Euroconference NEWS
L'INFORMAZIONE QUOTIDIANA DA PROFESSIONISTA A PROFESSIONISTA
Direttori: Sergio Pellegrino e Giovanni Valcarenghi

Edizione di martedì 29 aprile 2014

REDDITO IMPRESA E IRAP

Per le imprese la deduzione IMU segue la strumentalità
di **Fabio Garrini**

OPERAZIONI STRAORDINARIE

Non c'è trasferimento di azienda se si cedono solo servizi senza alcuna organizzazione stabile
di **Fabio Landuzzi**

ACCERTAMENTO

Finanziamenti dei soci, valido l'accertamento se l'intervento è antieconomico
di **Maurizio Tozzi**

IMPOSTE SUL REDDITO

Approvazione del bilancio e termini di versamento delle imposte
di **Federica Furlani**

AGEVOLAZIONI

La circolare 8/E sul bonus di 80 euro ai dipendenti
di **Luca Vannoni**

ORGANIZZAZIONE STUDIO

La leadership nello studio professionale
di **Michele D'Agnolo**

REDDITO IMPRESA E IRAP

Per le imprese la deduzione IMU segue la strumentalità

di **Fabio Garrini**

Proseguendo il ragionamento introdotto in un recente contributo, continuiamo le valutazione circa la **deducibilità dell'IMU** [illegible] in attesa che vengano fornite le necessarie indicazioni da parte dell'Agenzia delle Entrate.

Nell'introdurre il diritto alla deduzione (parziale) dell'IMU, la Legge di Stabilità 2014 ha scelto di fare riferimento all'imposta pagata in relazione **agli "immobili strumentali"**. Per definire il concetto di strumentalità, pare piuttosto evidente che tale principio vada **declinato secondo le caratteristiche della fattispecie reddituale** nella quale ci si trova.

La "strumentalità nell'ambito del reddito d'impresa

Nessun dubbio si pone in relazione agli immobili **strumentali per destinazione**, ossia quelli che l'impresa **utilizza materialmente** nell'ambito della propria attività: sarà quindi deducibile nel limite del 30% l'imposta pagata con riferimento all'immobile utilizzato quale ufficio, magazzino, laboratorio artigianale, ecc. Si badi bene, tale concetto di strumentalità **prescinde dalla categoria catastale**, per cui la deduzione IMU è ammessa anche in relazione all'imposta pertinente un fabbricato di categoria catastale abitativa, ma utilizzato direttamente dall'impresa per la propria attività (si pensi al caso, neppure troppo remoto, di un fabbricato qualificato A/2 ma utilizzato quale ufficio).

Va da sé che, al contrario, anche alla luce della risposta fornita dall'Agenzia delle Entrate in sede di Telefisco 2014 e commentata nel contributo precedentemente richiamato, l'immobile utilizzato in maniera **promiscua** (l'appartamento che è contemporaneamente ad abitazione ed ufficio dell'imprenditore) **non può beneficiare di tale deduzione**.

Malgrado taluno abbia avanzato qualche perplessità al riguardo, viene in generale ammessa la deduzione anche sugli **immobili strumentali per natura**, in quanto non suscettibili di diversa utilizzazione salvo radicali trasformazioni, immobili che mantengono la qualifica di strumentalità **anche se non utilizzati** (quindi tenuti a disposizione) ovvero se **concessi in locazione o comodato**. Rientrano in tale ambito gli immobili classificati in categoria A/10, B, C, D ed E. Per tali immobili la deduzione dell'IMU sarebbe quindi ammessa **indipendentemente dall'effettivo utilizzo diretto** da parte dell'impresa che li possiede. Tale interpretazione sarebbe peraltro implicitamente avallata anche dalla commentata risposta di Telefisco, ove si fa riferimento all'art. 43 c. 2 TUIR.

Poiché la norma parla di "immobili" e non di "fabbricati" pare lecito affermare che la deduzione sia ammessa anche per le **aree scoperte come parcheggi, aree di carico e scarico, ovvero aree di stoccaggio merci**; ovviamente quando tali aree non siano pertinenziali, nel qual caso il problema non si porrebbe visto che risulterebbero esonerate da IMU.

Non vi è invece alcuna possibilità di portare in **deduzione** l'imposta pagata in relazione alle seguenti categorie di immobili:

- gli **immobili patrimonio**, non strumentali, di cui all'art. 90 del TUIR, ossia quelli a destinazione abitativa tenuti a disposizione dell'impresa o locati a terzi;
- gli immobili oggetto dell'attività propria dell'impresa (**immobili merce**), la cui valutazione avviene secondo le disposizioni contenute nell'art. 92 del TUIR, a prescindere dalla natura degli stessi. Sotto questo profilo si ricorda comunque che i costruttori non hanno versato IMU per i fabbricati destinati alla vendita in relazione al secondo semestre 2013 (ma l'avranno pagata per il primo semestre così come sarà stata corrisposta dai soggetti che pur avendo detti immobili tra le rimanenze non ne rivestono la qualifica di "costruttore"). **Non pare convincere** la tesi che vorrebbe ammettere la deduzione IMU sugli immobili rientranti nelle rimanenze in virtù **dell'equiparazione stabilita ai fini IVA**, ove tutti gli immobili sono da intendersi strumentali. Tale conclusione deriva dalla considerazione che, prima di tutto, siccome si sta valutando la deduzione in tema di imposte sui redditi, pare logico utilizzare le regole stabilite in tale ambito; inoltre, va ricordato, anche ai fini IVA il concetto estensivo di strumentalità per gli immobili è relativo alla sola rettifica della detrazione (art. 19-bis2 c. 8 DPR 633/72).

OPERAZIONI STRAORDINARIE

Non c'è trasferimento di azienda se si cedono solo servizi senza alcuna organizzazione stabile

di **Fabio Landuzzi**

La **Corte di Cassazione, Sez. Lavoro, con la sentenza n.8756 del 15 aprile 2014** ritorna sull'argomento della **nozione di azienda**, o di ramo di azienda, e lo fa con riguardo al tema specifico del **trasferimento dei contratti di lavoro** ex articolo 2112, Cod. Civ., nell'ambito di un contratto il cui oggetto le parti avevano configurato come azienda, con l'effetto di trasferire di conseguenza alcuni contratti di lavoro dipendente.

La Suprema Corte sottolinea come la nozione di ramo di azienda debba essere ricondotta ad una **articolazione aziendale** dotata di una **propria stabile organizzazione di mezzi e personale**, destinata alla **realizzazione di un'attività economica**; perché il contratto di cessione possa configurare in concreto – e quindi a prescindere dal nome formalmente attribuito dalle parti al contratto – il **trasferimento di un'azienda**, e **non di meri servizi**, secondo la sentenza in commento occorre che ricorrano alcuni **requisiti** il cui onere probatorio sarebbe posto a carico della società stessa che intende far valere il trasferimento dei contratti di lavoro.

In particolare, la Corte di Cassazione stigmatizza il fatto che la società non abbia fornito adeguati **elementi probatori significativi** riguardo ai seguenti connotati giudicati necessari per **affermare l'autonomia organizzativa e funzionale** dell'oggetto del trasferimento:

- **Preesistenza** dell'organizzazione aziendale rispetto al suo trasferimento;
- **Dotazione organica di personale** assegnato alla divisione trasferita, con **esistenza di un'autonoma direzione** che sovraintenda alla pianificazione dell'attività della struttura, alla sua realizzazione ed al controllo;
- **Dotazione di un'ubicazione autonoma** ove poter svolgere l'attività;
- **Assegnazione esclusiva di beni strumentali** idonei allo svolgimento dell'attività.

Un **indizio negativo** circa la sussistenza reale di un ramo di azienda nel caso di specie è stato tratto dalla **esiguità del valore complessivo** del ramo riconducibile ad **immobilizzazioni materiali**, rispetto a tutto il resto che prevalentemente riguardava i rapporti con il personale dipendente.

Secondo le argomentazioni sviluppate dalla Cassazione nella sentenza qui in commento, malgrado un'azienda possa esistere anche quando vi sia una **significativa componente di**

elementi immateriali, occorre comunque che vi sia anche un **insieme di beni materiali organizzati** in funzione dell'esercizio dell'impresa, che seppur modesto **non può essere del tutto inesistente**. I rapporti di lavoro che fanno parte del compendio trasferito devono quindi essere caratterizzati da loro inserimento in un **contesto organizzato e coordinato stabilmente**, espressione di una **concreta capacità operativa**.

Infine, la **preesistenza** del ramo d'azienda rispetto al trasferimento della stessa realtà produttiva, che deve essere funzionalmente autonoma, costituisce un ulteriore tassello **valutato positivamente** dalla Suprema Corte al fine di giudicare la **sussistenza di un effettivo ramo di azienda**, alla cui cessione possa legittimamente connettersi anche il legittimo trasferimento dei rapporti di lavoro dipendente in essere.

ACCERTAMENTO

Finanziamenti dei soci, valido l'accertamento se l'intervento è antieconomico

di **Maurizio Tozzi**

La Corte di Cassazione, con la recente sentenza **n.9132 depositata il 23 aprile 2014,** è intervenuta in tema di finanziamenti dei soci effettuati in situazioni economiche e di risultati aziendali tali da non richiedere nessun intervento, evidenziando come tale anomalo comportamento possa essere un valido presupposto per esperire l'azione di accertamento. La sentenza appare quanto mai tempestiva a ricordare la vera essenza della richiesta comunicazione da effettuare all'amministrazione finanziaria, che per quanto prorogata per l'ennesima volta, resta un valido strumento di selezione (di sicuro con fondamenti più ragionevoli rispetto alla comunicazione dei beni fruiti dai soci).

Deve dirsi che attualmente con il limite del contante a 1.000,00 euro interventi spropositati da parte dei soci **sembrano essere contenuti** come problematica. Restano però "scoperte" **le annualità ancora accertabili**, rispetto alle quali i comportamenti poco virtuosi negli interventi della compagine sociale erano spesso e volentieri affiancati a gestione del conto "cassa" particolarmente allegre. Il binomio "conto cassa" e "conto finanziamenti infruttiferi dei soci" è infatti saldamente collegato da intrecci contabili che nell'ambito di un controllo fiscale possono aprire la strada a facili rilievi.

Ad esempio, **la cassa particolarmente elevata** è un sintomo di anomalia "evasiva". O non si pagano i fornitori (almeno ufficialmente), dunque procedendosi ad acquisti a nero, ovvero potrebbe essersi innanzi alla volontà di introitare figurativamente ricavi "artefatti", ossia finalizzati a raggiungere determinati risultati ma assolutamente non rispondenti alla realtà. In sostanza, l'azienda ha periodi di vendita a nero cospicui rispetto ai quali ai soli fini dichiarativi cerca di porre rimedio in parte (possibilmente in modo indolore), emettendo un certo quantitativo di documenti di vendita soltanto allo scopo di raggiungere un risultato "accettabile" agli occhi del fisco, comportamento adottato quando, ad esempio, già il valore delle rimanenze finali è esploso negli anni precedenti. O ancora più semplicemente vi sono stati prelievi da parte della compagine sociale, a scopi personali, mai correttamente documentati nel passato (a volte essendosi in presenza di veri e propri dividendi distribuiti in maniera occulta). Quando la cassa "esplode" **è usuale scorgere**, laddove siano presenti "disponibilità a credito", continui **prelievi da parte dei soci**, finalizzati proprio al contenimento del messaggio negativo emergente dal bilancio.

A fare da contraltare, con effetti accertativi e di inattendibilità forse anche peggiori, vi è la **cassa negativa**, solitamente connessa alla mancata fatturazione dei ricavi. L'ipotesi è semplice, essendo sufficiente pensare a coloro che hanno una forte attitudine a massimizzare i costi deducibili ai fini delle imposte dirette e Iva detraibile e che invece sul versante dei ricavi e dei corrispettivi manifestano una certa propensione all'occultamento di quanto realmente conseguito. Con tali premesse sarà inevitabile l'innesco di una dinamica viziosa all'interno della cassa contabile che, progressivamente svuotata magari da pagamenti in contanti delle forniture *"regolari"*, non è parimenti ed in maniera adeguata alimentata dagli incassi *"neri"*. La nascita dei saldi negativi ha un corollario molto delicato: solitamente sono appurati in sede di elaborazione contabile solo "a posteriori". Il problema è risolto nel modo più sbrigativo possibile, **ossia accreditando il conto *"cassa"* tramite di un *"finanziamento infruttifero titolare/soci"*,** anticipando, sotto il profilo temporale, la contabilizzazione del movimento finanziario al giorno stesso oppure immediatamente antecedente a quello della negatività di cassa. Inutile dire quale l'effetto dell'escamotage: il corrispettivo occultato (che ha generato la cassa negativa) avrebbe alimentato i ricavi e sarebbe stato soggetto a tassazione, mentre il finanziamento infruttifero è una voce di debito nei confronti dei soci, che all'atto della sua restituzione non farà emergere importi tassabili. Inutile rimarcare che ciò costituisce per i verificatori fiscali un grave indizio che l'attività di impresa sia potenzialmente finanziata con proventi derivanti da corrispettivi non dichiarati essendo possibile anche ricorrere ad eventuali ricostruzioni indirette del volume d'affari.

In realtà, i problemi connessi a simili atteggiamenti sono vastissimi. In primo luogo il dato emergente dal bilancio, che **porta subito a delle riflessioni "accertative".** Ad esempio, se sono presenti rilevanti importi in cassa, non è comprensibile la necessità da parte dei soci di intervenire nella società con ulteriori apporti. Inoltre, è lecito chiedersi come mai non si attinga a tali contanti per evitare il ricorso al credito finanziario, con conseguente pagamento degli interessi. E se dovesse avviarsi una procedura concorsuale, gli importi in questione **dovrebbero essere subito resi disponibili**. Senza dimenticare le problematiche riferite a mancati versamenti IVA o delle ritenute, dove il presupposto recentemente emerso dalla giurisprudenza secondo cui il contribuente, in alcune precise circostanze, non è condannabile penalmente, potrebbe **essere evaporato** da tale semplice considerazione: in bilancio risultano comunque cospicui importi accumulati e pertanto i versamenti potevano essere effettuati.

Lo stesso dicasi per **gli interventi da parte dei soci.** Le domande lecite sono: quali sono le reali motivazioni economiche, quali sono le fonti utilizzate, qual è la capacità economica (con evidenti implicazioni redditometriche) da parte dei soci e via dicendo.

La sentenza n.9132 del 2014 si pone in tale solco accertativo, essendo ritenuta valida la presunzione del fisco avanzata in presenza di finanziamenti cospicui dei soci che *"(…) oltre ad integrare una inverosimile condotta sistematicamente antieconomica (di finanziamento a fondo perduto di una società formalmente senza utili) non potessero spiegarsi alla luce delle dichiarate disponibilità patrimoniali dei soci stessi (…)"*. Giusto dunque il recupero di presunti dividendi distribuiti occultamente e senza le ritenute stabilite dalla legge. In sostanza, l'idea avallata dalla Suprema Corte è che i finanziamenti effettuati, non essendo giustificati dalle risorse dei

soci, provenivano da importi prelevati presso la medesima società. E si noti un particolare: fortunatamente la società aveva, nel caso in questione, risorse disponibili dichiarate, altrimenti la presunzione utilizzata sarebbe stata quella del riversamento in società **di ricavi incassati a nero**. In definitiva, più il conto cassa e il conto finanziamento soci sono delineati ed opportunamente tracciati, meno pericoli sul fronte accertativo si corrono.

IMPOSTE SUL REDDITO

Approvazione del bilancio e termini di versamento delle imposte

di **Federica Furlani**

In prossimità dei termini di approvazione del bilancio per le società di capitali, giova ricordare che la relativa data è importante anche per determinare la data di scadenza di pagamento delle imposte.

Ai sensi dell'**art.17 D.P.R. 435/2001**, per determinare il **termine** entro cui le società di capitali ed enti equiparati devono effettuare il **pagamento delle imposte**, è necessario fare riferimento:

- alla **data di chiusura dell'esercizio**;
- alla **data di approvazione del bilancio**.

Approvazione del bilancio nei termini ordinari

Se il bilancio viene approvato nei termini ordinari, e quindi **entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio,** il versamento deve essere effettuato entro il giorno **16 del sesto mese successivo a quello di chiusura del periodo di imposta**, ovvero entro il trentesimo giorno successivo a tale data con una maggiorazione dello 0,40% a titolo di interesse corrispettivo.

Questo termine deve essere rispettato anche dai soggetti Ires che non sono tenuti ad approvare il bilancio.

Approvazione del bilancio oltre i termini ordinari

Il bilancio può non essere approvato nei termini ordinari: nello statuto è possibile prevedere un termine maggiore, comunque **non superiore a centottanta giorni** (e non più sei mesi), in due ipotesi:

- **società tenuta alla redazione del bilancio consolidato, "ovvero"**
- **quando lo richiedono particolari esigenze connesse alla struttura ed all'oggetto della società.**

Gli amministratori, in entrambi i casi, devono **segnalare le cause della dilazione nella Relazione sulla gestione.**

La mancata motivazione del rinvio della convocazione oltre il termine di centoventi giorni, non

invalida la **delibera di approvazione del bilancio**, ma può incidere sulla **responsabilità** degli amministratori ai sensi dell'art. 2392 c.c..

La disciplina prevede, da un lato, che lo statuto può consentire un **rinvio "sistematico"** dell'approvazione del bilancio quando la società è tenuta alla **redazione del consolidato**, e, dall'altro, che lo statuto può riconoscere la possibilità di un **rinvio "occasionale"** in presenza di **particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della società**.

In questo caso, ovvero nel caso di differimento dei termini di approvazione del bilancio, il versamento deve essere effettuato **entro il giorno 16 del mese successivo a quello di approvazione del bilancio**, ovvero entro il trentesimo giorno successivo a tale data con una maggiorazione dello 0,40%.

Nel caso ad esempio della società Beta Srl, con esercizio coincidente con l'anno solare (1.1.2013 – 31.12.2013) e **approvazione del bilancio in data 10 giugno 2014**, il versamento del saldo Ires deve essere effettuato **entro il 16 luglio 2014**, ovvero entro il 15 agosto 2014 con la maggiorazione dello 0,40%.

Mancata approvazione del bilancio

Se il bilancio non viene approvato bisogna comunque effettuare il versamento delle imposte.

Se l'approvazione doveva avvenire nei termini ordinari, ossia entro 120 giorni dalla chiusura dell'esercizio, il versamento deve essere effettuato **entro il giorno 16 del sesto mese successivo alla chiusura del periodo di imposta**; se l'approvazione poteva avvenire nel **maggior termine di 180 giorni dalla chiusura dell'esercizio**, il versamento deve essere effettuato entro il giorno **16 del mese successivo a quello entro il quale vi sarebbe dovuta essere l'approvazione del bilancio**. In entrambi i casi c'è la possibilità di differimento del termine di 30 giorni con il versamento della maggiorazione dello 0,40%.

AGEVOLAZIONI

La circolare 8/E sul bonus di 80 euro ai dipendenti

di **Luca Vannoni**

A pochi giorni dall'entrata in vigore del DL 24 aprile 2014, n. 66, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale **del 24 aprile 2014, n. 95 e in vigore dalla stessa data, con il quale è stato introdotto l'atteso e annunciato bonus IRPEF per il 2014**, finalizzato ad **alleggerire il carico fiscale dei** circolare n. 8/E del 28 aprile 2014, n. 8/E, **ha fornito i primi chiarimenti operativi.**

Vediamoli punto per punto.

Come detto in termine generali, **il bonus riguarda le seguenti categorie reddituali:**

1) Lavoro dipendente;

2) **I seguenti redditi assimilati: compensi socie lavoratori delle cooperative; le indennità e i compensi percepiti a carico di terzi dai lavoratori dipendenti per incarichi svolti in relazione a tale qualità (lett. b); somme da chiunque corrisposte a titolo di borsa di studio, premio o sussidio per fini di studio o addestramento professionale (lett. c); redditi derivanti da rapporti di collaborazione coordinata e continuativa (lett. c-bis); remunerazioni dei sacerdoti (lett. d); le prestazioni pensionistiche di cui al d.lgs. n. 124 del 1993 comunque erogate (lett. h-bis); compensi per lavori socialmente utili in conformità a specifiche disposizioni normative (lett. l).**

Sono esclusi dal bonus, oltre ai lavoratori autonomi e le pensioni, determinate categorie dei redditi assimilati: i redditi previsti dalla lett. e dell'art. 50 TUIR, cioè i compensi per l'attività libero professionale intramurali del personale dipendente del Servizio sanitario nazionale, le indennità i gettoni di presenza e gli altri compensi corrisposti dallo Stato, dalle regioni, dalle province e dai comuni per l'esercizio di pubbliche funzioni nonché i compensi corrisposti ai membri delle commissioni tributarie, le indennità parlamentari, le rendite vitalizie e le rendite a tempo determinato, costituite a titolo oneroso, diverse da quelle aventi funzione previdenziale e gli altri assegni periodici, comunque denominati, alla cui produzione non concorrono attualmente né capitale né lavoro.

Entrando nel merito del bonus, spetta a coloro che residua IRPEF lorda, dopo aver applicato la detrazione per lavoro dipendente (art. 13, comma 1 TUIR) e senza che rilevino le altre, **e fino al limite massimo di 26.000 euro. L'Agenzia delle Entrate ricorda le recenti modifiche in materia di detrazioni di cui al comma 1 dell'art. 13 TUIR (Legge di Stabilità 2014), tenendo conto che il reddito complessivo da prendere in considerazione deve essere al netto del reddito dell'unità immobiliare adibita ad abitazione principale.**

Per quanto riguarda l'importo**, è pari a 640 euro, se il reddito complessivo non è superiore a 24.000 euro. Tra 24.000 e 26.000 euro, l'importo del bonus è ridotto** nella parte corrispondente al rapporto tra l'importo di 26.000 euro, diminuito del reddito complessivo, e l'importo di 2.000 euro. Se l'importo pieno del bonus è pari a 640 euro, tenuto conto che si riferisce a tutto il periodo di imposta 2014, 80 euro è la quota di recupero, tenuto conto degli 8 mesi che mancano alla fine dell'anno, più che il valore mensile, pari in via effettiva a 53,33 euro.

La verifica reddituale, anche attraverso specifiche comunicazioni dei dipendenti, richiede, inoltre, la definizione di **un reddito annuale presunto**, in base al quale si procederà con l'erogazione del bonus, fermo restando la possibilità del conguaglio di fine anno.

Le principali problematiche riguardano le modalità di applicazione del bonus e il complicato coinvolgimento del sostituto di imposta, soprattutto in tutte quelle situazioni dove potrebbero coesistere contemporaneamente più rapporti di lavoro, in particolare con il lavoro a progetto e i contratti a tempo parziale. Su questi, e in generale, sulla portata del provvedimento, sono attesi a breve i chiarimenti ministeriali e INPS.

Ma andiamo con ordine. Innanzitutto viene previsto che la misura, applicabile per il 2014, è **parametrata al periodo di lavoro nell'anno**. Pertanto, dal primo periodo di paga utile dall'entrata in vigore del provvedimento, i sostituti di imposta dovranno iniziare a riconoscere il bonus, ripartendolo per le retribuzioni erogate successivamente.

La circolare 8/E chiarisce che i sostituti di imposta dovranno riconoscere il bonus a partire dalle retribuzioni erogate nel mese di maggio: solo nel caso in cui non sia possibile per ragioni legate alle procedure di pagamento delle retribuzioni, si partirà da giugno.

In particolare, dovrà essere attribuito, in via automatica, sugli emolumenti erogati nel periodo di paga, rapportati al periodo stesso, utilizzando le ritenute disponibili per ogni periodo di paga e, in caso di incapienza, dei contributi previdenziali dovuti, di cui non si effettua il **versamento. Il coinvolgimento dei contributi previdenziali determinerà, con tutta probabilità, un aggiornamento della procedura UNIEMENS** in grado di evidenziare il recupero sui contributi previdenziali in caso di incapienza.

Essendo il bonus parametrato sul periodo di lavoro nell'anno**, molte sono le situazioni in cui è necessario procedere a un ricalcolo**, come per le assunzioni in corso dell'anno e le cessazioni successive a maggio: come detto, il valore mensile da tenere in considerazione è 53,33 euro, se il rapporto è iniziato successivamente a gennaio 2014 (ad esempio, con l'assunzione effettuata ad aprile 2014, il bonus spetta per 9/12esimi, cioè 53,33 x 9= 479,97) o si è interrotto successivamente, con le stesse logiche evidenziate nel precedente esempio.

La presenza di più sostituti di imposta, come accennato, complica ulteriormente la questione: nel caso di più contratti a progetto, ad esempio, ogni sostituto di imposta riconosce il bonus pieno in via autonoma, ma il collaboratore, in occasione del conguaglio di fine anno o in sede

di dichiarazione dei redditi, dovrà restituire la quota non dovuta. **Su questi passaggi, l'Agenzia dell'Entrate non ha fornito specifici chiarimenti.** Sarà quindi fondamentale la collaborazione del lavoratore, tenuto a comunicare la mancanza dei presupposti per il godimento del bonus per redditi diversi da quelli erogati dal sostituto d'imposta.

ORGANIZZAZIONE STUDIO

La leadership nello studio professionale

di **Michele D'Agnolo**

Il **tempo del professionista** può suddividersi in tempo dedicato a sovrintendere gli aspetti amministrativi e finanziari dello studio, sviluppare azioni commerciali, coltivare e intrattenere relazioni con i clienti, gestire e coordinare il personale, oltre che esercitare la professione. Tra tutte queste incombenze, cosa può fare veramente la differenza e permettere allo studio di distinguersi da altri studi che operano nel medesimo mercato? Fermo restando che ciascuna di queste attività è *necessaria* e deve essere presidiata con la dovuta accortezza, ciò che distingue uno studio di successo da uno studio che *tutto sommato se la cava* sono **l'energia, l'entusiasmo, la motivazione, la determinazione, la dedizione e l'impegno** che le persone mettono a disposizione dello studio. E da questo punto di vista, **l'elemento trainante è la capacità di leadership del professionista** titolare di studio, rispetto al proprio gruppo di collaboratori, la risorsa più preziosa di qualunque studio professionale.

La leadership ha come obiettivo l'innovazione, l'introduzione di un cambiamento all'interno di una organizzazione e questo avviene orientando i comportamenti delle persone, producendo in loro motivazione e ispirazione. Si tratta di qualcosa di più che *gestire* un gruppo di persone. *Gestire* le persone significa orientarne i comportamenti verso il raggiungimento di un (pre)determinato obiettivo. Esercitare leadership significa motivarle, soddisfacendo i loro bisogni fondamentali. Significa dare alle persone (ciascuna delle quali interpreta un ruolo, con funzioni, responsabilità, ambizioni, problemi, esperienze ed esigenze proprie) il proprio supporto nel risolvere i problemi, contenere i conflitti e le tensioni, aiutarle a organizzare il proprio tempo e le proprie risorse per raggiungere i propri obiettivi, raccordandoli con gli obiettivi di studio.

Gestire uno studio professionale non è, per certi aspetti, molto diverso dalla gestione di una squadra sportiva che può vincere solo se ciascun atleta riesce non solo a esprimere tutto il proprio potenziale ma soprattutto se è disposto a mettersi a disposizione della squadra di cui fa parte, accettando di condividere il successo con altri. E il supporto dell'allenatore, inutile dirlo, è fondamentale. Parallelamente, la direzione di uno studio professionale può dare un enorme valore aggiunto alla performance complessive dello studio attraverso l'esercizio della propria leadership, purché sia **a servizio della squadra e non un esercizio di forza e di comando**.

Ciascun elemento dello staff ha evidentemente i propri punti di forza (chi l'eccellenza tecnica, chi ottime capacità relazionali, chi ha doti di creatività, ecc.) e i propri punti di debolezza (pressapochismo tecnico, incapacità lavorare in gruppo, ecc.). Per far funzionare la squadra, per

poter raggiungere obiettivi di efficacia e di efficienza complessivi è allora indispensabile potenziare i primi e minimizzare l'impatto dei secondi. **È dall'individuo che bisogna allora partire**: un buon leader deve saper riconoscere i talenti di ciascuno, saperlo collocare nella posizione più adeguata e trovare il modo migliore per motivarlo. Ciascuno risponderà in maniera diversa agli stimoli proposti: chi sarà più sensibile ad aspetti economici, chi alla crescita professionale, chi alla tempistica di lavoro, chi al riconoscimento pubblico, chi alla competizione. Ognuno ha il suo ***punto debole*** **sul quale poter far leva** per ottenerne maggior impegno, dedizione, entusiasmo, partecipazione. Bisogna allora sapersi intercettare le necessità dei singoli e agire a favore della squadra.

Naturalmente non basta celebrare un successo per motivare qualcuno. Non basta dirgli bravo al termine di un lavoro e al conseguimento di un risultato. **La leadership richiede molta costanza, molta presenza**. Si realizza attraverso l'approvazione, la gratificazione, l'attenzione, i riconoscimenti e gli apprezzamenti continui e costanti.

Non solo, il raggiungimento un obiettivo (individuale o di gruppo) assegnato non è un punto di arrivo. Per restare nella metafora dello sport, quando un atleta riesce a battere un record, che cosa fa un buon allenatore? Per prima cosa si complimenta, ne riconosce la bravura, condivide con lui l'entusiasmo per il traguardo raggiunto. Poi analizza insieme all'atleta le criticità riscontrate. Infine lo sprona a spostare un po' più in là l'asticella, fornendogli tutto il sostegno e il supporto necessario. Una delle capacità richieste ad un buon leader è quella di riuscire a capire fin dove è opportuno spostare quell'asticella, in relazione alle effettive capacità della persona di migliorare le proprie performance. Solo un millimetro più in là e avremo dei **collaboratori frustrati e demotivati**. Forse per sempre.

Indurre un cambiamento nelle persone, nelle squadre, nei meccanismi di funzionamento di un'organizzazione è estremamente difficile. Tutti quanti noi preferiamo rimanere ancorati alle nostre abitudini, a ciò che conosciamo piuttosto che rischiare nel tentare di imparare un modo nuovo di fare la medesima cosa. Anche per orgoglio, se vogliamo. Per superare questa resistenza, un buon leader dovrebbe riuscire a costruire un piccolo progetto pilota attraverso il quale offrire alle persone la possibilità di sperimentare l'esperienza di un piccolo successo riconducibile ad un piccolo cambiamento. Una cosa del tipo "*proviamo con questa piccola modifica e vediamo che cosa succede*". Un buon leader è quindi colui che **non impone ma che riesce a instillare nelle persone una maggiore fiducia in ciò che (ancora) non conoscono**, adottando un metodo socratico finalizzato a indurre le persone ad avvertire l'infondatezza delle proprie personali convinzioni e a indurre una disponibilità a sperimentare nuove vie. Non si tratta quindi di convincere l'altro della superiorità delle proprie convinzioni ma di attivare un meccanismo di messa in discussione delle proprie posizioni per considerare che **altre strade possono essere praticate**.

Un buon leader quindi **costruisce una squadra**. Se è vero che occorre potenziare il talento di ciascuno, creando per ognuno le condizioni più propizie, è altrettanto vero che questo lavoro deve essere fatto in funzione di un interesse di gruppo. Occorre quindi prestare molta attenzione a quelle situazioni in cui l'interesse del singolo non corrisponde con l'interesse del

gruppo. Ad esempio, una prassi di lavoro che di per sé va benissimo ma che magari incide sull'efficienza dell'intero processo di realizzazione della prestazione professionale. In questo caso è bene attivarsi per indurre comportamenti che siano in linea con gli obiettivi della squadra. Ne deriva **l'importanza della condivisione di un obiettivo comune**. E non basta che questo obbiettivo esista, di per sé: deve essere comunicato, discusso, spiegato e condiviso.

Un buon leader non interviene a spot ma **con costanza tiene monitorata l'attività** dei singoli membri del gruppo, in modo tale da potere intervenire per tempo, laddove fosse necessario, per aggiustare tiro.

Va detto che essere un leader (efficace) **non è per tutti**. È un ruolo molto faticoso, molto stressante, si è sottoposti a continue pressioni. E le gratificazioni non così immediate, i risultati degli sforzi profusi non sono diretti come può essere per esempio l'acquisizione di un nuovo incarico, il cui effetto è tangibile, riscontrabile. Il successo di un leader non è un successo personale, deriva dalla capacità del gruppo di essere coeso, dinamico, performante.

Essere un buon leader implica innanzitutto comprendere che oggi **lo staff dello studio non va considerato come strumento** nelle mani del professionista che presiede lo studio, ma come parte integrante del progetto di crescita e sviluppo dello studio stesso. E in quest'ottica è necessario agire.