



Edizione di giovedì 23 Maggio 2024

CASI OPERATIVI

Deducibilità del Tfm in caso di dimissioni e nuova nomina
di Euroconference Centro Studi Tributari

DICHIARAZIONI

La dichiarazione del reddito da locazione breve in capo al comodatario
di Laura Mazzola

BILANCIO

Il passaggio “forzoso” dei terreni agricoli in sede successoria
di Luigi Scappini

LA LENTE SULLA RIFORMA

Le importanti modifiche al sistema sanzionatorio amministrativo
di Marco Bargagli

IVA

Il diniego al rimborso integrale del credito di rivalsa IVA
di Luigi Ferrajoli

ORGANIZZAZIONE STUDI E M&A

Stock options: una nuova frontiera per le S.T.P.
di Anthony Pio Fornaro di MpO & Partners

PROFESSIONISTI

Come gestire i carichi di lavoro nello studio professionale
di **Matteo Marengi** – Consulente di **BDM Associati SRL**

CASI OPERATIVI

Deducibilità del Tfm in caso di dimissioni e nuova nominadi **Euroconference Centro Studi Tributari** **FiscoPratico** La **piattaforma editoriale integrata** con l'**AI** per lo **Studio del Commercialista** [scopri di più >](#)

Mario Rossi è amministratore unico della società Alfa Srl.

A seguito dell'ingresso in società di nuovi soci si è valutato che fosse preferibile un organo amministrativo collegiale. Mario Rossi ha pertanto rassegnato le dimissioni e l'assemblea si deve riunire per nominare il CdA formato da Mario Rossi, Luigi Bianchi e Francesco Verdi.

In occasione di tale nomina si intende attribuire a ciascun amministratore una quota di Tfm, in aggiunta al compenso ordinario pattuito, pari a 20.000 euro annui.

Quali sono le formalità da rispettare per assicurare la possibilità di dedurre tali importi annualmente accantonati? In particolare, crea qualche problema il fatto che Mario Rossi abbia rassegnato le proprie dimissioni e successivamente sia stato nuovamente nominato amministratore?

[**LEGGI LA RISPOSTA DI CENTRO STUDI TRIBUTARI SU FISCOPRATICO...**](#)

**FiscoPratico**

DICHIARAZIONI

La dichiarazione del reddito da locazione breve in capo al comodatario

di Laura Mazzola

Convegno di aggiornamento

Tutto quesiti e casi operativi sulle dichiarazioni dei redditi

Scopri di più

In generale, la **disciplina fiscale relativa alle “locazioni brevi”**, di cui all'[articolo 4, D.L. 50/2017](#), si applica ai contratti di **locazione di immobili ad uso abitativo**, situati in Italia, di durata **non superiore a 30 giorni** e **stipulati da persone fisiche** al di fuori dell'esercizio di attività di impresa.

Occorre rilevare che, in base alla **tipologia di locatore**, **cambiano la tipologia di reddito e le modalità di compilazione del modello dichiarativo**.

Infatti, nell'ipotesi di **soggetto locatore proprietario**, o possessore dell'immobile a fronte di diritti reali di godimento, la **tipologia di reddito** è quella **fondiaria**.

Tale tipologia di reddito deve essere indicata, all'interno del **modello Redditi PF**, nel **quadro RB**, o all'interno del **modello 730**, nel **quadro B**.

Diversamente, nell'ipotesi di **soggetto locatore non proprietario**, la **tipologia di reddito** rientra tra i **redditi diversi**, da indicare all'interno del **modello Redditi PF (quadro RL)**, ovvero all'interno del **modello 730 (quadro D)**.

Inoltre, nell'ipotesi di **reddito fondiario**, **l'imputazione deve avvenire in base al principio di competenza**, in capo al proprietario o al soggetto che lo possiede a seguito di un diritto reale di godimento.

In modo opposto, nell'ipotesi di **reddito diverso**, **l'imputazione deve avvenire in base al principio di cassa**, in capo al **soggetto non proprietario** (come è il comodatario).

Si ipotizzi che il contribuente, **comodatario di un fabbricato** abitativo A/2 con rendita catastale pari a 650,37 euro, abbia **locato l'unità ai fini turistici** nel periodo **tra il 23.12.2023 e il 6.1.2024**.

Il canone, percepito all'arrivo degli ospiti, **è pari a 2.000 euro**.

Il soggetto deve provvedere all'**imputazione del reddito in base al principio di cassa**; vale a dire che, in riferimento al periodo d'imposta 2023, deve dichiarare il **totale del reddito effettivamente percepito**, ossia 2.000 euro, nell'ipotesi di **incasso "anticipato" del canone**.

Il **rigo RL1** è così compilato:

- in **colonna 3** è inserito il *flag* per l'opzione relativa all'applicazione della cedolare secca;
- in **colonna 4** è indicato il reddito percepito dal comodatario (2.000 euro);
- in **colonna 6** è indicato il totale dei redditi indicati nella colonna 4 (2.000 euro).

RL10	Proventi di cui all'art. 67, lett. h) e h-ter) del Tuir, derivanti dall'utilizzazione da parte di terzi di beni mobili ed immobili	Cedolare secca 3 X	1	,00	2	,00
			4	2.000,00	5	,00
			Totale Cedolare secca		6	2.000,00

Di seguito, nel **quadro RN**, relativo alla determinazione dell'Irpef, è riportato, all'interno dei rigi RN1, in assenza di ulteriori redditi, il **reddito complessivo di riferimento per le agevolazioni fiscali** (2.000 euro).

RN1	REDDITO COMPLESSIVO	Reddito di riferimento per agevolazioni fiscali	Credito per fondi comuni	Perdite compensabili	Reddito minimo da partecipazione in società non operative	5
		1 2.000,00	2 Credito art. 3 d.lgs.147/2015 ,00	3 con crediti di colonna 2 ,00	4 Reddito minimo da partecipazione in società non operative ,00	5 ,00

Si rileva che, in **presenza di reddito diverso** dichiarato da parte del comodatario, il **comodante o proprietario** deve presentare la **dichiarazione compilando il quadro RB o B** (a seconda del modello presentato), al fine di dichiarare il **reddito fondiario collegato alla rendita catastale**.

BILANCIO

Il passaggio “forzoso” dei terreni agricoli in sede successoria

di Luigi Scappini

Seminario di specializzazione

Tecniche di gestione del passaggio generazionale in agricoltura

Scopri di più

Il **passaggio generazione** rappresenta un **momento cruciale** nell'ambito della gestione delle **aziende agricole** in quanto, è indubbio, che si debba cercare di **evitare** un'eccessiva **polverizzazione** del **patrimonio terriero**.

A tal fine, ad esempio, limitatamente alla **Provincia autonoma di Bolzano**, vige un istituto giuridico, meglio noto come **maso chiuso**, il cui **scopo** principale consiste proprio nell'**evitare**, a priori, una **frammentazione dell'azienda agricola**.

A livello nazionale, **non esiste una normativa ad hoc** che tuteli, in pari grado, l'**unitarietà dell'azienda**; tuttavia, si può sempre utilizzare istituti ordinari quali, ad esempio, il **patto di famiglia**, prestando comunque attenzione ad eventuali regole specificatamente dettate per il **mondo rurale**.

Ne è un esempio quanto previsto dall'[articolo 49, L. 203/1982](#), norma che regola la **successione** in una **particolare** fattispecie di decesso.

La casistica concerne l'ipotesi di **morte** del **proprietario** di un **fondo rustico** (condotto o coltivato direttamente dal *de cuius* o dai suoi familiari) e la **presenza**, al momento dell'**apertura** della successione, di **eredi** che su tali fondi abbiano **esercitato** (e continuino a farlo) l'**attività agricola** in qualità di **coltivatori diretti o lap**. In tal caso, si viene a **instaurare** un **affitto forzoso** nei loro confronti della **durata ordinaria** prevista dalla L. 203/1982 e, quindi, per **15 anni**, in via automatica, **senza necessità di un'eventuale attività negoziale** tra i vari attori.

Tale **norma**, che di fatto comprime la libera iniziativa imprenditoriale degli eventuali altri coeredi, ha **passato il vaglio costituzionale**, in quanto la norma ha, come affermato con l'**ordinanza n. 597/1988**, il preciso compito di **garantire l'integrità dell'azienda**, nonché la **continuità e unità dell'impresa agraria**.

Resta inteso che gli eredi che intendono azionare gli effetti previsti dall'[articolo 49, L. 203/1982](#), dovevano **condurre** i **fondi** caduti in successione in ragione di una situazione di fatto **non in contrasto** con la **volontà del de cuius**; inoltre, la conduzione **non** deve risultare da

un **regolare contratto** di affitto in quanto, in tale ipotesi, rileva **quanto previsto dal comma 3**, ai sensi del quale *“I contratti agrari non si sciolgono per la morte del concedente”*.

Il diritto nella prosecuzione della conduzione del fondo **viene meno**, per effetto di quanto previsto dal comma 2, dell'[articolo 49, L. 203/1982](#), nella specifica ipotesi in cui **gli eredi procedano all'alienazione della loro quota di fondi o di parte di essa**.

Una volta **terminato l'affitto forzoso**, agli eredi si *“apre”* la **possibilità** di poter procedere all'**acquisto dei fondi caduti in successione**; tale prerogativa, fino al 2001, era concessa limitatamente per i terreni **ricadenti nei Comuni montani**, per effetto di quanto previsto dall'[articolo 4, L. 97/1994](#); tuttavia, adesso, l'[articolo 8, D.Lgs. 228/2001](#), estende tale previsione anche alle **aziende agricole** ubicate in zone non rientranti in quelle montane.

La norma richiamata prevede che, **agli eredi considerati affittuari**, ai sensi di quanto stabilito dall'[articolo 49, L. 203/1982](#), **è concesso il diritto**, alla scadenza naturale dell'affitto forzoso instauratosi, **all'acquisto dei fondi, unitamente a scorte**, pertinenze ed **eventuali annessi rustici**.

Gli **eredi**, per poter azionare tale diritto, devono **dimostrare di non aver alienato**, nel **triennio precedente**, **altri fondi rustici** di imponibile fondiario superiore a 258,23 euro (sono fatti salvi i casi di permuta o cessione a fini di ricomposizione fondiaria), che il **fondo**, in aggiunta ad altri eventualmente posseduti in proprietà o enfiteusi, **non superi il triplo** della superficie corrispondente alla **capacità lavorativa** loro o della loro famiglia e di essere regolarmente **iscritti alla previdenza agricola**.

L'acquisto comporta l'**impegno a condurre o coltivare** direttamente il fondo per almeno **6 anni**.

La procedura da seguire per poter acquistare i fondi è disciplinata dal successivo [articolo 5, L. 97/1994](#), che individua in **6 mesi** il termine massimo, decorrente dalla scadenza dell'affitto instauratosi ex articolo 49, L. 203/1982, per procedere alla **notifica** ai coeredi, mediante **lettera raccomandata A.R.**, della dichiarazione di acquisto.

Entro i **successivi 3 mesi** decorrenti dalla notifica di tale dichiarazione devono, inoltre, procedere al **versamento del prezzo** che viene individuato, dal comma 2, nel **valore agricolo medio** determinato ai sensi dell'[articolo 4, L. 590/1965](#). **Nel caso di presenza anche di scorte, pertinenze e annessi rustici**, il loro valore viene determinato, al momento dell'esercizio del diritto, **dall'Ispettorato provinciale dell'agricoltura o dall'organo regionale corrispondente**.

In sede di acquisto dei terreni, per espressa previsione normativa, è **possibile** azionare l'agevolazione prevista dall'[articolo 2, comma 4-bis, D.L. 194/2009](#), la **c.d. piccola proprietà contadina**.

LA LENTE SULLA RIFORMA

Le importanti modifiche al sistema sanzionatorio amministrativo

di Marco Bargagli

Seminario di specializzazione

Delega fiscale: il decreto sulla riforma della riscossione

Scopri di più

Il D.Lgs. 471/1997, recante la **riforma delle sanzioni tributarie** non penali in materia di **imposte dirette**, di **imposta sul valore aggiunto** e di **riscossione dei tributi**, prevede particolari situazioni al ricorrere delle quali **vengono applicate sanzioni amministrative**:

- articolo 1 – **violazioni** relative alla **dichiarazione delle imposte sui redditi** e dell'imposta regionale sulle attività produttive;
- articolo 2 – **violazioni** relative alla **dichiarazione dei sostituti d'imposta**;
- articolo 3 – **omessa denuncia** delle variazioni dei **redditi fondiari**;
- articolo 5 – **violazioni** relative alla **dichiarazione dell'imposta sul valore aggiunto** e ai rimborsi;
- articolo 6 – **violazione** degli **obblighi relativi alla documentazione**, registrazione ed individuazione delle operazioni soggette all'imposta sul valore aggiunto;
- articolo 7 – **violazioni** relative alle **esportazioni**;
- articolo 8 – **violazioni** relative al contenuto e alla **documentazione delle dichiarazioni**;
- articolo 9 – **violazioni** degli obblighi relativi alla **contabilità**;
- articolo 10 – **violazione** degli obblighi degli **operatori finanziari**;
- articolo 11 – altre violazioni in materia di **imposte dirette e di imposta sul valore aggiunto**;
- articolo 12 – **sanzioni accessorie** in materia di **imposte dirette ed imposta sul valore aggiunto**;
- articolo 13 – **ritardati od omessi versamenti** diretti e altre violazioni in materia di compensazione;
- articolo 14 – **violazioni dell'obbligo di esecuzione** di ritenute alla fonte;
- articolo 15 – **incompletezza dei documenti** di versamento.

Ciò posto, attuando l'[articolo 20, L. 111/2023](#), l'ambito giuridico di riferimento in *subiecta materia* **subirà significative modifiche**, anche con particolare riferimento al **sistema sanzionatorio amministrativo** sopra delineato.

Come espressamente rilevato nella **relazione illustrativa** al provvedimento legislativo, che accompagna la **bozza di decreto**, la riforma **impegna il Governo ad osservare una serie di**

principi e criteri direttivi specifici per la revisione del sistema sanzionatorio tributario, amministrativo e penale, in materia di imposte sui redditi, di imposta sul valore aggiunto, di altri tributi erariali indiretti e di tributi degli enti territoriali.

Nello specifico, l'obiettivo del legislatore è quello di conseguire **una maggiore integrazione tra sanzioni amministrative e penali**, evitando **forme di duplicazione non compatibili** con il divieto del principio del *"ne bis in idem"*.

In tale ambito, sarà anche attuata una **profonda revisione dei rapporti tra processo penale e processo tributario.**

L'intento è quello di adeguare i profili processuali e sostanziali connessi alle ipotesi di non punibilità e di applicazione di circostanze attenuanti, al **fine di poter beneficiare della non punibilità o delle circostanze attenuanti**, tendendo conto **dell'effettiva durata dei piani di estinzione dei debiti tributari**, anche **nella fase antecedente all'esercizio dell'azione penale.**

Inoltre, coerentemente ai **principi generali dell'ordinamento**, nei procedimenti tributari relativi a fatti materiali già oggetto di precedenti procedimenti, **conclusi con sentenza definitiva di assoluzione**, perché il **fatto non sussiste (o perché l'imputato non lo ha commesso)**, tali sentenze avranno rilevanza anche **per quanto riguarda l'accertamento dei fatti medesimi.**

L'opera di **rimforma del D.Lgs. 471/1997**, si inquadra, così, nell'ambito dell'intervento complessivo di **revisione del sistema sanzionatorio tributario.**

Le importanti modifiche al citato D.Lgs. 471/1997 mirano, infatti, a **razionalizzare il sistema sanzionatorio, rendendolo più equo e proporzionato**, adeguandolo conseguentemente a quello degli altri Paesi europei, anche al fine di **attrarre in Italia capitali e imprese estere.**

In questa prospettiva, saranno **parzialmente riviste le sanzioni amministrative**, significando che, nel caso di sanzioni **applicate in modo proporzionale**, sarà eliminata la possibilità per gli uffici dell'Amministrazione finanziaria di **applicare la sanzione base da un minimo a un massimo.**

Inoltre, dovrà essere rispettata una **gradualità delle sanzioni**, sulla base della reale **gravità o delle circostanze connesse alla violazione**, applicando **aumenti o riduzioni della sanzione base.**

Di contro, per le **sanzioni in misura fissa** rimarrà invariata la possibilità di **applicare le sanzioni da un minimo a un massimo.**

In definitiva, le importanti modifiche che interessano gli [articoli 1](#) (violazioni relative alla dichiarazione delle imposte sui redditi e dell'imposta regionale sulle attività produttive), [2](#) (violazioni relative alla dichiarazione dei sostituti d'imposta) e [5](#) (violazioni relative alla dichiarazione dell'imposta sul valore aggiunto e ai rimborsi), D.Lgs. 471/1997, saranno disposte direttamente in **attuazione dell'[articolo 20, lett. a\), n. 1\), e lett. c\), n. 1\), L. 111/2023.](#)**



In particolare, tra i **principi e criteri direttivi per la revisione del sistema sanzionatorio tributario, amministrativo e penale**, vengono inseriti:

- da un lato, la **razionalizzazione del sistema sanzionatorio** amministrativo e penale, anche attraverso una maggiore integrazione tra i diversi tipi di sanzione, ai fini del completo **adeguamento al principio del *ne bis in idem*** e;
- dall'altro lato, **specificamente per le sanzioni amministrative, il miglioramento della proporzionalità delle sanzioni tributarie**, attenuandone il carico e riconducendolo ai livelli esistenti in altri Stati europei.

Il diniego al rimborso integrale del credito di rivalsa IVA

di Luigi Ferrajoli

Convegno di aggiornamento

Gestione degli errori e responsabilità del professionista

Scopri di più

Nel caso di **fatture** emesse per **prestazioni professionali** svolte **prima della dichiarazione di fallimento** del committente, rimaste **insolute** e per le quali il contribuente **ha già provveduto al versamento dell'imposta**, qualora in sede di **riparto fallimentare** venga previsto il **pagamento parziale** dei crediti vantati nei confronti del **fallimento** ammessi al **privilegio**, il professionista **non può richiedere il rimborso totale dell'Iva già versata**, anche se il privilegio riguarda esclusivamente la **base imponibile**, essendo l'Iva ammessa al **chirografo**. Il rimborso dell'Iva potrà essere **concesso solo nella misura** determinata dalla **differenza dell'Iva versata e l'ammontare dell'imposta determinato scorporando l'Iva dal pagamento parziale ottenuto in sede di riparto**. Questo principio è stato affermato dalla **Corte di cassazione nell'ordinanza n. 5294/2024**.

Nel caso deciso dalla Suprema Corte, un professionista emetteva **fatture per prestazioni professionali** per complessivi euro 48.000 (imponibile euro 40.000, IVA euro 8.000) nei confronti di una **società, poi dichiarata fallita**, effettuando **integralmente il versamento dell'Iva** indicata nelle fatture rimaste insolite, **insinuandosi** conseguentemente nel **passivo fallimentare**. In sede di **riparto fallimentare** veniva disposto il **pagamento parziale del credito** vantato nei confronti del fallimento nella misura del 45,20% dei crediti ammessi al privilegio, costituiti **esclusivamente dalla base imponibile**, essendo l'Iva ammessa al **chirografo**. In seguito a ciò, il contribuente **richiedeva il rimborso dell'intera Iva già versata** nella misura di euro 8.000, ritenendo il pagamento parziale riferibile interamente alla quota capitale e non anche all'Iva. L'**Agenzia delle entrate** notificava **diniego parziale del rimborso**, procedendo alla **restituzione di una minore somma** pari alla **differenza tra l'importo dell'IVA versata e la somma dell'imposta ottenuta scorporando la stessa dal pagamento parziale** ottenuto in sede di riparto, ritenendo, quindi, che il **versamento parziale fosse riferibile sia all'imponibile che all'imposta**.

La **Corte di Cassazione** ha ritenuto **legittimo il diniego parziale di rimborso** disposto dall'Agenzia delle entrate, richiamando sul punto la [risoluzione n. 127/E/2008](#), la quale, pur relativa ad una **fattispecie diversa** riguardante il credito di rivalsa Iva relativo a prestazioni di servizi svolti anteriormente alla procedura fallimentare, ma non comprovate da fattura, è **applicabile anche al caso di specie**, atteso che **l'obbligazione derivante dalla prestazione**

professionale è un *unicum* comprensivo dell'imponibile e dell'Iva, per cui se il riparto fallimentare ha assegnato al creditore una **quota del credito**, questa quota va calcolata **sull'importo complessivo del credito comprensivo dell'Iva**.

La controversia involge la tematica del **trattamento del credito di rivalsa Iva vantato dal professionista per prestazioni rese in favore dell'imprenditore successivamente dichiarato fallito**. Nella specie, trattavasi pacificamente di prestazioni professionali svolte dal professionista in favore della società **prima della dichiarazione del fallimento**, con emissione delle fatture prima di tale data e pagamento dell'imposta calcolata sulla **base imponibile indicata nelle fatture**. L'Ufficio **ha negato la restituzione dell'intero importo del credito di rivalsa Iva** chiesto a rimborso, ritenendo che la somma assegnata in sede di riparto **dovesse essere composta da base imponibile e imposta**, in applicazione della citata [risoluzione dell'Agenzia delle entrate n. 127/E/2008](#).

Nel caso in cui – come nella fattispecie che ci occupa – il professionista abbia **emesso la fattura prima della dichiarazione di fallimento, anticipando il pagamento dell'Iva** sulla fattura emessa per le prestazioni eseguite rispetto all'incasso della fattura, lo stesso **può insinuarsi nel passivo fallimentare per l'importo totale**: la quota relativa alla **parte imponibile** costituisce un **credito privilegiato**, mentre la quota relativa alla **rivalsa dell'Iva** è considerata quale **credito chirografario**.

La [risoluzione n. 127/E/2008](#), con riferimento alla **fatturazione delle prestazioni professionali nell'ambito delle procedure concorsuali**, ha chiarito che, dal punto di vista degli **adempimenti fiscali**, il professionista che si insinua al passivo nell'ambito di una procedura concorsuale è **portatore di un credito complessivo per prestazioni professionali**, composto da **imponibile ed imposta sul valore aggiunto**, elementi **strettamente collegati** tra loro da un **nesso inscindibile**. Ne consegue che se il **piano di riparto**, approvato dal giudice fallimentare, dispone il **pagamento parziale del credito** riguardante le prestazioni professionali **rese ante fallimento**, ancorché lo stesso faccia riferimento alla sola **voce imponibile** iscritta tra i crediti privilegiati, sotto il **profilo fiscale**, i professionisti emetteranno fattura per un **importo complessivo pari a quello ricevuto dal curatore**, dal quale **andrà scorporata l'Iva relativa**. In altre parole, se l'**importo liquidato** dal giudice fallimentare **risulta inferiore all'ammontare complessivo del credito professionale, comprensivo dell'Iva**, al momento dell'emissione della fattura il professionista **ridurrà proporzionalmente la base imponibile e la relativa imposta**.

La **detraibilità dell'imposta è consentita** soltanto a **condizione** e nella **misura** in cui la **componente Iva delle fatture in esame sia stata correttamente ricalcolata**, e cioè attraverso lo **scorporo dell'imposta** dall'importo complessivo che i professionisti hanno ricevuto dal commissario straordinario. **Diversamente**, l'esercizio del diritto alla detrazione verrà ammesso **solo previa "rettifica"** da parte dei professionisti delle fatture emesse, con le **modalità** ed i **termini** previsti per l'emissione di **note di variazione** o, in alternativa, a seguito di **regolarizzazione da parte del commissario straordinario delle fatture irregolari ricevute**.

Secondo la **Corte di cassazione**, tale **principio di inscindibilità non muta** se l'Iva sia stata **già**



versata prima della dichiarazione di fallimento **o non ancora versata** in quanto non emessa ancora la fattura, **essendo il pagamento parziale in sede di riparto da imputare proporzionalmente all'imponibile e all'Iva.**

Stock options: una nuova frontiera per le S.T.P.

di **Anthony Pio Fornaro di MpO & Partners**

Consulenza specialistica per lo studio professionale 

In ambito fiscale, legale e valutativo per operazioni di ristrutturazione/passaggio generazionale.

SCOPRI DI PIÙ →

Per gli Studi professionali, organizzati come S.T.P., un interessante strumento per la fidelizzazione delle risorse umane (soci, collaboratori, dipendenti) può essere costituito dalle c.d. *stock options*.

Questo approccio non solo valorizza il contributo individuale all'interno del contesto professionale, ma incentiva anche un impegno prolungato e di qualità. Inoltre, l'introduzione di tali strumenti si dimostra particolarmente efficace in contesti altamente competitivi e dinamici, dove il mantenimento di una forte coesione interna e l'attrazione di talenti qualificati sono essenziali. Tematiche oggi centrali nel settore professionale.

Giova premettere e ricordare che, come già evidenziato in precedenti contributi, la società tra professionisti (S.T.P.) non costituisce un genere autonomo di modello societario.

Infatti, si sensi dell'articolo 10, comma 3, L. 183/2011, "*è consentita la costituzione di società per l'esercizio di attività professionali regolamentate nel sistema ordinistico secondo i modelli societari regolati dai titoli V e VI del libro V del Codice civile. Le società cooperative di professionisti sono costituite da un numero di soci non inferiore a tre.*"

Da ciò consegue che le regole di ogni singola S.T.P. saranno, in prima battuta, quelle proprie del modello societario prescelto.

Nella prassi, la stragrande maggioranza delle S.T.P. è costituito sotto forma di S.r.l.; interessante è comunque notare che alcuni studi professionali di notevoli dimensioni e di respiro internazionale sono costituiti come S.p.A.

(Per una disamina in generale della disciplina delle S.T.P. si rimanda a "[S.T.P. e Operazioni di M&A e di aggregazioni tra Studi](#)").

Come per tutte le società dotate di una certa dimensione dell'organico, anche una S.T.P. (come

del resto uno Studio Associato) deve affrontare la questione della fidelizzazione del proprio personale, con particolare riguardo agli incentivi ai propri soci (di minoranza), collaboratori e dipendenti.

(Si rimanda a "[Capitale umano: chiave del successo negli studi commercialisti](#)" per alcune riflessioni, più in generale, sull'importanza del "capitale umano" negli Studi professionali).

Il *turnover* aziendale è un fenomeno completamente naturale e fisiologico; tuttavia, può anche essere patologico se superata una certa soglia, solitamente fissata intorno al 15%. Conoscere e calcolare il proprio turnover aziendale permette di mantenere saldamente il polso della situazione e di riuscire a intervenire in maniera tempestiva e precisa, nel caso in cui un'analisi riveli un tasso molto elevato.

In questo caso sarebbe necessario porsi delle domande; affinché si possa trovare l'origine di questa difficoltà, come ad esempio: *"i miei dipendenti/collaboratori sono scontenti?"*, *"l'onboarding, durante un periodo di forti assunzioni, ha permesso un'integrazione efficace del nuovo personale?"*, oppure, *"la divisione del lavoro è equa oppure ci sono dei carichi di lavoro eccessivi?"*

Tra le possibili contromisure, oltre a dover ovviamente compiere una ristrutturazione interna, e a cui in pochi pensano, vi è il piano di azionariato.

Un piano di azionariato (o piano di *stock option*) è un programma aziendale che offre ai dipendenti/collaboratori o dirigenti l'opportunità di acquistare azioni della società a condizioni vantaggiose.

I piani possono variare, ma spesso prevedono *stock option* o azioni gratuite.

Le *stock options* sono uno strumento finanziario derivato, attribuito da una società ai propri dipendenti/collaboratori o dirigenti. In particolare, sono un tipo di opzione che dà al detentore il diritto

[Continua a leggere qui](#)

Come gestire i carichi di lavoro nello studio professionale

di **Matteo Marengi** – Consulente di BDM Associati SRL



Chissà quante volte come titolare di studio professionale ti sarai trovato di fronte a domande cruciali alle quali è difficile trovare risposte attendibili e certe, ad esempio:

- Incarichi di lavoro nella mia struttura sono bilanciati?
- Ci sono risorse poco sature?
- Possiamo acquisire nuovi clienti senza sovraccaricare il nostro team?
- A quale risorsa dovrei assegnare questi clienti?

Troppo spesso le risposte dipendono da sensazioni individuali, con il rischio di generare incomprensioni e fraintendimenti all'interno della struttura.

La verità è che capire quali sono i carichi di lavoro all'interno di uno studio professionale non è affatto semplice, ma la loro corretta gestione è una sfida cruciale che influisce direttamente sulla produttività dello studio e sul benessere del team.

Cosa si intende per carico di lavoro?

Prima di esplorare più nel dettaglio la gestione dei carichi di lavoro, è fondamentale avere chiaro cosa si intende per carico di lavoro e come misurarlo. Esso non è altro che **l'insieme di attività utili che ogni risorsa riesce a gestire**. Potremmo paragonarlo a uno zaino che ogni membro del team porta sulle proprie spalle.

L'elemento principale da considerare è che **la percezione del carico di lavoro e l'effettivo carico di lavoro non coincidono**: se assegnassimo uno zaino dello stesso peso a tutte le risorse, la percezione del carico sarebbe differente per ognuna di loro. Per questo motivo è necessario misurare nel modo più oggettivo possibile quanto peso ognuno abbia nello zaino. Nel caso dello studio professionale il peso è determinato dalle ore di lavoro necessarie per svolgere le attività.

La chiave per comprendere e gestire i carichi di lavoro sta quindi nell'abbandonare la percezione soggettiva e basarsi su dati oggettivi, e lo possiamo fare con l'aiuto di un sistema di pianificazione e controllo.

L'attività di pianificazione prevede l'assegnazione di ruoli e responsabilità in modo preciso a ciascun collaboratore. Per comprendere di quali attività ciascuna risorsa si stia occupando, parallelamente è necessario quantificare il tempo necessario per lo svolgimento delle attività tramite la creazione di budget orari. L'attività di controllo avviene attraverso la rilevazione dei tempi (con l'aiuto del *Timesheet*), essenziale per ottenere dati oggettivi che permettano di prendere decisioni direzionali consapevoli. L'analisi degli scostamenti tra i dati a preventivo e quelli a consuntivo permetterà di comprendere le principali inefficienze e di individuare le possibili soluzioni.

Come gestire i carichi di lavoro: *best practice*

Come implementare questo sistema di pianificazione e controllo?

Analizziamo ora nel dettaglio i principali *step* da seguire per riuscire a gestire correttamente i carichi di lavoro.

1. *Determinare il carico di lavoro di ogni risorsa*

Per determinare i carichi di lavoro è necessario partire dall'analisi dei clienti e dalla preventivazione, tramite *budget* orari, del tempo stimato da dedicare a ciascuno di essi per le attività ordinarie e ricorsive.

È fondamentale che questi *budget* siano basati il più possibile su dati "*oggettivi*", caratteristici del cliente e non influenzati da altri fattori come la capacità commerciale di concordare un buon orario. È importante, inoltre, che questi budget siano creati consultando il collaboratore incaricato, in modo da tenere conto delle peculiarità del cliente.

Alle ore stimate tramite *budget* è necessario sommare la quantità di ore dedicate ad attività straordinarie: queste, non essendo per loro natura preventivabili, sono intercettate solo con la rilevazione delle attività.

Infine, è necessario considerare tutte le ore spese per attività interne/generiche che contribuiscono alla saturazione della struttura. Un buon criterio di allocazione è dedicare l'80% del tempo disponibile alle attività sui clienti e lasciare il restante 20% per le attività indirette.

2. Identificare le risorse troppo sature e poco sature

Grazie all'utilizzo dei *budget* orari e al monitoraggio delle attività, è possibile individuare le risorse sovraccaricate di lavoro. Essere in sovraccarico non significa necessariamente non essere in grado di completare le attività assegnate, ma sicuramente significa trovarsi a lavorare sotto stress o a dover rinunciare ad attività non essenziali, ma comunque utili per il buon funzionamento dello studio. Ad esempio, un professionista potrebbe dover rinunciare alla propria formazione e all'aggiornamento professionale a causa dell'elevato carico di pratiche da gestire.

La gestione delle risorse meno sature è altrettanto delicata. Il fatto che una persona non sia sovraccarica di lavoro non significa che non stia lavorando; potrebbe stare dedicando il proprio tempo a un'attività alternativa, come il controllo del lavoro svolto o il supporto ai colleghi.

Quando si valuta la saturazione delle risorse è importante integrare l'analisi con la competenza professionale, e talvolta è opportuno domandarsi: si tratta effettivamente di un eccesso di impegno o si sta lavorando su attività non remunerative? O forse c'è una questione di inefficienza e scarsa produttività? Conoscere i punti di forza e di debolezza dello studio aiuta a interpretare i dati provenienti dai budget e dal monitoraggio delle attività.

3. Redistribuzione dei carichi di lavoro

La redistribuzione degli incarichi e del lavoro rappresenta un punto delicato. Mantenere un equilibrio ottimale dei carichi è cruciale per promuovere un ambiente di lavoro sereno e produttivo. Per questo, è sempre fondamentale coinvolgere i collaboratori in modo che abbiano chiaro il fine ultimo della riallocazione degli incarichi: riequilibrare i carichi di lavoro con effetti positivi sull'intera struttura.

In conclusione, il successo della struttura è strettamente legato alla capacità e alla possibilità di ogni persona di gestire le corrette quantità di lavoro con le modalità e nelle tempistiche adeguate. Per questo motivo, **è essenziale che ogni studio abbia visibilità di dati oggettivi dei carichi di lavoro della struttura**, della distribuzione delle attività e dei tempi impiegati per svolgerle. Solo in questo modo si può prendere coscienza della situazione attuale e intervenire con le azioni necessarie per raggiungere i risultati desiderati.