la prospettiva di **continuità aziendale** almeno per i **dodici mesi successivi** (nuovo orizzonte temporale in seguito alla modifica) nonché di **rilevare i segnali di allarme** relativamente ai **debiti scaduti** – verso fornitori, per retribuzioni e nei confronti di creditori pubblici qualificati – e ad eventuali **esposizioni** nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari;
3. ricavare le informazioni necessarie per utilizzare la **lista di controllo particolareggiata** per poter effettuare il **test pratico** per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento.

La **lista di controllo** e il **test pratico** sono contenuti **nell'allegato al Decreto dirigenziale** del Ministero della giustizia del 28 settembre 2021.

Alla luce **dell'obbligatorietà imposta dal legislatore**, ai sensi dell'articolo 2086 cod. civ., quest'ultimo non ha però individuato un “**modello obbligatorio**” a contenuto specifico per la predisposizione di un assetto adeguato, lasciando libero arbitrio alla **valutazione discrezionale da parte degli organi gestori**.

Infatti è molto **dibattuto**, in dottrina, il tema **di come devono essere** gli assetti per poter essere definiti **adeguati**.

A tal proposito, un primo spunto operativo si ricava dalla **sentenza n. 3711/2020 del 15.09.2020 del Tribunale di Roma**, il quale, ritenendolo un “**obbligo non predeterminato nel suo contenuto, che acquisisce concretezza solo avuto riguardo alla specificità dell'impresa esercitata e del momento in cui quella scelta organizzativa viene posta in essere**” ritiene di poter **applicare le regole del c.d. business judgment rule** anche all'adeguatezza degli assetti.

Applicando tali principi, gli amministratori dovranno dimostrare di aver recepito **tutte le informazioni possibili**, di aver effettuato **tutte le verifiche** a sua disposizione e di aver agitato secondo la **diligenza professionale** nelle scelte effettuate, il tutto sulla base di **parametri qualitativi e quantitativi** legati alla **natura** e alla **dimensione dell'impresa**.

In “soccorso” agli amministratori è intervenuto il **Tribunale di Cagliari** con la **sentenza n. 188/2021** che farà sicuramente, ad avviso dello scrivente, giurisprudenza in merito **all'istituzione di assetti adeguati**.

Nel caso di specie, i giudici cagliaritari sono entrati nel merito delle **specifiche carenze riscontrate** dall'ispettore – nominato dal Tribunale per procedere all'ispezione della amministrazione – fornendo di conseguenza **importanti e concreti spunti operativi per la predisposizione di adeguati assetti**.

In relazione **all'assetto organizzativo** sono state riscontrate le seguenti inadeguatezze:

- *“organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali;*
- *assenza di un mansionario;*
- *inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo);*
- *assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.”*

Per quanto riguarda **l'assetto amministrativo** le carenze evidenziate sono:

- *“mancata redazione di un budget di tesoreria;*
- *mancata redazione di strumenti di natura previsionale;*
- *mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera;*
- *assenza di strumenti di reporting;*
- *mancata redazione di un piano industriale.”*

In ultimo, per quanto concerne **l'assetto contabile**, sono state rilevate le seguenti carenze:

- *“la contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci;*
- *assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;*
- *analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione;*
- *mancata redazione del rendiconto finanziario.”*

I giudici di merito hanno rimarcato la **rilevanza degli assetti** aziendali sottolineando come la **violazione dell'obbligo** di predisporre adeguati assetti **“è più grave quando la società non si trova in crisi”** perché in tale momento essa **dispone** di **“risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili e amministrative”**.



## IVA

---

### ***Aumenti prezzi nei contratti pubblici con Iva***

di **Roberto Curcu**



**Le somme che le imprese titolari di appalti pubblici possono chiedere alle stazioni appaltanti, a compensazione degli aumenti dei prezzi dei materiali, dovranno essere fatturate con Iva, con la stessa aliquota della prestazione principale.**

Questo è il chiarimento fornito dall'Agenzia delle Entrate con la [risoluzione 39/E/2022](#), dopo che una precedente risposta ad interpello (mai pubblicata, ma commentata da importanti associazioni di categoria), sembrava lasciar propendere per una **esclusione da Iva** di tale somma. Il tema della questione è il seguente.

**Il codice dei contratti pubblici non contiene disposizioni relative alla revisione prezzi o meccanismi civilistici** quali la **eccessiva onerosità sopravvenuta**, e conseguentemente gli aumenti prezzi che si sono verificati avrebbero **impedito a molte imprese di rendersi adempienti nei contratti in corso**, stipulati in base a gare di appalto effettuate magari molto tempo fa, con una situazione di prezzi completamente differente.

Per fronteggiare tale emergenza, il legislatore ha istituito un **fondo** in capo al Ministero delle Infrastrutture, il quale deve poi **erogare le risorse alle varie stazioni appaltanti**, le quali, a loro volta, devono corrispondere tali risorse alle **imprese appaltatrici**, a titolo di adeguamento prezzi.

Ancora a gennaio il Ministero delle Infrastrutture presentò una **istanza di interpello**, chiedendo se le somme che doveva girare alle stazioni appaltanti dovessero essere soggette ad Iva, ritenendo che nel caso specifico si fosse in presenza di un **indennizzo** e pertanto la applicazione dell'imposta era da escludersi.

Dal quesito che viene riassunto nell'istanza di interpello, non è chiaro quale sia la domanda, ma a logica **due sono i quesiti, posto che due sono le transazioni interessate**, ed in particolare il rapporto tra l'impresa appaltatrice e la stazione appaltante, e quello tra la stazione appaltante e il Ministero, che deve girare i fondi per compensare l'aumento prezzi.



In sostanza, se **l'aumento prezzi su un appalto assoggettato ad Iva del 10% è stato di 100**, il Ministero deve girare alla Stazione appaltante 100, o 110?

Chiaramente, la soluzione a tale quesito presuppone che **sia chiarito se l'impresa appaltatrice dovrà emettere alla stazione appaltante una fattura di 100 + Iva, o se l'importo di 100 deve considerarsi escluso da imposta.**

Ancora nel mese di marzo l'**Agenzia delle Entrate "rispose" all'interpello, ma – non ne sono chiari i motivi – non fornì una risposta che consentiva di inquadrare correttamente la fattispecie**, posto che si limitò a precisare che non sussistendo una cessione di beni o una prestazione di servizi tra la stazione appaltante ed il Ministero, la prima non doveva emettere fattura con Iva al secondo.

Il fatto è che la questione era un'altra, ed a tale questione non fu data risposta.

Probabilmente in base al fatto che **se l'Agenzia non risponde alle istanze di interpello, o risponde a domande diverse da quelle che sono state poste, si forma silenzio assenso**, ne uscì un orientamento per cui l'impresa non doveva emettere fatture con Iva alle stazioni appaltanti, a fronte dell'incremento prezzi; infatti, come è riassunto nell'interpello, il Ministero istante riteneva che le somme costituiscono un **indennizzo** da riconoscere all'appaltatore, e non si è in presenza di un riallineamento contrattuale.

**Tale situazione generò non poca confusione. Molte imprese emettevano fatture senza Iva, che venivano accettate dalle pubbliche Amministrazioni.**

Altre imprese, a fronte di indicazioni dei loro consulenti, emettevano comunque fatture con Iva, che magari venivano **scartate** dalle pubbliche Amministrazioni, o, in altri casi, alcune imprese emettevano **fatture senza Iva ed altre pubbliche Amministrazioni si interrogavano del motivo per cui non ci fosse l'imposta.**

Ora, nella [risoluzione 39/E/2022](#) l'Agenzia, dopo aver ribadito che le stazioni appaltanti **non emetteranno fatture al Ministero**, precisa ulteriormente che *"Per quanto concerne la successiva corresponsione delle somme dalla stazione appaltante all'appaltatore, si ritiene che le stesse assumano natura di **integrazione dell'originario corrispettivo stabilito per l'esecuzione dell'opera o del servizio e come tale risultano rilevanti ai fini dell'imposta sul valore aggiunto**, secondo le modalità e l'aliquota già previste per l'originario contratto di appalto. Al riguardo, l'articolo 13 del d.P.R. n. 633 del 1972, sopra richiamato, che sancisce il principio di onnicomprensività del corrispettivo, dispone che la base imponibile delle cessioni di beni e delle prestazioni di servizi è costituita dall'ammontare complessivo dei corrispettivi dovuti al cedente o prestatore secondo le condizioni contrattuali " aumentato delle integrazioni direttamente connesse con i corrispettivi dovuti da altri soggetti".*

Ora è chiaro, a parere di chi scrive, che vi siano le **condizioni di non punibilità per quelle imprese che hanno originariamente emesso le fatture senza Iva**, e solo a seguito della

pubblicazione della risoluzione emetteranno la nota di variazione di sola Iva.

## PENALE TRIBUTARIO

---

### ***Non costituisce più reato l'omesso versamento di ritenute nel Modello 770***

di Angelo Ginex



La **Corte costituzionale**, con **sentenza n. 175 depositata ieri 14 luglio**, ha affermato l'**illegittimità costituzionale** sia dell'[articolo 7, comma 1, lettera b\), D.Lgs. 158/2015](#) (che ha operato la revisione del sistema sanzionatorio penale tributario in attuazione della delega ex [articolo 8, comma 1, L. 23/2014](#)), nella parte in cui ha inserito le parole «**dovute sulla base della stessa dichiarazione o**», sia dello stesso [articolo 10-bis D.Lgs. 74/2000](#), nella parte in cui prevede la **rilevanza penale dell'omesso versamento di ritenute dovute sulla base della mera dichiarazione annuale di sostituto d'imposta (cd. Modello 770)**.

La vicenda in esame trae origine da un **procedimento penale** in cui il **legale rappresentante** di una S.r.l. risultava imputato del reato di cui all'[articolo 10-bis D.Lgs. 74/2000](#), in quanto **non aveva versato**, entro il termine previsto per la presentazione della dichiarazione annuale di sostituto d'imposta per l'anno di imposta 2015, **ritenute risultanti dalla dichiarazione annuale Modello 770** per un ammontare complessivo pari a circa 675.000,00 euro.

Con **ordinanza di rimessione** degli atti alla Corte costituzionale, il Tribunale di Monza sollevava le **questioni di legittimità** sopra specificate, rilevando come nella fattispecie tipizzata nel citato **articolo 10-bis**, sulla scorta della copiosa giurisprudenza costituzionale in tema di **eccesso di delega** dallo stesso richiamata, fosse evidente il **contrasto tra i criteri e i principi fissati nella delega e il «prodotto del decreto delegato, quanto alla novellata calibrazione della omissione propria dell'articolo 10-bis D.lgs. 74/2000»**.

Detto in parole semplici, il giudice rimettente contestava che **con la citata novella, la pura omissione del versamento ha acquistato rilevanza penale, se nella dichiarazione risulti la debenza delle somme a titolo di ritenute sulla scorta della dichiarazione (Modello 770), a prescindere dal rilascio delle certificazioni ai sostituiti**. Così facendo, secondo il Tribunale, il legislatore avrebbe mirato a risolvere da un punto di vista normativo il **contrasto giurisprudenziale** sorto con riferimento alla **valenza probatoria** del citato **Modello 770** circa

l'esistenza del rilascio delle certificazioni.

Come noto, tale contrasto è stato poi risolto dalle **Sezioni Unite**, con **sentenza n. 24782/2018**, nella quale si è affermato che **la dichiarazione Modello 770 proveniente dal sostituto d'imposta non può essere ritenuta di per sé sola sufficiente ad integrare la prova dell'avvenuta consegna al sostituto della certificazione fiscale**.

Ebbene, la Corte costituzionale, ritenute **ammissibili** le **questioni di legittimità** sollevate dal giudice rimettente in considerazione della puntuale motivazione in termini di rilevanza, ha affermato che **l'ampliamento della fattispecie incriminatrice** del delitto di omesso versamento delle ritenute ex [articolo 10-bis D.Lgs. 74/2000](#), **non trovi alcuna copertura nella delega** di cui al citato [articolo 8, comma 1, L. 23/2014](#).

In particolare, le censure sono state inquadrate nel contesto dell'**evoluzione normativa e giurisprudenziale** che ha interessato la **fattispecie incriminatrice** in esame, onde affermare la **sussistenza** del denunciato **eccesso di delega** anche alla luce del già citato **contrasto giurisprudenziale** in merito alla valenza probatoria del ridetto Modello 770.

È stato osservato che, **risolvendo sul piano normativo il contrasto giurisprudenziale** di cui si è detto, il legislatore ha finito per innalzare lo *standard* di tutela per il bene giuridico di categoria, introducendo la **rilevanza penale per una condotta di omesso versamento anche se non accompagnata dal rilascio di una falsa certificazione ai sostituiti**.

Difatti, così come sottolineato dal giudice rimettente, la normativa vigente realizza il paradosso che, **in difetto del rilascio delle certificazioni, è punito il contribuente che presenti un Modello 770 veritiero e ometta di versare le ritenute per un importo superiore a 150.000 euro; mentre va esente da pena il sostituto di imposta che, rendendosi ugualmente inadempiente a un debito tributario di pari entità, presenti una dichiarazione falsa, indicando un debito inferiore alla soglia di punibilità**.

Sulla base di tali ragioni (sebbene sinteticamente esposte), la Corte costituzionale ha concluso che la scelta del legislatore delegato di inserire le parole **«dovute sulla base della stessa dichiarazione o»**, contrasta con diversi principi costituzionali, non essendo sorretta dai principi e dai criteri direttivi della delega legislativa.

In definitiva, deve ritenersi che **non costituisce più reato l'omesso versamento di ritenute dovute sulla base della mera dichiarazione annuale di sostituto d'imposta (cd. Modello 770)**, che torna quindi ad essere un mero illecito amministrativo tributario, purché non risulti provato il rilascio delle relative certificazioni ai sostituiti.

## ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

### ***Cessare lo studio o pianificare il suo passaggio generazionale?***

di **Giangiaco Buzzoni di MpO & Partners**

Convegno di mezza giornata - EVENTO GRATUITO

#### **LE OPERAZIONI DI CESSIONE ED AGGREGAZIONE DI ATTIVITÀ PROFESSIONALI**

**STP un mezzo per crescere**

**Evento accreditato ODCEC e CDL - Scopri le sedi**



Il passaggio generazionale è un problema comune a qualsiasi tipo di attività, professionale o imprenditoriale che sia. **Nell'ambito professionale tale problematica può acuirsi:**

- **Spesso lo studio si identifica nella persona del Dominus** in quanto egli ricopre contemporaneamente tutti e tre i ruoli, tipici delle realtà aziendali: proprietà, management e produzione. Il professionista non è solo il proprietario dello Studio, ma lo gestisce, lo organizza e intrattiene rapporti con la clientela. **È quindi una figura chiave, le cui conoscenze, competenze, creatività e capacità di relazione sono fondamentali e difficilmente sostituibili.**
- **Non sono poi sufficienti le sole competenze manageriali e tecnico/professionali**, in quanto le professioni intellettuali sono caratterizzate da un rapporto fiduciario diretto ed intenso tra il Professionista ed i suoi clienti. Nella gestione del passaggio generazionale, occorrerà quindi individuare un soggetto che abbia anche **le caratteristiche personali, reputazionali ed umane che permettano il trasferimento di questo rapporto fiduciario.**
- Infine, **spesso gli Studi sono realtà familiari**, in quanto coinvolgono la moglie/marito o i figli del Dominus, i coniugi dei figli del Dominus ecc., e quindi ci troveremo di fronte a **problematiche tipiche delle aziende familiari, sia nella normale gestione sia, soprattutto, nella fase successoria.**

Nel contesto professionale si hanno dunque 3 livelli di difficoltà: quello, comune a qualsiasi attività imprenditoriale, del passaggio generazionale, la presenza di un forte legame fiduciario con i clienti e le problematiche tipiche delle attività familiari. **È quindi un processo complesso, tanto che a volte i Dominus decidono di non gestirlo e cessare lo Studio, ma a quale prezzo?**

Innanzitutto, **si rinuncia al valore dello Studio.** Gli studi professionali sono trasferiti a prezzi che oscillano intorno a 1-1,5 volte il fatturato (dati MpO centro studi), quindi si tratta di importi rilevanti, che costituiscono una sorta di **TFR di fine carriera** o, nel caso di professionisti più giovani, il **capitale da reinvestire in un nuovo progetto.**

La monetizzazione dello Studio può essere anche uno strumento utile per risolvere il problema della **liquidazione del TFR dei dipendenti o eventuali problemi di sovraindebitamento** creati negli anni.

Non va scordato, inoltre, che una buona gestione del passaggio generazionale garantisce **il mantenimento di dipendenti e collaboratori, la continuità della prestazione ai clienti, il mantenimento del brand, in buona sostanza di tutte le conoscenze e competenze sviluppate dal Dominus negli anni, che altrimenti andrebbero perse.**

Il ricambio generazionale rappresenta infine un'opportunità per **sviluppare nuove competenze e rilanciare lo Studio.**

Quindi, **come gestire la complessità del passaggio generazionale?**

Innanzitutto, è necessario che **il Dominus ragioni nell'interesse dello Studio, della sua continuità e del suo successo e che si preoccupi per tempo di capire quali saranno le persone giuste da arruolare e le strategie adeguate da perseguire.**

Con riferimento alla "psicologia" del Dominus, Ernesto J. Poza ha individuato **6 stili di uscita del CEO (Chief Executive Officer)** che possono essere estesi anche ai Dominus di studi professionali:

- **Monarchi:** non lasciano finché non sono costretti, immaginano che nessuno potrebbe mai essere all'altezza di sostituirli;
- **Generali:** lasciano l'ufficio con riluttanza e tramano il ritorno, sperando che la nuova generazione si riveli inadeguata;
- **Ambasciatori:** consentono ad altri di conoscere lo Studio, imparare e poi di gestirlo, mantengono compiti "diplomatici" e di rappresentanza;
- **Governatori:** guidano per un periodo preciso limitato, si assicurano che il successore sarà addestrato e pronto;
- **Inventori:** capiscono che devono lasciare e vanno ad assumere posizioni chiave in altre aziende/studi;
- **Zar di transizione:** approccio simile alle prime due categorie ma gestiscono il processo di successione, fornendo una leadership attiva durante tale fase.

I monarchi e i generali sono i peggiori nemici di un processo di ricambio generazionale e di successione, mentre gli altri stili di uscita consentono che una transizione ordinata possa essere pianificata ed eseguita.

Il primo passo consiste [continua a leggere qui](#)