

# Vision Pro

Trimestrale dedicato agli strumenti e alle tecniche di sviluppo per  
i professionisti e gli studi professionali

## Adempimenti di studio

UNI 11871:2022 – Studi professionali di avvocati e dottori commercialisti – Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione per la creazione e protezione del valore

*Tiziana Guggino* 2

## Consulenza aziendale

Concordato preventivo biennale

*Marco Paolini* 13

L'osservatorio sulla crisi di impresa

*M2A Consulting Srl* 23

## Controllo di gestione

Il *budget* finanziario – Le 3 aree aziendali

*Matteo Belluzzi* 33

## Risorse umane

Il conflitto nelle *family business*: cause scatenanti, tipologie e strategie di gestione

*Alessandra Recine* 41

## Strategia

Intelligenza artificiale, a che punto siamo negli studi professionali?

*Claudio Rorato* 51

Sempre più ricchi di tecnologie, sempre più poveri di contenuti. La comunicazione dei *brand* alla riscoperta dei valori autentici alla base di un'impresa

*Gianluca Adami* 56

## Sviluppo personale del professionista

Commercialisti 5.0: Come le *soft skills* e l'intelligenza artificiale stanno cambiando la professione

*Jacopo Bertagnin e Elisa Carriolo* 59

## Tecnologie e informatica

Controlli dell'Amministrazione finanziaria potenziati con il CPB

*Andrea Comencini* 65

Vision pro n. 44/2024

# UNI 11871:2022 – Studi professionali di avvocati e dottori commercialisti – Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione per la creazione e protezione del valore

Tiziana Guggino – dottore commercialista e revisore legale in Pisa e AICPA International Member abilitato all'attestazione dei sistemi di controllo interno SOC

*Sulla base dell'esperienza maturata della UNI/PdR 33:2017 "Studi Legali - Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione" il 14 settembre 2022 è entrata in vigore la nuova norma tecnica UNI 11871:2022 che definisce, a livello sia nazionale sia europeo, i "Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione di Dottore Commercialista e avvocato, per la creazione e protezione del valore".*

Finalmente, la norma UNI 11871:2022 colma un vuoto legislativo a livello degli studi svolgenti l'attività contabile e, al tempo stesso, sostituisce la norma suddetta calata sull'attività forense introducendo importanti novità:

- sostenibilità nelle 3 aree fondamentali della tutela dell'ambiente, della sfera lavorativa e dell'intervento nel sociale;
- inclusività e pari opportunità: in linea con la nuova UNI/PdR 125:2022 – Sistema di gestione della parità di genere;
- protezione della sfera individuale e vita familiare per tutti i componenti;
- predisposizione e facilitazione del lavoro da remoto;
- tutela delle condizioni igieniche e sanitarie.

Ma, prima di parlare delle novità, occorre necessariamente esaminare quali sono gli obiettivi e, di conseguenza, i benefici che gli studi professionali possono trarre dalla UNI 11871:2022.

## Obiettivi

Gli obiettivi che la nuova norma tecnica si propone possono essere così sintetizzati:

- promuovere un'adeguata e moderna organizzazione quale presupposto fondamentale per la gestione corretta ed efficace degli studi che esercitano l'attività forense e contabile;
- incoraggiare gli studi di avvocati e dottori commercialisti a implementare sistemi di gestione *ad hoc* tenendo conto della sola normazione volontaria;
- fornire un supporto organizzativo adeguato ai titolari degli studi, aventi la responsabilità di gestione dei medesimi, al fine del raggiungimento degli obiettivi di accrescimento e tutela del valore mediante un approccio basato sia sul rischio sia sulle opportunità;
- implementare politiche e procedure organizzative utili ad affrontare i rischi connessi all'esercizio delle attività professionali e, al tempo stesso, idonee a cogliere e ottimizzare le opportunità che si prospettano, per l'intera struttura organizzativa, nei vari contesti (lavorativo, ambientale e sociale).

### Benefici

Ma la domanda che si pone il titolare di uno studio professionale prima di affrontare sia i costi di implementazione del sistema di gestione sia i costi di certificazione da parte dell'ente certificatore è: *"quali benefici posso trarre da tale investimento? La mia organizzazione subirà "ingessature" a seguito della previsione di policy e procedure?"*

Vediamo di dare una risposta. Come per l'implementazione di ogni sistema di gestione, sia esso basato sulla norma ISO 9001:2015<sup>1</sup> (sistema di gestione della qualità) o ISO/IEC 27001:2022 (sistema di gestione della sicurezza delle informazioni), per nominare solo quelle che solitamente possono essere di interesse degli studi suddetti, la previsione di procedure e politiche atte a regolamentare la struttura organizzativa degli stessi e dei suoi componenti comporta, innanzitutto, un beneficio a livello di efficienza organizzativa – condizione per lo sviluppo e la crescita – grazie alla possibilità di uniformare criteri e metodi organizzativi con conseguente riduzione dei tempi e dei relativi costi.

Molti sono i punti di contatto con le 2 norme sopra menzionate a livello di benefici che possiamo riassumere nei seguenti:

1. cogliere nuove opportunità per l'accrescimento del proprio *business*;
2. migliorare la credibilità dello studio e la sua immagine;
3. ampliare la sua reputazione mediante l'implementazione di misure idonee a mitigarne i rischi;
4. tutelare le esigenze e le aspettative del cliente e delle altre parti interessate accrescendo la fiducia dei componenti dello studio e di terzi circa la capacità di conseguire un successo durevole;
5. dimostrare la capacità dello studio nel gestire in modo efficiente i propri rischi, sia interni sia esterni;
6. fornire con regolarità servizi che soddisfino i requisiti del cliente e quelli cogenti applicabili;
7. accrescere la soddisfazione del cliente.

---

<sup>1</sup> T. Guggino, *"Analisi dei modelli organizzativi e dimensionali, della motivazione del personale negli studi professionali. Il sistema di gestione della qualità e cenni al sistema di gestione della sicurezza delle informazioni"* in Vision Pro n. 28/2020.

Come per il SGQ (Sistema di Gestione della Qualità), anche la UNI 11871:2022 adotta “l’approccio organizzativo per processi” il che significa eseguire una serie di operazioni che possono essere distinte nei seguenti *step*:

1. individuazione e analisi del contesto e delle parti interessate;
2. definizione delle procedure necessarie e caratteristiche delle attività professionali;
3. analisi dei rischi e delle opportunità.

È chiaro che, per l’effettuazione delle suddette operazioni, è necessario che lo studio predisponga idonea documentazione che rappresenterà, in fase di certificazione da parte dell’organismo preposto, evidenza per la valutazione della conformità alla norma suddetta.

Analizziamo, nel dettaglio, ciascuno *step*.

### Individuazione e analisi del contesto e delle parti interessate

Per quanto concerne il contesto in cui lo studio esercita la propria attività, è necessario predisporre un documento idoneo a individuare il contesto di riferimento tenendo conto sia dei fattori interni sia dei fattori esterni.

Riguardo ai fattori interni, importanti sono la cultura e la conoscenza del personale in quanto la conoscenza e la competenza sono alla base dello sviluppo e del successo dello studio professionale, indipendentemente dall’area in cui svolge la propria attività il collaboratore. Personale competente fornirà un valore aggiunto ai servizi erogati dallo studio. Tuttavia, in un qualsiasi sistema di gestione è importante rendere misurabili le prestazioni dei dipendenti attraverso l’uso di strumenti idonei che tengano conto di elementi essenziali quali, ad esempio, la qualità del lavoro, la velocità e la quantità di lavoro svolto, la capacità di risolvere i problemi (c.d. *problem solving*), la capacità di rispettare le scadenze e di interpersi con gli altri componenti dell’organizzazione grazie a buone capacità di comunicazione ma anche alla disponibilità al lavoro di squadra (c.d. *teamwork*). Per ottenere risultati apprezzabili è, però, necessario che la valutazione delle prestazioni sia effettuata con regolarità, in modo tale da individuare gli eventuali punti di debolezza e intervenire tempestivamente. Anche la scelta dei *providers* che forniscono servizi essenziali come ad esempio il *cloud*, i gestionali, la connessione *internet* sono fattori interni che possono incidere positivamente o negativamente sui servizi erogati dallo studio con il rischio di compromettere, in quest’ultima ipotesi, la sua immagine e reputazione.

Riguardo ai fattori esterni, lo studio dovrà prestare particolare attenzione al mercato in cui opera, al settore e alle norme cogenti che lo regolano, alle strutture tecnologiche da adottare, alla sensibilità sia del mercato sia del cliente, ai propri *competitor*. Rispetto a questi ultimi lo studio dovrà cercare di distinguersi fornendo servizi ottimali e innovativi.

Le parti interessate, individuate all’interno del documento medesimo, sono rappresentate, come facile intuire, dal personale (interesse a uno stipendio, a un ambiente salubre e sicuro), dai clienti (il servizio loro offerto deve essere soddisfacente e disponibile), dai fornitori (interessati al pagamento

delle fatture emesse per l'erogazione dei servizi erogati allo studio), dagli uffici pubblici interessati (uffici finanziari, Tribunale, uffici di previdenza sociale e infortunistica). Attenzione alle parti interessate che si interfacciano con lo studio renderà più efficace il sistema di gestione evitando "incidenti" di percorso che potrebbero creare importanti problemi all'interno dello stesso.

### Definizione delle procedure necessarie e caratteristiche delle attività professionali

Altra importante operazione è l'analisi e la pianificazione delle attività professionali che devono essere svolte secondo determinate modalità, sulla base delle loro caratteristiche, allo scopo di tenere sotto controllo i rischi professionali correlati. Ciò significa eseguire la mappatura dei processi dello studio individuandone:

- i settori di attività o specializzazione che ne determinano rischi e opportunità;
- l'organizzazione e la sua *governance*;
- la tipologia della clientela (privati, enti pubblici, società);
- le caratteristiche dei componenti dello studio (qualità e competenze);
- i consulenti esterni;
- le norme cogenti;
- i principali elementi in cui si articola l'organizzazione dei processi e la prestazione dei servizi;
- gli strumenti utilizzati nei processi;
- la comunicazione interna ed esterna.

### Analisi dei rischi e delle opportunità

La mappatura dei processi, che ha lo scopo di individuare i rischi che incombono sul *business* dello studio comporta, innanzitutto, l'elaborazione di un documento denominato "Analisi dei rischi" attraverso il quale lo studio individua i rischi esterni e interni all'organizzazione. Tra i rischi esterni all'organizzazione troviamo le caratteristiche ambientali in cui lo studio si trova (ad esempio rischio sismico, inondazione, etc.), rischi legati alla sicurezza come ad esempio l'intrusione di soggetti non autorizzati, rischi legati a vincoli normativi, a *competitor* che utilizzano strumenti innovativi e tecnologicamente più avanzati dei nostri, rischi legati ai servizi offerti che possono non soddisfare i clienti a tutto tondo e che sono facilmente sostituibili dalla concorrenza. Tra i rischi interni si annoverano, solitamente, quelli legati al contesto organizzativo come, ad esempio, il mancato coordinamento del personale, la loro scarsa conoscenza degli strumenti tecnologici utilizzati che possono impattare sull'erogazione dei servizi offerti.

È chiaro che, il *risk approach*, partendo dall'analisi dei rischi, rappresenta solo il punto da cui lo studio deve partire al fine di affrontare i rischi che minacciano la propria attività e, su questo, la norma UNI 11871:2022, così come le 2 norme sopra menzionate relativamente a qualità e sicurezza, annovera i seguenti punti:

- ponderazione dei rischi;
- trattamento dei rischi;
- *action plan*.

La "*ponderazione dei rischi*" consiste nel determinare i livelli di rischio che devono necessariamente essere documentati e assegnare loro un ordine di priorità che deve essere comparato con la soglia di accettabilità precedentemente determinata. È chiaro che i rischi che si collocano, secondo il titolare di studio, al di sotto di tale soglia, non necessitano di misure di trattamento.

Il "*trattamento dei rischi*" entra in gioco nel momento in cui si è in presenza di rischi non accettabili da parte dell'organizzazione e consiste nella predisposizione di misure idonee a mitigarne gli effetti negativi sull'organizzazione e a ricondurre il livello di rischio entro la soglia di accettabilità.

Varie possono essere le misure adottate a tale scopo: tra queste, una misura adottata dagli studi professionali (e resa comunque obbligatoria dai rispettivi ordini) è il trasferimento del rischio mediante la stipula di idonee polizze assicurative; tuttavia, altre misure possono essere attuate dallo studio come, ad esempio, l'interruzione delle attività che ne determinano il rischio, le azioni di mitigazione volte a ridurre la probabilità che un determinato evento dannoso si verifichi o ne riduca l'impatto sull'organizzazione medesima. Non sempre, però, i rischi che incombono sull'organizzazione rappresentano per essa delle minacce. Infatti, spesso, grazie alle capacità lungimiranti del suo titolare, certi rischi possono dare luogo a nuove opportunità di lavoro generando, così, effetti positivi al verificarsi di un determinato evento.

L'"*action plan*" è il piano di azione che lo studio dovrebbe predisporre al fine del trattamento del rischio e necessita di essere documentato allo scopo di stabilire le persone che dovranno occuparsi delle misure da adottare, le risorse da impiegare, i termini, più o meno lunghi, entro cui le misure di trattamento devono essere predisposte, le verifiche periodiche necessarie a stabilire le azioni correttive che dovranno essere adottate al fine del raggiungimento degli obiettivi di contenimento o eliminazione del rischio.

In figura 1 viene rappresentato, in modo sintetico, il concetto di *risk approach*.

Figura 1 – Risk approach



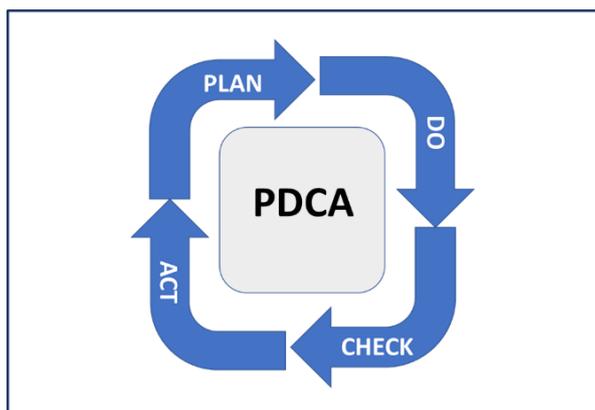
Tuttavia, la mappatura dei processi annovera altre attività oltre quelle descritte in quanto necessita della raccolta di documenti e registrazioni (le c.d. evidenze del controllo) che consentono la tracciabilità nello svolgimento delle attività professionali secondo le condizioni programmate e rappresentano elementi necessari per la verifica periodica dell'efficacia delle procedure adottate. In base ai risultati delle verifiche, lo studio dovrà provvedere a correggere e, se necessario, emettere una nuova pianificazione delle attività che permetta di mitigare i rischi e cogliere le opportunità da essi offerte al fine di ampliare il proprio *business*.

Naturalmente, come consigliato dalla stessa norma, sia il contesto di riferimento, sia l'approccio per processi, dovrebbero essere applicati alle attività che rappresentano una maggiore importanza a livello organizzativo, gestionale e di sviluppo dello studio.

Uno strumento di gestione dei processi è il "Ciclo di Deming" utilizzato per la maggioranza dei sistemi di gestione (vedi tra gli altri ISO 9001:2015, ISO/IEC 27001:2022).

Tale ciclo, come rappresentato nel grafico che segue, si compone delle seguenti fasi: programmare (*plan*), eseguire (*do*), verificare (*check*) e agire (*act*) come rappresentato graficamente nella figura 2.

Figura 2 –Ciclo di Deming



Vediamo di analizzare, tenendo conto anche di quanto anticipato, le varie fasi del "Ciclo di Deming" mediante la sua applicazione agli studi professionali in base all'approccio per processi.

La prima fase è rappresentata dalla pianificazione delle attività da svolgere (*plan*) tenendo conto sia del contesto in cui lo studio opera sia delle parti interessate ai servizi che esso intende erogare. In tale fase sarà opportuno considerare le procedure più adeguate da applicare, nonché le modalità con cui le attività professionali dovranno essere svolte, cercando di non perdere di vista l'obiettivo di tenere sotto controllo i rischi legati alla professione, caratteristici per ciascuna delle 2 categorie. Lo strumento utile in tale fase è l'analisi del contesto e delle parti interessate, sopra menzionata.

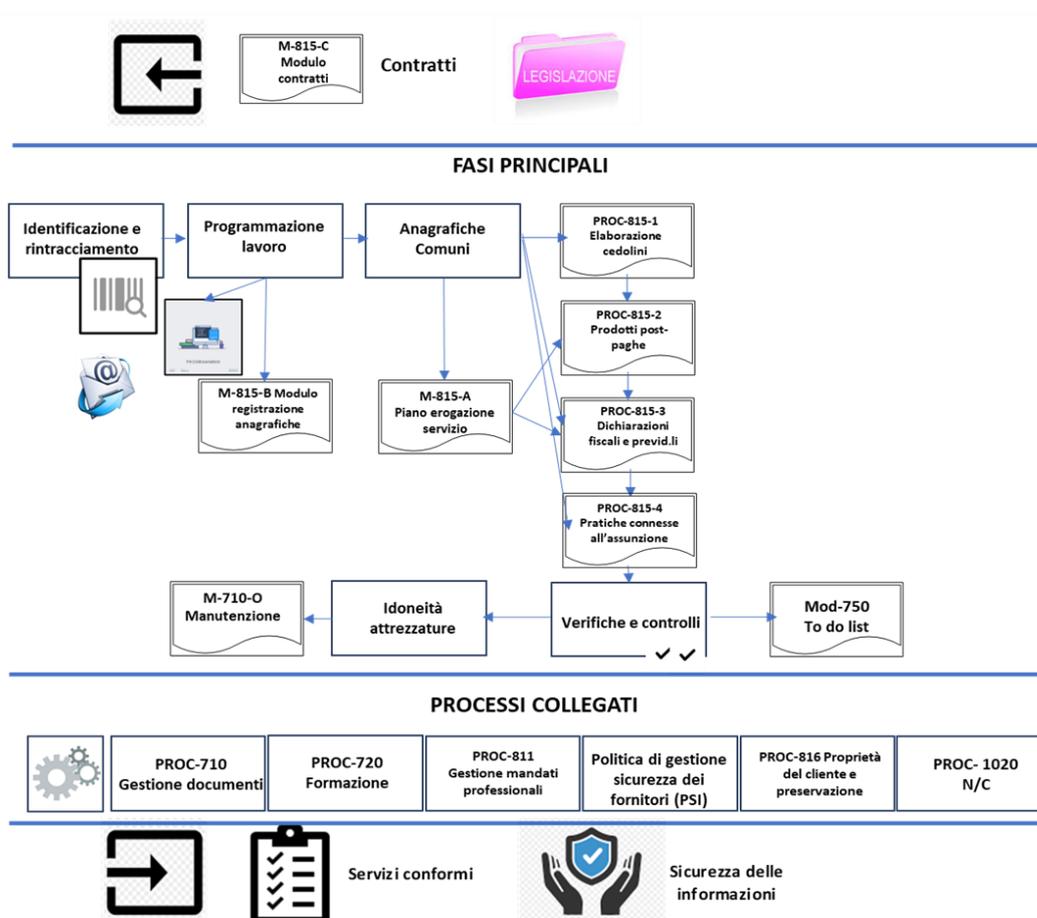
La fase 2 consiste nel predisporre e conservare (*do*) le evidenze documentali necessarie a dimostrare il corretto svolgimento degli incarichi da parte dei professionisti dello studio, le quali potranno essere utilizzate sia per eventuali contestazioni da parte della clientela, sia in fase di verifica, da parte dell'ente certificatore, circa la conformità dei controlli alla norma UNI 11871:2022.

Una delle fasi più importanti e delicate è rappresentata dal controllo (*check*), cioè dalla serie di verifiche che devono essere eseguite, da parte del *management*, a intervalli regolari sugli adempimenti in modo tale da misurare l'efficacia delle procedure adottate. A supporto di tale fase, ovviamente, verranno prese in considerazione le evidenze prodotte durante lo svolgimento degli incarichi assunti.

L'ultima fase riguarda la revisione (*act*) delle procedure ritenute insufficienti a evitare o mitigare i rischi cui lo studio va incontro. Revisionare le procedure implementate comporta la correzione delle stesse con la conseguente pianificazione di azioni di mitigazione del rischio da attuare secondo termini di tempo stabiliti condizionati dalla gravità o meno dell'impatto che il rischio può avere sull'intera organizzazione.

Partendo dal presupposto che lo studio dovrebbe mappare i processi principali, nella figura che segue, esponiamo un esempio di mappatura del processo relativo al servizio di elaborazione cedolini paghe e consulenza del lavoro offerto dallo studio di un dottore commercialista dalla quale è possibile individuare gli *step* del processo e i documenti a esso correlati che rappresenteranno le evidenze del controllo.

Figura 3 – Servizio di elaborazione cedolini paghe e consulenza del lavoro



### Novità della norma UNI 11871:2022

Come anticipato, la nuova norma introduce importanti novità che rappresentano i suoi punti di forza, perché toccano temi di attualità come la sostenibilità, l'inclusività e le pari opportunità, ponendo l'attenzione alla sfera personale dei componenti dello studio. Infatti, la nuova norma mette un *focus* sulla loro protezione e quella dei loro familiari, sulla tutela delle loro condizioni igieniche e sanitarie, predisponendo e facilitando il lavoro a distanza introdotto a seguito della pandemia di Covid-19.

Relativamente al tema della sostenibilità, molto in auge negli ultimi anni, lo studio deve porsi alcuni obiettivi volti alla salvaguardia dell'ambiente, al miglioramento della vita lavorativa dei suoi componenti, a dare un contributo al sociale. Senza avere la pretesa di predisporre un saggio sull'argomento, possiamo sintetizzare il tema della sostenibilità tenendo conto delle 3 principali aree:

1. sostenibilità ambientale;
2. sostenibilità lavorativa;
3. sostenibilità sociale.

Riguardo alla "*sostenibilità ambientale*", questa comporta, da parte dello studio, l'adozione di azioni necessarie quali, ad esempio, l'utilizzo di materiali riciclati, la dematerializzazione del cartaceo tramite la predisposizione di *file* in formato elettronico, la differenziazione dei rifiuti, la riduzione degli sprechi, l'utilizzo di fonti di energia rinnovabili, l'uso di mezzi per gli spostamenti che abbiano un basso impatto aziendale, la divulgazione al personale delle informazioni sulla sostenibilità aziendale, anche mediante *training*.

La "*sostenibilità lavorativa*" consiste nella predisposizione di politiche e procedure documentate capaci di migliorare le condizioni di vita e di lavoro in grado di supportare le persone in modo tale che possano sviluppare le proprie competenze migliorando la propria professionalità. Si intende, inoltre, la capacità di garantire loro di rimanere attive durante tutta la loro vita in una prospettiva di continua occupabilità.

In quest'ottica, mediante l'insieme dei comportamenti messi in atto dallo studio, viene a crearsi un equilibrio fra la vita lavorativa e quella personale dei dipendenti migliorando il loro benessere raggiunto anche predisponendo e facilitando il lavoro a distanza (*smart working*) introdotto a seguito della pandemia da Covid-19 che, comunque, molti studi e imprese continuano a adottare nonostante la fine della pandemia medesima. La norma, al § 13.3 garantisce, infatti, la possibilità che i componenti dello studio, siano essi professionisti o dipendenti, possano fruire di periodi di riposo e distacco dalle attività lavorative in modo regolare limitando i tempi di reperibilità e riconoscendo loro il diritto alla disconnessione secondo criteri di correttezza, ragionevolezza e rigoroso rispetto delle norme applicabili. Non meno importante è la "*sostenibilità sociale*", di natura prettamente volontaria, che mira a promuovere il benessere delle comunità nel lungo termine mediante la salvaguardia e il miglioramento della qualità della vita della generazione presente con l'obiettivo di non

compromettere il benessere di quelle future. La sostenibilità sociale può essere attuata attraverso il sostegno di Onlus con finalità sociali, assistenziali o di ricerca o, comunque, di associazioni svolgenti attività pro-bono e aventi scopi benefici, la valorizzazione del territorio, nonché il coinvolgimento e la formazione dei suoi componenti.

È ovvio che lo studio che intenda essere in *compliance* con la norma UNI 11871:2022, dal punto di vista della sostenibilità, deve progressivamente integrare nelle proprie direttive e politiche gli obiettivi suddetti, i quali necessariamente devono essere realizzati mediante azioni concrete che siano verificabili.

“*Inclusività e pari opportunità*”, quali elementi di novità della norma, pongono quest’ultima in linea con la nuova UNI/PdR 125:2022 – Sistema di gestione della parità di genere<sup>2</sup> – i cui elementi portanti sono rappresentati dai concetti di *diversity* e *inclusion* dove per diversità si intende la presenza all’interno dell’organizzazione di forza lavoro eterogenea, ma esprime anche la necessità di promuovere la parità di genere e la *leadership* femminile al fine di eliminare il divario esistente tra genere maschile e genere femminile riguardo sia al salario sia alla presenza nelle posizioni manageriali all’interno delle aziende – cercando di abbattere il soffitto di vetro (c.d. *glass ceiling*) – mentre per inclusione si intende la capacità di far coesistere e cooperare nel migliore dei modi tutte le diversità rendendole punti di forza dell’organizzazione stessa.

### Protezione della sfera individuale e vita familiare per tutti i componenti

Lo studio che voglia essere in *compliance* con la nuova norma (§ 7.8) dovrebbe tenere in considerazione le eventuali esigenze genitoriali del proprio personale, ovviamente nel rispetto dei requisiti cogenti già previsti per i dipendenti quali, ad esempio, congedi di maternità e permessi per motivi familiari. La norma prevede, inoltre, ulteriori benefici su base volontaria:

- periodi di assenza retribuita nella fase iniziale della vita genitoriale;
- facilitazioni nell’assegnazione di incarichi adeguati per complessità e tempistiche;
- orari flessibili;
- possibilità di lavoro a distanza.

### Predisposizione e facilitazione del lavoro da remoto

La norma prevede la facilitazione del lavoro da remoto mediante la predisposizione di nuovi strumenti di lavoro in aggiunta ai conosciuti programmi o *software* del sistema operativo che permettono di vederne il *desktop* e di interagire con esso come se il dipendente fosse sul luogo di lavoro. Infatti, tali nuovi strumenti permettono a tutti gli utenti di scambiare informazioni e messaggi

---

<sup>2</sup> T. Guggino, “[Il sistema di gestione della parità di genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022](#)” in Vision Pro n. 37/2022.

in tempo reale o con un leggero disallineamento del tutto marginale. Si parla, in tal caso di *real time* o *live*.

Altro interessante strumento che facilita il lavoro da remoto è sicuramente la *videochat*, cioè, un metodo di riunione effettuata con altri utenti collegati tramite una *webcam* e un *software* dedicato che permette di realizzare *meeting* con soggetti che, appunto, si trovano in luoghi diversi.

### Tutela delle condizioni igieniche e sanitarie

Una corretta gestione degli studi deve prevedere un ambiente di lavoro salubre e sicuro, nel rispetto formale e sostanziale delle normative di volta in volta applicabili, adottando misure preventive e protettive generalizzate ed efficaci. Al fine di tutelare i suoi componenti, lo studio dovrebbe predisporre protocolli di sicurezza in grado di contrastare e contenere i rischi sanitari, anche di tipo epidemiologico, all'interno degli ambienti lavorativi. A tal proposito, il DVR (Documento di Valutazione dei Rischi) previsto dal D.Lgs. 81/2008, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro potrebbe servire allo studio come base per implementare dispositivi di protezione individuale, procedure per il controllo degli accessi per la gestione delle aree comuni, come ad esempio gli spazi previsti per l'uso della cucina, del *coffee break*, etc. Superfluo dire che lo studio deve assicurare la pulizia dei locali in cui si trovano gli strumenti di lavoro, quali scrivanie, *computer*, stampanti. È chiaro che, in presenza di pandemia come avvenuto a causa del Covid-19, nell'impossibilità di un collegamento a distanza, lo studio dovrà necessariamente adottare strumenti di controllo più invasivi come, ad esempio, la previsione di *test* al momento dell'entrata da parte dei suoi componenti all'interno dei locali. Essenziale, la promozione della consapevolezza dell'importanza della valutazione preventiva dei rischi sanitari anche tramite la previsione di *training* specifici.

Una volta implementato il sistema di gestione UNI 11871:2022, sarà necessario che esso venga verificato da un *auditor* inviato dall'ente certificatore (c.d. parte terza) che provvederà a rilasciare la certificazione. La valutazione di conformità alla norma suddetta verrà fatta tenendo conto della prassi di riferimento UNI/PdR 146:2023 che definisce i requisiti specifici per la valutazione di conformità del sistema di gestione secondo i requisiti della norma medesima. È la prassi di riferimento che introduce i principi organizzativi e i requisiti di gestione dei rischi connessi all'esercizio delle professioni di avvocato e di dottore commercialista per la creazione e protezione del valore.

Nella figura che segue, il prospetto 1 – “Esemplificazione delle evidenze”, contenuto nel § 5 della UNI/PdR 146:2023 “Studi professionali di avvocati e dottori commercialisti – Indirizzi operativi per la valutazione della conformità alla UNI 11871:2022” illustra alcuni esempi di evidenze necessarie al fine della valutazione della compliance del sistema di gestione ai requisiti della norma UNI 11871:2022.

Figura 4 – Esempificazione delle evidenze

Requisito da verificare	Indicazioni nella UNI 11871	Sintesi degli elementi	Esempi di evidenze per la valutazione della conformità
1° / Processi (punto 4 a))	punti 5 e 15 b) e c), 1), 2) e 3)	a) Individuazione e analisi del contesto	Documento di analisi del contesto
		b) Definizione delle procedure ritenute necessarie e modalità caratteristiche della gestione delle attività professionali	Evidenze dell'approccio per processi, quale, per esempio, manuale qualità delle procedure che descriva i processi e definisca le azioni con riferimento all'analisi del contesto e la programmazione di svolgimento delle attività professionali
		c) Analisi dei rischi e delle opportunità; conservazione delle evidenze documentali e analisi periodica; correzione e successiva pianificazione	Documento di analisi dei rischi o registro rischi/opportunità e azioni conseguenti
2° / Organigramma dello studio (punto 4 b))	punti 6.1, 6.2 e 15 5)	a) Definizione dell'organigramma dello studio con indicazione dei ruoli e responsabilità propri di ciascun livello decisionale ed esecutivo	Organigramma in forma schematica (quale per esempio schema di flusso, ovvero <i>flow chart</i> ) e/o descrittiva (per paragrafi) con indicazione dei ruoli e delle responsabilità (cd. funzionigramma) e relativi nominativi (compresa la responsabilità del sistema di gestione e/o della certificazione) <sup>1</sup>
		b) Aggiornamento regolare e tempestivo dell'organigramma	Evidenze in merito
		c) Messa a disposizione dell'organigramma internamente e comunicazione all'esterno	Verifica della messa a disposizione internamente e della comunicazione esterna (per esempio, tramite sito internet)

In conclusione, la norma UNI 11871:2022, non determina l'obbligo di implementare un sistema di gestione conforme ai requisiti in essa contenuti, ma intende, e abbiamo visto essere uno dei suoi obiettivi, incoraggiare i titolari delle 2 categorie di studi professionali cui si riferisce a implementare volontariamente, come accade per tutti gli altri sistemi di gestione, un sistema che contribuisca al miglioramento complessivo del proprio sistema organizzativo e che, allo stesso tempo, possa porli a un livello superiore rispetto ai propri *competitor*.

Vision pro n. 44/2024

# Concordato preventivo biennale

Marco Paolini - dottore commercialista e revisore contabile

*Il D.Lgs. 13/2024 ha introdotto nell'ordinamento fiscale italiano, l'istituto del "concordato preventivo biennale". Si tratta di un nuovo istituto di compliance volto a favorire l'adempimento spontaneo degli obblighi dichiarativi da parte dei contribuenti. La norma prevede, di fatto, la formulazione di una proposta di tassazione invariata per il biennio 2024-2025 basata su proiezioni reddituali future. Con D.M. 14 giugno 2024 il Mef ha approvato la metodologia di calcolo in base al quale l'Agenzia delle entrate formula ai contribuenti di minori dimensioni, titolari di reddito di impresa o lavoro autonomo derivante dall'esercizio di arti e professioni, una proposta di concordato preventivo biennale. Successivamente, il D.Lgs. 108/2024 e la [circolare n.18/E/2024](#) hanno apportato importanti innovazioni e chiarimenti sull'argomento.*

Per i contribuenti di minori dimensioni, ovvero quelli per i quali si applicano gli Isa, la Legge delega sulla Riforma fiscale (L. 111/2023) riserva la possibilità di aderire a una proposta che l'Agenzia delle entrate avrebbe dovuto formulare e che fissasse il reddito rilevante ai fini delle imposte sui redditi e Irap per i 2 anni a venire.

I contribuenti di minori dimensioni cui si fa riferimento sono, di fatto, i piccoli imprenditori e lavoratori autonomi titolari di partita Iva che siano:

- soggetti Isa effettivi;
- soggetti in regime forfettario.

Il concordato preventivo biennale è stato regolamentato dal D.Lgs. 13/2024 e modificato, da ultimo, dal D.Lgs. 108/2024, con importanti novità.

Con la recente circolare n. 18/E/2024, l'Agenzia delle entrate è, infine, intervenuta per fornire interessanti chiarimenti sul tema.

## Novità del D.Lgs. 108/2024

Il D.Lgs. 108/2024, c.d. "correttivo", ha apportato integrazioni e modifiche al nuovo istituto del concordato preventivo biennale mediante l'introduzione, tra l'altro, di 2 distinti regimi di tassazione sostitutivi:

- uno destinato ai soggetti Isa, di cui al nuovo [articolo 20-bis](#), D.Lgs. 13/2024.

– l'altro destinato ai soggetti che applicano il regime forfetario, di cui al successivo [articolo 31-bis](#), D.Lgs. 13/2024.

I contribuenti che hanno aderito alla proposta dell'Agenzia delle entrate possono assoggettare la parte di reddito eccedente, d'impresa o di lavoro autonomo, rilevato nella proposta rispetto a quello dichiarato nel periodo precedente (2023), applicando, in luogo delle imposte ordinarie, un'imposta sostitutiva. Per i soggetti Isa l'imposta sostitutiva è modulata in relazione ai voti ottenuti dal contribuente nel periodo d'imposta antecedente a quello cui si riferisce la proposta (quindi, per il biennio 2024/2025 il voto che è stato ottenuto nel periodo d'imposta 2023), con le seguenti aliquote:

- 10% per i contribuenti con un livello di affidabilità pari o superiore a 8;
- 12% per quelli con un livello di affidabilità pari o superiore a 6 ma inferiore a 8;
- 15% per coloro con un livello di affidabilità fiscale inferiore a 6.

I contribuenti che applicano il regime forfetario, in luogo della tassazione specifica, possono assoggettare l'eccedenza di reddito, derivante dall'adesione stessa rispetto al reddito dichiarato nel periodo d'imposta antecedente (2023), a un'imposta sostitutiva del 10%, ridotta al 3% per i soggetti che iniziano l'attività.

Il Decreto chiarisce, inoltre, che i debiti tributari o contributivi da considerare per l'accesso al concordato sono quelli definitivamente accertati o derivanti da atti impositivi non più impugnabili, comunque inferiori a 5.000 euro. Sull'argomento, la [circolare n. 18/E/2024](#) precisa che, al fine del computo rilevano solo di debiti della società e non quelli dei singoli soci. Non rilevano i debiti oggetto di provvedimento di sospensione o di rateazione fino alla decadenza dei relativi benefici. Viene precisato, inoltre, che il vincolo ostativo relativo alla soglia di 5.000 euro riguarda il complessivo ammontare dei debiti tributari o debiti contributivi del contribuente, anche nel caso in cui esso sia composto da singoli debiti di importo unitario inferiore a detta soglia. Infine, poiché la norma prevede che la verifica della situazione debitoria debba essere effettuata con riferimento all'anno precedente ai periodi di imposta cui si riferisce la proposta di concordato, si ritiene che per un contribuente che abbia intenzione di aderire alla proposta di concordato per i periodi d'imposta 2024 e 2025, tale verifica debba essere effettuata con riferimento alla data del 31 dicembre 2023.

Per le imprese è prevista anche la possibilità di riportare le perdite fiscali conseguite nei periodi oggetto di concordato.

Il Decreto di agosto introduce anche nuove cause di decadenza, e precisamente quando:

- il contribuente aderisce al regime forfetario di cui all'articolo 1, comma da 54 a 89, L. 190/2014;
- la società o l'ente risulta interessato da operazioni di fusione, scissione, conferimento, ovvero, la società o l'associazione di cui all'[articolo 5](#), Tuir è interessata da modifiche della compagine sociale;

– il contribuente dichiara ricavi di cui all'[articolo 85](#), comma 1, Tuir esclusi quelli di cui alle lettera c), d) ed e), o compensi di cui all'[articolo 54](#), comma 1, Tuir di ammontare superiore al limite stabilito dal Decreto di approvazione o revisione dei relativi indici sintetici di affidabilità fiscale maggiorato del 50%.

Quanto alle cause di esclusione dalla proposta, il Decreto ne introduce altre:

- con riferimento al periodo d'imposta precedente a quelli cui si riferisce la proposta, aver conseguito, nell'esercizio d'impresa o di arti e professioni, redditi o quote di redditi, comunque denominati, in tutto o in parte, esenti, esclusi o non concorrenti alla base imponibile, in misura superiore al 40% del reddito derivante dall'esercizio d'impresa o di arti e professioni;
- adesione, per il primo periodo d'imposta oggetto del concordato, al regime forfetario;
- nel primo anno cui si riferisce la proposta di concordato la società o l'ente risulta interessato da operazioni di fusione, scissione, conferimento, ovvero, la società o l'associazione di cui all'[articolo 5](#), Tuir è interessata da modifiche della compagine sociale (a tale proposito, si noti che la [circolare n. 18/E/2024](#) aggiunge a queste cause di esclusione anche la cessione di ramo d'azienda).

Il Decreto "correttivo", inoltre, rimodula le scadenze. Viene posticipato dal 1° aprile al 15 aprile (scadenza originariamente prevista a decorrere dal 2025) il termine previsto per la messa a disposizione dei programmi informatici per l'elaborazione della proposta di concordato. A regime, il contribuente potrà aderire al concordato entro il 31 luglio, ovvero entro il 7° mese successivo a quello di chiusura del periodo di imposta per i soggetti con esercizio non coincidente con l'anno solare, mentre per il primo anno di applicazione del concordato preventivo, la scelta deve essere espressa entro il 31 ottobre 2024. Riguardo a detto termine, la circolare n. 18/E/2024 esclude l'estensione prevista dall'[articolo 2](#), comma 7, D.P.R. 322/1998, in base al quale sono valide le dichiarazioni presentate entro 90 giorni dalla scadenza. Essa ammette, invece, per chi abbia già presentato la dichiarazione dei redditi senza aver aderito al concordato, la possibilità di modificare tale scelta mediante presentazione di dichiarazione correttiva nei termini, da inviarsi sempre entro il termine del 31 ottobre.

### Particolarità per i contribuenti forfettari

L'Agenzia delle entrate, nella già citata [circolare n. 18/E/2024](#), fornisce risposta, tra gli altri, ad alcuni quesiti che riguardano contribuenti forfettari. Tra questi, viene chiarito che:

- il contribuente che nel periodo di imposta 2023 abbia superato la soglia prevista per l'applicazione del regime forfetario non può aderire alla proposta concordataria prevista per i soggetti Isa per il biennio 2024/2025, non avendo applicato gli Isa nel periodo di imposta 2023, in quanto l'[articolo 2](#), del D.M. 14 giugno 2024 (c.d. Decreto CPB Isa) prevede che sia formulata una proposta di

concordato per i contribuenti che, nel periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2023, hanno applicato gli Isa;

– nel caso in cui nel corso del periodo di imposta 2024 il contribuente forfettario percepisca ricavi o compensi superiori a 100.000 euro ma inferiori a 150.000 euro, potrà optare, per tale annualità d'imposta, per il regime opzionale di imposizione sostitutiva sul maggior reddito concordato di cui all'[articolo 31-bis](#), D.Lgs. 108/2024, in quanto la previsione di cui alla lettera b-bis) dell'[articolo 32](#), comma 1, D.Lgs. 108/2024, ove si verificano le condizioni dalla stessa previste, consente, anche laddove il regime forfettario cessa di avere applicazione per il superamento del limite di ricavi/compensi, di applicare le disposizioni correlate all'istituto del concordato preventivo, compresa quella di cui al citato articolo 31-bis, D.Lgs. 108/2024.

### Procedura

La procedura di adesione al concordato preventivo biennale prevede la formulazione di una proposta da parte dell'Agenzia delle entrate che comunica al contribuente l'ammontare del reddito (e del valore della produzione ai fini Irap) da considerare per il conteggio delle imposte e dell'Irap per il biennio 2024-2025; per i contribuenti in regime forfettario la proposta riguarda solo il 2024.

Ai fini dell'elaborazione della proposta di concordato, per i contribuenti che, nel periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2023, hanno applicato gli Isa, gli stessi contribuenti comunicano, in sede di applicazione degli Isa, i dati necessari per l'elaborazione della proposta.

In caso di accettazione della proposta di concordato, il contribuente si impegna a dichiarare gli importi oggetto di concordato nelle dichiarazioni dei redditi e dell'Irap per i periodi d'imposta 2024 e 2025. Eventuali maggiori o minori redditi effettivi nel biennio di concordato non saranno quindi rilevanti ai fini delle imposte.

La proposta di concordato è elaborata, quindi, utilizzando i dati dichiarati dal contribuente e le informazioni correlate all'applicazione degli Isa, anche relative ad annualità pregresse.

La proposta di adesione al concordato non deriva, quindi, da una specifica comunicazione al contribuente da parte dell'Agenzia delle entrate. Il modello per la comunicazione dei dati rilevanti ai fini della elaborazione della proposta (modello CPB) costituisce, infatti, parte integrante dei modelli per la comunicazione dei dati rilevanti ai fini dell'applicazione degli indici sintetici di affidabilità fiscale (modelli Isa).

Il modello CPB è utilizzato dai soggetti che applicano gli Isa e che intendono aderire alla proposta di concordato ed è presentato congiuntamente al modello Isa in fase di presentazione della dichiarazione annuale dei redditi.

Per quanto riguarda i contribuenti in regime forfettario, ai fini del calcolo e della eventuale adesione alla proposta concordataria, essi devono compilare i campi appositamente istituiti nella sezione VI del quadro LM del modello Redditi 2024.

L'Agenzia delle entrate ha messo a disposizione il modello CPB approvato e le relative istruzioni sul proprio sito *internet*, all'indirizzo [www.agenziaentrate.gov.it](http://www.agenziaentrate.gov.it).

### Effetti dell'adesione

La sostanza dell'accordo sta nella possibilità di bloccare l'importo delle imposte, per gli esercizi interessati, su un livello predeterminato.

L'accettazione della proposta comporta per il contribuente l'onere di indicare nella propria dichiarazione dei redditi l'importo di reddito concordato. Gli eventuali maggiori o minori redditi effettivi percepiti dal contribuente rispetto a quelli concordati non rilevano ai fini fiscali. In caso di redditi effettivi inferiori rispetto a quello concordato, il contribuente potrebbe trovarsi a dover versare imposte (e contributi) su un reddito non effettivamente conseguito.

La convenienza ad aderire alla proposta, pertanto, sarà maggiore per i contribuenti che nei 2 anni oggetto del concordato realizzeranno entrate maggiori del previsto, dal momento che saranno comunque tenuti al versamento di imposte calcolate su un reddito inferiore.

Il concordato, tuttavia, riserva ai contribuenti anche altri vantaggi così riassumibili:

- accesso ai benefici premiali del regime Isa a prescindere dal punteggio effettivo conseguito, quindi:
  - esonero dall'apposizione del visto di conformità per compensazione di crediti per importo non superiore a 70.000 euro per Iva, ovvero a 50.000 euro per Irpef/Ires e Irap;
  - esonero dall'apposizione del visto di conformità ovvero dalla prestazione della garanzia per i rimborsi Iva di importo superiore a 70.000 euro annui;
  - esclusione dall'applicazione della disciplina delle società non operative;
- esclusione dagli accertamenti basati sulle presunzioni semplici ex [articolo 39](#), comma 1, lettera d) secondo periodo, D.P.R. 600/1973, ovvero dall'[articolo 54](#), comma 2, secondo periodo, D.P.R. 633/1972;
- anticipazione di un anno dei termini di decadenza dell'azione di accertamento degli uffici;
- esclusione dalla determinazione sintetica del reddito complessivo di cui all'[articolo 38](#), D.P.R. 600/1973, a condizione che il reddito complessivo accertabile non ecceda i 2/3 del reddito dichiarato;
- possibilità di tassare il maggior reddito concordato rispetto al reddito 2023 con una imposta sostitutiva del 15%-12%-10% a seconda del punteggio Isa ottenuto (o del 10%-3% per i soggetti forfettari, rispettivamente senza o con regime di *start up*).

L'adesione al concordato in parola non comporta, invece, l'esclusione da controlli e verifiche fiscali, così come da controlli di natura formale o attività di accertamento analitiche.

### Adeguamento della proposta di concordato

Il D.M. 14 giugno 2024, in attuazione dell'[articolo 9](#), comma 1, D.Lgs. 13/2024, ha introdotto, la metodologia in base alla quale l'Agenzia delle entrate deve formulare ai contribuenti la proposta di concordato. Detta metodologia tiene conto degli andamenti economici e dei mercati, delle redditività individuali e settoriali desumibili dagli Isa e delle risultanze della loro applicazione, nonché dei limiti specifici imposti dalla normativa in materia di tutela dei dati personali, ed è individuata nella nota tecnica e metodologica di cui all'[allegato 1](#), D.M. 14 giugno 2024.

La proposta di concordato è elaborata sulla base della metodologia approvata dal medesimo Decreto, utilizzando i dati dichiarati dal contribuente e le informazioni correlate all'applicazione degli Isa, anche relative ad annualità pregresse.

Ai fini delle rivalutazioni prospettiche della proposta di concordato sono utilizzate le proiezioni macroeconomiche di crescita del Pil elaborate dalla Banca d'Italia.

Relativamente al periodo d'imposta in corso al 31 dicembre 2024, l'Agenzia delle entrate tiene conto di possibili eventi straordinari comunicati dal contribuente per determinare in modo puntuale la proposta di concordato. A tal fine, i redditi e il valore della produzione netta ai fini Irap individuati con la metodologia approvata con il D.M. 14 giugno 2024 sono ridotti:

- in misura pari al 10%, in presenza di eventi straordinari che hanno comportato la sospensione dell'attività economica per un periodo compreso tra 30 e 60 giorni;
- in misura pari al 20%, in presenza di eventi straordinari che hanno comportato la sospensione dell'attività economica per un periodo superiore a 60 giorni e fino a 120 giorni;
- in misura pari al 30%, in presenza di eventi straordinari che hanno comportato la sospensione dell'attività economica per un periodo superiore a 120 giorni.

### Determinazione del reddito

Il D.Lgs. 108/2024 interviene anche sulla definizione del reddito oggetto di concordato, per quanto riguarda sia il reddito di impresa, sia di lavoro autonomo, nonché sulla definizione del valore della produzione rilevante ai fini Irap.

Per quanto attiene il reddito di lavoro autonomo il riferimento è dato dalle disposizioni di cui all'[articolo 54](#), comma 1, Tuir senza considerare i valori relativi a:

- a) plusvalenze e minusvalenze di cui all'articolo 54, comma 1-bis e 1-bis.1, Tuir;
- b) redditi o quote di redditi relativi a partecipazioni in soggetti di cui all'[articolo 5](#), Tuir;

b-bis) corrispettivi percepiti a seguito di cessione della clientela o di elementi immateriali, riferibili all'attività artistica o professionale di cui al comma 1-*quater* del citato articolo 54, Tuir.

Il saldo netto tra le plusvalenze e le minusvalenze, nonché i corrispettivi percepiti a seguito di cessione della clientela o di elementi immateriali e i redditi derivanti dalle partecipazioni di cui sopra determinano una corrispondente variazione del reddito concordato, ferma restando la dichiarazione di un reddito minimo di 2.000 euro.

Nel caso di società semplici e di soggetti a esse equiparati, il limite di 2.000 euro è ripartito tra i soci o associati secondo le rispettive quote di partecipazione.

Viene, pertanto, estesa l'esclusione dai valori considerabili dell'ambito dei redditi di lavoro autonomo ai fini del concordato, ai corrispettivi percepiti a seguito di cessione della clientela o di elementi immateriali, riferibili all'attività artistica o professionale.

Anche la definizione di reddito di impresa viene modificata dal D.Lgs. 108/2024. In base alla nuova formulazione, il reddito rilevante ai fini delle imposte sui redditi, proposto al contribuente ai fini del concordato, è individuato con riferimento all'[articolo 56](#), Tuir e, per quanto riguarda i contribuenti soggetti all'imposta sul reddito delle società, alle disposizioni di cui alla sezione I, Capo II, Titolo II, Tuir, ovvero, relativamente alle imprese minori, all'[articolo 66](#), Tuir, senza considerare i valori relativi a:

- a) plusvalenze realizzate (articoli [58](#), [86](#) e [87](#), Tuir) e sopravvenienze attive ([articolo 88](#), Tuir), nonché minusvalenze, sopravvenienze passive e perdite su crediti di cui all'[articolo 101](#), Tuir;
- b) utili o perdite derivanti da partecipazioni in soggetti di cui all'[articolo 5](#), Tuir, o in un Gruppo europeo di interesse economico (GEIE) o derivanti da partecipazioni in società di capitali aderenti al regime di cui all'[articolo 115](#) ovvero all'[articolo 116](#), Tuir, o utili distribuiti, in qualsiasi forma e sotto qualsiasi denominazione, da società ed enti di cui all'[articolo 73](#), comma 1, Tuir.

Il saldo netto tra le plusvalenze, le sopravvenienze attive, le minusvalenze, le sopravvenienze passive e le perdite su crediti, nonché gli utili e le perdite derivanti dalle partecipazioni di cui sopra determinano una corrispondente variazione del reddito concordato secondo i meccanismi previsti dalle singole disposizioni a esse applicabili.

Le perdite fiscali conseguite dal contribuente nei periodi di imposta precedenti sono conteggiate in diminuzione del reddito secondo le disposizioni di cui agli articoli [8](#) e [84](#), Tuir.

In ogni caso, il reddito assoggettato a imposizione non può essere inferiore a 2.000 euro.

Nel caso di Snc e Sas e di soggetti a esse equiparati, nonché dei soggetti in regime di trasparenza fiscale (articoli 115 e 116, Tuir) il limite di 2.000 euro è ripartito tra i soci.

Di fatto, in materia di reddito di impresa oggetto di concordato, viene estesa l'esclusione dai valori da considerare ai fini dell'individuazione del reddito d'impresa, rilevante ai fini delle imposte sui redditi, alle perdite su crediti. Sono, inoltre, contemplati, tra i suddetti valori, gli utili e le perdite

derivanti da partecipazioni in soggetti di cui all'articolo 5, Tuir o in un Gruppo europeo di interesse economico (GEIE) o derivanti da partecipazioni in società di capitali aderenti al regime di trasparenza fiscale o utili distribuiti, in qualsiasi forma e sotto qualsiasi denominazione, da società ed enti di cui all'articolo 73, comma 1, Tuir.

Infine, per quanto riguarda il valore della produzione netta rilevante ai fini dell'Irap, ai fini della proposta di concordato il riferimento è dato dagli articoli [5](#), [5-bis](#), [8](#) e [10](#), D.Lgs. 446/1997, senza considerare le componenti già individuate dagli articoli [15](#) e [16](#) D.Lgs. 13/2024, per la determinazione del reddito di lavoro autonomo e del reddito d'impresa oggetto di concordato, ove rilevanti ai fini dell'Irap.

Il saldo netto tra le componenti anzidette determina una corrispondente variazione del valore della produzione netta concordato, ferma restando la dichiarazione di un valore minimo di 2.000 euro.

Viene, pertanto, inserito l'[articolo 10](#) tra le disposizioni del D.Lgs. 446/1997 richiamate dall'[articolo 17](#), comma 1, D.Lgs. 13/2024, per l'individuazione del valore della produzione netta rilevante ai fini dell'Irap, proposto al contribuente ai fini del concordato.

In caso di rinnovo del concordato, l'imposta sostitutiva si applicherà sulla differenza positiva tra il reddito effettivo dichiarato nel periodo d'imposta precedente al nuovo periodo di riferimento e la relativa proposta.

### Determinazione degli acconti

La lettera i), dell'[articolo 4](#), D.Lgs. 108/2024 rimodula la definizione degli acconti per i soggetti Isa che aderiscono al concordato.

Secondo la nuova impostazione, l'acconto delle imposte sui redditi e dell'Irap relativo ai periodi d'imposta oggetto del concordato è determinato secondo le regole ordinarie tenendo conto dei redditi e del valore della produzione netta concordati. Tuttavia, per il primo periodo d'imposta di adesione al concordato:

- se l'acconto delle imposte sui redditi è determinato in base al metodo storico, è dovuta una maggiorazione di importo pari al 10% della differenza, se positiva, tra il reddito concordato e quello di impresa o di lavoro autonomo dichiarato per il periodo precedente, rettificato secondo quanto previsto;
- se l'acconto dell'Irap è determinato in base al metodo storico, è dovuta una maggiorazione di importo pari al 3% della differenza, se positiva, tra il valore della produzione netta concordato e quello dichiarato per il periodo precedente, rettificato secondo quanto previsto;
- in caso di acconto determinato in base al metodo previsionale, la seconda rata di acconto è calcolata come differenza tra l'acconto complessivamente dovuto in base al reddito e al valore della

produzione netta concordato e quanto versato con la prima rata calcolata secondo le regole ordinarie.

Le maggiorazioni sono versate entro il termine previsto per il versamento della seconda o unica rata dell'acconto. Come precisato dalla [circolare n.18/E/2024](#), la maggiorazione degli acconti sarà scomputata in sede di saldo dal tributo principale cui si riferiscono.

Per quanto riguarda i soggetti forfettari, la determinazione degli acconti è modificata dalla lettera q) del medesimo [articolo 4](#), D.Lgs. 108/2024. In base a tale previsione normativa, l'acconto delle imposte sui redditi relativo ai periodi d'imposta oggetto del concordato è determinato secondo le regole ordinarie tenendo conto dei redditi concordati. Tuttavia, per il primo periodo d'imposta di adesione al concordato:

- se l'acconto è determinato sulla base al metodo storico, è dovuta una maggiorazione di importo pari al 10% ovvero al 3% (per forfettari in regime *start up*) della differenza, se positiva, tra il reddito concordato e quello di impresa o di lavoro autonomo dichiarato per il periodo d'imposta precedente;
- se l'acconto è determinato sulla base del metodo previsionale, la seconda rata di acconto è calcolata come differenza tra l'acconto complessivamente dovuto in base al reddito concordato e quanto versato con la prima rata calcolata secondo le regole ordinarie.

Anche in questo caso, le maggiorazioni vanno versate entro il termine previsto per la seconda o unica rata dell'acconto.

La [risoluzione n. 48/E/2024](#) istituisce i codici tributo da utilizzare nel modello F24 per il versamento delle maggiorazione in parola<sup>1</sup>.

## Conclusioni

L'introduzione di aliquote ridotte che configurano un meccanismo simile alla *flat tax* incrementale con l'intento di ridurre l'onere fiscale a carico dei contribuenti che aderiscono al concordato preventivo biennale, laddove il reddito concordato per l'anno 2024 o il successivo anno 2025 sia eccedente rispetto al reddito 2023, evidenzia la volontà di rendere maggiormente appetibile il nuovo istituto che ha destato, fino a ora, più perplessità che entusiasmi.

---

<sup>1</sup> Precisamente:

- "4068" denominato "CPB - Soggetti ISA persone fisiche - Maggiorazione acconto imposte sui redditi - Art. 20, comma 2, lett. a), del d.lgs. n. 13 del 2024";  
- "4069" denominato "CPB - Soggetti ISA diversi dalle persone fisiche - Maggiorazione acconto imposte sui redditi - Art. 20, comma 2, lett. a), del d.lgs. n. 13 del 2024";  
- "4070" denominato "CPB - Soggetti ISA - Maggiorazione acconto IRAP - Art. 20, comma 2, lett. b), del d.lgs. n. 13 del 2024";  
- "4071" denominato "CPB - Soggetti ISA - Imposta sostitutiva di cui all'articolo 20-bis, comma 1, del d.lgs. n. 13 del 2024";  
- "4072" denominato "CPB - Soggetti forfettari - Maggiorazione acconto imposte sui redditi - Art. 31, comma 2, lett. a), del d.lgs. n. 13 del 2024";  
- "4073" denominato "CPB - Soggetti forfettari - Imposta sostitutiva di cui all'articolo 31-bis del d.lgs. n. 13 del 2024".

Considerate le tempistiche per la comunicazione dell'eventuale adesione, nonché la limitazione a un solo anno del vincolo per i contribuenti forfettari che aderiscono al concordato, è di tutta evidenza come questi ultimi risultino particolarmente avvantaggiati nella valutazione circa la convenienza o meno della proposta *de qua*. Essi, infatti, hanno la possibilità di confrontare il reddito proposto con quello in corso di maturazione a una data già avanzata nell'anno di riferimento, alla quale dovrebbe risultare particolarmente agevole la previsione di quello che sarà il reddito effettivo a fine anno.

In aggiunta, per effetto delle novità introdotte alla struttura del concordato preventivo, i soggetti in regime forfetario non avranno soltanto la possibilità di valutare un'adesione (sostanzialmente) a consuntivo per l'anno 2024, ma otterranno anche uno sconto di tassazione sull'incremento di reddito proposto. Sull'incremento di reddito proposto per l'anno 2024 rispetto a quello dichiarato nel 2023, gli stessi potranno versare, infatti, una imposta sostitutiva pari al 10% (anziché del 15%) ovvero al 3% (anziché del 5%) per i forfettari con i requisiti *start up*.

Per completezza, occorre segnalare che, sempre con l'intento di rendere ulteriormente appetibile l'adesione al concordato, è allo studio, a favore dei contribuenti che aderiranno al concordato entro il prossimo 31 ottobre, la possibilità di sfruttare una sorta di ravvedimento che dovrebbe consentire di sanare le posizioni pregresse con particolare riferimento ai periodi di imposta 2018-2023.



**03 OTTOBRE | ore 11.00**

**webinar gratuito**

**FiscoPratico**

**Al a supporto del Commercialista:  
applicazione nelle  
soluzioni editoriali e casi d'uso**

**iscriviti >**

The advertisement features a blue background with a white and blue geometric pattern. On the right side, there is a photograph of a man in a white shirt and tie looking at a tablet. The text is arranged in a clear, hierarchical manner, with the date and time at the top, followed by the event title and logo, then the subtitle, and finally a call to action at the bottom.

# L'osservatorio sulla crisi di impresa

M2A Consulting Srl - società specializzata nell'organizzazione degli studi professionali

*Unioncamere, in collaborazione con InfoCamere, ha realizzato un nuovo strumento che consente di effettuare un'analisi relativa all'andamento delle procedure concorsuali, di quelle stragiudiziali e degli altri istituti di regolazione della crisi, considerando i procedimenti registrati presso tutte le CCIAA italiane negli anni 2021-2022-2023 e nel I semestre 2024.*

*In questa prima edizione, presentata il 2 settembre 2024, viene fornito un quadro sull'evoluzione della composizione negoziata, del concordato semplificato, degli accordi di ristrutturazione, del concordato preventivo, della liquidazione giudiziale e della liquidazione coatta amministrativa.*

*Nel presente contributo riportiamo i principali risultati relativi all'anno 2023.*

L'osservatorio, oltre a consentire di tracciare l'andamento nel tempo del ricorso alle varie procedure, si propone di fotografare le imprese che ne hanno fatto uso. Infatti, oltre a indicare il numero di procedure aperte nei vari periodi analizzati, riporta anche alcuni dati ricavati sulla base delle imprese che hanno dichiarato il numero di addetti e il settore economico, ovvero di quelle che hanno depositato i bilanci. Gli elementi che arricchiscono l'analisi, per ogni anno e procedura, sono:

- numero medio e classe addetti;
- valore medio della produzione;
- distribuzione geografica;
- settore merceologico di appartenenza;
- forma giuridica.

I procedimenti di cui sono state monitorate le aperture sul territorio nazionale sono:

- composizione negoziata;
- concordato semplificato;
- accordo di ristrutturazione dei debiti;
- concordato preventivo;
- liquidazione giudiziale;
- liquidazione coatta amministrativa.

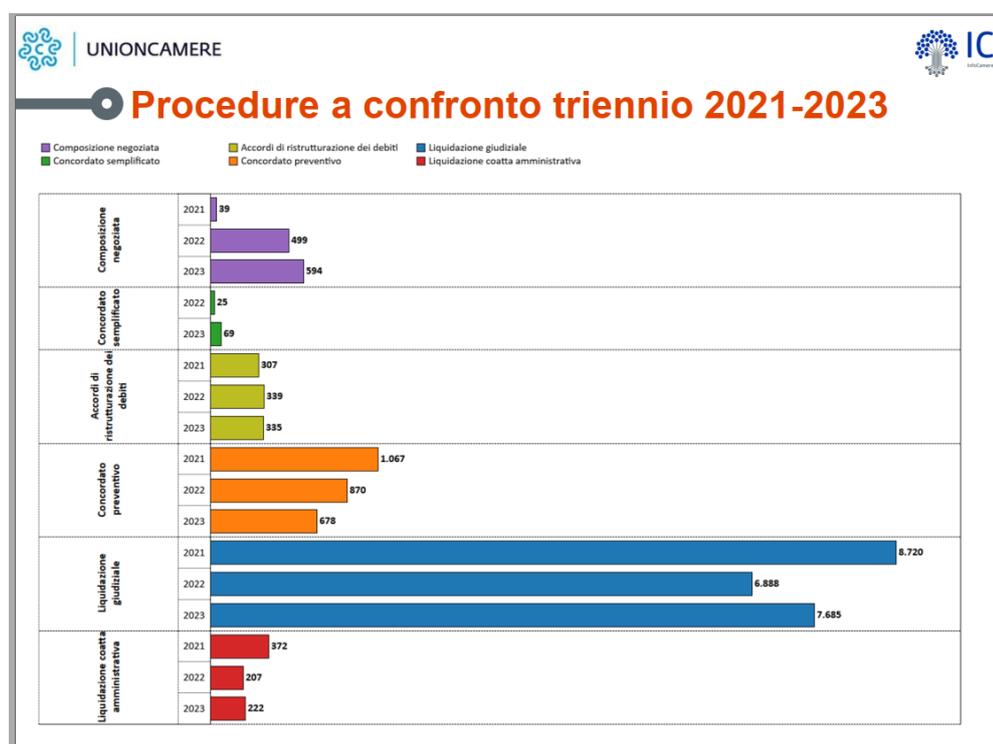
Da una prima analisi emerge una chiara tendenza a preferire i percorsi di tipo stragiudiziale, in aumento, rispetto a quelli tipicamente concorsuali, in diminuzione (Figura 1). L'utilizzo di strumenti

come la composizione negoziata o l'accordo di ristrutturazione dei debiti consentono di evitare, per quanto possibile, il ricorso alle aule dei Tribunali e nel contempo di garantire la continuità aziendale, con costi e tempi di attesa ridotti.

L'accordo di ristrutturazione dei debiti consente, inoltre, di negoziare il debito tributario e previdenziale, possibilità di recente introdotta anche per la composizione negoziata, almeno per quanto riguarda la transazione fiscale.

L'impiego di questi percorsi di tipo stragiudiziale dovrebbe, inoltre, alleggerire i carichi di lavoro dei Tribunali e contribuire a velocizzare e snellire tempi e fasi della giustizia italiana.

Figura 1



L'osservatorio propone un'analisi dei dati riguardanti le principali caratteristiche delle imprese che hanno fatto ricorso ai diversi procedimenti nell'anno 2023.

### Composizione negoziata

La grandezza media delle aziende, in termini di valore della produzione e dimensioni, che fanno ricorso alla composizione negoziata da quando è stata avviata il 15 novembre 2021, è in crescita costante, dato confermato anche nel I semestre 2024.

L'analisi delle 594 procedure aperte fornisce la seguente fotografia (Figure 2 e 3):

- valore medio della produzione: 9 milioni di euro (32 milioni nel I semestre 2024);
- numero addetti medi per impresa: 39 (66 nel I semestre 2024);

- settori economici prevalenti: attività manifatturiere (24,0%), commercio all'ingrosso e al dettaglio (20,5%);
- forma giuridica prevalente: società di capitale (80,3%);
- classe addetti: tra 2 e 49 unità (71,7%) di cui il 24,0% tra 2 e 5 addetti;
- classe valore della produzione: tra 1 e 5 milioni di euro (33,3%) e 20% fino a 250.000 euro.

Dati censiti: numero delle istanze presentate dal 15 novembre 2021 tramite la piattaforma telematica gestita dal sistema camerale.

Figura 2

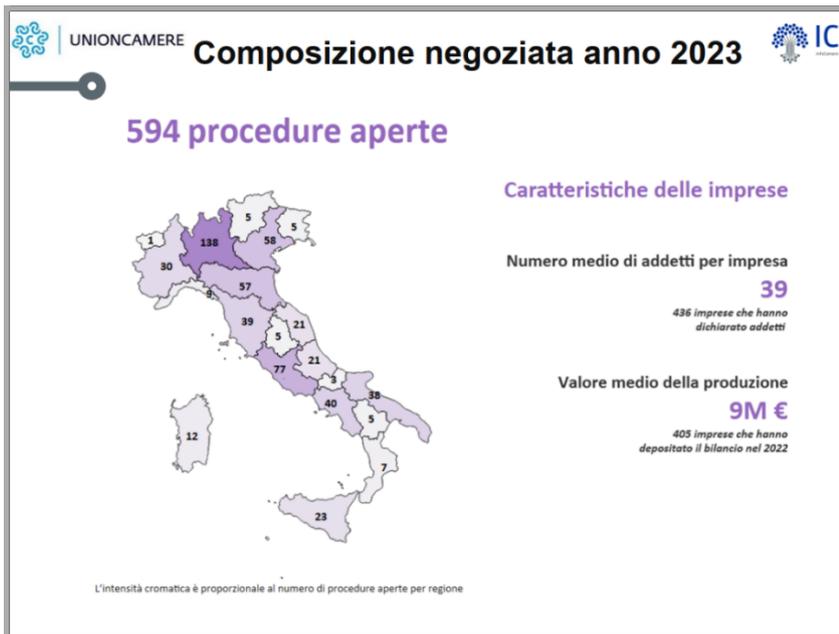
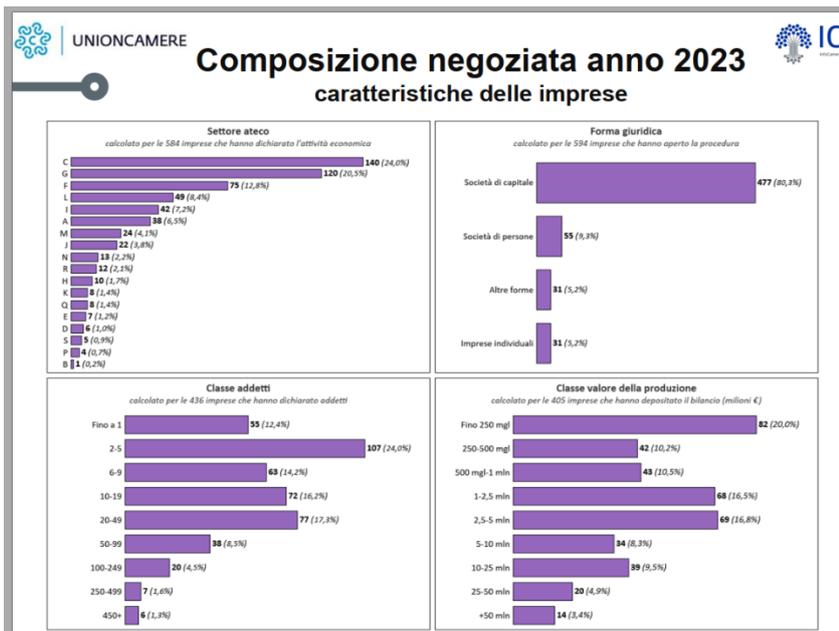


Figura 3



## Concordato semplificato

Introdotta dal D.L. 118/2021, può essere attivata solo a seguito di un tentativo di composizione negoziata non andata a buon fine e riguarda aziende generalmente più sottodimensionate. I dati decorrono dall'anno 2022, dal momento che nell'anno 2021 non sono state registrate aperture.

L'analisi delle 69 procedure aperte fornisce la seguente fotografia (Figure 4 e 5):

- valore medio della produzione: 2 milioni di euro (6 milioni nel I semestre 2024);
- numero addetti medi per impresa: 14 (20 nel I semestre 2024);
- settori economici prevalenti: commercio all'ingrosso e al dettaglio (28,4%), settore delle costruzioni (14,9%);
- forma giuridica prevalente: società di capitale (89,9%);
- classe addetti: tra 1 e 5 unità (59,5%) di cui il 34,0% tra 2 e 5 addetti;
- classe valore della produzione: tra 1/2 e 1 milione di euro (40,0%) e 22,5% fino a 250.000 euro.

Dati censiti: numero delle aperture iscritte nel Registro Imprese con i seguenti codici:

- SO - concordato semplificato (CCI);
- CS - concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio (D.L. 118/2021).

Figura 4

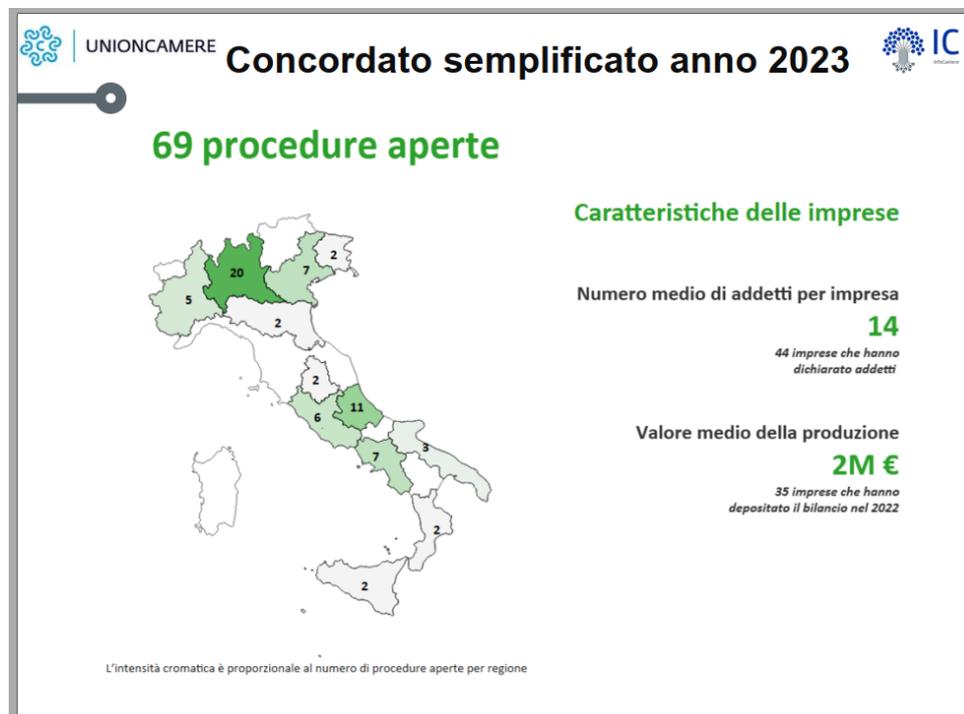
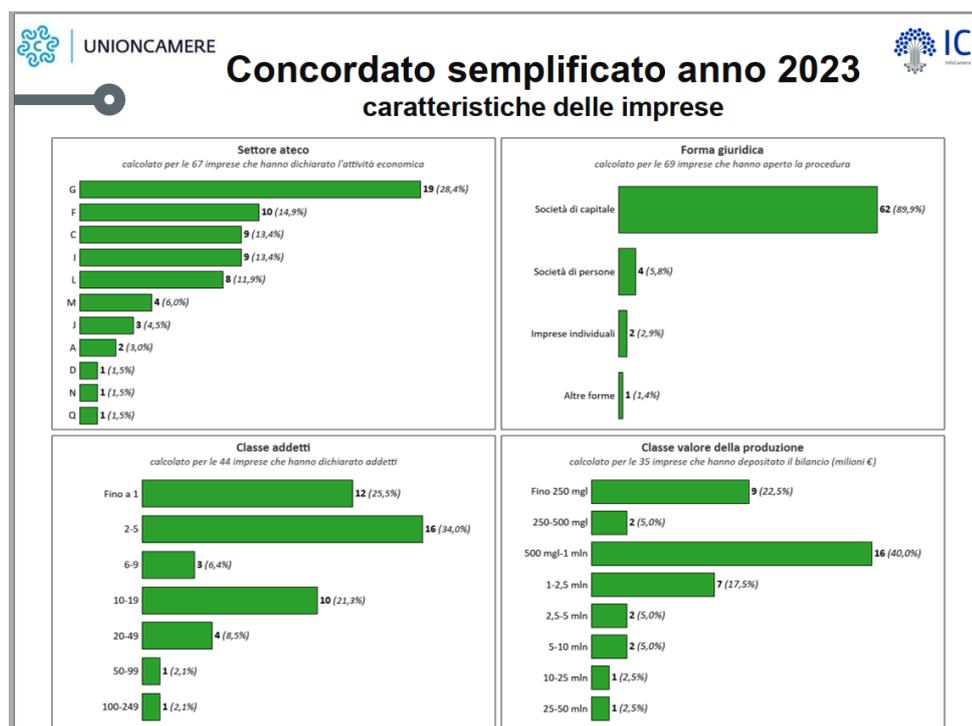


Figura 5



## Accordo di ristrutturazione dei debiti

L'utilizzo costante degli accordi di ristrutturazione dei debiti è confermato dalle oltre 300 aperture l'anno.

L'analisi delle 335 procedure aperte fornisce la seguente fotografia (Figure 6 e 7):

- valore medio della produzione: 5 milioni di euro (7 milioni nel I semestre 2024);
- numero addetti medi per impresa: 51 (90 nel I semestre 2024);
- settori economici prevalenti: attività immobiliari (19,9%), settore delle costruzioni (18,2%), attività manifatturiere (16,0%);
- forma giuridica prevalente: società di capitale (81,5%);
- classe addetti: tra 1 e 49 unità (82,4%) di cui il 45,8% tra 1 e 5 addetti;
- classe valore della produzione: fino a 250.000 euro (29,9%).

Dati censiti: numero delle aperture iscritte nel Registro Imprese con i seguenti codici:

- AR - accordi di ristrutturazione dei debiti (CCI);
- RA - accordi di ristrutturazione dei debiti (vecchio rito);
- cod.007 - accordo di ristrutturazione dei debiti: pubblicazione nel registro imprese della istanza di sospensione ([articolo 182-bis](#), comma 6, L.F.).

Figura 6

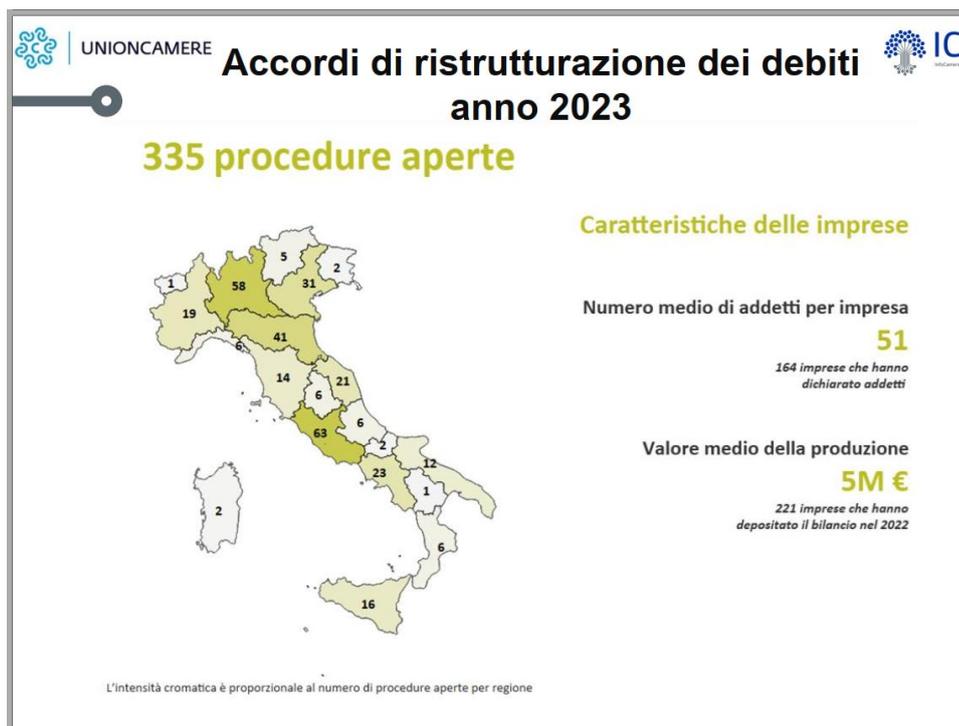
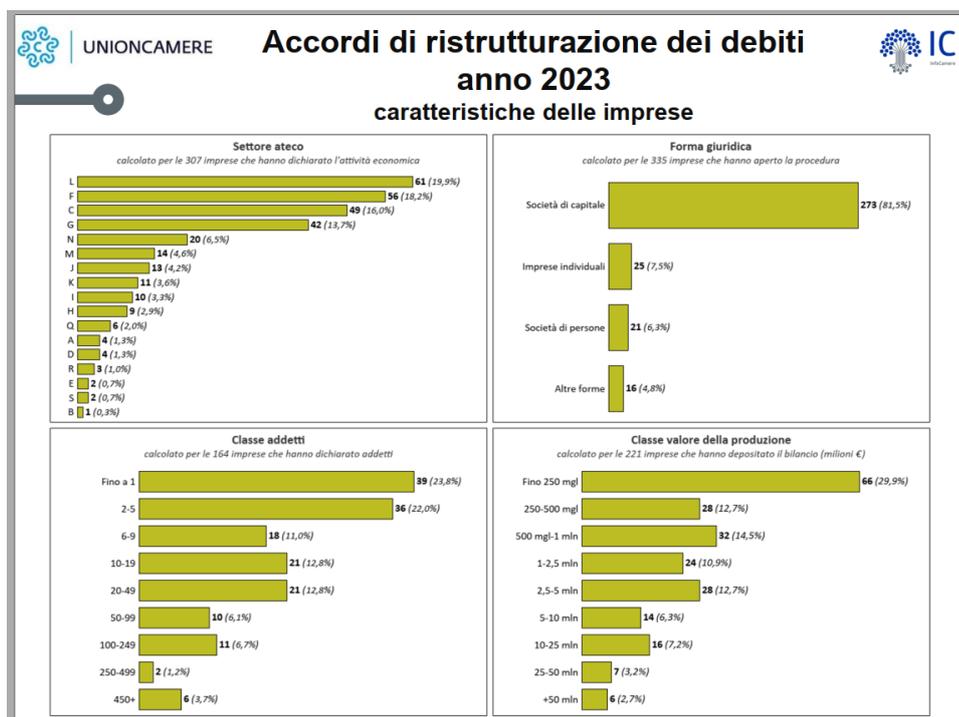


Figura 7



## Concordato preventivo

Una delle tradizionali procedure concorsuali, fa registrare un calo rispetto al 2022.

L'analisi delle 678 procedure aperte fornisce la seguente fotografia (Figure 8 e 9):

- valore medio della produzione: 7 milioni di euro (9 milioni nel I semestre 2024);
- numero addetti medi per impresa: 36 (31 nel I semestre 2024);
- settori economici prevalenti: attività manifatturiere (28,3%), commercio all'ingrosso e al dettaglio (27,3%), settore delle costruzioni (15,3%);
- forma giuridica prevalente: società di capitale (87,5%);
- classe addetti: tra 1 e 49 unità (87,0%) di cui il 21,0% tra 20 e 49 addetti;
- classe valore della produzione: fino a 250.000 euro (22,4%) e tra 1 e 5 milioni di euro (30,8%).

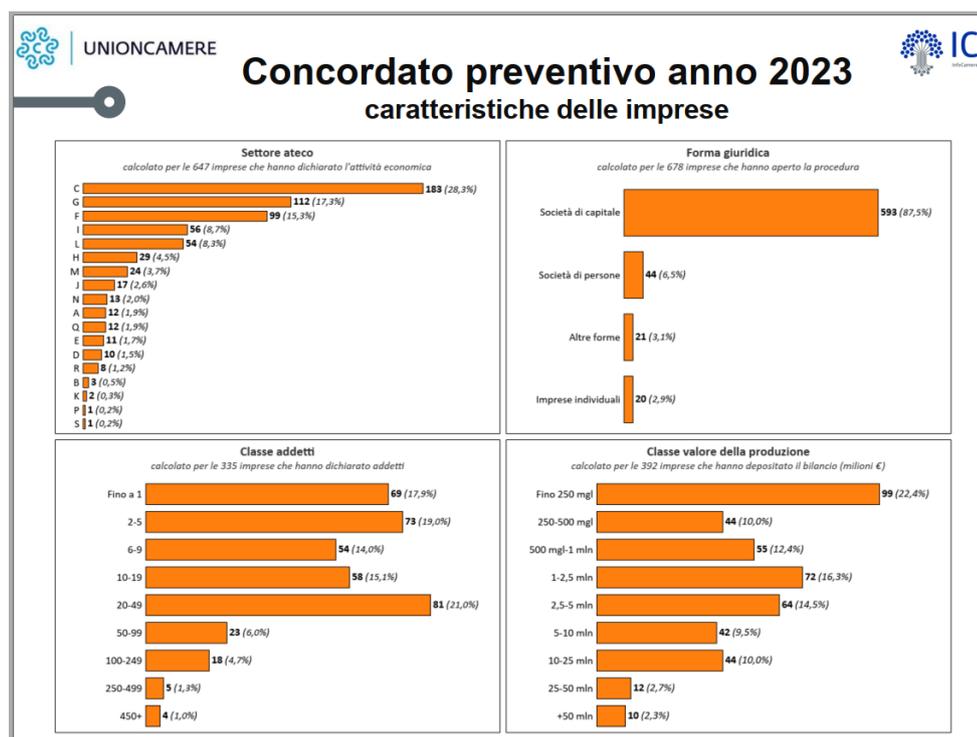
Dati censiti: numero delle aperture iscritte nel Registro Imprese con i seguenti codici:

- CR - concordato preventivo (CCI);
- CP - concordato preventivo (vecchio rito);
- deliberazione proposta di concordato preventivo società di capitali e cooperative (articoli [152](#) e [161](#), L.F.);
  - domanda di concordato preventivo (articolo 161, commi 1 e 5, L.F.);
  - domanda di concordato preventivo con riserva (articolo 161, comma 6, L.F.);
  - decreto di ammissione con riserva del concordato preventivo (articolo 161, comma 5, L.F.).

Figura 8



Figura 9



### Liquidazione giudiziale

A differenza delle altre procedure e istituti, il numero percentuale di società di capitali qui è leggermente inferiore, mentre salgono le percentuali di imprese individuali e società di persone. La forma giuridica, il valore medio degli addetti e della produzione confermano la relazione diretta esistente tra solidità e dimensione aziendale. È la procedura più utilizzata; basti pensare che la somma delle altre 5 (1.898) non arriva nemmeno al 20% del totale delle procedure analizzate nel 2023.

L'analisi delle 7.685 procedure aperte fornisce la seguente fotografia (Figure 10 e 11):

- valore medio della produzione: 2 milioni di euro (2 milioni nel I semestre 2024);
- numero addetti medi per impresa: 9 (6 nel I semestre 2024);
- settori economici prevalenti: commercio all'ingrosso e al dettaglio (24,1%), attività manifatturiere (17,8%), settore delle costruzioni (17,4%), attività dei servizi di alloggio e di ristorazione (10,7%);
- forma giuridica prevalente: società di capitale (78,9%);
- classe addetti: tra 1 e 5 unità (72,2%) di cui il 40,4% fino a 1 addetto;
- classe valore della produzione: fino a 250.000 euro (43,3%).

Dati censiti: numero delle aperture iscritte nel Registro Imprese con i seguenti codici:

- LZ - liquidazione giudiziale;
- FL - fallimento (vecchio rito).

Figura 10

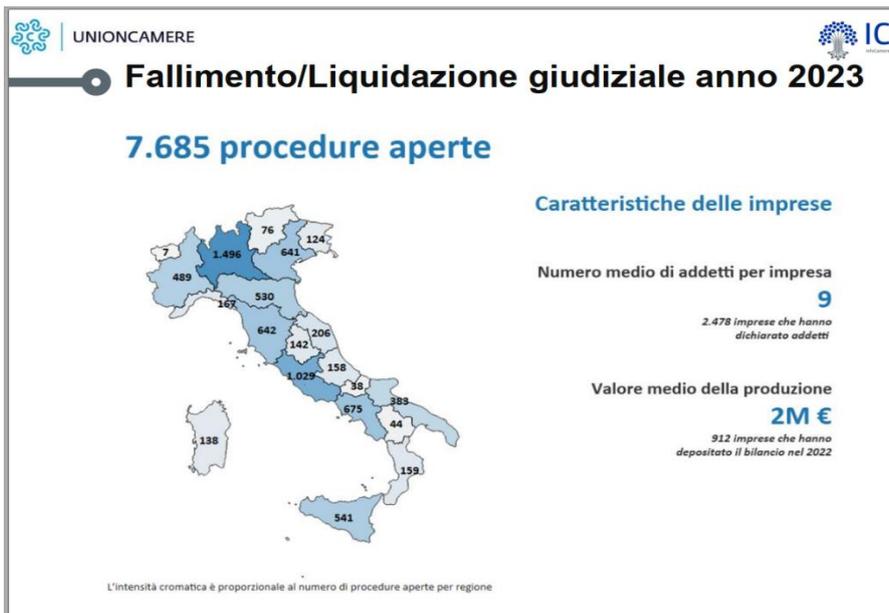
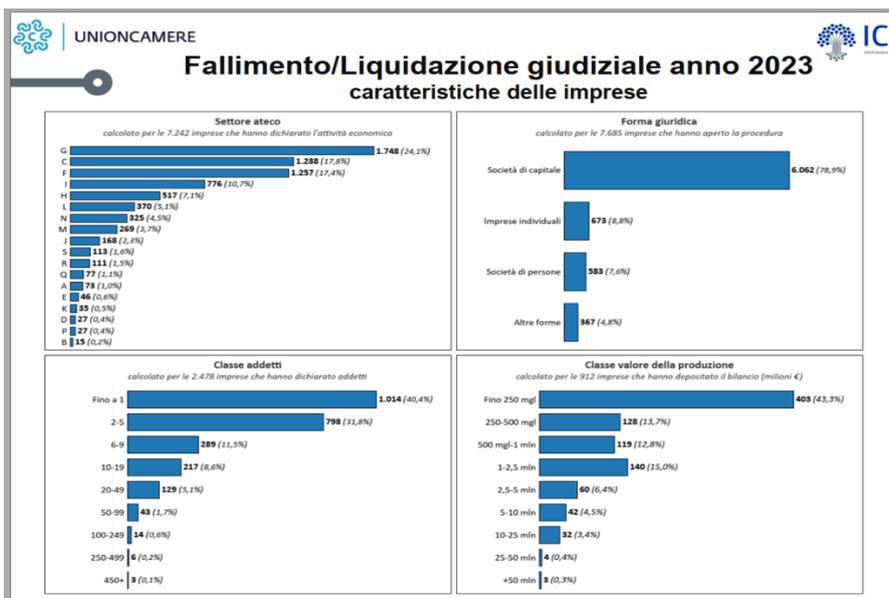


Figura 11



### Liquidazione coatta amministrativa

Prima di illustrare i risultati dell'analisi è doveroso segnalare che su 222 aperture registrate solo 35 imprese hanno dichiarato addetti e solo 21 hanno depositato il bilancio 2022.

L'analisi delle 222 procedure aperte fornisce la seguente fotografia (Figure 12 e 13):

- valore medio della produzione: 0,6 milioni di euro (1 milioni nel I semestre 2024);
- numero addetti medi per impresa: 26 (15 nel I semestre 2024);
- settori economici prevalenti: settore delle costruzioni (16,9%), sanità e assistenza sociale (15,5%), trasporti e magazzinaggio (12,7%), noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese (11,3%);

- forma giuridica prevalente: cooperative, consorzi e società consortili (97,3%);
- classe addetti: tra 2 e 9 unità (57,1%) di cui il 37,1% fino tra 2 e 5 addetti;
- classe valore della produzione: fino a 250.000 euro (52,4%).

Dati censiti: numero delle aperture iscritte nel Registro Imprese con i seguenti codici:

- QL - liquidazione coatta amministrativa (CCI);
- CL - liquidazione coatta amministrativa (vecchio rito).

Figura 12

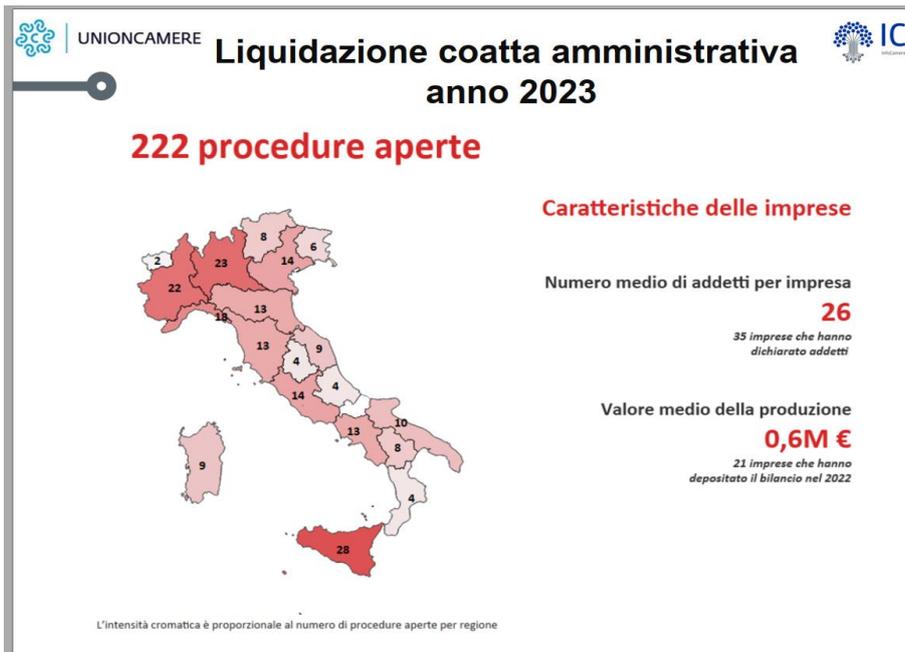
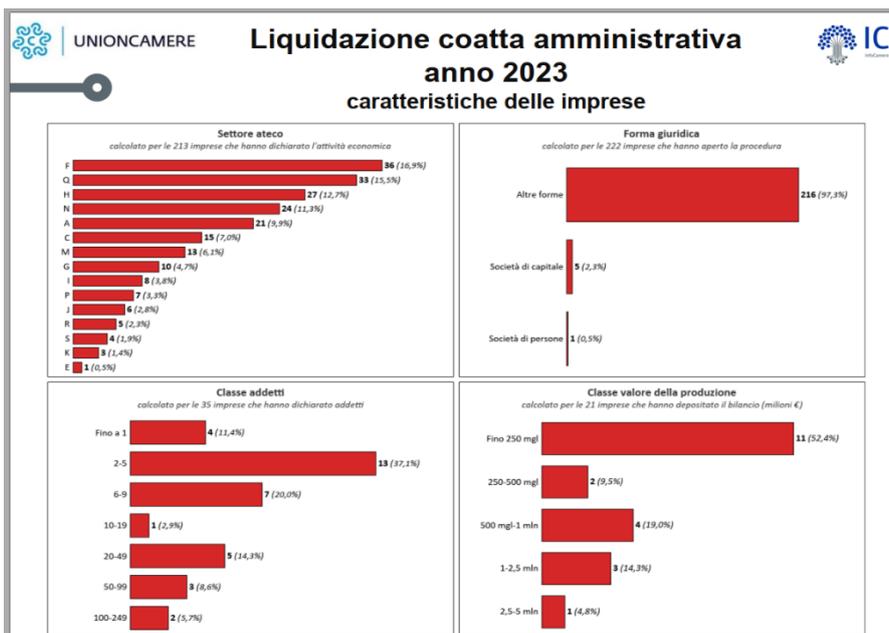


Figura 13



# Il budget finanziario – Le 3 aree aziendali

Matteo Belluzzi – dottore commercialista e revisore contabile

Nel presente contributo, in prosecuzione del precedente<sup>1</sup>, andiamo a completare l'analisi del processo di costruzione in Excel di un budget finanziario. Dopo aver precedentemente analizzato le modalità di trasformazione dei valori economici previsionali in flussi di cassa prospettici, andiamo ora a completare lo schema, inserendo le restanti tipologie di flussi finanziari.

## I flussi finanziari dell'attività operativa

Figura 1

	A	B	C	D	E	F	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ
	CONTO ECONOMICO	PREVISIONE 2024		TIPO	Gennaio	+/- comp	% IVA		R.D.	30	60	90		TIPO PIANIFICAZIONE	MESE INIZIO		Gennaio	IVA	
1	PRODOTTI FINITI C/VENDITE	7.830.976,75			638.296,45		22%		20%	30%	30%	20%		Da dilazione commerciale			155.744,33		-140.425,22
2	RICAVI DELLE VENDITE	7.830.976,75	100,00		638.296,45	100,00											155.744,33		
3	TRASPORTI SU VENDITE	264.716,04	3,38	V	21.576,79		22%			50%	50%			Da dilazione commerciale			0,00		4.746,89
4	LAVORI DI TERZI P/PROD. DI BENI	132.569,75	1,69	V	10.805,65		22%			50%	50%			Da dilazione commerciale			0,00		2.377,24
5	PROVVIGIONI A INTERMEDIARI	6.029,76	0,08	V	491,48		22%		100%					Da dilazione commerciale			599,61		108,13
6	COSTI PER SERVIZI VARIABILI PER LA PRODUZIONE	403.315,55	5,15		32.873,92	5,15											599,61		
7	ASSICURAZIONI R.C.A.	1.784,60	0,02	F	148,72		0%							Annuale	01/06/2023		0,00		0,00
8	ASSICURAZ. NON OBBLIGATORIE	16.551,57	0,21	F	1.379,30		0%							Semestrale	01/02/2023		0,00		0,00
9	SPESE TELEFONICHE	3.031,39	0,04	F	252,62		22%							Mensile	01/01/2023		0,00		55,58
10	SPESE CELLULARI	2.122,80	0,03	F	176,90		22%							Annuale	01/06/2023		0,00		38,92
11	SPESE GENERALI E AMMINISTRATIVE	452.611,19	5,78		37.717,60	5,91											0,00		

Avevamo concluso il precedente articolo con l'analisi delle modalità di compilazione della tabella presente in Figura 1.

In questo schema, nel quale le colonne dei mesi di Conto economico successivi a gennaio erano state nascoste per evidenti motivi di spazio, si arrivava a calcolare il flusso di cassa di ogni mese, scaturente dai valori di Conto economico, come segue:

– nelle colonne dalla A alla F si procedeva a mensilizzare il Conto economico dell'esercizio di previsione;

<sup>1</sup> M. Belluzzi, "Il budget finanziario – La gestione corrente" in Vision pro n. 43/2024.

- la colonna AE aveva la funzione di valorizzare, ove presente, l'aliquota Iva media specifica di ogni voce di Conto economico, con il fine ultimo di definire in colonna AQ, per gennaio, l'Iva vendite (segno meno) e l'Iva acquisti (segno più);
- le colonne dalla AG alla AM servivano per definire i singoli valori finanziari di gennaio (colonna AO, per il cui approfondimento si rimanda al precedente contributo).

Per terminare la valorizzazione dei flussi finanziari della gestione operativa occorre definire l'impatto, in termini di manifestazione monetaria, che i singoli componenti del capitale circolante netto presenti al 1° gennaio dell'anno di previsione hanno sull'annualità stessa (ad esempio crediti verso clienti, debiti verso fornitori, etc.).

Nella tabella successiva (Figura 2, colonna A) vengono riportate le voci di Stato patrimoniale presenti al 31 dicembre 2023 (esercizio precedente a quello oggetto di previsione), relative all'attività operativa.

La definizione di attività operativa, così come lo schema, sono quelli del Principio contabile Oic 10, documento dedicato all'analisi degli schemi di Rendiconto finanziario.

Il Principio contabile in questione separa l'attività aziendale in 3 macro aree: attività operativa, attività di investimento e attività di finanziamento.

Il principio specifica come i flussi finanziari dell'attività operativa comprendano i flussi che derivano dall'acquisizione, produzione e distribuzione di beni e dalla fornitura di servizi, anche se riferibili a gestioni accessorie, e in generale gli altri flussi non ricompresi nelle restanti 2 gestioni.

L'attività operativa è composta da operazioni che si concretizzano in ricavi e in costi necessari per produrre tali ricavi.

Le operazioni dell'attività operativa sono riflesse nel Conto economico e rappresentano anche le fonti di finanziamento dell'impresa, in particolare quelle dell'autofinanziamento. Da esse si genera la liquidità necessaria per finanziare la gestione futura.

Il Principio Oic 10, per la redazione del Rendiconto finanziario, propone 2 metodi alternativi, il metodo indiretto e il metodo diretto, procedimenti che differiscono tra loro per la modalità di individuazione del flusso di cassa della gestione operativa.

Con il metodo indiretto il redattore dello schema parte dall'utile d'esercizio e, tramite una serie di rettifiche, arriva a sterilizzare i flussi dell'attività operativa da quelli prodotti dalle attività finanziarie e di investimento. L'utile viene aumentato dei valori legati alle poste di bilancio non monetarie (tipicamente, ammortamenti, accantonamenti, svalutazioni). Inoltre, i flussi legati alle poste del capitale circolante netto vengono individuati come differenza tra i valori a inizio e fine esercizio.

Con il metodo diretto, invece, i flussi finanziari legati all'attività operativa vengono definiti come somma di entrate (incassi da clienti, altri incassi) e uscite (pagamenti a fornitori, al personale, etc.). Avendo già trattato lo schema di Conto economico previsionale, con i relativi riflessi sull'anno di previsione in termini di flussi di cassa, e avendo l'esigenza di valutare l'impatto di attività e passività esistenti a inizio esercizio sull'anno in esame, tra i 2 schemi proposti dal Principio contabile abbiamo scelto quello redatto con metodo diretto.

All'interno di tale schema siamo andati a posizionare tutte le voci di Stato patrimoniale presenti al termine dell'esercizio precedente a quello oggetto di previsione, dividendo le stesse sulle 3 gestioni aziendali.

Rispetto al Rendiconto finanziario ipotizzato dall'Oic 10, il quale propone direttamente l'inserimento di incassi e pagamenti, noi andiamo a inserire l'intera posizione creditoria/debitoria, preoccupandoci poi, sulle restanti colonne della tabella, di valutare l'impatto finanziario delle stesse sull'anno di previsione. L'obiettivo dell'analisi nella tabella di Figura 2 è quello di valorizzare la "*ricaduta monetaria*" nei 12 mesi dei valori patrimoniali presenti al 1° gennaio.

A tal fine, la struttura della tabella si compone come di seguito:

- colonna A: vengono riportate le descrizioni dei singoli sottoconti di Stato patrimoniale, inserendo le sole voci che riguardano la gestione operativa;
- colonna B: viene inserito il valore di bilancio delle voci di cui sopra;
- colonna C: tali celle servono per classificare le voci di Stato patrimoniale, dove la lettera I individua gli "*impieghi*", la lettera F individua le "*fonti*". L'obiettivo di tale colonna è quello di verificare, una volta compilate anche le aree relative all'attività di investimento e all'attività di finanziamento, la quadratura tra fonti e impieghi;
- colonna D: tali celle hanno 2 utilizzi, tra loro alternativi:
  - attraverso l'inserimento del valore "- 1" si ottiene il risultato di azzerare in colonna F tutte quelle voci di Stato patrimoniale che avranno manifestazione monetaria oltre l'esercizio oggetto di previsione, oppure i cui riflessi nel *budget* finanziario vengono valorizzati con altri metodi;
  - attraverso l'inserimento di un valore specifico, in corrispondenza di righe vuote, si considerano nuovi valori patrimoniali, non presenti al 1° gennaio. Caso tipico sono gli acconti relativi alle imposte dirette (Ires/Irap);
- colonna E: in tale spazio è necessario giustificare le rettifiche di colonna E, per consentire all'utente di comprendere le logiche di programmazione e rendere il dato prospettico "*percorribile*";
- colonna F: tale colonna riporta i valori di Stato patrimoniale al 1° gennaio, così come modificati dagli inserimenti effettuati in colonna D.

Figura 2

A	B	C	D	E	F
DESCRIZIONE	STATO PATRIMONIALE	2023	+/-	Note	MOVIMENTO FINANZIARIO NEL 2024
<b>FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITA' OPERATIVA</b>					
<b>Incassi da clienti</b>					
Crediti v/clienti	1.092.257,96	I			1.092.257,96
Altri crediti v/clienti	727.655,60	I			727.655,60
					0,00
<b>Altri incassi</b>					
Crediti v/dipendenti (anticipo TFR)	54.126,00	I	-1,00	oltre esercizio previsione	0,00
Crediti per cauzioni oltre i 12 mesi	39.083,51	I	-1,00	oltre esercizio previsione	0,00
Caparre a fornitori	25.000,00	I	-1,00	oltre esercizio previsione	0,00
Erario c/imposta sost.riv.tfr	889,83	I			889,83
Clienti c/anticipi	-22.000,00	I			-22.000,00
Risconti attivi	40.811,56	I	-1,00	valorizzazione piano amm.to leasing	0,00
<b>(Pagamenti a fornitori per acquisti)</b>					
Note credito da ricevere	-172.991,09	F			-172.991,09
Debiti v/fornitori	1.933.938,19	F			1.933.938,19
<b>(Pagamenti a fornitori per servizi)</b>					
Fatture da ricevere	24.343,59	F			24.343,59
					0,00
					0,00
<b>(Pagamenti al personale)</b>					
Amministratori c/compensi	23.339,00	F			23.339,00
Dipendenti c/retribuzioni	28.089,00	F			28.089,00
Dipendenti c/ferie da liquid.	115.094,96	F	-1,00	oltre esercizio previsione	0,00
Debiti vs. f.di pensione	233,19	F			233,19
Debiti diversi - finanz.cess.1/5	390,00	F			390,00
Debiti p/TFR	345.480,47	F	-1,00	oltre esercizio previsione	0,00
<b>(Altri pagamenti)</b>					
Erario c/lva	9.618,07	F			9.618,07
Erario c/rit.lavoro dip.e coll.	40.350,52	F			40.350,52
Erario c/rit.lavoro autonomo	174,00	F			174,00
Inps c/contributi soc.lav.dip.	27.060,42	F			27.060,42
Inps c/contr.soc. lav.aut.	13.090,00	F			13.090,00
Inail c/contributi	1.845,97	F			1.845,97
Altri deb.vs.ist.prev.fdo salute	170,00	F			170,00
					0,00
<b>(Imposte pagate sul reddito)</b>					
Erario c/Ires	21.026,88	F			21.026,88
Ragioni c/Irap	4.106,00	F			4.106,00
			48.163,00	acconto ires	48.163,00
			34.169,00	acconto irap	34.169,00
<b>Interessi incassati</b>					
Ratei attivi	120,58	I			120,58
					0,00
					0,00
<b>(Interessi pagati)</b>					
Ratei Passivi	5.341,37	F			5.341,37
					0,00
					0,00
<b>Dividendi incassati</b>					
					0,00
					0,00
<b>Rimanenze - valore contabile</b>					
Rimanenze - valore contabile	538.269,24	I	-1,00	valorizzazione in conto economico	0,00

Successivamente, i valori di colonna F debbono essere mensilizzati, secondo logiche e tecniche in excel affini a quelle utilizzate per la mensilizzazione dei flussi di cassa provenienti dal Conto economico previsionale (vedi precedente contributo, nel quale viene spiegata anche la costruzione in excel delle formule).

Nella Figura 3 le colonne A e F riprendono quelle di Figura 2, per una migliore comprensione del processo di programmazione.

Le colonne G, H, I, insieme alla scelta in K dell'opzione "da dilazione commerciale", portano a distribuire sui primi mesi dell'esercizio i flussi finanziari di crediti e debiti presenti a Stato patrimoniale, secondo percentuali ben individuate, le quali possono essere frutto di un conteggio *ad hoc* effettuato su crediti e debiti iscritti in bilancio, oppure possono basarsi su una media storica legata alle dilazioni commerciali, sia in entrata sia in uscita.

La scelta in colonna K di una periodicità specifica, abbinata alla scelta del mese in colonna L, portano, invece, a dividere il valore presente a Stato patrimoniale sui mesi oggetto di previsione in base alla periodicità stessa (si veda il compenso amministratore, pagato a gennaio). Ciò è possibile grazie a un "foglio di appoggio", per la cui costruzione si rimanda sempre al precedente contributo<sup>2</sup>.

Figura 3

DESCRIZIONE	MOVIMENTO FINANZIARIO NEL 2024	G 30 gg. df fm	H 60 gg. df fm	I 90 gg. df fm	J	K TIPO PIANIFICAZIONE FLUSSO	L MESE INIZIO FLUSSO PERIODICO	M N O Gennaio	
								Flusso	Forza flusso
<b>FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITA' OPERATIVA</b>									
<b>Incassi da clienti</b>									
Crediti v/clienti	1.092.257,96	38%	38%	24%		Da dilazione commerciale		415.058,02	
Altri crediti v/clienti	727.655,60	38%	38%	24%		Da dilazione commerciale		276.509,13	
	0,00							0,00	
<b>Altri incassi</b>									
Crediti v/dipendenti (anticipo TFR)	0,00							0,00	
Crediti per cauzioni oltre i 12 mesi	0,00							0,00	
Caparre a fornitori	0,00							0,00	
Erario c/imposta sost.riv.tfr	889,83					Annuale	01/02/2024	0,00	
Clienti c/anticipi	-22.000,00					Annuale	01/02/2024	0,00	
Risconti attivi	0,00							0,00	
<b>(Pagamenti a fornitori per acquisti)</b>									
Note credito da ricevere	-172.991,09	20%	30%	50%		Da dilazione commerciale		-34.598,22	
Debiti v/fornitori	1.933.938,19	20%	30%	50%		Da dilazione commerciale		386.787,64	
<b>(Pagamenti a fornitori per servizi)</b>									
Fatture da ricevere	24.343,59	20%	30%	50%		Da dilazione commerciale		4.868,72	
	0,00							0,00	
	0,00							0,00	
<b>(Pagamenti al personale)</b>									
Amministratori c/compensi	23.339,00					Annuale	01/01/2024	23.339,00	
Dipendenti c/retribuzioni	28.089,00					Annuale	01/01/2024	28.089,00	

<sup>2</sup> M. Belluzzi, "Il budget finanziario – La gestione corrente" in Vision pro n. 43/2024.

L'attività di investimento e di finanziamento

Figura 4

A	B	C	D	E	F
DESCRIZIONE	STATO PATRIMONIALE 2023		+/-	Note	MOVIMENTO FINANZIARIO NEL 2024
<b>FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITA' DI INVESTIMENTO</b>					
<i>Immobilizzazioni materiali</i>					
<b>Valore netto contabile</b>					
(Investimenti)					
			478.000,00	acquisto scanner automatico + oneri ad	478.000,00
Disinvestimenti					
			200.000,00	cessione n. 2 cespiti da stampa obsol	200.000,00
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>					
<b>Valore netto contabile</b>					
Valore netto contabile	4.362,48	I	-1,00	valorizzati investimenti/disinvestimen	0,00
(Investimenti)					0,00
Disinvestimenti					0,00
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>					
<b>Costo storico</b>					
Costo storico	18.127,69	I	-1,00	valorizzati investimenti/disinvestimen	0,00
(Investimenti)					0,00
Disinvestimenti					0,00
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>					
(Investimenti)					0,00
Disinvestimenti					0,00
<b>FLUSSI FINANZIARI DERIVANTI DALL'ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO</b>					
<i>Mezzi di terzi</i>					
(Decremento debiti/rimborso finanz.)					
Debiti v/banche esig. entro es. succ. - no finan.	334.275,04	F			334.275,04
Debiti v/banche esig. entro es. succ. - finanzia	49.999,92	F		da piano di ammortamento (vecchio r	49.999,92
Debiti v/banche esig. entro es. succ. - finanziamenti			9.555,30	da piano di ammortamento (nuovo m	9.555,30
Debiti v/banche esigibili oltre l'esercizio succ	33.333,52	F	-1,00	oltre esercizio previsione	0,00
Incremento debiti/accensione finanz.					
			350.000,00	nuovo finanziamento chirografario	350.000,00
<i>Mezzi propri</i>					
<b>Patrimonio netto - valore contabile</b>					
Capitale sociale e riserve - valore contabile	73.943,90	F	-1,00	no variazioni finanziarie	0,00
Utile d'esercizio - valore contabile	79.127,27	F	-1,00		0,00
Aumento di capitale a pagamento					0,00
(Rimborso di capitale a pagamento)					0,00
Cessione (acquisto) azioni proprie					0,00
(Acquisto azioni proprie)					0,00
Cessioni azioni proprie					0,00
(Dividendi pagati)					0,00
<b>Disponibilità liquide - valore contabile</b>					
Disponibilità liquide - valore contabile	311.989,62	I			311.989,62
					0,00
<i>quadratura</i>	0,00				

Sullo stesso schema riportato in Figura 2, continua in Figura 4 la riclassificazione dello Stato patrimoniale al 31 dicembre 2023, con l'aggiunta delle gestioni di investimento e di finanziamento. Ragionare sulle poste patrimoniali iniziali, presenti al 1° gennaio, aiuta il *controller* a non omettere entrate e uscite prospettiche, che caratterizzeranno l'esercizio oggetto di previsione.

Anche per le poste patrimoniali presenti in Figura 4, come fatto in Figura 3 per le componenti della gestione operativa, si procederà a mensilizzare il dato, attraverso le tecniche illustrate sia in precedenza, sia nel precedente contributo<sup>3</sup>.

In Figura 5 viene fatto un riepilogo di tutte le componenti che determinano mensilmente, sull'anno oggetto di previsione, i flussi di cassa.

Il dato viene presentato sia con valore annuale, sia con i singoli valori mensili (nella figura abbiamo riportato solamente i primi 2 mesi dell'esercizio, sempre per motivi di spazio).

Il lettore del *budget* finanziario troverà i flussi di cassa distinti come segue:

1. flussi finanziari di diretta derivazione del Conto economico di previsione: in questa parte dello schema vengono riportati i valori del Conto economico previsionale, mensilizzati e trasformati in flussi di cassa (vedi articolo precedente<sup>4</sup>);
2. flussi finanziari legati alla liquidazione e versamento dell'Iva: vengono inseriti in questa parte dello schema gli importi (positivi e/o negativi) legati alla liquidazione dell'Iva e al relativo versamento;
3. flusso da incassi/pagamenti relativi al capitale circolante netto al 31 dicembre dell'anno precedente: in questa tabella vengono inseriti i movimenti legati alle poste del capitale circolante netto presenti nello Stato patrimoniale al 31 dicembre dell'esercizio precedente a quello oggetto di previsione;
4. flusso da gestione investimenti: vengono qui riportati i valori di uscite legate ad acquisti di nuovi cespiti, oppure le entrate legate a dismissioni di beni strumentali;
5. flusso da gestione finanziamenti: vengono qui riportati i valori di uscite legate a rimborsi di finanziamenti, oppure le entrate legate all'accensione di nuovi prestiti;
6. disponibilità monetarie al 1° gennaio dell'anno di previsione: avendo riportato l'intero Stato patrimoniale negli schemi di calcolo sottostanti, vengono qui gestite anche le disponibilità liquide esistenti a inizio esercizio.

Con somma algebrica dei 6 macro gruppi di valori riusciamo a ottenere il flusso di cassa complessivo prospettico, sia annuale, sia mensilizzato, completando in tal modo lo schema di *budget* finanziario.

<sup>3</sup> M. Belluzzi, "[Il budget finanziario – La gestione corrente](#)" in Vision pro n. 43/2024.

<sup>4</sup> M. Belluzzi, "[Il budget finanziario – La gestione corrente](#)" in Vision pro n. 43/2024.

Figura 5

1. FLUSSI FINANZIARI DI DIRETTA DERIVAZIONE DEL CONTO ECONOMICO DI PREVISIONE				
DESCRIZIONE	PREVISIONE	2024	Gennaio	Febbraio
RICAVI DELLE VENDITE	8.355.594,00	106,70	155.744,33	394.783,06
CONSUMO DI MATERIE	-4.917.368,26	-62,79	-38.319,34	-91.767,72
MANODOPERA DIRETTA	-828.100,93	-10,57	-69.008,41	-69.008,41
COSTI PER SERVIZI VARIABILI PER LA PRODUZIONE	-432.377,39	-5,52	-599,61	-20.373,77
<b>MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE</b>	<b>2.177.747,42</b>	<b>27,81</b>	<b>47.816,98</b>	<b>213.633,16</b>
SPESE DI PRODUZIONE/DISTRIBUZIONE	-302.905,70	-3,87	-34.218,39	-16.265,89
SPESE GENERALI E AMMINISTRATIVE	-473.469,46	-6,05	-36.240,77	-44.756,73
COSTO GODIMENTO BENI DI TERZI	-521.451,54	-6,66	-10.399,72	-10.399,72
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO = EBITDA</b>	<b>879.920,72</b>	<b>11,24</b>	<b>-33.041,90</b>	<b>142.210,81</b>
AMMORTAMENTI E ACCANTONAMENTI	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>REDDITO OPERATIVO = EBIT</b>	<b>879.920,72</b>	<b>11,24</b>	<b>-33.041,90</b>	<b>142.210,81</b>
ONERI FINANZIARI	-12.202,22	-0,16	-60,10	-58,20
PROVENTI FINANZIARI	124,77	0,00	28,15	0,00
<b>RISULTATO ORDINARIO</b>	<b>867.843,27</b>	<b>11,08</b>	<b>-33.073,85</b>	<b>142.152,62</b>
ONERI STRAORDINARI	0,00	0,00	0,00	0,00
PROVENTI STRAORDINARI	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>RISULTATO ANTE IMPOSTE</b>	<b>867.843,27</b>	<b>11,08</b>	<b>-33.073,85</b>	<b>142.152,62</b>
IMPOSTE	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>AUTOFINANZIAMENTO</b>	<b>867.843,27</b>	<b>11,08</b>	<b>-33.073,85</b>	<b>142.152,62</b>
2. FLUSSI FINANZIARI LEGATI ALLA LIQUIDAZIONE E VERSAMENTO DELL'IVA NELL'ESERCIZIO DI PREVISIONE				
DESCRIZIONE	PREVISIONE	2024	Gennaio	Febbraio
Versamento iva	-290.851,17		0,00	-57.342,81
3. FLUSSO DA INCASSI/PAGAMENTI CCN 31/12 ANNO PRECEDENTE				
DESCRIZIONE	PREVISIONE	2024	Gennaio	Febbraio
Incassi da clienti	1.819.913,56		691.567,15	691.567,15
Altri incassi	-21.110,17		0,00	-21.110,17
(Pagamenti a fornitori per acquisti)	-1.760.947,10		-352.189,42	-528.284,13
(Pagamenti a fornitori per servizi)	-24.343,59		-4.868,72	-7.303,08
(Pagamenti al personale)	-52.051,19		-52.051,19	0,00
(Altri pagamenti)	-92.308,98		-90.463,01	-1.845,97
(Imposte pagate sul reddito)	-107.464,88		0,00	0,00
Interessi incassati	120,58		120,58	0,00
(Interessi pagati)	-5.341,37		-5.341,37	0,00
Dividendi incassati	0,00		0,00	0,00
<b>FLUSSO COMPLESSIVO</b>	<b>-243.533,14</b>		<b>186.774,02</b>	<b>133.023,81</b>
4. FLUSSO DA GESTIONE INVESTIMENTI				
DESCRIZIONE	PREVISIONE	2024	Gennaio	Febbraio
(Investimenti)	-583.160,00		0,00	0,00
Disinvestimenti	244.000,00		0,00	0,00
<b>FLUSSO COMPLESSIVO</b>	<b>-339.160,00</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
5. FLUSSO DA GESTIONE FINANZIAMENTI				
DESCRIZIONE	PREVISIONE	2024	Gennaio	Febbraio
(Decremento debiti/rimborso finanz.)	-393.830,26		-338.441,70	-4.166,66
Incremento debiti/accensione finanz.	350.000,00		0,00	0,00
<b>FLUSSO COMPLESSIVO</b>	<b>-43.830,26</b>		<b>-338.441,70</b>	<b>-4.166,66</b>
6. DISPONIBILITA' MONETARIE 01/01 ANNO DI PREVISIONE				
DESCRIZIONE	PREVISIONE	2024	Gennaio	Febbraio
Disponibilità liquide	311.989,62		311.989,62	0,00
<b>FLUSSO DI CASSA TOTALE</b>	<b>262.458,32</b>		<b>127.248,10</b>	<b>213.666,96</b>

# Il conflitto nelle *family business*: cause scatenanti, tipologie e strategie di gestione

Alessandra Recine – psicologa e psicoterapeuta presso la Società Italiana di Sessuologia e Psicologia

*La letteratura di stampo organizzativo in tema di family business sembra aver consolidato l'ipotesi secondo cui la fisiologica condizione conflittuale che caratterizza qualsiasi sistema organizzativo, ritrova nelle aziende familiari un contesto ancora più favorevole per svilupparsi ed amplificarsi<sup>1</sup>.*

*Le family business, infatti, sono tipicamente considerate dei sistemi in cui sono ontologicamente situati elementi d'incomprensione, disaccordo, interferenza, competizione, sentimenti di rivalità e gelosia, in misura superiore o comunque con una connotazione di natura diversa dal resto delle imprese<sup>2</sup>. La commistione tra sistemi, familiare e di business, si connota come un fattore importante da cui i conflitti possono sorgere ed essere risolti, influenzando i risultati aziendali, in senso sia positivo sia negativo. La diversità di prospettive, aspirazioni, attese dei membri della famiglia, se, da un lato, può costituire una preziosa fonte di rinnovamento e una risorsa per l'innovazione<sup>3</sup>, può, di contro, determinare situazioni di conflitto distruttivo che possono minare la capacità di sviluppo e addirittura la stessa sopravvivenza dell'impresa familiare. Molti studi confermano, infatti, che solo una ristretta percentuale di family business sopravvive oltre la terza generazione a causa di conflitti interni alla famiglia che si riflettono sulla gestione dell'impresa<sup>4</sup>.*

*In questo contributo, dopo aver illustrato le ragioni per cui all'interno di un'impresa a conduzione familiare può generarsi un conflitto, verranno passate in rassegna le diverse tipologie di conflitti, le strategie e gli strumenti utili a gestirli.*

## Conflitti familiari e conflitti nelle *family business*

Negli ultimi 2 decenni le aziende a conduzione familiare son state oggetto di studio da parte di ricercatori dei più diversi ambiti disciplinari: economia, *management*, psicologia, sociologia, diritto, storia, antropologia, attratti dalle loro caratteristiche, dalla loro eterogeneità e complessità. La

<sup>1</sup> P. Sharma, "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future" in *Family Business Review*, 2004, Vol 17, Issue 1, pag. 1-36.

<sup>2</sup> E.J. Miller, A.K. Rice, "The Family Business in Contemporary Society" in *Family Business Review*, 1998, Vol 1, Issue 2.

<sup>3</sup> R. A. Cosier, M. Harvey, "The hidden strengths in family business: Functional conflict" in *Family Business Review*, 1998(1), pag. 75-79.

<sup>4</sup> A. Di Mascio, "Family Business. Strategie private e corporate banking per le imprese familiari", 2007, Milano.

compresenza di 2 sistemi sociali – la famiglia e l'impresa – aggiunge un ché di specifico a ogni fenomeno che può verificarsi nell'uno e nell'altro sistema, rispetto a quanto riscontrato nello studio di una sola delle 2 componenti. Tra i fenomeni più studiati che possono verificarsi all'interno del sistema familiare e all'interno di un'impresa a conduzione familiare ritroviamo i conflitti.

Disfunzioni e conflitti sono comuni e inevitabili all'interno delle famiglie; rappresentano qualcosa che è sempre esistito e ha caratterizzato la storia dello stesso concetto di famiglia. Una delle prime testimonianze sul tema del conflitto familiare è la religione a fornircela attraverso la storia di Caino e Abele. Una storia che parla sì di fraternità ma anche di rivalità tra fratelli, gelosia, incapacità di perdonare, ingiustizie subite e/o percepite e battaglie per ottenere l'attenzione dei genitori.

Il conflitto che può insorgere tra uno o più membri di una famiglia è diverso dalla maggior parte degli altri tipi di conflitto che possono nascere in altri contesti di gruppo. Inoltre, essendo il conflitto inevitabile all'interno del contesto familiare dobbiamo aspettarci che questo sia altrettanto inevitabile nelle imprese a conduzione familiare<sup>5</sup>. I membri delle famiglie imprenditoriali interagiscono l'uno con l'altro quotidianamente, piuttosto che semplicemente in vacanza o in occasioni speciali. È relativamente facile per i componenti di una famiglia elaborare e seppellire risentimenti profondi quando i membri non sono in contatto tra loro in maniera regolare, diviene invece più complesso quando i membri della famiglia si incontrano quotidianamente e si ritrovano a lavorare insieme. I legami emotivi, infatti, non di rado aumentano la profondità del conflitto poiché i componenti di una famiglia non si aspettano di essere osteggiati dalla propria famiglia, cosa che moltiplica il dolore, la rabbia e l'amarrezza<sup>6</sup>.

I conflitti che si generano in ambito familiare possono facilmente influenzare ritmo e contenuti dei processi decisionali, clima organizzativo, funzionamento degli organi di governo e direzione, relazioni lavorative e ripercuotersi sulle *performance* d'impresa. Analogamente, in direzione opposta, conflitti originati nel contesto aziendale, possono riverberarsi sul fronte familiare, deteriorando le relazioni e l'armonia, fino al punto di generare fratture irrisolvibili in quello che costituisce l'ambito più intimo della vita sociale delle persone.

Il *framework teorico* del *Socio-Emotional Wealth (Sew)*<sup>7</sup> che, a partire da una quindicina di anni a questa parte, sta diventando sempre più utilizzato nella letteratura manageriale e organizzativa, può essere utile per leggere e comprendere l'influenza della famiglia sulle scelte strategiche, sull'assetto

---

<sup>5</sup> H. Levinson, "Conflicts that plague family businesses" in *Harvard Business Review*. 1971,49(2): 90-98. J. L. Ward, "Growing the family business: Special challenges and best practices" in *Family Business Review*. 1997, 10(4): 323-337.

<sup>6</sup> K. Alderson, "Conflict management and resolution in family-owned businesses: a practitioner focused review" in *Journal of family business management*, 2015, 5(2): 140-156.

<sup>7</sup> L. R. Gómez-Mejía, K. Haynes, M. Nuñez-Nickel, K. J. L. Jacobson, J. Moyano-Fuentes, "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills" in *Administrative Science Quarterly*, 2007, 52: 106–137. Matherne, C., B. Waterwall, J. K. Ring, K. Credo, "Beyond organizational identification: The legitimization and robustness of family identification in the family firm" in *Journal of Family Business Strategy*, 2017, 8: 170–184.

organizzativo e sulle dinamiche comportamentali dei vari componenti<sup>8</sup>. Tale filone della letteratura infatti suggerisce che nelle aziende familiari l'interazione tra dimensioni economiche e "dimensioni Sew", ovvero tutti quegli aspetti non finanziari dell'impresa che soddisfano i bisogni affettivi della famiglia, come ad esempio l'identità e l'immagine familiare, la capacità della famiglia di esercitare la sua influenza e la prosecuzione della dinastia familiare crea un set unico di caratteristiche e condizioni che impattano sui processi decisionali, sulle dinamiche relazionali delle *family business* e sulla loro stessa sopravvivenza nel tempo<sup>9</sup>.

È bene però non demonizzare il conflitto etichettandolo come un elemento necessariamente negativo per le organizzazioni (in generale, e per le aziende familiari in particolare) poiché livelli moderati di determinate tipologie di conflitto possono contribuire a:

- migliorare le capacità dei *decision makers* nell'individuare, discutere, comprendere le informazioni e i problemi chiave dell'azienda e i cambiamenti del contesto;
- incrementare il livello di creatività e innovazione nei processi di *sense making*, *decision making* e *knowing*<sup>10</sup>;
- sviluppare mappe cognitive e opinioni condivise dai membri del gruppo e/o dell'azienda<sup>11</sup>.

### Gli antecedenti del conflitto

Kellermanns e Eddleston<sup>12</sup> mettono in risalto tra le occasioni di conflitto in un'azienda familiare le rivalità tra fratelli, i problemi coniugali, la dispersione della proprietà, il coinvolgimento transgenerazionale e problematiche relative alla successione. Altri antecedenti del conflitto sono stati identificati da Alderson<sup>13</sup> nell'età dell'impresa, nel suo stadio generazionale, nei rapporti tra i membri della famiglia che lavorano nell'impresa e quelli che non vi lavorano, nel numero dei proprietari tra i quali è frazionato il capitale sociale, nelle dimensioni del patrimonio, nella presenza di squilibri dimensionali fra l'azienda e la famiglia proprietaria, in conflitti interpersonali tra membri della famiglia, nella presenza di familiari poco capaci di svolgere il loro ruolo in azienda, nella diversità di traguardi e obiettivi tra i vari membri della famiglia, nella presenza di familiari con

---

<sup>8</sup> G. Laffranchini, J. S. Hadjimarcou and S. H. Kim, "The impact of socioemotional wealth on decline-stemming strategies of family firms" in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2020, 44: 185–210. T. Leppäaho, J. Metsola, "Family firm internationalisation. a network perspective" 2020, Cham: Palgrave Macmillan.

<sup>9</sup> P. Berrone, C. Cruz, L. R. Gómez-Mejía, "Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research" in *Family Business Review*, 2012, 25: 258–279.

<sup>10</sup> R. A. Cosier, M. Harvey, "The hidden strengths in family business: Functional conflict" in *Family Business Review*, 1998, 11(1), 75–79.

<sup>11</sup> J. H. Astrachan, K. S. McMillan, "Conflict and communication in the family business", 2003, Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.

<sup>12</sup> F. W. Kellermanns and K. A. Eddleston, "Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good" in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, 28(3): 209-228.

<sup>13</sup> K. Alderson, "Conflict management and resolution in family-owned businesses: a practitioner focused review" in *Journal of family business management*, 2015, 5(2): 140-156.

problemi di abuso di droga o alcool o con tratti del carattere, della personalità o del temperamento problematici.

Benavides-Vensaco e altri<sup>14</sup>, collegano il tema del conflitto con la successione (conflitto intergenerazionale), con possibili divergenze tra *manager* familiari e non-familiari, con le interazioni tra fattori del sistema familiare (come ad esempio la condivisione del potere, l'affetto) e il sistema aziendale (ad esempio, la *leadership*, il *commitment* organizzativo).

Antecedenti del conflitto possono essere riscontrati anche in aspetti di natura emotiva quali: risentimenti profondi tramandati da una generazione all'altra, sentimenti di gelosia, amarezza, ingiustizia percepita, difficoltà o incapacità a perdonare, battaglie per ottenere l'attenzione dei genitori che hanno indubbiamente radici più profonde che risiedono nella storia familiare. A questo proposito, Avloniti, Iatridou, Kaloupsis, Vozikis<sup>15</sup> individuano antecedenti della conflittualità tra fratelli, nelle loro caratteristiche di personalità, nel comportamento e nell'atteggiamento assunto dai genitori durante l'infanzia nei confronti dei figli, nella percezione della capacità dei genitori di essere equi e non commettere disparità nei confronti dei successori.

Divergenze di vedute in materia di denaro, ruoli, vedute o proprietà sono invece alla base di conflitti tra i soci tra soci familiari non coinvolti nella gestione dell'impresa e quelli che invece la gestiscono in maniera diretta (conflitti *principal-agent*), mentre Young e altri<sup>16</sup> mettono in evidenza che la concentrazione del capitale nelle mani di alcuni membri della famiglia e la presenza di strutture aziendali di gruppo possono favorire, specialmente in presenza di sistemi di difesa delle minoranze, l'insorgere anche di conflitti tra azionisti di maggioranza e azionisti di minoranza (conflitti *principal-principal*). Inoltre, i membri della famiglia possono avvertire un senso di costrizione alla loro relazione con l'impresa derivante dall'incapacità di vendere le loro azioni o dal desiderio di mantenere prerogative associate con l'impresa che possono ulteriormente contribuire alla generazione di conflitti nelle aziende familiari.

### Tipi di conflitto

Il tipo di conflitto ha una grande influenza sulle conseguenze dello stesso, dal momento che non è tanto la presenza del conflitto quanto le caratteristiche di questo a determinare le ricadute sull'azienda familiare. Per questa ragione, come evidenziato da Kellermanns e Eddleston<sup>17</sup> la

---

<sup>14</sup> C. A. Benavides-Velasco, C. Quintana-García and V. F. Guzmán-Parra, "Trends in family business research" in *Small Business Economics*, 2013, 40(1): 41-57.

<sup>15</sup> A. Avloniti, A. Iatridou, I. Kaloupsis and G. S. Vozikis, "Sibling rivalry: implications for the family business succession process" in *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2014, 10(4): 661-678.

<sup>16</sup> M. N. Young, M. W. Peng, D. Ahlstrom, G. D. Bruton and Y. Jiang, "Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective" in *Journal of management studies*, 2008, 45(1): 196-220.

<sup>17</sup> F. W. Kellermanns and K. A. Eddleston, "Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good" in *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2004, 28(3): 209-228.

comprensione del conflitto che può nascere tra i membri di una famiglia imprenditoriale richiede sia una disamina delle tipologie di conflitto che possono manifestarsi all'interno delle aziende familiari sia un'analisi delle dinamiche che influenzano le relazioni all'interno di tali imprese.

La letteratura in materia di conflitto ha utilizzato diversi criteri di classificazione dei conflitti a seconda della prospettiva disciplinare da cui è stato osservato il fenomeno ma anche del *focus* su cui è stata posta l'attenzione.

Hilburt-Davis e Dyer<sup>18</sup> hanno classificato i conflitti in: conflitti di comunicazione e conflitti di comportamento e in semplici e complessi. I conflitti semplici si risolvono con facilità, buon senso e razionalità normalmente prevalgono; non inibiscono processi decisionali efficaci. I conflitti complessi sono emozionalmente intensi e frequentemente generano mancanza di produttività, in quanto inibiscono i processi decisionali; con frequenza si cronicizzano.

Nel 2000 Danes, Leichtentritt e altri<sup>19</sup> in uno studio sui conflitti nelle *family business* hanno evidenziato 5 diverse aree di conflitto: il conflitto di giustizia, il conflitto di ruolo, il conflitto lavoro-famiglia, il conflitto di identità e il conflitto per la successione.

Il conflitto di giustizia si riferisce a problemi riguardanti le remunerazioni, le disparità di trattamento e l'allocatione delle risorse.

Il conflitto di ruolo ruota attorno al grado di confusione e disorientamento riguardo i ruoli che i vari membri della famiglia ricoprono all'interno della famiglia e all'interno dell'impresa.

Il conflitto lavoro-famiglia riguarda questioni che si manifestano nell'intersezione tra la famiglia e l'impresa. Un esempio è sicuramente rappresentato dalle questioni lavorative che entrano e invadono la vita privata del libero professionista o del lavoratore dipendente che in questo caso specifico coincide con uno o più componenti della famiglia stessa.

Il conflitto di identità coinvolge la necessità dei membri della famiglia di differenziare sé stessi dalle aspettative del resto dei membri famiglia e di agire come persone autonome; si manifesta attraverso i conflitti di genere, le rivalità tra fratelli, le relazioni padre/figlio.

Il conflitto di successione è legato principalmente al trasferimento della proprietà. Le potenziali conseguenze catastrofiche associate a questa tipologia di conflitto lo rendono un tema meritevole di particolare attenzione nel contesto delle aziende familiari in considerazione del fatto che la sovrapposizione fra i 2 sistemi – famiglia e impresa – può accrescerne la frequenza e l'intensità, minando sia la qualità ed efficacia dei processi decisionali nell'impresa, sia la qualità delle relazioni familiari.

---

<sup>18</sup> J. Hilburt-Davis and G.W. Dyer, "Consulting to Family Businesses: Contracting, Assessment, and Implementation", 2003, Jossey-Bass/Pfeiffer.

<sup>19</sup> S. M. Danes, R. D. Leichtentritt, M. E. Metz and C. Huddleston-Casas, "Effects of Conflict Styles and Conflict Severity on Quality of Life of Men and Women in Family Businesses" in *Journal of Family and Economic Issues*, 2000, 21(3): 259-286

Alcuni studiosi hanno osservato il conflitto con un approccio che potremmo definire “*economico*” focalizzandosi sulla gestione del capitale dell’impresa e hanno rilevato la presenza di conflitti di tipo *principal-agent* con riguardo al rapporto tra soci familiari non coinvolti nella gestione dell’impresa e quelli che la gestiscono. Young e altri<sup>20</sup> hanno messo in evidenza che la concentrazione del capitale nelle mani di alcuni membri della famiglia e la presenza di strutture aziendali di gruppo possono favorire, specialmente in presenza di sistemi di difesa delle minoranze, l’insorgere anche di conflitti di tipo *principal-principal* tra azionisti di maggioranza e azionisti di minoranza.

Il criterio di classificazione che abbiamo ritenuto più rispondente a esigenze di diagnosi, è quello adottato da Kellermanns and Eddleston<sup>21</sup> e Eddleston, Otondo e Kellermanns<sup>22</sup> che mettono in evidenza l’esistenza di 3 tipi di conflitto: cognitivo, di processo e relazionale.

Il conflitto cognitivo è legato a disaccordi sull’adozione di una determinata strategia. Si tratta di conflitti cosiddetti *task-related*, liberi da influenze di carattere emotivo, che si sviluppano a partire da idee e opinioni differenti riguardo gli obiettivi da perseguire e le strategie con cui raggiungerli. Conflitti di questo tipo possono essere presenti in occasione di decisioni riguardanti l’espansione dell’impresa, la scelta fra crescita interna e crescita per acquisizioni, tra crescita nello stesso *business* o crescita attraverso nuovi *business*. Per tali caratteristiche, i conflitti cognitivi incoraggiano i processi decisionali all’esame di diverse possibili alternative e suscitano dibattiti tra idee opposte che obbligano i soggetti coinvolti a entrare nel merito delle idee e delle alternative proposte e ad approfondire la conoscenza dei fenomeni, la condivisione delle informazioni e la loro messa a sistema, contribuendo a mitigare il rischio di conformismo ed espressioni di consenso prematuro. I conflitti cognitivi, se moderati nell’intensità, non eccessivamente ricorrenti e ben governati possono avere effetti benefici per le aziende, incoraggiando la creatività e favorendo l’innovazione. Viceversa, quando i conflitti cognitivi raggiungono livelli elevati possono influenzare negativamente la capacità di prendere decisioni e le *performance* aziendali. Come mettono in evidenza Eddleston, Otondo e Kellermanns aziende familiari che adottano processi decisionali altamente partecipativi sono quelle che sperimentano i maggiori conflitti di questo tipo. Cioè, un ambiente partecipativo può favorire il conflitto cognitivo in un’azienda familiare in quanto i membri della famiglia si sentono liberi di discutere e dibattere sugli obiettivi e le strategie aziendali. In contrasto, aziende familiari con poca partecipazione ai processi decisionali fanno minor esperienza

---

<sup>20</sup> M. N. Young, M. W. Peng, D. Ahlstrom, G. D. Bruton and Y. Jiang, “Corporate governance in emerging economies: A review of the principal–principal perspective” in *Journal of management studies*, 2008, 45(1): 196-220.

<sup>21</sup> F. W. Kellermanns, and K. A. Eddleston, “A family perspective on when conflict benefits family firm performance” in *Journal of Business Research*, 2007, 60(10): 1048-1057.

<sup>22</sup> K. A. Eddleston, R. F. Otondo and F. W. Kellermanns, “Conflict, Participative Decision-Making, and Generational Ownership Dispersion: A Multilevel Analysis” in *Journal of Small Business Management*, 2008, 46(3): 456-484.

di conflitti cognitivi perché i membri della famiglia sono scoraggiati dall'offrire le loro opinioni e idee in materia obiettivi e strategie.

Il conflitto di processo è legato al modo in cui gli obiettivi debbano essere raggiunti. Scaturisce da decisioni riguardanti le modalità con cui un determinato corso di azione dovrebbe essere perseguito e le competenze individuali debbano essere associate alle necessità aziendali. Conflitti di processo sono associati con il modo di svolgere il lavoro, l'utilizzo adeguato e proficuo del personale e delle risorse e il grado di responsabilità da assegnare a ciascuno. Anche in questo caso si tratta di conflitti *task-related*, liberi da influenze di carattere emotivo. Il disaccordo stimola la ricerca e la valutazione di scelte alternative riguardo alle modalità per raggiungere gli obiettivi e per conseguire il miglior accoppiamento fra bisogni dell'organizzazione e competenze individuali ai fini del perseguimento degli obiettivi. Disaccordi di questo tipo stimolano il dibattito sull'uso delle risorse e sull'uso dei metodi e degli strumenti per la misurazione delle *performance*. I conflitti di processo possono favorire la discussione riguardo alla posizione di membri della famiglia che ritengono di essere assegnati a compiti e ruoli per i quali non si sentono adeguati, o, all'opposto, di aprire il dibattito sulla qualificazione necessaria per coprire una determinata posizione. Come per il conflitto cognitivo, moderati e controllati livelli di conflitto di processo possono risultare benefici, mentre intensità e frequenza eccessiva o incapacità di trovare una direzione positiva possono avere conseguenze negative, determinando paralisi decisionali derivanti dalla incapacità di raggiungere un accordo sulle modalità di svolgere un determinato corso di azione o di decidere a chi affidare un determinato compito. Analogamente, aziende familiari che adottano processi decisionali altamente partecipativi possono sperimentare più elevati livelli di conflitto di processo, data la propensione a incoraggiare il dibattito tra i membri della famiglia, rispetto ad aziende in cui i processi decisionali sono più accentrati e meno partecipativi.

Il conflitto di relazione è incentrato su emozioni e sentimenti negativi rabbia, fastidio, frustrazione, e disgusto. Mentre il conflitto cognitivo si focalizza sul lavoro, il conflitto relazionale pone il suo *focus* sugli scontri interpersonali e sulla constatazione che alcune decisioni possono esser prese in modo del tutto irrazionale, guidate dall'emotività invece che dalla razionalità<sup>23</sup> e, proprio per questo motivo, dar vita al conflitto. Il conflitto di relazione si caratterizza per la presenza di ira, risentimento e preoccupazione e può sfociare in una totale mancanza di produttività in quanto può condurre a processi decisionali poveri o persino a una mancanza di decisionalità<sup>24</sup> che possono a loro volta ostacolare movimenti imprenditoriali limitando la capacità di crescita di un'azienda familiare<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> M. F. Kets de Vries, "The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news" in *Organizational dynamics*, 1994, 21(3): 59-71.

<sup>24</sup> H. Levinson, "Conflicts that plague family businesses" in *Harvard Business Review*, 1971, 49(2): 90-98.

<sup>25</sup> G. Filbeck, L-L. Smith, "Team Building and Conflict Management: Strategies for Family Businesses" in *Family Business Review*, 1997, Volume 10 (4), pag.339-352; M. Harvey, R.E. Evans, "Family Business and Multiple Levels of Conflict" in *Family Business Review*, 1994, Volume 7 (4), pag.331-348.

Alcune ricerche suggeriscono che la comunicazione è un mezzo che può ridurre il conflitto disfunzionale. Le aziende familiari che incoraggiano i membri della famiglia a comunicare i loro punti di vista tendono a sperimentare minori tensioni al loro interno<sup>26</sup>. Le famiglie che non hanno conflitti personali distruttivi sottolineano spesso la condivisione del potere, la cooperatività, e la libertà di espressione, favorendo la comunicazione<sup>27</sup>. Come tale, processi decisionali partecipativi dovrebbero contribuire a ridurre i rapporti conflittuali all'interno dell'azienda familiare perché i membri della famiglia sono incoraggiati a esprimere le loro opinioni e il processo di partecipazione dovrebbe contribuire a far sentire ciascun membro della famiglia importante per l'impresa<sup>28</sup>. Al contrario, una mancanza di comunicazione e di coinvolgimento può portare i membri della famiglia a sentirsi di troppo e sottovalutati all'interno dell'impresa familiare.

### Strategie e strumenti di gestione dei conflitti

La letteratura sul tema delle strategie di gestione del conflitto è ampia e propone diversi criteri per la loro mappatura. Thomas<sup>29</sup> ispirato da un lavoro di Blake e Mouton del 1964<sup>30</sup> ha elaborato un modello denominato Tdmcr: *two-dimensional model of conflict resolution* (modello bidimensionale di risoluzione dei conflitti) che identifica 2 dimensioni concettualmente indipendenti del comportamento interpersonale: l'assertività, definita come un comportamento inteso a soddisfare i propri interessi e la cooperatività, definita come un comportamento destinato a soddisfare gli interessi di un altro. Le 2 dimensioni si combinano dando luogo a 5 metodi/strategie per la gestione dei conflitti:

1. elusione (non assertiva, non cooperativa);
2. competizione (assertiva, non cooperativa);
3. accomodante (non assertiva, cooperativa);
4. compromesso (intermedia tra assertività e cooperatività);
5. collaborazione (assertiva, cooperativa).

La maggior parte degli studiosi riconoscono l'importanza di 2 dimensioni di base: strategie volte a evitare il conflitto vs strategie volte a ingaggiarlo; stili costruttivi vs stili distruttivi. Le strategie volte a ingaggiare il conflitto vengono a loro volte sottoclassificate in assertive, aggressive e di adattamento. Le strategie tendenti a eludere il conflitto si distinguono in ritirata, sottomissione e

<sup>26</sup> A.B. Ibrahim, K. Soufani; J. Lam, "A Study of Succession in a Family Firm", 2001, volume 14, volume 3.

<sup>27</sup> M. F. Whiteside, C. E. Aronoff; J. L. Ward, "How Families Work Together" in *Business Owner Resources*, 1993.

<sup>28</sup> K. A. Eddleston, and F. W. Kellermanns, "Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective" in *Journal of Business Venturing*, 2007, 22(4): 545-565.

<sup>29</sup> K. Thomas, "Conflict and Conflict Management" in *The Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, a cura di Marvin Dunnette 1976, Chicago: Rand McNally.

<sup>30</sup> R. Blake, J. Mouton, "The Managerial Grid. Houston", 1964, Gulf Publishing.

negazione. Gli stili costruttivi promuovono strategie assertive e di adattamento. Lo stile distruttivo impiega strategie di aggressione, ritiro, e sottomissione.

Sorenson<sup>31</sup> afferma che le strategie di gestione dei conflitti orientate alla collaborazione danno migliori risultati di quelle di elusione (*avoidance*), accomodamento (*accommodation*), compromesso (*compromise*) o competizione (*competition*). Collegando le strategie di gestione del conflitto con le tipologie di conflitto discusse nel precedente paragrafo, Cosier<sup>32</sup> afferma che i conflitti di tipo cognitivo e di processo costituiscono terreno più fertile per l'adozione di stili e strategie costruttive, mentre i conflitti relazionali inducono con maggior frequenza all'adozione di stili e strategie distruttivi.

Il modello di Thomas-Kilmann (TK) è ampiamente utilizzato per rendere più semplice la comprensione di come 2 caratteristiche di base del conflitto interagiscono influenzando il modo in cui le parti interessate conformano le loro azioni in relazione ai loro interessi. In sostanza, il modello TK è costruito sulla premessa che le 2 variabili salienti del conflitto sono l'importanza relativa dei rapporti in gioco e le questioni sostanziali in discussione.

Trippe e Baumel<sup>33</sup> hanno constatato che il modello TK prende in considerazione soltanto il rapporto di importanza positiva, in una scala che va da trascurabile a importante - ovvero da neutrale a positivo, e trascura di considerare relazioni che sono allo stesso tempo importanti ma negative, che, tuttavia, sono frequentemente presenti nei conflitti che si osservano nel contesto delle aziende familiari. Alla luce di tali considerazioni, hanno sviluppato un adattamento del modello di Thomas-Kilmann particolarmente disegnato sulle problematiche delle aziende familiari. Osservando i soggetti interessati i cui rapporti e gli obiettivi sono entrambi altamente conflittuali, gli Autori in parola hanno identificato 3 ulteriori comportamenti/stili da aggiungere ai 5 identificati nel modello TK: il blocco (nel caso in cui la sostanza è relativamente poco importante, ma il rapporto è molto negativo), l'esclusione (nel caso in cui la sostanza ha relativamente moderata importanza e il rapporto è moderatamente negativo) e il sabotaggio (nel caso in cui la sostanza è relativamente molto importante, e il rapporto è molto negativo).

Per quel che concerne invece gli strumenti utili a prevenire e gestire i conflitti negativi che possono svilupparsi nelle *family business* ritroviamo: le riunioni di famiglia, i consigli di famiglia, gli accordi familiari (*family constitutions* e *family protocols*), ritiri familiari, il CdA, gli incontri intragenerazionali. La maggior parte di questi strumenti ha come obiettivo la facilitazione delle

<sup>31</sup> R. L. Sorenson, "Conflict management strategies used by successful family businesses" in *Family business review*, 1999, 12(4): 325-339.

<sup>32</sup> R. A. Cosier and M. Harvey, "The hidden strengths in family business: Functional conflict" in *Family Business Review*, 1998, 11(1): 75-79.

<sup>33</sup> B. Trippe and D. Baumel, "Beyond the Thomas-Kilmann Model: Into Extreme Conflict" in *Negotiation Journal*, 2015, 31(2): 89-103.

relazioni tra i membri della famiglia attraverso la costruzione di un ambiente partecipativo che favorisca la conoscenza reciproca tra i familiari, la discussione di temi di rilievo e la costruzione di un clima di fiducia.

Una volta insorto un conflitto all'interno di un'impresa a conduzione familiare è possibile formulare una previsione di quello che sarà l'esito? Questo interrogativo sarà oggetto di approfondimento in un prossimo contributo.

**i servizi di** **MB** **Master Breve**

**FISCOPRATICO SMART: LA PIATTAFORMA INTEGRATA CON L'AI**  
La soluzione editoriale integrata con l'Intelligenza Artificiale che coniuga in un unico strumento informazione, aggiornamento, approfondimento e soluzioni operative. Disponibile per gli abbonati a Master Breve nella versione Smart, che comprende le schede operative relative a **BILANCIO** e **IVA**

**ARCHIVIO INCONTRI FORMATIVI IN DIFFERITA**  
In caso di assenza matura crediti formativi con la partecipazione alle differite e-learning accreditate messe a disposizione per ogni incontro formativo

**E-LEARNING**  
3 ore e-learning che consentiranno di acquisire i crediti formativi richiesti annualmente in materia di ordinamento, deontologia e tariffe con focus specifico su AI e digitalizzazione dello studio professionale

**CREDITI FORMATIVI**  
Matura fino a 60 crediti formativi di cui 3 in materie obbligatorie

**SCOPRI DI PIÙ**

# Intelligenza artificiale, a che punto siamo negli studi professionali?

Claudio Rorato – *Senior Advisor* in Strategia, Organizzazione e *Digital Transformation*, Responsabile Scientifico e Direttore dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale e Direttore dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle Pmi della *School of Management* del Politecnico di Milano

*L'intelligenza artificiale per qualcuno è un pericolo, per altri no. Oggi, c'è molta cautela nel programmare degli investimenti verso questa tecnologia. Tuttavia, esistono alcuni studi che stanno sviluppando progetti o internamente o attraverso l'ausilio di specialisti, mentre la maggior parte delle realtà si sta informando tramite stampa, convegni o corsi di formazione sul tema dell'intelligenza artificiale.*

## Riferimenti metodologici

L'Osservatorio professionisti e innovazione digitale da 10 anni fornisce un apporto di sostanza per la diffusione consapevole dell'innovazione digitale all'interno degli studi di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro. L'approccio utilizzato è di tipo sistemico, perché prende in esame il mondo delle professioni e le relazioni con i clienti, i *vendor* tecnologici e il loro canale, le società di servizi non tecnologici, la P.A. e gli enti e le associazioni di rappresentanza.

Di seguito i riferimenti metodologici relativi alla ricerca condotta nel 2022-2023 sugli studi professionali di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro, sia nella forma mono disciplinare sia multidisciplinare. I dati richiesti con la somministrazione di un questionario *online*, escludono la clientela definibile "*privata*", ma si concentrano esclusivamente su quella aziendale o, comunque, dotata di partita Iva.

Ricerca sugli studi professionali - Attraverso un questionario Cawi rivolto agli studi professionali erogato da aprile 2023 a giugno 2023, sono stati raccolti e utilizzati 3.996 questionari. Le risposte ottenute a livello nazionale hanno un elevato livello di rappresentatività statistica in termini geografici.

Gli studi rispondenti sono stati inoltre divisi in 4 classi dimensionali: micro studi (meno di 3 persone in organico), piccoli studi (3-9), medi studi (10-29) e grandi studi (da 30 in su).

## Premessa

L'intelligenza artificiale divide le opinioni non solo nel mondo professionale ma anche in quello della società civile. Ai timori che l'AI ci toglierà il lavoro, che produca effetti negativi sui comportamenti e sull'etica fanno riscontro le positive applicazioni in diversi campi, dalla medicina alla logistica, dai trasporti alla sicurezza, solo per citarne alcune. Più di altre tecnologie l'AI richiede un cambio di paradigma che, alla base, prevede l'accettazione di una collaborazione che potenzia la capacità decisionale umana, senza sostituirla *in toto*.

Tra gli studi professionali italiani prevale la sensazione che sia ancora presto per realizzare progettualità specifiche con l'intelligenza artificiale, ma che sia necessario avvicinarsi gradualmente a questa disciplina, per raggiungere una maggiore consapevolezza e competenza sul tema. Le 3 professioni esaminate – avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro – prediligono (Figura 1) documentarsi (letture, convegni) con una percentuale tra il 69% e l'80%, oppure frequentare dei corsi specifici (9%-16%). Tra il 5% e il 7% degli studi si sta confrontando, invece, con dei *partner* per valutare lo sviluppo di progetti sull'AI. Non supera, invece, l'8% la percentuale di studi che dichiara di essere passata all'azione attraverso l'avviamento di progetti con l'ausilio di consulenti esterni o con altri *partner*.

Figura 1



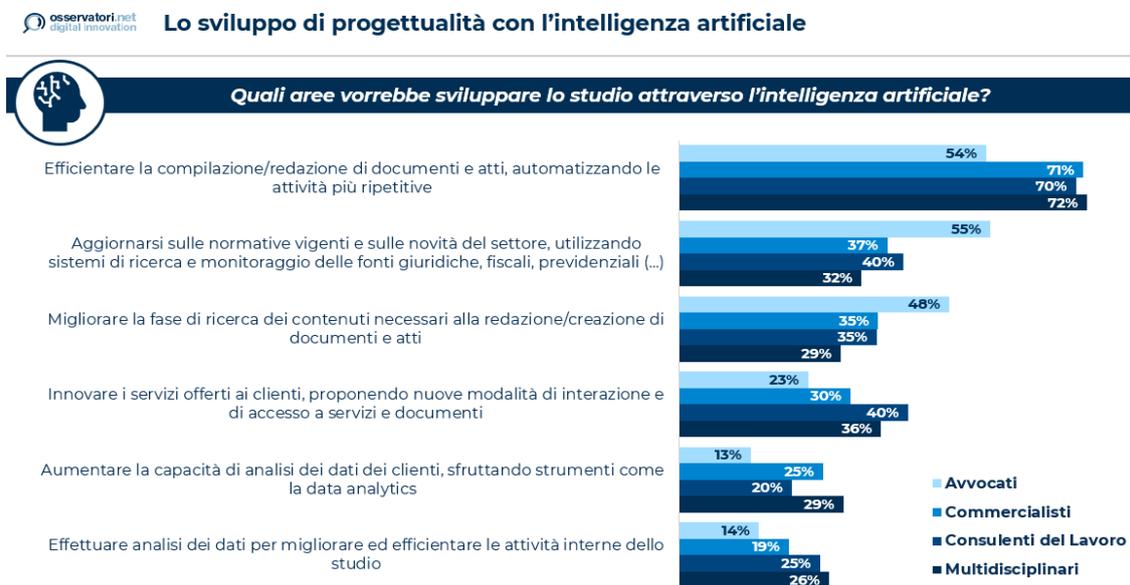
A livello dimensionale, gli studi medi e grandi – questi ultimi praticamente nella totalità dei casi – mostrano un approccio più avanzato e strutturato, confermando la tendenza già osservata per le altre tecnologie. Complice la più ampia disponibilità di risorse tecnologiche, finanziarie, di competenze e di patrimonio informativo, gli studi di grandi dimensioni (ndA per l'Osservatorio è grande uno studio con un organico di almeno 30 persone) stanno scavando un solco ancora più profondo con le altre realtà in termini di concretezza realizzativa e di capacità di elaborare una nuova visione per lo studio.

## I progetti che interessano gli studi professionali

I desideri di sviluppo da parte delle professioni abbracciano, soprattutto, la ricerca di livelli superiori di efficienza, pur con percentuali diverse tra una professione e l'altra, nelle seguenti aree: automatizzare le attività più ripetitive nella compilazione/redazione di documenti e atti, velocizzare

la ricerca e il monitoraggio delle fonti informative finalizzate all’aggiornamento normativo e alla redazione di documenti e atti, innovare i servizi offerti con nuove modalità di interazione nei confronti dei clienti (Figura 2).

Figura 2



Per gli avvocati, pur sottolineando la conferma degli andamenti espressi dalle altre professioni, è bene notare che esprimono valori abbastanza simili per le prime 3 preferenze, mentre sono la categoria con la percentuale più bassa nell’interazione con la clientela. Indubbiamente gioca la natura stessa dell’attività legale ma anche una cultura *customer oriented* diversa, che impiega meno le variabili tecnologiche.

Più basse le percentuali in tutte le professioni e, in particolare, negli avvocati, che esprimono il desiderio di migliorare l’analisi dei dati per i clienti (manca la percezione di creare nuovi servizi *data based*) e per comprendere meglio l’andamento dello studio. Quest’ultimo aspetto evidenzia un ulteriore elemento culturale: la carenza di nuovi modelli gestionali, che rendono più consapevoli i professionisti sull’andamento dello studio (attività, *economics*). In buona sostanza, il controllo di gestione interno è ancora appannaggio di un ristretto numero di studi professionali.

### Gli studi usano i dati?

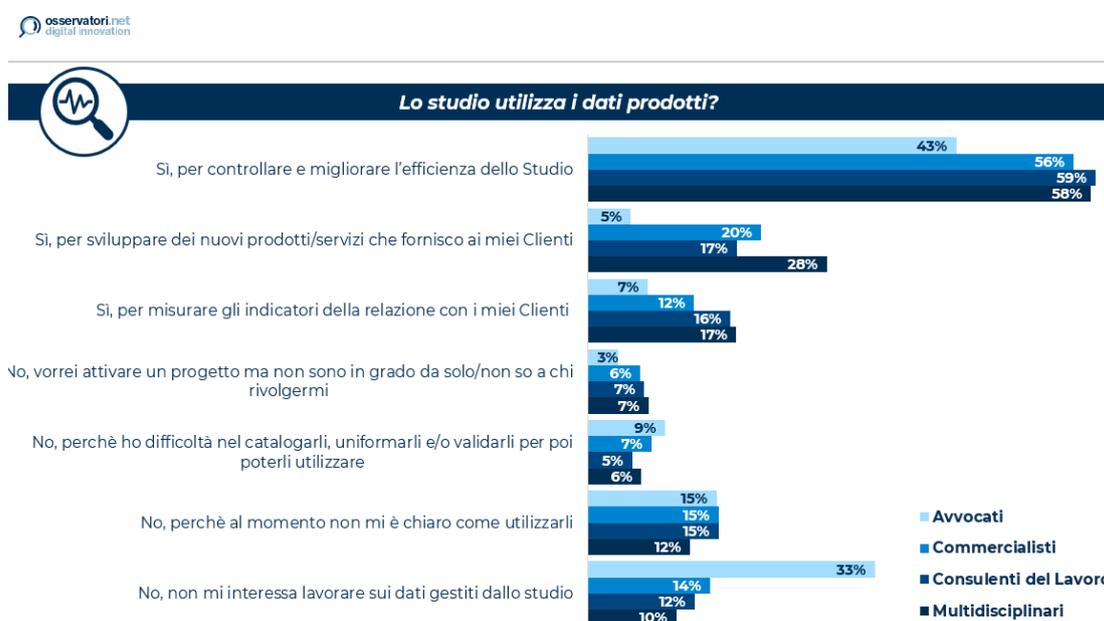
Parlare di intelligenza artificiale senza aver elaborato una strategia basata sui dati, risulta davvero difficile. È come se tentassimo di costruire una casa partendo dal tetto o disporre di una vettura di grande potenza, che teniamo parcheggiata nel *garage* di casa perché abbiamo paura dell’alta velocità o perché non abbiamo la patente per guidarla.

Prima di parlare di strumenti bisognerebbe, infatti, porsi delle domande come “Cosa posso fare con tutti i dati che circolano nello studio?”, “I dati di cui dispongo sono normalizzati<sup>1</sup>”, “Lo studio dispone delle competenze per analizzare i dati?” ...

Questa premessa deve servire per riflettere sull’opportunità di concentrarci su un tema di grande interesse e impatto ma che necessita di alcuni passi preliminari, fondamentali per avviare i progetti basati sull’intelligenza artificiale.

Anche sul tema dell’utilizzo dei dati prodotti dallo studio – preliminare allo sviluppo di eventuali progettualità e strumenti *ad hoc* con l’intelligenza artificiale – prevale, tra le realtà che utilizzano i dati, la volontà di migliorare l’efficienza interna (43%-59%) (Figura 3). I dati sono, invece, ancora mediamente poco utilizzati e analizzati nell’ottica di sviluppare nuovi prodotti e servizi per i clienti (dal 5% degli studi legali al 28% dei multidisciplinari) o per misurare gli indicatori relativi alla relazione con i clienti (dal 7% degli studi legali al 17% dei multidisciplinari). Non solo la cultura del dato è ancora *in fieri* ma, soprattutto, quella che pone al centro delle attività i clienti. Le attività e, di conseguenza, i servizi non sono progettati pensando ai clienti ma obbedendo prevalentemente a una logica tradizionale, ispirata più dalla normativa che dal bisogno del mercato.

Figura 3



Tra gli studi che, invece, non usano i dati – né internamente né per i clienti – tra gli avvocati prevale nettamente il disinteresse per i dati (33%), contro percentuali decisamente più basse presso le altre

<sup>1</sup> Normalizzare un dato significa, per esempio, che la medesima informazione o lo stesso oggetto devono essere chiamati sempre nello stesso modo. Pensiamo, per esempio, a cosa capita con gli indirizzi in cui la via è indicata da nome e cognome di un personaggio famoso: spesso si omette il nome e si lascia solo il cognome oppure abbreviamo il nome e manteniamo per esteso solamente il cognome. E questo è solo uno degli “n” esempi che si potrebbero fare.

professioni. Dalle altre risposte, che interessano dal 3% al 15% del campione, emerge che gli studi faticano ad avviare dei progetti basati sui dati, per le difficoltà a classificarli, a trovare interlocutori a cui rivolgersi, a definire uno scopo per impiegarli. Globalmente, quindi, per gli avvocati il “no” nei confronti dei dati vale, il 60%, mentre per le altre professioni, compresi gli studi multidisciplinari, oscilla intorno al 40%.

Anche sul fronte dell’interesse verso i dati, gli studi di grandi dimensioni si dimostrano in media più avvezzi a utilizzare i dati che transitano nei sistemi informativi, mentre si annulla la quota di studi disinteressati. È il segno di una cultura gestionale superiore, che si sta smarcando dai paradigmi tradizionali a favore di riferimenti più manageriali e imprenditoriali, ricercando nuove aree applicative per la professione.

### Conclusioni

Tra gli studi professionali prevale la sensazione che sia ancora presto per realizzare progettualità con l’intelligenza artificiale, seppur diverse realtà si stiano avvicinando a questa tecnologia e, in alcuni casi, avviando iniziative specifiche in questo ambito.

L’esiguo tasso di diffusione delle tecnologie basate sulla valorizzazione del patrimonio informativo dello studio e il fatto che molte organizzazioni devono ancora valutare l’eventuale utilizzo di intelligenza artificiale, indica che c’è molta strada da fare nella creazione di conoscenza sul tema e nello sviluppo di una consapevolezza sulle relative opportunità e applicazioni.

Tra le aree che gli studi vorrebbero sviluppare con questa disciplina, emergono prevalentemente la possibilità di efficientare la redazione di documenti e atti, sia automatizzando le attività più ripetitive, sia supportando la fase di aggiornamento e ricerca di contenuti.

Occorre lavorare di più sulla componente culturale, che ispira nuovi modelli organizzativi, di *business* e relazionali, sviluppabili attraverso il confronto con i più bravi che “hanno già fatto” o con la formazione. Tutto ciò aiuta a sviluppare la capacità di elaborare nuove visioni.

Vision pro n. 44/2024

# Sempre più ricchi di tecnologie, sempre più poveri di contenuti. La comunicazione dei *brand* alla riscoperta dei valori autentici alla base di un'impresa

Gianluca Adami - amministratore unico Clab Comunicazione

*Viviamo in un'epoca caratterizzata da un paradosso evidente: siamo sempre più ricchi di tecnologia, ma sempre più poveri di contenuti. Questa riflessione ci invita a fermarci e considerare il ruolo che la tecnologia occupa nelle nostre vite, specialmente in ambito comunicativo. Se da una parte i progressi tecnologici hanno ampliato notevolmente le possibilità di connetterci, informarci e creare nuovi canali di interazione, dall'altra rischiano di farci perdere di vista l'essenza stessa della comunicazione: il contenuto.*

Possedere una tecnologia non significa automaticamente possedere un'idea o una visione. Le tecnologie offrono opportunità incredibili per comunicare in modo rapido, preciso e mirato. Ci permettono di raggiungere pubblici specifici, facilitano gli acquisti, orientano le nostre scelte, ci collegano ad altre persone e oggi con i progressi dell'AI generativa ci supportano creativamente. Tuttavia, in questo scenario così dinamico e interconnesso, il contenuto sembra passare in secondo piano, come un elemento quasi trascurabile.

Eppure, è proprio il contenuto a fare la differenza, poiché rappresenta il vero valore aggiunto in una comunicazione che altrimenti rischierebbe di essere vuota, una mera sequenza di effetti scenici. Questo è un tema che, soprattutto per chi si occupa di comunicazione, si rivela cruciale. Le tecnologie amplificano il messaggio, lo rendono accessibile e immediato, ma allo stesso tempo possono frammentare l'informazione e disabituarci alla riflessione. Quante volte, cercando informazioni, ci imbattiamo in contenuti semplificati, banali e privi di sostanza?

La tendenza alla semplificazione è un riflesso della nostra società contemporanea, sempre più complessa e sovraccarica di stimoli. Di fronte a questa complessità, ci rifugiamo in un'area di

*comfort*, dove tutto deve essere facile, immediato e comprensibile senza sforzo. Questa fuga dalla complessità ci rende meno capaci di riflettere e di sviluppare una visione critica.

Ma allora, come possono le aziende costruire strategie di comunicazione efficaci, capaci di coniugare tecnologia e contenuti? La risposta risiede nella necessità di partire da una visione chiara, da un'idea forte e da un filo conduttore che possa guidare l'intera strategia. Sebbene all'inizio possa sembrare più impegnativo, questo approccio risulta essere più efficace, specialmente quando i *budget* sono limitati.

Investire nella comunicazione non significa semplicemente adottare le tecnologie più avanzate, ma richiede una capacità di riflessione e di sintesi che vada oltre la frammentazione dei canali. Le aziende devono costruire un filo conduttore tra le varie tecnologie, utilizzandole come contenitori attraverso cui veicolare un messaggio coerente e creativo. Questo è un compito in cui le imprese di comunicazione possono giocare un ruolo fondamentale, aiutando le aziende a esprimere un concetto che nessuna tecnologia da sola può offrire: la storia unica di un'azienda, di un prodotto o di un servizio, raccontata attraverso contenuti autentici e significativi.

Perché i contenuti sono fondamentali? Perché i contenuti sono il sogno, la visione, la responsabilità, la coscienza, in sintesi tutti quegli elementi umani che sono alla base di un'impresa e quindi del suo senso e scopo anche sociale, oltre a quello di generare profitto. E questo insieme di fattori rende un'azienda unica, autentica e non riproducibile, ed è per questo motivo che a oggi, nel futuro ancora non lo sappiamo, non è possibile delegare la comunicazione di un *brand* alla AI senza che vi sia un controllo, una competenza umana specifica.

Facciamo l'esempio dei valori fondanti di un *brand*: le persone oggi sentono l'esigenza di scegliere i *brand* e i loro prodotti in funzione dei fattori precedentemente elencati: sogno, visione, responsabilità, scopo. Una macchina, da sola, non può definirli: il pensiero e la riflessione umana sono fondamentali per identificare e trasmettere quei valori che creano una connessione autentica con il pubblico. Solo attraverso una visione creativa e umana, un *brand* può costruire un'identità forte e distintiva, capace di parlare ai propri clienti in modo genuino.

Un altro aspetto centrale nella riflessione sul rapporto tra tecnologia e comunicazione riguarda la creatività. La domanda che spesso emerge è: la tecnologia serve alla creatività o la creatività è diventata serva della tecnologia? Nei progetti di comunicazione strategica, è frequente confrontarsi con le imprese sul ruolo che le persone e le tecnologie occupano oggi nelle nostre vite.

Anche in un mondo sempre più dominato dai dati e dalle tecnologie, la creatività rimane un elemento insostituibile. Il nostro cervello è ancora in grado di fare sintesi, di governare i contenuti e di interpretare i dati per dare vita a qualcosa di unico. È questa capacità di visione e di pensiero critico che farà la differenza nel mondo del lavoro. Le professioni del futuro saranno quelle in cui il ruolo creativo non potrà essere sostituito da una macchina, da un *software* o da un'intelligenza artificiale.

La sostenibilità del nostro pianeta, sia ambientale sia sociale, dipenderà proprio dall'uso creativo delle risorse, incluse quelle tecnologiche. Recenti eventi globali ci hanno insegnato che, senza una visione e senza allenamento alla creatività, non saremo in grado di affrontare i cambiamenti sempre più rapidi e imprevedibili, né nella vita né nel lavoro.

Lo stesso principio vale per le opportunità offerte dalle tecnologie nella proliferazione dei canali di comunicazione. Non è il canale in sé a garantire il successo di una strategia, ma l'uso creativo che ne viene fatto. Il successo dipende dalla forza dell'investimento, dalla scelta dei contenuti, dalla definizione di uno stile e di un tono di comunicazione coerente. Una visione chiara e coerente è ciò che può guidare l'uso delle tecnologie, trasformando semplici strumenti in potenti mezzi di espressione e di connessione.

Le tecnologie, dunque, non devono essere considerate come un fine, ma come un mezzo attraverso cui veicolare i contenuti in modo efficace e rilevante. È attraverso il pensiero umano, la riflessione e la creatività che si può dare vita a messaggi che siano veramente coinvolgenti e che lascino un segno nel tempo. Ed è in questo contesto che i valori di un *brand* assumono un ruolo centrale: sono la guida per costruire relazioni autentiche e durevoli con il proprio pubblico. Senza questi valori, il rischio è che la comunicazione diventi puramente meccanica, priva di anima e di significato.

In conclusione, la tecnologia è senza dubbio una risorsa potente, ma il vero valore risiede ancora nei contenuti e nella creatività umana. La tecnologia può amplificare e connettere, ma è l'uomo che deve guidare questo processo, trovando il giusto equilibrio tra il potere delle macchine e la capacità di pensare, creare e raccontare storie significative e autentiche. Solo così potremo sfruttare al meglio le opportunità offerte dal progresso tecnologico, senza rinunciare all'essenza della comunicazione e dell'espressione umana.

Libri ed eBook

# Guida agli strumenti deflattivi

Il nuovo procedimento di accertamento e adesione  
Normativa, prassi, giurisprudenza e casi pratici, aggiornato con i Decreti Legislativi di Riforma fiscale.

Autore  
**Gianfranco Antico**

Versione cartacea  
**€ 40,00**

Versione eBook  
**€ 34,00 + IVA 4%**

**EC Euroconference**  
Centro Studi Tributari

Vision pro n. 44/2024

# Commercialisti 5.0: Come le *soft skills* e l'intelligenza artificiale stanno cambiando la professione

Jacopo Bertagnin - dottore commercialista

Elisa Carriolo - dottore commercialista<sup>1</sup>

*Il mondo dei commercialisti è alle soglie di una terza rivoluzione tecnologica. Dopo l'avvento dei computer e di internet, l'intelligenza artificiale oggi sembra pronta a ridisegnare nuovamente i contorni della nostra professione. Sarà davvero così? E se sì, come si evolverà il ruolo del commercialista in questa nuova era digitale?*

Si sente parlare ovunque di AI ma fra i nostri colleghi le reazioni sono contrastanti: chi la approccia con diffidenza, chi la considera una moda passeggera, chi l'ha accantonata dopo averla sperimentata a livello superficiale e aver ricevuto qualche risposta errata e chi, invece, l'ha già integrata nella propria *routine* quotidiana.

A parere di chi scrive, è fondamentale comprendere che non siamo di fronte né a una soluzione magica per tutti i nostri problemi né a un semplice *gadget* che possiamo ignorare. L'AI è piuttosto uno strumento estremamente potente che, se utilizzato correttamente, permette già oggi di svolgere molti compiti con maggiore efficienza e in minor tempo, con evidenti vantaggi in termini di produttività.

La possibilità, ad esempio, di fare ricerche rapidamente, di scrivere il canovaccio di testi complessi in modo facilitato, unita alla velocizzazione di altre attività a basso valore aggiunto come la gestione delle fatture e la contabilità di base, che stanno diventando sempre più automatizzate, permetterà sempre di più al professionista di dedicare tempo prezioso a compiti di maggiore valore strategico. Se saremo pronti ad accogliere questo cambiamento, potremo quindi focalizzarci sul ruolo di consulente dell'imprenditore e instaurare relazioni solide e durature con i clienti, basate su fiducia e competenze avanzate ma, anche da questo punto di vista, sarà indispensabile farsi trovare preparati.

<sup>1</sup> Membri del Direttivo Ugdcec di Padova. Articolo realizzato nell'ambito delle attività del progetto interregionale di Confprofessioni Nord-est "Generazioni Professionali a confronto.100" sulle *soft skill*.

## Sviluppo personale del professionista

Alla padronanza delle conoscenze tecniche, in materia fiscale e aziendalistica, dovranno affiancarsi competenze trasversali, le c.d. *soft skills*, che verranno ricercate sempre più frequentemente in un professionista e diventeranno cruciali per il buon esito della professione. Capacità umane, empatiche, come la *leadership*, il *problem-solving*, la gestione dell'emozione, unite a una comunicazione efficace, rivestiranno un ruolo sempre più determinante e saranno potenziate dall'uso dell'AI che fungerà da moltiplicatore di queste competenze.

La figura del commercialista, quindi, si evolverà in quella di consulente proattivo capace di sfruttare l'AI e gli strumenti tecnologici per offrire servizi a valore aggiunto, guidare l'impresa attraverso la complessità del mercato, costruire strategie sostenibili, saper interpretare le esigenze dei clienti, saper comunicare con chiarezza e visione strategica e costruire relazioni di fiducia.

Tornando alla tematica dell'intelligenza artificiale, è giusto dire che l'AI non è certo pronta a sostituirci e, permetteteci di aggiungere, per fortuna! L'AI rappresenta piuttosto un efficace "attrezzo" del mestiere, del quale possiamo servirci per ridurre sensibilmente il tempo di alcune nostre attività, ma come tutti gli strumenti utili alla professione, dev'essere conosciuto e imparato il suo utilizzo.

Oggi non ci impensierirebbe molto se un nostro cliente tentasse di chiedere una consulenza "da commercialista" a uno dei vari *software* AI più noti, perché sappiamo che con tutta probabilità riceverebbe una risposta superficiale e forse anche parzialmente errata. Occorre aggiungere, però, che la correttezza delle risposte fornite dall'AI dipende da diversi fattori, alcuni dei quali sono puramente temporanei.

Entrando un po' più nel dettaglio, la possibilità di ottenere una buona risposta da parte dell'intelligenza artificiale dipende principalmente da:

1. capacità dello strumento (inteso sia come capacità logiche che come conoscenze dello stesso);
2. qualità della domanda (il c.d. "*prompt*");
3. capacità di comprendere la risposta e, se necessario, agire per correggere i problemi riscontrati.

Il primo dei 3 fattori, la capacità dello strumento, rappresenta il fattore più "pericoloso" per chi non è del mestiere. Oggi sono ancora un grosso problema le c.d. "*allucinazioni*", ossia le situazioni in cui – non sapendo la risposta da dare a una certa domanda – il programma di AI ne inventa una di sana pianta. A questo punto, sta nella capacità di chi legge intuire la bontà o meno della risposta. Ad esempio, ci è capitato di chiedere all'intelligenza artificiale se un contribuente che ha aperto partita Iva in regime forfettario nel 2023 per poter insegnare in una palestra possa beneficiare dell'esenzione di 15.000 euro del reddito imponibile. La risposta è stata la seguente "*No, il reddito derivante dall'attività sportiva con Partita Iva in regime forfettario non è esente fino a 15.000 euro. Tuttavia, esistono delle soglie di reddito che determinano la percentuale dell'imposta sostitutiva*

*applicabile, ma non ci sono esenzioni di reddito in questo regime fiscale specifico*". Sicuramente, il quesito richiesto riguarda una riforma recente, in merito alla quale sono auspicati chiarimenti e approfondimenti da parte della dottrina più accreditata. In ogni caso, tale risposta non risulta corretta e, per di più, viene fornita senza l'indicazione di un riferimento normativo da prendere a base. Questo rappresenta una duplice insidia per la nostra professione: in *primis*, qualche collega potrebbe prendere un abbaglio e non approfondire oltre la materia, in *secundis* i clienti più meticolosi e intraprendenti potrebbero arrivare in studio convinti di avere già la soluzione ai loro quesiti e occorrerà convincerli della bontà delle nostre consulenze, anche contrarie rispetto a quelle fornite dall'intelligenza artificiale.

Tuttavia, questo problema non persisterà per sempre. Come scritto prima, l'AI non è immutabile nel tempo, anzi è in rapidissima evoluzione. Noi commercialisti siamo abituati al tempo con il quale si migliora il nostro gestionale di studio (che potrebbe essere misurato in ere geologiche) ma con l'intelligenza artificiale i tempi sono esponenzialmente più rapidi; una cosa che oggi l'AI non sa fare potrebbe saperla fare domani o potrebbe uscire una nuova AI che la sa fare molto meglio.

Giusto per avere contezza tangibile della velocità di miglioramento e potenziamento dell'AI, fino a nemmeno un anno fa i *large language models* (o LLM, questi modelli di AI progettati per interagire tramite una conversazione) non sapevano fare le operazioni matematiche, in quanto la risposta veniva prodotta in maniera probabilistica e si arenavano nei più semplici indovinelli di logica. Pochi giorni fa, invece, uno dei più famosi *player* del settore ha rilasciato una versione aggiornata del suo modello in grado di eseguire ragionamenti complessi utilizzando tecniche (come il "*chain-of-thought*") che sostanzialmente gli permettono di "*riflettere*" prima di rispondere, eseguendo un'autovalutazione della bontà della risposta e di correggerla se errata.

Concludiamo la tematica delle "*capacità dello strumento*" sottolineando come sia importante conoscere i vari strumenti di AI offerti dal mercato, in modo tale da scegliere quello più adatto alle proprie esigenze e soprattutto al caso d'uso specifico. Se l'intenzione è quella di utilizzare lo strumento per fare una ricerca, ne sceglierò uno capace di fornire le fonti alla base delle risposte; se, invece, devo scrivere un testo ne preferirò uno ottimizzato per il pensiero logico e la scrittura; se, devo fare dei calcoli complessi, opterò per un'AI che ne sia capace.

Per quanto riguarda il secondo dei punti sopra esposti, la "*qualità della domanda*", imparare a servirsi dell'AI passa necessariamente da una comprensione degli strumenti, sia per scegliere quello più adatto sia per imparare ad affinare i nostri *prompt*.

Questa non è la sede per un corso approfondito sul *prompt design*, del quale non abbiamo certo la pretesa di essere dei luminari, ma cercheremo di dare qualche spunto per chi si trova ai primi approcci con questa tecnologia. Per prima cosa, è fondamentale sapere che porre una domanda "a

*freddo*”, in modo generico e non contestualizzato, a un dei sistemi di AI sul mercato è la ricetta sicura per ottenere risultati poco soddisfacenti. Rivolgersi a un’AI chiedendo, ad esempio, di scrivere un articolo su un determinato argomento specifico, non produrrà di certo i risultati sperati. È indispensabile, invece, dare modo alla macchina di creare un perimetro entro il quale ragionare, il c.d. “*contesto*”. Si permetterà all’intelligenza artificiale di contestualizzare la richiesta, restringere il campo di informazioni dal quale andrà ad attingere per fornire la risposta e, di conseguenza ottenere una risposta più mirata e soddisfacente.

A questo punto, possiamo fare un esempio di come, la nostra capacità di porre le giuste domande al sistema di intelligenza artificiale prescelto possa influenzare la bontà della risposta ricevuta.

Abbiamo posto la seguente domanda a un *chatbot* basato su “*LLM*” presente sul mercato e liberamente accessibile: “*Quale regime Iva deve applicare una società che deve vendere un immobile?*” e la risposta fornita è stata: “*La vendita di un immobile da parte di una società è soggetta a regole Iva diverse a seconda di diversi fattori, tra cui la tipologia di immobile, la natura del venditore (se è un’impresa o un privato), e lo stato dell’immobile (se è nuovo o usato). Le principali ipotesi che regolano il regime Iva applicabile alla cessione di immobili sono le seguenti:*

- *vendita di immobili abitativi: ...;*
- *vendita di immobili strumentali (utilizzati per l’attività di impresa o professionale): ...;*
- *vendita di terreni: ...;*
- *reverse charge (inversione contabile): ...;*

*Conclusioni: per determinare quale regime Iva applicare alla vendita di un immobile, è essenziale considerare:*

- *il tipo di immobile (abitativo, strumentale, terreno);*
- *la natura del venditore (impresa costruttrice o no);*
- *il tempo trascorso dal completamento dei lavori (nel caso di nuove costruzioni);*
- *l’eventuale esercizio dell’opzione per l’applicazione dell’Iva, in caso di esenzione.*

*Ogni situazione può essere soggetta a interpretazioni particolari basate su specifiche normative, per cui è consigliabile valutare caso per caso, possibilmente con l’assistenza di un consulente fiscale”.*

Per esigenze di brevità non abbiamo riportato l’intera risposta ma è comunque possibile constatare come la stessa, se pur corretta, sia vaga e piuttosto impegnativa da leggere. Infatti, l’argomento richiesto è ampio e la risposta analizza le varie tipologie di casistiche possibili, non avendo informazioni in merito alla casistica richiesta.

Proviamo ora, già a livello di domanda, a contestualizzare in modo più puntuale la nostra richiesta, fornendo all’AI un grado di dettaglio più approfondito.

Quindi, in luogo di quanto sopra, chiediamo: *“Qual è il regime Iva da applicare ad una compravendita immobiliare in cui il venditore è una società che ha comprato un immobile abitativo sito in Italia nel 2023 e lo vende ad un contribuente privato nel 2024, senza aver svolto lavori di ristrutturazione?”* In questo caso, abbiamo informato il *chatbot* che: l'acquirente è una società, ha acquistato l'immobile e non costruito, lo possiede da meno di un anno e non vi ha svolto lavori di ristrutturazione, l'acquirente è un privato. Queste informazioni aggiuntive (chi, come, dove, quando) permetteranno all'AI di creare il contesto della domanda, inquadrare la casistica richiesta e fornire una risposta puntuale e precisa, come segue: *“Nel caso in cui una società che ha acquistato un immobile abitativo nel 2023 lo venda a un contribuente privato nel 2024 senza aver svolto lavori di ristrutturazione, la cessione sarà generalmente esente da Iva. Questo perché, secondo la normativa italiana (D.P.R. 633/1972, articolo 10), le cessioni di immobili abitativi da parte di società che non sono imprese costruttrici né hanno effettuato interventi di ristrutturazione sono esenti da Iva.*

*Tuttavia, in questo caso, si applicherà l'imposta di registro anziché l'Iva. Le aliquote dell'imposta di registro sono le seguenti: 9% del valore dell'immobile, se non si tratta di una prima casa per l'acquirente; 2% del valore dell'immobile, se l'acquirente beneficia delle agevolazioni per l'acquisto della prima casa. Inoltre, si applicheranno le imposte ipotecaria e catastale nella misura fissa di 50 euro ciascuna, qualunque sia l'aliquota dell'imposta di registro.*

*In conclusione, la cessione sarà esente da Iva e l'acquirente pagherà l'imposta di registro del 9% o del 2% (prima casa), oltre alle imposte ipotecaria e catastale fisse di 50 euro ciascuna”.*

Da subito è possibile constatare come, avendo fornito informazioni precise la risposta sia parimenti molto più dettagliata. È quindi possibile concludere che, una volta creato il contesto completo si otterranno risultati molto più accurati, anche se sicuramente non perfetti. E sarà a questo punto che entreranno in gioco le nostre competenze uniche per arrivare al prodotto finito molto più rapidamente che se dovessimo partire dal foglio bianco.

D'altronde, per riprendere con il terzo punto dell'elenco, sulla capacità di valutare la correttezza della risposta fornita siamo decisamente tranquilli: nessuno è più competente di noi commercialisti. Il consiglio che ci sentiamo di fornire ai lettori è quello di richiedere sempre, all'intelligenze artificiale, le fonti normative/dottrinali sulla base delle quali ci viene fornita una risposta e andarle a verificare. Non è raro, infatti, che l'intelligenza artificiale possa inventare. Anche qui, un rapido esempio: abbiamo chiesto a un *chatbot* AI di chiarire la normativa che prevede la detrazione in caso di acquisto di un *box* auto pertinenziale e di fornirci alcune circolari dell'Agenzia delle entrate che abbiano trattato la materia. L'intelligenza artificiale ci ha indicato, oltre all'[articolo 16-bis](#), Tuir, la [circolare n. 24/E/2020](#), che tratta il tema delle detrazioni per interventi di efficientamento energetico e di riduzione del rischio sismico degli edifici, ma non del *box* auto e la [risoluzione n. 60/E/2009](#) che

## Sviluppo personale del professionista

riguarda l'imposta di registro sugli atti di acquisto di immobili. Di fatto, quindi, non ci è stata data una risposta corretta, ma questo l'abbiamo scoperto solo dopo aver indagato la risposta fornita e non esserci fermati dopo averla ottenuta.

A tali mancanze è possibile ovviare con una strategia fondamentale: fornire anticipatamente l'elenco delle fonti sulla base delle quali l'AI restituirà la risposta. Quindi, sarà utile specificare all'intelligenza artificiale prescelta quali fonti analizzare oppure caricarle direttamente prima di introdurre l'argomento.

Ma, a questo punto, una domanda ci sorge spontanea: se l'AI, un giorno, diventasse così intelligente da ridurre al minimo gli errori e sviluppasse un database così ampio da non avere "*buchi d'informazione*", finiremmo per non servire più?

Personalmente non riteniamo che questo sarà il nostro destino: imparare a utilizzare sapientemente il prodotto di questi strumenti sarà anzi la base sulla quale aggiungere e far emergere le nostre competenze professionali.

Se ci evolveremo, l'AI non ci rimpiazzerà più di quanto non l'abbiano fatto i pc. Come all'epoca, chi ha scelto di non utilizzare i *computer* è rimasto indietro ed è stato rimpiazzato da chi li sapeva usare, così succederà nel prossimo futuro: chi non integrerà l'intelligenza artificiale all'interno del proprio studio non sarà al passo con il tempo e verrà superato da commercialisti più all'avanguardia.

Come detto precedentemente, questa evoluzione è la nostra occasione per riprenderci il ruolo di consulente principale dell'imprenditore e tornare a far percepire il valore del nostro lavoro e quello dei nostri collaboratori. Troppo spesso siamo oggi etichettati solo come "*quelli che fanno pagare le tasse*", mentre la nostra professione è poliedrica e multidimensionale.

Per far percepire le nostre capacità, però, oltre alle conoscenze tecniche, dovremo necessariamente potenziare le competenze trasversali, le citate *soft skills*, che saranno sempre più richieste dagli imprenditori ai propri professionisti di fiducia e diventeranno cruciali, non solo nei confronti dei nostri clienti, ma anche per attrarre e trattenere negli studi i collaboratori di talento, necessari a superare il paradigma del commercialista/contabile.

In sintesi, il commercialista moderno deve essere pronto a reinventarsi continuamente. Non si tratta solo di padroneggiare nuove tecnologie, ma di integrare le competenze tecniche con *soft skills* avanzate, creando una figura ibrida, capace di unire competenza tecnologica e umanità per offrire un supporto strategico sempre più prezioso ai clienti. Questo richiede non solo un aggiornamento costante delle competenze tecniche, ma anche un vero e proprio salto di qualità nelle competenze trasversali. Solo chi sarà in grado di abbracciare questa duplice dimensione potrà affrontare le sfide future e diventare un *partner* strategico di valore per i clienti.

Vision pro n. 44/2024

# Controlli dell'Amministrazione finanziaria potenziati con il CPB

Andrea Comencini - tributarista qualificato Lapet L. 4/2013 - professionista certificato UNI 11511

*L'Agenzia delle entrate e la G. di F. intensificheranno l'attività di controllo nei confronti dei contribuenti che non aderiranno o che decadranno dal concordato preventivo biennale (CPB). Questi ultimi, nell'esercizio dell'attività di controllo potranno utilizzare tutte le informazioni contenute nelle banche dati disponibili, anche tramite interconnessione tra loro e con quelle di archivi e registri pubblici, ivi incluse quelle contenute nell'Anagrafe dei conti finanziari.*

*Nel presente contributo sono riepilogati alcuni strumenti e banche dati a disposizione dell'Amministrazione finanziaria, più o meno conosciuti.*

L'Agenzia delle entrate, nella [circolare n. 18/E/2024](#) a oggetto "Articoli da 6 a 37 del Decreto legislativo del 12 febbraio 2024 n. 13 – disciplina del Concordato Preventivo Biennale", dedica il capitolo 5 all'attività di controllo.

## Estratto circolare n. 18/E/2024

### "5. L'ATTIVITÀ DI CONTROLLO

*Il meccanismo di funzionamento del CPB, come accennato, ha alla sua base i dati dichiarati dal contribuente. In tale assetto è evidente come il corretto adempimento degli obblighi dichiarativi assuma una rilevanza centrale affinché l'istituto possa correttamente trovare applicazione.*

*Un ruolo fondamentale è pertanto assunto dal riscontro della veridicità e correttezza delle informazioni fornite all'Amministrazione finanziaria da parte dei contribuenti interessati all'applicazione del CPB per la formulazione delle relative proposte.*

*È lo stesso decreto CPB a sancire la centralità della correttezza dei comportamenti dichiarativi prevedendo come elementi imprescindibili per avviare il rapporto e per farlo proseguire in modo corretto:*

*- la veritiera dichiarazione della sussistenza dei requisiti previsti all'articolo 10 del decreto CPB e dell'insussistenza delle cause di esclusione indicate negli articoli 11 e 24 del decreto CPB, rispettivamente per i soggetti ISA e forfetari;*

*- il regolare adempimento degli obblighi indicati agli articoli 13 e 26 del decreto CPB rispettivamente per i soggetti ISA e forfetari;*

*È, altresì, essenziale che, in corso di CPB, non si verificano le fattispecie in precedenza illustrate indicate all'articolo 22 del decreto CPB che comporterebbero la decadenza dal concordato.*

*Riguardo a queste ultime ipotesi è opportuno ribadire che l'esistenza di attività non dichiarate o l'inesistenza o l'indeducibilità di passività dichiarate che, in esito ad attività di accertamento riferite ai periodi di imposta oggetto del concordato o in quello precedente, comportano la decadenza dal CPB, devono risultare, come*

indicato alla lettera a) del comma 1 dell'articolo 22 del decreto CPB, per un importo superiore al 30 per cento dei ricavi dichiarati.

In merito alla preclusione all'attività di accertamento di cui all'articolo 39 del D.P.R. 29 settembre 1973, n. 600, prevista all'articolo 34 del decreto CPB, si deve infatti osservare che l'attività di accertamento, per i periodi di imposta oggetto del concordato, può essere effettuata, come recita lo stesso articolo 34, qualora in esito all'attività istruttoria dell'Amministrazione finanziaria, ricorrano le cause di decadenza di cui agli articoli 22 e 33 citato decreto CPB.

Nei confronti dei soggetti ISA che hanno aderito al concordato, l'eventuale attività di accertamento per i periodi d'imposta oggetto di CPB, non assume a riferimento ricostruzioni analitico-induttive, stante l'esclusione degli accertamenti basati sulle presunzioni semplici di cui al citato articolo 39, primo comma, lettera d), secondo periodo, del D.P.R. 600 del 1973, prevista all'articolo 19, comma 3, del decreto CPB.

Infine, come previsto dall'articolo 34, comma 2, del decreto CPB, nei confronti dei contribuenti che non aderiscono al concordato preventivo biennale o che decadono dagli effetti dello stesso, sarà intensificata l'attività di controllo dell'Agenzia delle entrate e della G. di F. mediante la programmazione di maggiore capacità operativa. Questi ultimi, nell'esercizio dell'attività di controllo potranno utilizzare tutte le informazioni contenute nelle banche dati disponibili, anche tramite interconnessione tra loro e con quelle di archivi e registri pubblici, ivi incluse quelle contenute nell'Anagrafe dei conti finanziari"

L'Agenzia delle entrate, per "invogliare" i contribuenti a effettuare l'adesione al CPB, ha messo a disposizione nel loro Cassetto fiscale, area comunicazioni, la "Scheda di sintesi del Concordato Preventivo Biennale", scaricabile in formato pdf.



Nella scheda di sintesi l'Agenzia delle entrate espone quelli che possono essere gli effetti dell'adesione, non indica quale sia il reddito che il contribuente dovrà accettare con l'adesione, poiché tale calcolo va effettuato partendo dai dati relativi al 2023 non ancora in possesso dell'Amministrazione finanziaria, e "ricorda" ancora una volta che l'[articolo 34](#), comma 2, D.Lgs. 13/2024 prevede che:

"L'Agenzia delle entrate e il Corpo della G. di F. programmano l'impiego di maggiore capacità operativa per intensificare l'attività di controllo nei confronti dei soggetti che non aderiscono al concordato preventivo biennale o ne decadono".



Gentile contribuente,

a partire dal periodo d'imposta 2023, aderendo alla proposta di Concordato Preventivo Biennale, è possibile accedere ai benefici fiscali previsti dall'istituto introdotto dal Dlgs n. 13/2024 al fine di favorire l'adempimento spontaneo agli obblighi dichiarativi.

La proposta di Concordato è elaborata sulla base delle informazioni da lei dichiarate in fase di compilazione del modello ISA, delle informazioni disponibili in altre banche dati o nel modello Redditi e tiene conto degli andamenti dei mercati delle diverse attività economiche e delle redditività individuali e settoriali desumibili dagli ISA.

### Gli effetti dell'adesione:

- ☑ **accesso a tutti i benefici premiali riconosciuti ai soggetti ISA** (per esempio, l'esonero dall'apposizione del visto di conformità per la compensazione di crediti per un importo non superiore a 70.000 euro annui relativamente all'IVA e per un importo non superiore a 50.000 euro annui relativamente alle imposte dirette e all'IRAP; l'esonero dall'apposizione del visto di conformità ovvero dalla prestazione della garanzia per i rimborsi dell'IVA per un importo non superiore a 70.000 euro annui; l'anticipazione di almeno un anno, con graduazione in funzione del livello di affidabilità, dei termini di decadenza per l'attività di accertamento, ecc.);
- ☑ **imposte sui redditi e IRAP** calcolate sulle proposte di Concordato dell'Amministrazione finanziaria per due periodi d'imposta (2024 e 2025);
- ☑ **possibilità di optare per un'imposta sostitutiva**, con aliquota che varia dal 10% al 15%, sulla parte di reddito d'impresa o di lavoro autonomo, derivante dall'adesione al Concordato, che eccede il reddito effettivo dichiarato nel periodo d'imposta 2023. L'imposta sostitutiva è graduata sulla base del livello di affidabilità fiscale raggiunto nel periodo d'imposta 2023: più alto è il punteggio ISA raggiunto, più bassa sarà l'aliquota.

Si ricorda che l'articolo 34, comma 2, del decreto legislativo n. 13 del 2024 prevede che "**L'Agenzia delle entrate e il Corpo della Guardia di finanza programmano l'impiego di maggiore capacità operativa per intensificare l'attività di controllo nei confronti dei soggetti che non aderiscono al concordato preventivo biennale o ne decadono**".

### Prospetto sintetico

Di seguito vengono riportati alcuni elementi informativi utili in merito all'attività economica da lei esercitata con riferimento agli Indici sintetici di affidabilità periodo d'imposta 2022.

### Impresa

Nella seconda pagina è riportato il punteggio Isa per il periodo di imposta 2022 e l'eventuale indicazione di elementi di incoerenza di natura contabile-strutturale nel modello Isa presentato.

Codice fiscale contribuente: ██████████  
Periodo d'imposta: **2022**  
Settore ISA 2023: **DG75U Installazione di impianti elettrici, idraulico - sanitari e altri impianti**  
Codice ATECO: **43.21.01 Installazione di impianti elettrici in edifici o in altre opere di costruzione (inclusa manutenzione e riparazione)**

### Indice Sintetico Affidabilità (ISA)

Periodo d'imposta: **2022** Punteggio: **5,67**



0 - 5,99	Punteggio di minore affidabilità fiscale - presenza di significative incoerenze.
6 - 7,99	Punteggio intermedio - presenza di possibili anomalie e mancato accesso ai benefici premiali
8 - 10	Punteggio di affidabilità fiscale con accesso ai benefici premiali

*Nota: Per il periodo d'imposta 2022 risultano elementi di incoerenza di natura contabile-strutturale nel modello ISA presentato, consultabile nell'area riservata, sezione ISA.*

Al riguardo, per le future dichiarazioni le ricordiamo che:

**Con punteggio ISA da 1 a 5,99:** è possibile verificare la correttezza dei dati dichiarati o dichiarare ulteriori componenti positivi per raggiungere il punteggio di affidabilità fiscale (8-10) che consente l'accesso ai benefici premiali ISA.

**Con punteggio compreso tra 6 e 7,99:** è possibile verificare la correttezza dei dati dichiarati o dichiarare ulteriori componenti positivi per raggiungere il punteggio di affidabilità fiscale (8-10) che consente l'accesso ai benefici premiali ISA.

**Con punteggio compreso tra 8 e 10:** è possibile accedere ai benefici premiali.

La piena affidabilità si raggiunge con un punteggio pari a 10, che consente di usufruire di tutti i benefici premiali previsti.

### Concordato Preventivo Biennale

Adesione:  
**Non effettuata**

### Attività di controllo

Abbiamo visto, nel precedente numero<sup>1</sup>, che è possibile “*analizzare i dati delle fatture elettroniche con le Power Query di Excel*”. Con pochi semplici passaggi si riescono a rielaborare tutti i dati contenuti nei tracciati xml e ottenere informazioni molto dettagliate.

L’Agenzia delle entrate ha accesso ai dati delle fatture elettroniche e dei corrispettivi telematici e li può utilizzare, unitamente agli altri presenti nell’Anagrafe tributaria, per l’attività di analisi del rischio e di selezione dei contribuenti da sottoporre a controllo. Se pensiamo agli incroci di dati che riusciamo a fare nei nostri studi utilizzando i dati dei nostri clienti, possiamo immaginare quello che può fare l’Amministrazione finanziaria avendo a disposizione la banca dati più completa del territorio nazionale.

Ricordiamoci che l’Agenzia delle entrate dispone di potenti algoritmi per analizzare il rischio fiscale dei contribuenti. L’utilizzo di questi strumenti evoluti, al passo con gli sviluppi tecnologici e metodologici, consente di trasformare i dati in informazioni (l’Agenzia delle entrate ha un’enorme quantità di banche dati alle quali attingere) e le informazioni in conoscenza.

Nella [circolare n. 21/E/2022](#) avente a oggetto “*Indirizzi operativi e linee guida per il 2022 sulla prevenzione e contrasto all’evasione fiscale, nonché sulle attività relative al contenzioso tributario, alla consulenza e ai servizi ai contribuenti*” si legge, tra l’altro, che la selezione dei contribuenti da sottoporre a controllo si indirizzerà nei confronti di soggetti che sottofatturano le prestazioni attive o portano in detrazione costi non inerenti l’attività esercitata, deducendo di conseguenza costi (con l’eventuale connessa detrazione dell’Iva) estranei alla sfera imprenditoriale ma diretti a soddisfare consumi personali che in tal modo sono addossati a carico della collettività dei contribuenti.

Alcuni indicatori di rischio di tali comportamenti sono individuabili, ad esempio:

- nell’esposizione di crediti Iva anomali rispetto ai dati economici ovvero alle particolari disposizioni normative di settore (assenza di aliquote differenziate tra acquisto e vendita);
- nell’effettuazione di acquisti da soggetti che operano in settori economici non coerenti con la filiera produttiva del soggetto;
- nella presenza di un elevato importo dei costi c.d. “*residuali*”;
- nella presenza di bassa o costante redditività anche a fronte di ricavi in crescita nel tempo.

Individuare, ad esempio, soggetti che deducono costi non inerenti con annessa detrazione Iva potrebbe essere molto facile. È sufficiente che un algoritmo incroci i codici Ateco di cliente e fornitore, per capire se può far parte della filiera produttiva, e successivamente analizzare la descrizione delle singole righe di fattura, per determinare eventuali anomalie da indagare. Queste

---

<sup>1</sup> A. Comencini, “[Analizzare i dati delle fatture elettroniche con le power query di Excel](#)” in Vision pro n. 43/2024

operazioni di controllo, una volta rare in quanto dovevano essere effettuate manualmente solo dopo aver richiesto i documenti ai soggetti interessati, sono oggi svolte dai *software* dotati di intelligenza artificiale (*robot*). E, in aggiunta, i documenti da elaborare sono a disposizione dell'Amministrazione finanziaria praticamente in tempo reale. In passato abbiamo pubblicato articoli su come automatizzare/robotizzare i lavori nei nostri uffici (le registrazioni di fatture, corrispettivi e movimenti bancari avvengono nella maggior parte dei casi in modo automatico) e di come sfruttare programmi di uso comune per elaborare i dati a nostra disposizione; è impensabile non rendersi conto che anche l'Amministrazione finanziaria sia in grado di analizzare sempre più velocemente l'enorme mole di dati a sua disposizione.

È bene ricordare che l'Agenzia delle entrate possiede un vasto patrimonio informativo composto da numerose banche dati di grandi dimensioni, eterogenee per struttura e contenuto e soggette a rapidi cambiamenti. Si tratta, in particolare, di informazioni che pervengono alla stessa (e alla G. di F.) per il tramite di comunicazioni trasmesse attraverso il canale telematico in base a specifiche previsioni normative, sia direttamente dai contribuenti o da loro intermediari abilitati (dichiarazioni dei redditi, atti soggetti a registrazione, pagamenti con modelli F24 e F23, dichiarazioni di inizio attività, fatturazione elettronica, corrispettivi, etc.), sia da enti esterni (intermediari finanziari, società fornitrici di utilities, assicurazioni, CCIAA, Inps, Inail, Comuni, etc.). Tali banche dati contengono, tra gli altri:

- dati anagrafici, anche relativi al nucleo familiare;
- rappresentanze;
- accertamenti e controlli;
- successioni;
- atti del registro;
- Catasto;
- patrimonio immobiliare e mobiliare comprensivo della consistenza di:
  - conti correnti;
  - depositi;
  - altri rapporti finanziari;
  - veicoli;
  - natanti;
- rapporti di lavoro;
- utenze elettriche, idriche e telefoniche;
- canone tv;
- spese sostenute, ad esempio:
  - sanitarie;
  - d'istruzione;

- sport;
  - erogazioni liberali;
  - premi assicurativi;
  - mutui;
  - noleggi;
  - *leasing*;
- licenze;
- autorizzazioni;
- concessioni;
- spesometro.

Anche le Amministrazioni fiscali estere alimentano in maniera progressivamente crescente l'Anagrafe tributaria nazionale, sulla base dei protocolli di scambio di informazioni previsti dalle direttive europee o dagli accordi internazionali.

Prosegue quindi, l'evoluzione a ritmo sostenuto degli strumenti a disposizione dell'Amministrazione finanziaria per contrastare l'evasione e invogliare l'emersione spontanea di redditi non dichiarati da parte dei contribuenti. Percorso che abbiamo iniziato a seguire dal n. 35/2022 di Vision Pro "[Intelligenza artificiale al servizio dell'Agenzia delle entrate](#)", analizzato nel n. 39/2023 "[Il nuovo algoritmo dell'Agenzia delle entrate per l'analisi del rischio fiscale](#)" e che dovremo tenere costantemente monitorato.

Corso di Formazione di 11 incontri

# GESTORE DELLA CRISI D'IMPRESA: CORSO ABILITANTE per l'iscrizione nell'Elenco tenuto dal Ministero della Giustizia

Il corso consente di maturare il requisito formativo per l'iscrizione nell'Elenco dei soggetti incaricati dall'autorità giudiziaria delle funzioni di gestione e di controllo nelle procedure (curatori, liquidatori, commissari giudiziali, attestatori) di cui al codice della crisi e dell'insolvenza istituito dall'articolo 356 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, come modificato dal terzo decreto correttivo del 2024, nel rispetto del D.M. 202/2014, del D.M. 75/2022, delle Linee Guida emanate dalla Scuola Superiore della Magistratura e tenendo conto della Circolare del Ministero della Giustizia n. 45 del 4.1.2023.

**in diretta web dall'08 ottobre >**

 **Unimarconi**  
LA PRIMA UNIVERSITÀ  
DIGITALE ITALIANA

 **Euroconference**  
Centro Studi Tributari

**L'informazione quotidiana,**  
attenta e completa

**NOTIZIE E APPROFONDIMENTI  
PER I PROFESSIONISTI DI TUTTA ITALIA**

Iscriviti alla mailing list e  
rimani sempre aggiornato

[www.ecnews.it](http://www.ecnews.it)



**EDITORE E PROPRIETARIO**

Gruppo Euroconference Spa  
Via E. Fermi, 11 - 37135 Verona

**DIRETTORE RESPONSABILE**

Fabio Garrini

**DIREZIONE E COORDINAMENTO SCIENTIFICO**

Matteo Belluzzi  
Andrea Comencini

**REDAZIONE**

Milena Martini e Chiara Ridolfi

**SERVIZIO CLIENTI**

Per informazioni sull'abbonamento scrivere a:  
[circolari@euroconference.it](mailto:circolari@euroconference.it)

**SITO INTERNET**

Per informazioni e ordini:  
[www.euroconference.it/editoria](http://www.euroconference.it/editoria)

**PERIODICITÀ E DISTRIBUZIONE**

Trimestrale  
Vendita esclusiva per abbonamento  
Pubblicazione telematica

**ABBONAMENTO ANNUALE 2024**

Euro 100,00 Iva esclusa

I numeri arretrati sono disponibili nell'area riservata, accessibile tramite le proprie credenziali dal [link](http://www.euroconference.it/area_riservata_login):

In caso di smarrimento delle *password* è possibile utilizzare la funzionalità "Hai dimenticato la password?" disponibile nella pagina di login.

Autorizzazione del tribunale di Verona n.1994 del  
5 settembre 2013

Iscrizione ROC 13 marzo 2017 n.28049

ISSN 2499-068X

Per i contenuti di "Vision Pro" Gruppo Euroconference Spa comunica di aver assolto agli obblighi derivanti dalla normativa sul diritto d'autore e sui diritti connessi. La violazione dei diritti dei titolari del diritto d'autore e dei diritti connessi comporta l'applicazione delle sanzioni previste dal capo III del titolo III della legge 22.04.1941 n.633 e succ. mod.

Tutti i contenuti presenti sul nostro sito *web* e nel materiale scientifico edito da Gruppo Euroconference Spa sono soggetti a *copyright*. Qualsiasi riproduzione e divulgazione e/o utilizzo anche parziale, non autorizzato espressamente da Gruppo Euroconference Spa è vietato. La violazione sarà perseguita a norma di legge. Gli autori e l'editore declinano ogni responsabilità per eventuali errori e/o inesattezze relative all'elaborazione dei contenuti presenti nelle riviste e testi editi e/o nel materiale pubblicato nelle dispense. Gli autori, pur garantendo la massima affidabilità dell'opera, non rispondono di danni derivanti dall'uso dei dati e delle notizie ivi contenute. L'editore non risponde di eventuali danni causati da involontari refusi o errori di stampa.