

# VISION PRO

Strumenti e tecniche di sviluppo per i professionisti e gli studi professionali

## Adempimenti di studio

Il sistema di gestione della parità di genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022

*Tiziana Guggino* 2

## Consulenza aziendale

Crisi d'impresa: il nuovo ruolo del commercialista – Parte prima

*Matteo Belluzzi* 14

## Organizzazione di studio

L'evoluzione della figura del dottore commercialista: dalla contabilità alla consulenza aziendale. L'esperienza diretta di un professionista

*Alessandra Recine* 23

L'evoluzione della professione di commercialista secondo lo studio della Fondazione nazionale dei commercialisti

*Andrea Comencini* 31

## Risorse umane

*Soft skill, hard skills*, digitalizzazione e comunicazione. Una visione umanistica per essere alla guida, e non in balia, delle nuove tecnologie

*Gianluca Adami* 41

## Strategia

Pmi, quali cambiamenti post pandemia?

*Claudio Rorato* 48

## Sviluppo personale del professionista

Atto costitutivo di Srl *online*

*Marco Paolini* 55

## Tecnologie e informatica

Il metaverso

*M2A Consulting Srl* 70

# Il sistema di gestione della parità di genere ai sensi della UNI/PdR 125:2022

Tiziana Guggino – dottore commercialista e revisore legale in Pisa e CPA abilitato all'attestazione dei sistemi di controllo interno

Il mondo è orientato verso la parità di genere e l'emancipazione delle donne perseguendo così il terzo dei *millennium development goals* (MDGs) proposti dalle Nazioni Unite: “*To promote gender equality and empower women*”.

In tal modo, si intende promuovere la parità di genere e la *leadership* femminile in quanto la parità di genere è un diritto umano fondamentale, nonché condizione necessaria per lo sviluppo di economie sostenibili di cui trarranno beneficio sia le società, sia l'umanità nel suo complesso – ed è questo il quinto obiettivo per lo sviluppo sostenibile dell'ONU – poiché le ricerche attestano che nelle aziende con maggiore presenza femminile c'è anche una maggiore sostenibilità economica. Infatti, sostenibilità è un concetto che riguarda non solo ambiente e transizione ecologica, ma anche il rapporto tra economia e società che sfocia nella più ampia sostenibilità sociale di cui la parità di genere è uno dei pilastri.

Sempre più spesso si sente parlare di *diversity e inclusion*, dove la *diversity* si riferisce a tutte le differenze tra le persone, mentre l'*inclusion* implica accogliere e dare il benvenuto a *stakeholders* di diversi gruppi. La parità di genere di cui parleremo in questo articolo si riferisce a un contesto specifico: l'ambito lavorativo. Vediamo, quindi, i concetti di *diversity e inclusion* sul luogo di lavoro.

Per diversità si intende la presenza all'interno dell'organizzazione di forza lavoro eterogenea, 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.

Frequentemente, le aziende presentano, all'interno della propria organizzazione, gruppi (o *team*) di lavoro in cui coesistono persone tra loro differenti dal punto di vista del genere (uomo, donna), dell'orientamento sessuale o religioso, dell'etnia, dell'età o in riferimento alle loro abilità fisiche e psichiche. In pratica, persone con caratteristiche individuali differenti tra loro. Un'azienda in cui la diversità viene rispettata non adotta pratiche discriminatorie e garantisce pari opportunità, a prescindere dalle caratteristiche di ciascuno.

Il fatto, però, che un'azienda abbia personale di diversa provenienza, cultura ed esperienza di vita non genera, di per sé, un valore aggiunto. Affinché l'azienda generi un valore, occorre che essa promuova il concetto di Inclusione.

L'inclusione è un concetto che esprime l'opportunità per i lavoratori di far sentire la propria voce sviluppando, così, un senso di appartenenza all'organizzazione aziendale medesima. Inclusione si ha quando il lavoratore sente l'azienda per cui lavora come "sua" e agisce in un'ottica orientata verso l'interesse della stessa oltre che, ovviamente, verso il proprio. Essere inclusivi significa trasformare le diversità esistenti tra le persone in punti di forza strategici che, intersecandosi tra loro, danno vita a un sistema compatto ed equilibrato. Quando le persone operano in maniera inclusiva, le idee e i contributi provenienti da tutti gli *stakeholders* sono accolti e rispettati. In tale ottica, le differenze che per natura potrebbero trasformarsi in svantaggi si trasformano, invece, in vantaggi e benefici.

"Inclusione" è anche una parola chiave per il posizionamento delle aziende agli occhi dei consumatori. Secondo il *diversity brand index 2022*, il 77% della popolazione è maggiormente propenso verso i *brand* più inclusivi i quali dimostrano di essere impegnati nella costruzione di una cultura organizzativa inclusiva attraverso lo sviluppo di attività, iniziative e progetti che abbiano l'obiettivo di ridurre le disuguaglianze di genere e, allo stesso tempo, di favorire le pari opportunità. Tra questi, si trovano, ad esempio, Actimel, Amazon, Barbie, Burger King, Coca-Cola, ma, esempio eclatante è rappresentato da Lego che ha deciso di differenziare i propri prodotti, cioè le confezioni di giochi, per passione e non più per genere maschile o femminile.

È dimostrato, infatti, come la valenza strategica dei contesti inclusivi all'interno delle organizzazioni sia in grado di ottimizzare alcuni valori fondamentali:



### 1. Maggiore capacità decisionale

I contesti inclusivi, soprattutto con una *leadership* differenziata, mostrano una maggiore capacità nel prendere decisioni durante la gestione di situazioni particolarmente complesse.

### 2. Maggiore capacità creativa e di innovazione

L'inclusione di genere è la chiave per portare innovazione, crescita e progresso nelle organizzazioni. Si parla di *brain storming*, letteralmente “*tempesta di cervelli*”. Che cosa significa nel contesto organizzativo? Significa che un gruppo di persone tra loro diverse per etnia, cultura, sesso, orientamento religioso e sessuale, insieme è in grado di generare una maggiore creatività grazie alle differenze peculiari di pensiero che, sempre più spesso, si traducono in prestazioni significativamente migliori assicurando profitti più elevati e una maggiore capacità di innovazione aziendale.

### 3. Maggiore capacità nella gestione dei rischi

I *team* differenziati hanno una maggiore capacità di percepire e gestire i rischi con considerevole mitigazione degli stessi.

### 4. Maggiore benessere dei dipendenti

Un ambiente di lavoro confortevole dove le persone facenti parte dell'organizzazione si sentono incluse, e quindi appartenenti allo stesso contesto, si traduce per l'azienda medesima nella possibilità che i rapporti lavorativi siano più duraturi, mentre per i dipendenti flussi di cassa raddoppiati o, addirittura, triplicati nell'arco di un triennio per le aziende con una *leadership* differenziata.

### 5. Elevata attrattività verso gli investitori

I contesti inclusivi, è dimostrato, attraggono gli investitori più di altri in quanto si basano sui cambiamenti generati nel settore degli investimenti dai c.d. “*consumatori inclusivi*”. Il motivo è semplice: gli investitori, come rivela uno studio di Morgan Stanley, percepiscono come meno aleatorio il debito delle società più inclusive rispetto a quelle che non lo sono e ciò porta, nella maggior parte dei casi, a un aumento della fidelizzazione da parte della clientela dei *brand* che favoriscono la diversità e l'inclusione.

### 6. Capacità di produrre un maggior valore economico

L'interesse, il coinvolgimento e la fidelizzazione della generazione Y, cioè dei nati tra il 1981 e il 1996, contribuiscono in modo significativo alla crescita dei risultati aziendali. Se confrontassimo, per ipotesi,

aziende simili tra loro, una che investe in *diversity* e *inclusion* e un'altra non inclusiva, noteremmo un divario rilevante tra le 2 aziende, ovviamente a vantaggio dell'azienda percepita dai consumatori come inclusiva.

L'azienda, per divenire inclusiva, deve necessariamente effettuare un importante cambiamento sotto i 2 aspetti, interno ed esterno.

Il primo aspetto coinvolge l'ambiente di lavoro che deve essere più soddisfacente per i dipendenti ed è volto all'aumento della produttività grazie al cambiamento della mentalità all'interno dell'organizzazione, mentre il secondo aspetto, rivolto ai consumatori e quindi verso l'ambiente esterno, è diretto all'incremento del volume d'affari grazie a una maggiore loro fidelizzazione e all'aumento del grado di fiducia da parte degli stessi nei confronti dell'azienda medesima.

### La diversità di genere nel contesto della norma

La "*diversità di genere*" nel contesto della norma esprime 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.

Nelle posizioni manageriali le differenze di genere relative al reddito sono più elevate tanto che si parla sempre più spesso di *glass ceiling* (letteralmente soffitto di vetro) e *sticking floor* (letteralmente pavimento appiccicoso).

Entrambe le 2 espressioni inglesi non sono altro che metafore utilizzate per descrivere le difficoltà, gli ostacoli incontrati dalle donne all'interno delle organizzazioni aziendali nel raggiungere posizioni manageriali. L'espressione "*glass ceiling*" fu coniata per la prima volta da Marilyn Loden durante un intervento alla conferenza della Women's Exposition del 1978 dove pose in evidenza la presenza di una barriera invisibile, appunto di vetro, di cristallo, che impedisce alle donne di avanzare nella carriera, barriera che, seppur esistente, non viene riconosciuta. Si tratta, in altre parole, di tutti i pregiudizi che circondano le donne e che impediscono loro di accedere ai livelli più alti delle organizzazioni e, nel caso in cui vi accedano, gli ostacoli che impediscono loro di vedersi riconosciuta una retribuzione al pari dei colleghi maschi che rivestono lo stesso ruolo manageriale.

L'espressione "*sticking floor*" è l'altra metafora che indica le difficoltà che le donne incontrano già dal primo gradino della scala gerarchica aziendale. Un pavimento appiccicoso è un pavimento difficile da calpestare, un pavimento che impedirebbe alle donne di avanzare sul lavoro.

I dati Istat indicano che le donne in posizioni manageriali in Italia sono circa il 27% del totale dei *manager* e, nelle posizioni manageriali le differenze di genere relative al reddito sono più elevate, pari a circa il 23%.

Per tutelare la parità di genere nell'accesso ai *board* aziendali dei CdA delle società quotate in borsa e delle partecipate, in Italia è stata emanata, nel 2011, la L. 120/2011, detta anche Legge Golfo-Mosca che ha introdotto l'obbligo normativo della riserva di posti a favore del genere sottorappresentato negli organi di amministrazione e dei collegi sindacali delle società medesime.

La fotografia che viene rilevata dalla Consob alla fine di marzo 2022 indica che la presenza femminile nei CdA delle società quotate è al massimo storico nel mercato italiano (41% degli incarichi), in crescita dal 38,8% del 2020 e dal 36,5% del 2019. Il livello *record* rappresenta un ottimo risultato anche a livello internazionale e riflette il successo degli sforzi e delle norme degli ultimi anni volte a riservare una quota del *board* al genere meno rappresentato in considerazione anche del fatto che solo 10 anni fa le donne erano appena il 7,4% dei consiglieri.

Le imprese che hanno applicato la quota di genere dei 2/5 contano in media nei propri CdA 4 donne (quasi il 44% del *board*), mentre nelle restanti società, invece, le donne sono presenti, ma non raggiungono la quota minima prevista dalla Legge suddetta confermando che la normativa è riuscita a sfondare il soffitto di cristallo anche se il divario di genere resta ancora piuttosto profondo.

### PNRR (piano nazionale di ripresa e resilienza)

Il tema della "*diversity & inclusion*" è affrontato anche dal PNRR italiano tramite lo stanziamento di 6,66 miliardi di euro destinati allo sviluppo di una certificazione della parità di genere. A partire dal secondo trimestre 2022 il sistema di certificazione è aperto a tutte le imprese che siano grandi, medie, piccole o microimprese con i seguenti risultati attesi:

- uguali condizioni nei percorsi di carriera;
- stesso salario a parità di competenze;
- forme di sostegno alla maternità.

Di seguito i vantaggi di cui usufruiranno le imprese che decideranno di certificarsi:

- fornitura di dati comparabili sul grado di *gender quality* delle aziende e riconoscimento delle realtà più virtuose;
- sistemi di sgravi e agevolazioni;
- specifiche forme di premialità:
  - di natura fiscale;
  - in termini di qualificazione nell'accesso a bandi e fondi.

### La Legge sulla parità salariale

Con la L. 162/2021 è stata aggiornata la normativa contenuta nel Codice delle pari opportunità del 2006 allo scopo di rafforzare la tutela della pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo.

Le novità introdotte dalla Legge suddetta si possono riassumere in:

- nozione di discriminazione diretta e indiretta (di immediata applicazione);
- estensione a tutte le aziende, private e pubbliche, con più di 50 dipendenti, dell'obbligo di redazione di un rapporto, con cadenza biennale, sulla situazione del personale maschile e femminile;
- il rapporto sulla parità di genere può essere volontariamente redatto anche dalle aziende con meno di 50 dipendenti;
- introduzione dal 1° gennaio 2022 della certificazione della parità di genere.

### Nozione di discriminazione diretta

Con tale nozione viene esteso il divieto di discriminazione anche ai “*criteri di selezione*” delle candidate e dei candidati, sia nelle fasi precedenti la costituzione del rapporto di lavoro, sia durante il rapporto di lavoro tramite comportamenti di natura organizzativa o influenti sull'orario di lavoro.

### Nozione di discriminazione indiretta

Di maggiore impatto è la modifica apportata alla nozione di discriminazione indiretta che dà più ampia rilevanza alle questioni attinenti alla conciliazione tra lavoro professionale e cura personale e familiare, oltre le esigenze di natura genitoriale.

Il nuovo [articolo 25](#), comma *2-bis*, Codice delle pari opportunità identifica i comportamenti adottati dai datori di lavoro che rendono discriminatorie le modifiche in termini di organizzazione e di orari di lavoro:

1. porre alcune categorie di lavoratori (ad esempio in stato di maternità o paternità, anche adottivo) in una condizione di sfavore rispetto alla generalità dei lavoratori;
2. limitare le opportunità di partecipazione alla vita e alle scelte aziendali;
3. limitare le opportunità di accesso ai meccanismi di avanzamento di carriera.

A differenza delle altre modifiche normative sopra menzionate che sono subordinate, ai fini della loro applicazione, all'emanazione dei Decreti attuativi, quelle inerenti alla nozione di discriminazione, diretta e indiretta, sono di immediata applicazione.

### Il rapporto biennale

Il rapporto biennale sulla situazione del personale è uno strumento fondamentale per l'individuazione di situazioni di disuguaglianza o, peggio, di discriminazione in quanto descrive la

situazione dell'impresa in termini di lavoratori occupati o dei nuovi assunti distinti sia per sesso sia per retribuzione.

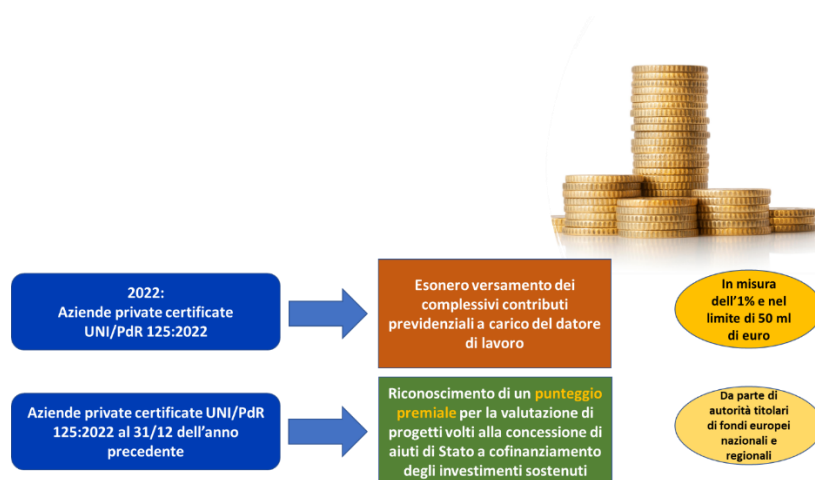
La novità, come anticipato, riguarda l'estensione dell'obbligo alle aziende che hanno più di 50 dipendenti ammettendone però la redazione anche in via volontaria per le aziende sottodimensionate.

### La certificazione della parità di genere

Il Dipartimento per le pari opportunità della presidenza del Consiglio dei Ministri ha pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 152 del 1° luglio 2022 il D.M. 29 aprile 2022 che:

- individua la prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 ai fini della definizione dei parametri minimi per il conseguimento della certificazione della parità di genere alle imprese;
- specifica gli organismi di valutazione della conformità accreditati in questo ambito che provvederanno al rilascio della certificazione medesima in compliance alla UNI/PdR 125:2022.

### Sgravi e premialità previsti



### LA UNI/PdR 125:2022

Vediamo, dallo schema che segue, che l'obiettivo primario della certificazione è il riconoscimento e la conseguente attestazione, da parte degli organismi abilitati, delle politiche e delle misure messe in atto dai datori di lavoro allo scopo di ridurre le disparità di genere in ambito salariale, di crescita e avanzamento di carriera, di rispetto delle esigenze genitoriali e di specifiche condizioni familiari. L'analisi eseguita dagli organismi suddetti si focalizza su specifici fattori idonei a fornire informazioni e che sinteticamente possono essere rappresentati nella figura che segue:





quindi, un'analisi avente lo scopo di verificare i comportamenti attuati dal datore di lavoro all'interno della propria azienda attraverso l'adozione di politiche volte alla riduzione della disparità di genere esistente all'interno della propria forza lavoro.

### La UNI/PdR 125:2022 e la certificazione

La prassi di riferimento (PdR) UNI 125:2022 definisce le linee guida sul sistema di gestione per la parità di genere che prevede l'adozione di specifici Kpi (*key performance indicators*, ossia Indicatori chiave di prestazione), su 6 aree, inerenti alle politiche di parità di genere nelle organizzazioni prevedendo la misura, la rendicontazione e la valutazione dei dati relative al genere nelle organizzazioni al fine di colmare i *gap* esistenti.

### Le aree di indicatori

Come anticipato, 6 sono le aree che stanno alla base della valutazione necessaria per il rilascio della Certificazione della parità di genere da parte degli organismi preposti:

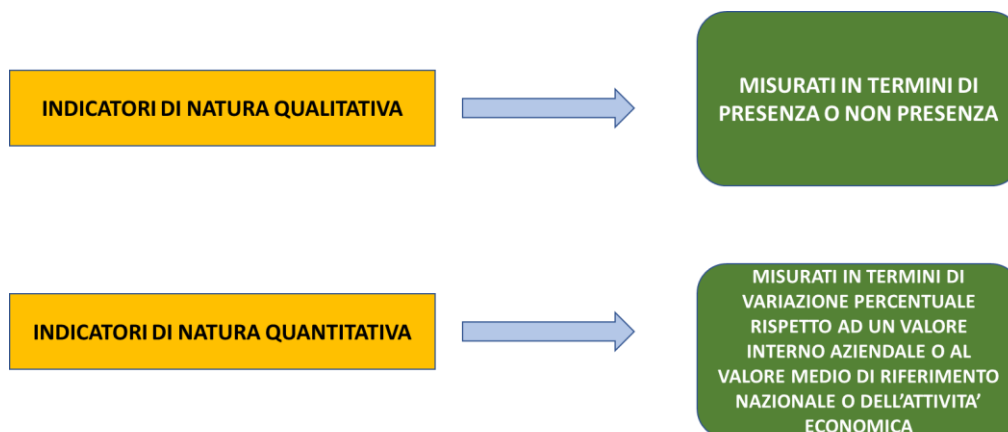
- cultura e strategia;
- *governance*;
- processi *HR*;
- opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda;
- equità remunerativa per genere;
- tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.

In questa sede, ci si limita a fornire, considerata la complessità dell'argomento, le nozioni minime fondamentali riguardanti gli strumenti utilizzati al fine della valutazione suddetta senza approfondire le modalità circa il loro funzionamento.

Ogni area è contraddistinta da un peso percentuale (fatto 100 il totale del peso delle differenti aree) necessario per la misurazione del livello AS-IS (cioè lo stato attuale) dell'organizzazione e costituisce la base per la misurazione degli stati di avanzamento costanti nel tempo.

Per ogni area di valutazione sono stati identificati specifici Kpi idonei a misurare il grado di maturità dell'organizzazione e verificare ogni 2 anni, tramite monitoraggio da eseguirsi attraverso la rendicontazione biennale, il miglioramento ottenuto tramite gli interventi messi in atto dall'azienda o il *remediation plan* attivato.

Gli indicatori sono sia di natura qualitativa sia di natura quantitativa e ne sono previsti un certo numero, ovviamente superiore a uno, per ogni area da sottoporre a controllo. Ciascun indicatore è associato a un punteggio il cui raggiungimento o meno viene ponderato per il peso dell'area di appartenenza. Al fine dell'ottenimento della certificazione, è previsto un risultato minimo di sintesi complessivo pari al 60%.



L'implementazione di un sistema di gestione per la parità di genere avente come obiettivo la promozione della parità di genere, coinvolge, principalmente, l'attivazione di alcune aree specifiche quali:

- opportunità di crescita in azienda a parità di retribuzioni;
- politiche per la gestione della genitorialità e della conciliazione vita-lavoro;
- politiche di gestione dei processi aziendali.

La prassi di riferimento UNI/PdR 125:2022 richiama i sistemi di gestione *standard* delle Iso tanto che il sistema di gestione per la parità di genere può essere sinteticamente descritto attraverso lo schema seguente idoneo a descrivere gli elementi la cui presenza è necessaria per l'accesso alla certificazione rilasciata dall'ente preposto.



Vediamo brevemente in che cosa consistono le fasi sopra elencate:

### 1. Documentazione del sistema

Anche se alcuni sistemi di gestione Iso, come ad esempio il SGQ Iso 9001:2015, non richiedono più la presenza di documentazione cartacea al fine di provarne l'esistenza, vi sono alcuni documenti che, in questo nuovo sistema, più di altri, necessitano di essere istituiti. Un esempio è dato dalle politiche e procedure di cui l'azienda deve dotarsi per dimostrare l'impegno del datore di lavoro volto alla riduzione delle disparità di genere, nonché dai Kpi utilizzati per la valutazione del divario esistente e le sue variazioni nel corso del tempo.

### 2. Monitoraggio degli indicatori

Gli indicatori chiave delle prestazioni devono essere monitorati costantemente, a partire dallo stato attuale (IS-AS) in cui si trova l'azienda, fino al raggiungimento del risultato richiesto per l'accesso alla certificazione.

### 3. Comunicazione interna ed esterna

La comunicazione è fondamentale una volta implementato il sistema di gestione e avviene, per quanto riguarda quella di natura interna, tramite le politiche e le procedure messe in atto e divulgate all'interno dell'organizzazione medesima allo scopo di far conoscere al personale quali sono gli impegni presi dal datore di lavoro per la riduzione delle disparità di genere. Esternamente, la comunicazione avviene tramite circolari trasmesse alla clientela allo scopo di far conoscere le politiche adottate in tale ambito

dell'organizzazione, nonché tramite la pubblicazione sul proprio sito *web* o altri mezzi di pubblicità per il coinvolgimento degli *stakeholders*.

### 4. Audit interno

L'*audit* interno (o di prima parte) condotto da liberi professionisti, gli *auditor* indipendenti, secondo le regole dettate dalla UNI/EN Iso 19011, è un'attività che fornisce evidenza della *compliance* del sistema di gestione ai requisiti stabiliti dalla prassi. L'*audit* deve essere eseguito allo scopo di raccogliere le evidenze oggettive quantitative – i Kpi – e qualitative – politiche e procedure documentate - che dimostrino lo stato di conformità di quanto attuato. L'*audit* così condotto precede l'*audit* di terza parte, cioè quello eseguito dall'ispettore inviato dall'ente certificatore, e consente all'azienda di mettersi in *compliance*, coprendo i *gap* esistenti mediante l'attuazione di azioni correttive prima dell'ispezione ufficiale.

### 5. Gestione delle non conformità

La gestione delle non conformità è legata agli *audit* interni in quanto, attraverso questi, a seguito della redazione di un rapporto di *audit*, vengono evidenziati i *gap* piuttosto gravi presenti in azienda. Nel caso in cui l'*auditor* non rilevi non conformità, ma solo lievi incoerenze, appunterà nel proprio rapporto delle Osservazioni che dovranno essere risolte, possibilmente, prima dell'*audit* di terza parte.

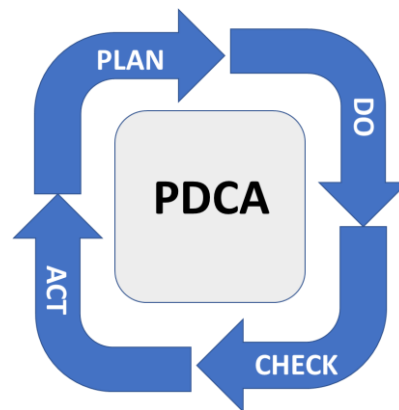
### 6. Revisione periodica

Il sistema di gestione della parità di genere, così come i sistemi di gestione Iso con i quali condivide parte della struttura basilare, necessita di una revisione continua allo scopo di renderlo dinamico e aggiornato secondo le esigenze dell'azienda medesima e le novità introdotte dal mercato in cui essa opera.

### 7. Miglioramento

Facendo sempre una correlazione con i sistemi Iso, anche questo nuovo sistema di gestione necessita di azioni di miglioramento volte a correggere i *gap* esistenti a livello strutturale. Condizione fondamentale è il miglioramento continuo del sistema. Anche per il sistema di gestione della parità di genere l'azienda deve attenersi al ciclo di Deming o flusso Pdca che consiste nell'attuazione delle seguenti azioni:

## Ciclo di Deming o flusso Pdca



Dove “*plan*” sta per pianificare, cioè programmare una determinata attività, “*do*” sta per fare, cioè svolgere quanto pianificato, “*chek*” controllare ciò che è stato fatto e “*Act*” sta per agire attraverso la messa in atto di misure correttive quando dal controllo si evidenziano delle anomalie o vulnerabilità. Dal 1° aprile 2022, il sistema di certificazione, come già accennato, è aperto a tutte le imprese a prescindere dalla loro dimensione. Da segnalare l’agevolazione della certificazione per le imprese di medie, piccole e micro-dimensioni per tutto il periodo previsto per la fase sperimentale che durerà fino al II quadrimestre del 2026.

Il banner pubblicitario ha un sfondo bianco con una griglia di linee grigie e punti gialli. In alto a sinistra c'è il logo Euroconference Editoria. In alto a destra c'è un'icona di un esclamativo e il testo “ ( NUOVA USCITA ) NOVEMBRE 2022 ”. Al centro a sinistra c'è un'immagine di un laptop con un e-book intitolato “LA RIFORMA DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA” visualizzato sullo schermo. Al centro a destra c'è il titolo “LA RIFORMA DELLA GIUSTIZIA TRIBUTARIA” in grandi lettere nere. Sotto il titolo c'è il prezzo “E-book: € 15,00 + IVA 4%”. In basso a destra c'è un pulsante arancione con il testo “ACQUISTA ORA”.

# Crisi d'impresa: il nuovo ruolo del commercialista – Parte prima

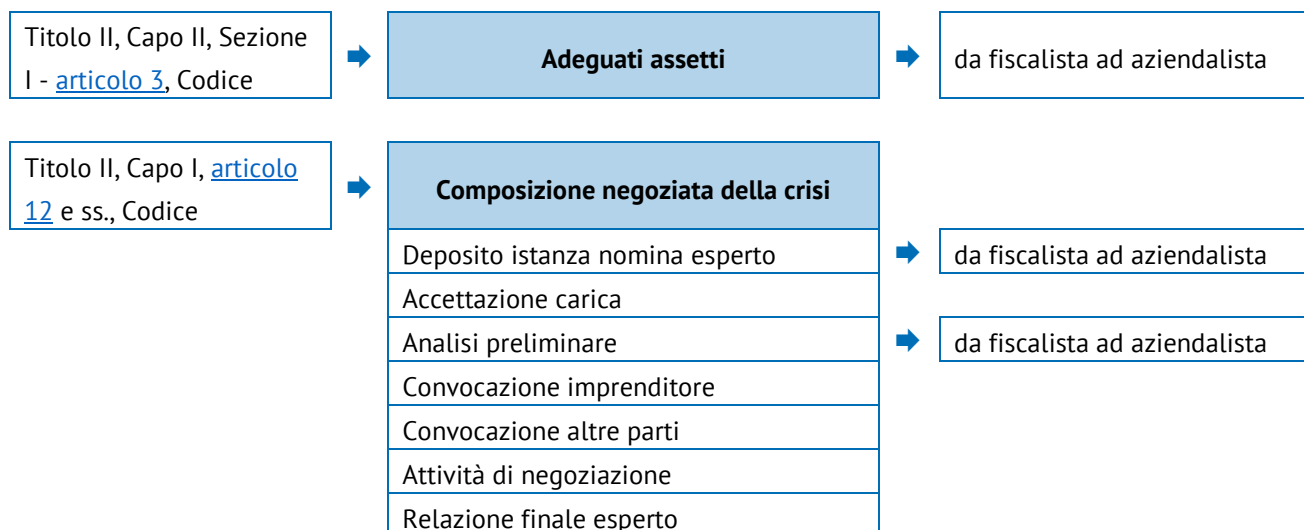
Matteo Belluzzi – dottore commercialista e revisore contabile

*Con l'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, il commercialista vede ampliarsi lo spettro delle proprie competenze/incombenze, con attività che si dipanano sia a monte sia all'interno della nuova procedura di composizione negoziata della crisi.*

*In particolare, a fianco delle consuete competenze giuridico-fiscali, sarà importante per il professionista approfondire aspetti legati alla c.d. "gestione d'impresa", al governo di dinamiche e performance aziendali.*

*Il presente contributo si concentrerà sulla disamina di una parte degli strumenti di analisi consuntiva dell'andamento aziendale, con focus in particolar modo sulle riclassificazioni di bilancio, lasciando le altre tematiche a successivi articoli.*

## I compiti del commercialista nella gestione della crisi d'impresa



### Fase *extra* composizione negoziata della crisi: gli adeguati assetti

L'[articolo 2086](#), cod. civ., ripreso dal novellato articolo 3, Codice, pone in capo all'imprenditore l'obbligo di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, al fine di poter intercettare tempestivamente i segnali di una crisi e attuare gli strumenti previsti dall'ordinamento per superare la stessa e recuperare la continuità aziendale.

Per l'impresa questo significa dover rivedere la propria quotidianità amministrativo-gestionale, con la necessità di individuare strumenti di analisi, sia di tipo consuntivo, sia di tipo predittivo, utili a rispondere all'esigenza di "adeguato assetto" individuata nel citato [articolo 3](#), Codice.

Tale obbligo, declinato in pratica nella dotazione di un "adeguato assetto" (o "misure idonee", come citato dal comma 1 dell'articolo 3, Codice in tema di impresa non collettiva), non risparmia nessun cliente di studio, dalla piccola impresa individuale alla più strutturata delle società di capitali.

Orbene, in tale contesto lo studio commerciale deve essere in grado di intervenire, intercettando un bisogno (seppur normativamente imposto, dimenticando a volte l'imprenditore quanto sia essenziale un controllo di gestione attivo e proattivo) e trasformando il bisogno in opportunità.

### La composizione negoziata della crisi

Entrando nei meandri della procedura di cui all'[articolo 17](#), Codice, abbiamo un primo *step*, quello del deposito dell'istanza di nomina dell'esperto, nel quale l'imprenditore procedente ha l'obbligo di depositare, tra gli altri documenti, un progetto di piano di risanamento e una relazione contenente un piano finanziario.

Il citato articolo 17, Codice fa riferimento a una lista di controllo particolareggiata di cui al Decreto dirigenziale 28 settembre 2021 (richiamata anche dagli articoli 3, comma 3, lettera c), e [13](#), comma 2, Codice), utile all'imprenditore per redigere il piano.

Nelle righe introduttive di tale *check list* si fa riferimento al piano, spiegando come sia opportuno ma non imprescindibile che l'imprenditore abbia già steso il documento prima di accedere alla procedura, invitando lo stesso ad attivarsi in tempi brevi per la sua redazione, stante chiaramente l'obbligo di deposito già in fase iniziale.

Questo invito ad avere un piano ancor prima del sorgere della procedura ricollega la questione a quanto menzionato in precedenza, ossia a come diventi imprescindibile un cambio di rotta nella gestione imprenditoriale, con la necessità di attivare strumenti gestionali in grado di generare piani economico-finanziari (o *budget*, riferendoci al breve periodo) da sviluppare nella quotidianità, da aggiornare e far diventare i propri compagni di viaggio.

Entrando nelle "pagine" della procedura, arriviamo al deposito dell'istanza di nomina dell'esperto, e qui il piano da "opportuno" diventa imprescindibile, documento che ai sensi dell'articolo 17, Codice deve essere depositato con la citata nomina.

Fin qui abbiamo visionato spazi di manovra di per sé già esistenti per lo studio commerciale, opportunità di consulenza che un commercialista non votato esclusivamente alla materia giuridico-fiscale aveva già

intercettato, con lo sviluppo di strumenti di controllo di gestione, quali analisi di bilancio, rendiconto finanziario, *cost analysis*, *budget* e *business plan*.

Ovviamente molte volte si parlava di strumenti dedicati alla grande impresa cliente, oppure all'imprenditore "sensibile" alla tematica; in tali situazioni non raramente emergeva la difficoltà nel far percepire al cliente il valore aggiunto dell'analisi proposta, nonché la sua natura di consulenza "extra", ossia di una prestazione che normalmente non veniva erogata all'interno del contratto continuativo di consulenza e come tale da remunerare al di fuori del consueto *forfait* annuo.

Ora la sensibilizzazione del cliente passa anche per i risvolti normativi e di responsabilità, con un [articolo 2486](#), cod. civ. che ricorda come "per gli adeguati assetti di cui all'articolo 2086 cod. civ. sono responsabili solamente gli amministratori".

Le sfide del prossimo futuro per lo studio professionale saranno molteplici:

- reperire le competenze (tecniche e anche informatiche) necessarie ad attivare e mantenere sui propri clienti questi "adeguati assetti";
- modificare l'approccio del cliente al controllo di gestione, strumento imprescindibile anche per l'ordinaria gestione "in continuità";
- riuscire a dare il giusto valore economico a tali strumenti, senza che gli stessi si trasformino in un qualcosa di "dovuto", ma in una consulenza di fondamentale valore aggiunto.

A questo punto ci spostiamo sulla figura dell'esperto, ruolo introdotto dal Codice, gestito tramite elenchi, con obblighi formativi a carico del soggetto, vera e propria nuova figura professionale.

In tal caso le competenze del professionista che si affaccia su questi elenchi devono essere diverse, più complesse rispetto al solo profilo aziendalistico-gestionale, con l'esperto che deve sì effettuare un'analisi di coerenza del piano ma deve anche incontrare le altre parti interessate al processo di risanamento, prospettare possibili strategie di intervento, gestendo un vero e proprio momento di negoziazione.

### Crisi d'impresa e controllo di gestione: l'analisi consuntiva

Il controllo di gestione viene definito come l'insieme di strumenti che, grazie alla produzione di dati di sintesi (indici, margini, metriche, etc.), consentono all'impresa di valutare le proprie *performance*, il raggiungimento degli obiettivi, orientando l'attività futura.

Esistono strumenti di controllo di gestione votati all'analisi consuntiva, e altri utili all'analisi previsionale.

La lista di controllo particolareggiata di cui al Decreto dirigenziale 28 settembre 2021, utile all'imprenditore per redigere un piano di risanamento affidabile, e all'esperto per l'analisi di coerenza del piano medesimo, è costituita da una vera e propria *check list*, organizzata in 6 aree.



In diversi passaggi di tale *check list* vengono evidenziati spunti di analisi utili a comprendere quale sia la corretta impostazione dell'analisi consuntiva, riportati nella tabella che segue.

<b>check list Decreto dirigenziale 28 settembre 2021</b>	<b>Strumenti</b>
<p><i>“1.3 L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale? (a cura dell'imprenditore). In mancanza, l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta.</i></p> <p><i>3.2 ... è quantomeno opportuno che l'imprenditore predisponga la comparazione storica degli Stati patrimoniali e dei conti economici di un numero adeguato di anni; la comparazione dei dati economici dovrebbe essere svolta anche sulla base dei rendiconti gestionali, se disponibili”</i></p>	<p>Al punto 1.3 fondamentale è il riferimento al “<i>monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale</i>”, con un “<i>confronto con i dati di andamento del precedente esercizio</i>”.</p> <p>Si parla di “<i>ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta</i>”.</p> <p>Per quanto in un'unica frase si siano uniti elementi assai diversi e di diversa provenienza (costi e ricavi afferiscono alla sfera economica e sono intercettabili direttamente dallo schema di Conto economico; il portafoglio ordini è un concetto <i>extra</i> contabile; la Pfn riguarda la sfera finanziaria, e rappresenta un margine di Stato patrimoniale, fruibile solamente in esito a un calcolo specifico), evidente è la necessità di impostare un'analisi consuntiva di tipo temporale (monitoraggio costante nel tempo), con riclassificazioni degli schemi di bilancio civilistici utili all'individuazione di indici e margini.</p> <p>Tali esigenze in ordine alla riclassificazione degli schemi di bilancio civilistici vengono confermate dalle indicazioni presenti al § 3.2, quanto si cita lo strumento del “<i>Rendiconto gestionale</i>”.</p>
<p><i>“4.8.1 La redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) prospettici, prima dell'effetto delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, devono essere coerenti con l'andamento storico”</i></p>	<p>Il riferimento ai Kpi prospettici, con un'attenzione alla coerenza “<i>con l'andamento storico</i>”, obbliga l'impresa a dotarsi di un'analisi di bilancio <i>in continuum</i></p>

Dalla tabella soprastante emerge come gli strumenti di analisi gestionale consuntiva si basino su:

- riclassificazione di bilancio;
- analisi per indici e margini.

Le seconde, salvo alcuni indicatori rilevabili già sullo schema civilistico, sono giocoforza legate a una prodromica riclassificazione degli schemi di bilancio.

### Riclassificazioni del Conto economico

In riferimento al Conto economico, sempre dalla *check list* ministeriale, arrivano alcuni suggerimenti utili a definire la scelta dello schema riclassificato di riferimento.

In particolare, trattando il tema della proiezione dei flussi finanziari attesi (capitolo 4), il testo della *check list* puntualizza come il processo debba partire dalla stima dei valori di Conto economico, con distinzione dei costi tra fissi e variabili.

Diventa perciò fondamentale, in un'ottica previsionale, confezionare uno schema che tenga conto di questa distinzione, indispensabile per poter ragionare in termini di programmazione.

### Conto economico a margine lordo di contribuzione

Descrizione		Articolo 2425, cod. civ.
	<b>Ricavi operativi</b>	A1-parte A5
+/-	Rimanenze finali di prodotti finiti, in corso di lavorazione, incrementi	A2-A3-A4
-	<b>Costo variabili</b>	
	Consumi di materie (RI+ACQ-RF)	B6-B11
	Manodopera diretta	parte B9
	Costi per servizi per la produzione (ad esempio lavorazioni esterne, trasporti)	parte B7
	Provvigioni	parte B7-parte B9
=	<b>Margine lordo di contribuzione</b>	
-	<b>Costi fissi</b>	
	Costo del personale amministrativo	parte B9
	Ammortamenti e svalutazioni	B10
	Costi amministrativi	parte B6, B7, parte B14
	Altri costi di gestione	parte B6, B7, B8, B12, B13, parte B14
=	<b>Risultato operativo</b>	
+/-	Proventi/oneri finanziari	parte voci C e D
=	<b>Risultato ordinario</b>	
+/-	Proventi/oneri accessori	parte voci A e B
+/-	Proventi/oneri straordinari	parte voci A, B, C
=	<b>Risultato ante imposte</b>	
-	Imposte	voce 20
=	<b>Risultato dell'esercizio</b>	

Lo schema si fonda sulla distinzione dei costi tra fissi e variabili, differenziazione che, come già spiegato, diventa fondamentale per un'analisi economica di tipo previsionale.

Il costo fisso è un costo che non varia proporzionalmente al variare dei volumi prodotti/venduti, si mantiene bensì costante, con un'incidenza sulla singola unità di *output* che si riduce all'aumentare dei volumi in uscita (economie di scala).

Il costo variabile è caratterizzato da un andamento opposto rispetto a quello sopra esposto, con una variabilità direttamente proporzionale a quella dei volumi prodotti/venduti e un'incidenza della spesa sulla singola unità di prodotto/servizio offerto che si mantiene costante.

Una menzione particolare merita la voce "*manodopera diretta*", inserita tra i costi variabili.

L'aggettivo "*diretta*" evidenzia la modalità immediata, senza basi di ripartizione (*cost driver*) di attribuzione all'oggetto di costo "*reparto produttivo*". Rispetto al reparto, l'aggettivo "*produttivo*" è da intendere in senso lato, ben adattandosi tale riclassificazione anche alle tipologie di impresa diverse da quella di produzione (realtà commerciali e di servizi), nelle quali il riferimento sarà ai c.d. reparti operativi, in contrapposizione, ad esempio, al reparto amministrativo.

L'inserimento, a opera della maggior parte della dottrina, della manodopera legata al reparto produttivo tra i costi variabili rappresenta una sorta di forzatura.

Infatti, il costo del personale rientra tra i costi legati alla capacità produttiva, spese che vengono solitamente categorizzate come costi semifissi, con un andamento discontinuo (e non certamente proporzionale) rispetto a variazioni prospettiche dei ricavi (incidenza sulla singola unità di prodotto/servizio influenzata dalla capacità dell'impresa di saturare la forza produttiva).

Alcuni schemi contrattuali potrebbero avvicinare tale voce di spesa al concetto di costo variabile (ad esempio contratto di lavoro intermittente), anche se, anche in tali situazioni, i concetti di livello di saturazione e di efficienza dell'operatore incidono sulla proporzionalità tra le 2 variazioni, di costo e di ricavo.

### Conto economico a costo del venduto

Descrizione		Articolo 2425, cod. civ.
	<b>Ricavi operativi</b>	A1-parte A5
-	<b>Costo del venduto</b>	
	Variazione rimanenze V.P.	A2-A3-A4
	Consumi di materie	parte voce B6 - voce B11
	Manodopera diretta	parte B9
	Costi per servizi per la produzione	parte B7
	Ammortamenti produttivi	parte B10
	Costo godimento beni di terzi produttivi	parte B8
=	<b>Margine lordo industriale</b>	
-	Costi commerciali e di distribuzione	parte B7
=	<b>Margine netto industriale</b>	
-	<b>Costi generali</b>	
	Costo del personale amministrativo	parte B9

	Ammortamenti e svalutazioni	parte B10
	Costi amministrativi	parte voci B6, B7, B14
	Altri costi di gestione	Parte voci B6, B7, B8, B14 - voci B12 e B13
=	<b>Risultato operativo</b>	
+/-	Proventi/oneri finanziari	parte voce C – voce D
=	<b>Risultato ordinario</b>	
+/-	Proventi/oneri accessori	parte voci A e B
+/-	Proventi/oneri straordinari	parte voci A, B, C
=	<b>Risultato ante imposte</b>	
-	Imposte	voce 20
=	<b>Risultato dell'esercizio</b>	

Il costo del venduto è composto da:

- consumi di materie: sommatoria di esistenze iniziali di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci, dei relativi acquisti dell'esercizio, dedotte le rimanenze finali;
- altri costi industriali: consumi per energia, lavorazioni esterne, trasporti, costo del personale (manodopera) diretto (rispetto alla produzione), ammortamenti legati all'attività produttiva;
- variazione delle rimanenze di semilavorati, prodotti finiti, lavori in corso su ordinazione, incrementi di immobilizzazione per lavori interni. Si tende a inserire nel costo del venduto anche questa variazione, anche se non è effettivamente relativa a prodotti venduti ed è riclassificata nel valore della produzione (voce A) dello schema civilistico. La ragione di una siffatta modalità espositiva è da leggere nella volontà di evitare un suo inserimento tra i ricavi, posta la valorizzazione della rimanenza al costo di produzione e non al valore di cessione (salvo che quest'ultimo sia inferiore al costo di produzione). Tale circostanza potrebbe, infatti, "viziare" una tipologia di analisi che molte volte viene confezionata dal *controller*, ovvero sia la valutazione andamentale delle voci di spesa in termini di incidenza delle stesse sui ricavi.

### Conto economico a valore aggiunto

Conto economico a valore aggiunto		Cee
	Ricavi operativi	A1-parte A5
±	Rimanenze finali di prodotti finiti, in corso di lavorazione, incremento di immobilizzazioni	A2-A3-A4
-	Costi esterni (costo acquisto materie, costi per servizi, costo godimento beni di terzi, variazione rimanenze materie, oneri diversi di gestione)	B6-B7-B8-B11-B14
=	<b>Valore aggiunto</b>	
-	Costi per il personale	B9
=	<b>Margine operativo lordo (Mol)</b>	
-	Costi non monetari (ammortamenti, accantonamenti, svalutazioni)	B10-B12-B13

=	<b>Risultato operativo</b>	
±	Proventi/oneri gestioni accessorie	parte voci A e B
±	Proventi/oneri finanziari	parte voce C – voce D
=	<b>Risultato ordinario</b>	
±	Proventi/oneri straordinari	parte voci A, B, C
=	<b>Risultato ante imposte</b>	
-	Imposte	voce 20
=	<b>Utile (perdita) dell'esercizio.</b>	

Il valore aggiunto rappresenta la ricchezza creata dall'impresa, ottenuta sottraendo al valore della produzione i consumi e gli altri costi esterni di gestione.

Può fornire delle interessanti informazioni in una analisi di *benchmarking*.

Il confronto di tale grandezza tra imprese concorrenti, infatti, consente di effettuare valutazioni in merito al grado di integrazione verticale dell'impresa. A parità di dimensione aziendale e di valore della produzione, un valore aggiunto più elevato può indicare che l'impresa in esame, rispetto ad altre con le quali avviene il confronto, attinge dall'interno maggiori risorse, tipicamente generatrici di costo del personale dipendente, macro area di spesa che nel Conto economico riclassificato viene riportata al di sotto del valore aggiunto.

Il Mol si ottiene sottraendo al valore aggiunto i costi del personale. Tale margine esprime il valore disponibile per la copertura dell'impatto economico avuto dal capitale fisico impiegato nella produzione (ammortamenti), di eventuali svalutazioni di attività operative (crediti) o accantonamenti, per il versamento delle imposte e per la remunerazione dei mezzi propri; indica le risorse finanziarie che l'impresa è in grado di generare attraverso la gestione corrente, con la generazione di ricavi e costi cui conseguono flussi di cassa in entrata e in uscita.

Tale margine (o il "gemello" Ebitda, calcolato al lordo di accantonamenti e svalutazioni) è di fondamentale importanza in ottica bancaria, rappresentando l'autofinanziamento della gestione caratteristica (non comprende gli ammortamenti e altri costi non monetari), e perciò il flusso monetario a disposizione del potenziale finanziatore per il rimborso del capitale di debito.

### La scelta dello schema di riferimento

Indipendentemente dallo schema prescelto per la riclassificazione del prospetto civilistico, ai fini della costruzione del piano, nel rispetto di quanto proposto dalla *check list* ministeriale, diventa fondamentale fornire le seguenti informazioni:

- indicare la variabilità della singola voce di spesa, determinante per ipotizzare un andamento prospettico della stessa, sulla base anche della previsione di ricavo;

- valorizzare margini quali il Mol, fondamentali per apprezzare la capacità della gestione reddituale di generare flussi a servizio del debito.

A seconda della tipologia di impresa redattrice, ognuna caratterizzata da proprie dinamiche aziendali e peculiarità tecniche, verrà scelto lo schema che meglio descrive l'attività d'impresa, che riesca a far emergere gli aspetti salienti dell'organizzazione della stessa.

Sicuramente la riclassificazione del Conto economico a costo del venduto ben si adatta a rappresentare le *performance* economiche delle imprese di produzione, mentre non è indicata per le imprese di servizi. La riclassificazione a valore aggiunto è adatta a tutte le tipologie di impresa, anche se non agevola la separazione dei costi tra fissi e variabili.

Lo schema a margine lordo di contribuzione è sfruttabile anch'esso per tutte le imprese, riclassificazione ottima anche per l'indicazione che all'interno viene fornita in termini di variabilità delle voci di spesa.

Una scelta condivisibile può essere quella di redigere uno schema "ibrido", che riporti l'indicazione della variabilità delle voci di spesa, che individui margini economici significativi, uno su tutti il Mol (il § 4.8.2 della *check list* ministeriale recita testualmente "è importante che sia giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi, anche a seguito delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente sezione, e i benchmark di mercato disponibili"), e che tenga conto di peculiarità della singola impresa che è opportuno evidenziare (per le imprese multiattività, la *check list* pone un quesito importante: "4.5. Nel caso di svolgimento di più attività, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse?").

In un prossimo contributo continueremo la disamina degli strumenti consuntivi per l'analisi dell'attività d'impresa, al fine di individuare e costruire l'adeguato assetto voluto dal Legislatore.

# L'evoluzione della figura del dottore commercialista: dalla contabilità alla consulenza aziendale. L'esperienza diretta di un professionista

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

*Nel corso degli ultimi quarant'anni la figura del dottore commercialista ha subito notevoli trasformazioni rispetto sia al core business sia al ruolo occupato all'interno della società. A determinare tali evoluzioni sono stati i molteplici cambiamenti avvenuti a livello economico, fiscale, tributario verificatesi a partire dalla fine degli anni '90 che hanno richiesto alla categoria un cambiamento di paradigma che sdoganasse il professionista dalla contabilità e dalle tasse per farlo diventare un consulente utile, se non addirittura indispensabile, sia per i singoli liberi professionisti sia per le piccole imprese e le aziende. Quale valore aggiunto può apportare un commercialista adeguatamente formato all'interno di una realtà aziendale? Quali sono i criteri di selezione adottati da chi è a capo di un'azienda nella scelta di un consulente esterno? Dall'altra parte, cosa porta i professionisti dei grandi numeri ad accantonare totalmente o in parte il lavoro sulla contabilità per orientarsi verso il mondo della consulenza?*

## Nascita e riconoscimento della figura del dottore commercialista

La professione contabile, nata in epoca romana con i *collegia opificium* (associazioni che riunivano diverse figure professionali contabili come i *calculatores* o *rationatores*, che avevano il compito di dettare le norme di amministrazione della professione e rilasciare le licenze di esercizio professionale) ha avuto il suo primo riconoscimento ufficiale nella Venezia del XVI secolo dove venne istituito il "Collegio de' Rasonati". Con la costituzione di questo collegio, lo Stato veneziano andò a inquadrare una professione di fatto già esistente da tempo, riconoscendola però come carica pubblica, da conferire mediante votazione, per l'espletamento di incarichi tecnico-contabili specifici.

Nel 1906 si ottenne il riconoscimento ufficiale della professione di ragioniere, mentre per quello della professione di dottore commercialista si dovette attendere fino al 1913, quando, i primi laureati in scienze economiche commerciali, sentita la necessità di distinguersi dai ragionieri, chiesero l'istituzione

di un organismo unitario indipendente con lo scopo di accreditarsi sul mercato come professione autonoma<sup>1</sup>. Solo nel 1929, con il R.D. 103/1929, arrivò la distinzione ufficiale tra i 2 ordini, che distingueva l'appartenenza all'ordine dei commercialisti piuttosto che a quello dei ragionieri, con il requisito del titolo di laurea. Il provvedimento attribuì all'esercizio di questi ultimi lo *status* giuridico di libera professione, ma non attribuì l'istituzione di un apposito albo né tantomeno assegnò competenze specifiche alla categoria.

Dopo la parentesi del periodo fascista che vide sciogliersi tutti gli ordini professionali, causa l'intolleranza del sistema totalitario verso tutti gli ordini e collegi, nel 1953 arrivò finalmente con il D.P.R. 1067/1953, la costituzione dell'“*Ordinamento della professione di dottore commercialista*” e con il D.P.R. 1068/1953 la costituzione dell'“*Ordinamento della professione di ragioniere e perito commerciale*” in cui venivano delineati i 2 ordini professionali e i requisiti per l'iscrizione all'uno o all'altro. Ciò che competeva al dottore commercialista del 1953 veniva così descritto in 6 punti nell'articolo 1, D.P.R. 1067/1953 sotto la voce “*Oggetto della professione*”.

*“In particolare formano oggetto della professione le seguenti attività:*

*a. l'amministrazione e la liquidazione di aziende, di patrimoni e di singoli beni;*

*b. le perizie e le consulenze tecniche;*

*c. le ispezioni e le revisioni amministrative;*

*d. la verifica e ogni altra indagine in merito alla attendibilità di bilanci, di conti, di scritture e d'ogni altro documento contabile delle imprese;*

*e. i regolamenti e le liquidazioni di avarie;*

*f. le funzioni di sindaco e di revisore nelle società commerciali.*

*... L'elencazione di cui al presente articolo non pregiudica l'esercizio di ogni altra attività professionale dei dottori commercialisti, né quanto può formare oggetto dell'attività professionale di altre categorie di professionisti a norma di leggi e regolamenti”.*

Detto articolo non esaurisce l'ambito di competenza del dottore commercialista nei 6 punti sopra indicati ma, come specificato nell'ultimo periodo, lascia il ventaglio delle attività, aperto a ogni sviluppo di competenze in relazione all'evoluzione della domanda di mercato garantendo così una dinamica professionale in costante aggiornamento. Si delinea così fin da subito, un approccio interdisciplinare e specialistico all'esercizio della professione<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> A. Cesca, “*L'evoluzione della professione del commercialista. Studio di come la figura del commercialista sia cambiata nel tempo, di come attualmente si stia evolvendo e della sua direzione futura*”, tesi di laurea magistrale, 2017.

<sup>2</sup> G. Ballarani, “*La professione di dottore commercialista. Storia, realtà, prospettiva*”, Egea Editore, 2001.



### Il commercialista esperto di questioni fiscali

I primi anni '70 furono anni di forte cambiamento a livello tributario per l'Italia. A seguito della riforma vennero abolite una serie di imposte dirette e indirette che vennero sostituite da nuove imposte: l'Iva, l'Irpeg, l'Irpef e l'Ilor. Furono inoltre dettate le linee fondamentali delle agevolazioni tributarie, riformati la riscossione delle imposte dirette e stabilite disposizioni sulla revisione degli estimi e del classamento catastale. Tutti questi cambiamenti portarono a intensificare sempre più le richieste in ambito tributario al commercialista, in quanto, la complessità delle norme e del sistema tributario italiano portavano alla necessità di avere al fianco degli imprenditori, ma anche della singola persona fisica, una figura in grado di assistere e guidare nel pagamento delle tasse allo Stato. La domanda di servizi professionali, si accentrò quindi, sulle materie fiscali, provocando, quasi inavvertitamente, una certa insensibilità a offerte promozionali diverse rispetto a quelle di base che si andavano anteriormente consolidando. Possiamo definire il commercialista di questo periodo come un esperto fiscalista e contabile.

Nel corso degli anni '80, le funzioni professionali del commercialista, dopo essersi arricchite in materia tributaria, videro il loro sviluppo in materia di procedure concorsuali, ove l'intervento del professionista venne sempre più considerato quale elemento essenziale nell'attività di controllo demandata ai collegi sindacali. Proprio quest'ultimo organo registrò in questo periodo un incremento e un perfezionamento delle tecniche; in particolare in tema di revisione e del controllo dei conti ci furono notevoli sviluppi dovuti anche all'introduzione dei calcolatori che contribuì a raffinare le tecniche contabili. Nel frattempo, vi furono cambiamenti anche in una direzione riduttiva: alcuni compiti che in passato venivano attribuiti al dottore commercialista (ad esempio la consulenza del lavoro e l'amministrazione di fabbricati) vennero affidati ad altri professionisti qualificati in materia, non necessariamente iscritti all'albo dei dottori commercialisti o dei ragionieri.

Un altro fenomeno importante in questo periodo fu la proliferazione di società fiduciarie e di revisione, nonché delle società di consulenza in materia di organizzazione aziendale, le quali di fatto svolgevano nelle vesti di impresa, funzioni di tipo professionale. Nonostante ciò, la funzione del commercialista nel corso degli anni andò, poco a poco, prescindendo dalle tematiche contabili e sempre di più prendendo la veste di consulente, affiancando al carattere tributario e amministrativo competenze di diritto societario necessarie per supportare l'imprenditore di fronte alle problematiche aziendali. Si venne a creare un rapporto fiduciario tra imprenditore e commercialista, dove quest'ultimo affiancava il primo nella conduzione dei suoi affari vestendo così gli abiti di un vero e proprio "*consigliere d'affari*" o "*consigliere d'impresa*"<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> A. Fontana, "*Le funzioni professionali del commercialista nell'impresa*", Ipsoa, 1987.

### Il commercialista nelle vesti di consulente d'azienda

Sul finire del Novecento e l'avvicinarsi del nuovo secolo sul piano economico e commerciale si assiste alla liberalizzazione dei mercati, alla globalizzazione, all'abbattimento delle barriere nazionali e a un incremento della libertà di scambio col conseguente delinearsi di una domanda da parte dei clienti sempre più complessa e articolata<sup>4</sup>. La progressiva apertura dei mercati oltre i confini nazionali e la concorrenza con professionisti stranieri porta a una nuova fase della storia della professione contabile. In pochi anni, cominciano a transitare in Italia professionisti stranieri che apportano nuove conoscenze e metodologie di lavoro, andando ad alzare il livello degli *standard* operativi sotto il profilo della qualità e quantità. Da un lato le innovazioni sul versante fiscale nazionale, la riforma del diritto societario, della revisione e della certificazione di bilanci contribuiscono a mantenere la consulenza soprattutto fiscale come nocciolo tradizionale della professione, dall'altro, la nuova dimensione tradizionale del mercato apre nuovi spazi nell'impresa e nuovi settori di specializzazione come la normativa comunitaria, la contrattualistica, la pianificazione fiscale internazionale, gli scambi internazionali. Appare quindi necessario, nel contesto evolutivo in atto, che il commercialista si dimostri pronto a investire la propria professionalità non solo nei servizi tributari ma anche in nuovi ambiti. Inoltre, va delineandosi un legame sempre più stretto tra azienda e professionista e ciò porta a nuove funzioni connesse al settore aziendale quali: la consulenza gestionale e organizzativa, l'analisi finanziaria e la revisione contabile e amministrativa. In questo contesto trasformativo ed evolutivo, il dottore commercialista deve anche essere in grado di adeguarsi ai nuovi strumenti gestionali, introdotti a seguito delle nuove tecnologie sviluppatesi in questi anni; gestire le risorse in modo produttivo e adeguare l'offerta dei suoi servizi a un livello efficiente e concorrenziale.

### Come viene scelto dalle aziende un consulente esperto in materia contabile e amministrativa?

Da parte di una realtà aziendale, la scelta di un consulente esperto in materia contabile e fiscale piuttosto che di un altro si lega a diversi aspetti.

In primis ritroviamo il valore economico aggiunto al netto dei costi. Il livello delle tariffe è un fattore discriminante nella scelta del professionista a cui affidarsi ma non bisogna soffermarsi solo su questo aspetto. Acquistare un servizio di consulenza economico non sempre si traduce in un incremento di valore per i clienti in quanto l'offerta acquistata potrebbe risultare incompleta o inadatta alla loro

---

<sup>4</sup> A. Cesca, "L'evoluzione della professione del commercialista. Studio di come la figura del commercialista sia cambiata nel tempo, di come attualmente si stia evolvendo e della sua direzione futura", tesi di laurea magistrale, 2017.

domanda. Per evitare di incorrere nel rischio di danneggiare il proprio *business*, l'azienda cliente prima di ogni cosa deve valutare l'offerta del servizio a 360°, un'operazione tutt'altro che semplice. In primo luogo, è essenziale instaurare un rapporto tra il professionista esperto in materia finanziaria e il cliente basato su interazioni sia personali sia informali, cercando di trasmettere fiducia reciproca. Se, da una parte, il consulente deve conoscere il cliente, le difficoltà che incontra in un determinato momento storico della propria attività e/o le sue ambizioni di crescita ed evoluzione dell'attività, dall'altra il titolare d'impresa deve conoscere il professionista, le sue abilità, la formazione specifica e intuire se quella persona può essere adatta a soddisfare i propri bisogni. L'*iter* consulenziale, infatti, prevede sempre un accordo preliminare che consente di instaurare un rapporto tra le parti.

Uno dei punti di forza dei consulenti esterni risiede nel fatto che questi, confrontandosi con un panorama aziendale molto ampio, riescono ad acquisire conoscenze utili ad alimentare ottime capacità di confronto. Da quanto detto, si percepisce come la scelta di un consulente ruota attorno all'offerta di 2 elementi chiave: fiducia e valore aggiunto. Sono elementi che il cliente pretende nel momento in cui richiede un servizio di consulenza e se non offerti in maniera opportuna da parte del professionista, il cliente tende a cambiare sicuramente direzione. L'impegno dei consulenti dovrebbe quindi essere quello di investire continuamente in qualità per creare e rafforzare le percezioni positive dei propri servizi sia prima che durante la fornitura. Inoltre, per garantire la completa cooperazione, il cliente ha bisogno di essere informato sul ruolo che dovrà ricoprire in tale processo.

Un altro aspetto da non sottovalutare nella scelta del consulente è la disponibilità che quest'ultimo mostra nei confronti del cliente; avere la consapevolezza che in ogni momento si è supportati da un esperto rende il cliente più sereno e difficilmente tenderà a cambiare il professionista scelto. Ogni servizio offerto da parte del consulente ha la sua storia, le sue caratteristiche e le sue conclusioni; si tratta di offerta customizzata che mette alla prova la bravura e la capacità di adattamento del consulente nello svolgere il suo lavoro.

### **Perché un commercialista sceglie di diventare consulente d'azienda?**

Viste le evoluzioni a cui la professione contabile è andata incontro nel corso gli anni, analizzati gli aspetti osservati dalle realtà aziendali nella scelta di un consulente esperto in materia fiscale, gestionale e amministrativa, è importante comprendere anche quali motivazioni spingono un commercialista che ha sempre curato una clientela fatta di singoli professionisti e semplici contabilità ad investire competenze ed energie in un ambito più ampio e diversificato quale quello della consulenza aziendale.

Per fare ciò ho pensato di rivolgere qualche domanda al dott. Luigi Carnevale, esperto contabile e revisore legale che esercita la professione nel Sud Pontino offrendo sia servizi tradizionali, come la tenuta contabile e gli adempimenti fiscali di varia natura, sia servizi di nuova generazione quali: controllo di gestione, consulenze volte all'ottimizzazione dei costi, al recupero dell'efficienza produttiva e ad auspicato nonché conseguente aumento dei ricavi.

### **Come considera il ruolo del commercialista nello scenario economico attuale?**

Il commercialista è una professione onnipresente in qualunque scenario economico e finanziario, grazie ad alcune peculiari caratteristiche che lo rendono unico e indispensabile: il commercialista è una figura multidisciplinare, un interlocutore trasversale che può mettere in contatto diversi settori e personalità apparentemente distanti e ha uno sguardo sulla vita imprenditoriale di assoluto privilegio.

Queste sono qualità che, in momenti difficili come quello che stiamo vivendo tutti in questi anni, fanno realmente la differenza. Non a caso, infatti, il commercialista è il professionista che, forse meno di tutti, ha sofferto la crisi: l'imprenditore, il lavoratore autonomo, il singolo cittadino, hanno sempre bisogno, soprattutto nelle fasi difficili, di un professionista che: sappia ascoltare i problemi, sappia capire le difficoltà economiche e/o gestionali che si stanno attraversando, sappia contestualizzarle e sia in grado di affiancarlo e supportarlo proponendo un ventaglio di soluzioni quanto più ampio possibile.

Ritengo quindi che il commercialista rivesta un ruolo importante e di estrema responsabilità e sicuramente il contributo che arriverà dalla categoria a tutto il sistema sarà di grande valore e utilità, sperando di lasciarci finalmente alle spalle questi anni di sofferenze.

### **I suoi clienti in quali settori operano maggiormente?**

La mia clientela è formata in prevalenza da liberi professionisti e da piccole e medie imprese che operano in svariati settori: commercio, ristorazione, artigiani, avvocati, architetti, informatori scientifici, società immobiliari, informatiche, etc.. Mi occupo anche di tematiche di carattere manageriale quali: il controllo di gestione, l'organizzazione aziendale, i processi di internazionalizzazione e le valutazioni sugli adeguati assetti organizzativi.

Soprattutto questi ultimi rappresentano il settore che sto approfondendo, poiché, codice civile alla mano, è un obbligo che compete a tutti gli esperti del settore ma che pochi conoscono e, si sa, dietro le novità spesso si celano le migliori opportunità.

### Com'è cambiata, secondo lei, la professione del commercialista negli ultimi tempi?

La pandemia, la crisi economica conseguente anche al conflitto Russia-Ucraina e, prima ancora, l'evoluzione tecnologica, soprattutto nell'erogazione dei servizi, la concorrenza ormai internazionale con cui chi fa impresa è costretto a confrontarsi e molto altro ancora hanno sicuramente influenzato e caratterizzato un cambiamento nella professione a mio avviso davvero epocale. Quando iniziai la pratica, nel 2005, tutto era molto diverso e, oserei dire, anche un po' più semplice di oggi; negli anni, l'aumento del numero degli adempimenti, le "non-semplificazioni" delle norme fiscali, la contrazione dei margini hanno appesantito e inaridito il nostro lavoro a dismisura, basti pensare alla carenza di nuovi iscritti che evidenzia il nostro ordine professionale. Nel tempo è stato evidente questo cambiamento nell'operatività quotidiana al punto che, persino da un anno all'altro, era possibile notare differenze più o meno sostanziali. Magari cambiava un Governo e la consulenza fatta 6 mesi prima a un cliente perdeva buona parte della sua validità.

Prima di iniziare la professione consideravo il commercialista un professionista necessario, ma che si limitava soltanto a tenere la contabilità e a comunicare quanto e quando si dovevano pagare le imposte e i contributi. Con l'inizio dell'esercizio della professione ho capito che siamo molto di più. Nel nostro piccolo, col nostro lavoro quotidiano, contribuiamo a far sì che l'intero sistema economico funzioni. Da figlio di meccanico ho questa visione del "commercialista meccanico": tuta, chiave inglese in mano, all'opera tutti i giorni .... Se ci pensiamo, operiamo inquadrando le aziende, le instradiamo poi allo svolgimento della loro attività all'interno delle leggi, ne curiamo i bilanci, i redditi, le imposte e così non solo le aziende ma anche lo Stato acquisisce le risorse che poi va a utilizzare nella vita pubblica. È una visione, se vogliamo, un po' patriottica e un po' romantica del nostro lavoro.

Tuttavia, si comincia a percepire che ciò non è più sufficiente. Le aziende chiedono sempre di più. Si inizia a intravedere l'evoluzione a cui la categoria sarà chiamata, un cambiamento di paradigma che sdogani il professionista dalla contabilità e dal pagamento delle imposte, per farlo diventare un collaboratore maggiormente poliedrico. Un *partner* aziendale che sia sì competente nelle materie contabili e fiscali, ma che al contempo sia anche capace di analizzare con capacità critica l'intera organizzazione aziendale suggerendone migliorie, implementazioni e tagli. Il cambiamento è già iniziato!

### Il professionista che sceglie di passare dalla contabilità alla consulenza aziendale come matura questa decisione? Da esperto contabile, cosa l'ha portata dalla parte della consulenza aziendale sino a scegliere di farla diventare il principale servizio offerto dal suo studio?

I profitti derivanti dalla gestione della contabilità non sempre ripagano di tutto il lavoro che c'è dietro. La contabilità richiede al commercialista di investire economicamente nell'acquisto di *software*, sistemi

di archiviazione, personale dipendente; poi i clienti morosi e il sistema incapace di garantire il credito fanno il resto.

Per fare consulenza, invece, non è necessario avere molti strumenti o collaboratori; puoi essere anche tu, da solo, con le tue capacità, il tuo sapere e le tue esperienze. È poi è anche una questione di scelte. Ho conosciuto molti colleghi che con pochissimi investimenti hanno ottenuto discreti risultati. Ecco, io inseguo loro.

### Questo passaggio può essere visto come una crescita sul piano professionale? Come si riflette sul piano personale?

Sicuramente il passaggio da un modello che prevede costi importanti e ricavi non proporzionati a un modello che prevede e promette costi ridotti e ricavi più elevati rappresenta da un lato una crescita professionale, dall'altro è un po' un salto nel vuoto. È una sfida che bisogna essere pronti ad accettare insieme all'idea che potresti anche ritrovarti a perdere qualcosa. Al momento sto evitando di prendere altri incarichi per la tenuta delle contabilità, perdendo soldi ora, per creare lo spazio e i presupposti per avere maggiori ricavi più in avanti. Non ho la certezza di riuscirci ma è una scommessa che faccio su di me e sulle mie capacità.

**ec Euroconference**  
Editoria

! « ( **NUOVA USCITA** ) »  
NOVEMBRE 2022 »

**LA RIFORMA DELLO SPORT**

E-book: € 15,00 + IVA 4%

**ACQUISTA ORA**

## Vision Pro n. 37/2022

# L'evoluzione della professione di commercialista secondo lo studio della Fondazione nazionale dei commercialisti

Andrea Comencini - tributarista qualificato LAPET Legge 4/2013 - professionista certificato UNI 11511

*Sul sito della Fondazione nazionale dei commercialisti è pubblicata un'interessante ricerca, condotta dall'area economico-statistica, intitolata "L'evoluzione della professione di Commercialista. Organizzazione e specializzazione professionale". Il documento evidenzia che circa il 31% degli studi professionali offrono prevalentemente assistenza in tema contabile/fiscale, mentre quelli che svolgono contestualmente alla prima anche un'attività specialistica sono quasi il 57%. Il restante 12% dipende poco o per niente dall'assistenza contabile e fiscale.*

*Nel presente contributo si espongono alcuni risultati dell'analisi utili a capire quali sono quelle attività "specialistiche" che i professionisti possono trasformare in servizi da proporre ai loro clienti, per distinguersi dagli studi dei colleghi del territorio, o da erogare nei confronti di altri studi che necessitano di determinate attività in cui non sono specializzati.*

## Introduzione e indagini

L'eBook, scaricabile gratuitamente nell'area "Documenti e Notizie" del sito della fondazione nazionale dei commercialisti (<https://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/node/1653>), è stato curato da Tommaso Di Nardo e le realizzazioni statistiche sono state realizzate da Gianluca Scardocci.

Nella presentazione del documento il presidente del Cndcec, Elbano de Nuccio, sintetizza le 2 posizioni contrastanti sul tema della specializzazione professionale: "Esiste una corrente di pensiero che sostiene la fine o comunque il declino del commercialista che si occupa esclusivamente o prevalentemente di adempimenti. Sull'altro versante si muove, invece, una linea di pensiero aperta al cambiamento, secondo la quale la sopravvivenza del commercialista dipende strettamente dalla sua capacità di evolvere sempre più verso la consulenza aziendale".

Indipendente da quale sia la linea di pensiero che prediligiamo, è divenuto ormai necessario capire come è posizionato il nostro studio professionale rispetto ai diretti "concorrenti" e cogliere alcuni spunti utili a effettuare una valutazione delle specializzazioni di cui noi e/o i nostri collaboratori disponiamo

(o che vorremmo acquisire). Nel percorso di auto-analisi da intraprendere è interessante leggere questo *eBook*, i cui risultati sono frutto di una ricerca che presenta e rielabora i dati di alcune indagini condotte in anni recenti, più specificamente:

- indagine statistica nazionale - 2018;
- indagine sull'utilizzo dei *software* negli studi professionali - 2019;
- il ruolo delle Stp nell'evoluzione della professione di commercialista - 2022;

Il documento si compone di 3 parti e di un'appendice:

1. nella prima parte si dà ampio spazio ai dati dell'indagine statistica nazionale. Dopo i primi dati elaborati a livello nazionale e presentati nell'anteprima del 2018, in questo documento sono presentati i dati elaborati per macroarea territoriale, oltre che per genere ed età;
2. nella seconda parte sono presentati i dati dell'indagine statistica sul *software* utilizzato negli studi professionali, con elaborazione dettagliata a livello regionale;
3. nella terza parte è presentata una rielaborazione e un aggiornamento al 31 dicembre 2021 dei dati sulle Stp iscritte all'Albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili;
4. infine, il documento riporta in un'apposita appendice statistica i dati dell'"*indagine statistica nazionale*" (2018) distinti per macroarea territoriale, genere e classi di età.

Venendo ai numeri analizzati, l'indagine statistica del 2018 mostra la rielaborazione dei dati di 7.931 rispondenti con un tasso di completamento delle risposte pari al 70%. I dati sono riportati in 5 aree di analisi:

1. formazione e titoli professionali;
2. esercizio della professione e organizzazione dello studio;
3. specializzazione professionale del singolo iscritto;
4. dimensione dello studio misurata in termini di addetti e di fatturato;
5. posizionamento dello studio in termini di specializzazione di servizi offerti.

Il campione dell'indagine statistica sui *software* utilizzati negli studi professionali è, invece, formato da quasi 20.000 questionari.

### Attività di base e specialistiche

In linea generale, le "*attività di base*" afferiscono all'assistenza e alla consulenza continuativa contabile e fiscale della clientela stabile come, ad esempio, la tenuta della contabilità e degli adempimenti connessi, la redazione del bilancio di esercizio, la predisposizione delle dichiarazioni fiscali e la consulenza aziendale generica. Stiamo parlando di quei servizi che nella maggior parte dei casi



rappresentano una fetta rilevante dei ricavi dello studio professionale ma che, per poter garantire un margine almeno sufficiente, richiedono un notevole sforzo organizzativo e un buon grado di automatizzazione delle procedure informatiche. Un notevole contributo al raggiungimento di questo obiettivo è stato dato dall'introduzione dell'obbligo di fatturazione elettronica. Ma, in ottica di controllo di gestione nello studio professionale, sappiamo che questo passo in avanti a livello informatico non è stato sufficiente. Occorre recuperare il maggior numero di ore possibili per consentire di formarsi e specializzarsi in servizi a maggior valore aggiunto. Un ottimo spunto di riflessione su quali siano queste "specializzazioni" deriva da una lettura accurata dei dati presenti nel documento "L'evoluzione della professione di commercialista. Organizzazione e specializzazione professionale".

Un dato interessante che scaturisce dai risultati della prima area di analisi, relativa a formazione e titoli professionali, è relativo agli eventuali registri in cui i professionisti sono iscritti, indicativa di quelle che possono essere le specializzazioni. Visto che il 93,6% degli iscritti all'Albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili è iscritto contemporaneamente nel registro dei revisori legali si potrebbe pensare che tale funzione sia da annoverare tra le "attività di base". In realtà non è così in quanto il registro è articolato tra sezione A, in cui si trovano i nominativi dei "revisori attivi" e sezione B contenente i "revisori inattivi" e si può ritenere che nel caso in cui svolga o si abbia svolto recentemente almeno un incarico professionale in quella determinata area, il professionista sia considerato a tutti gli effetti uno specialista. In tale ottica alcune delle possibili specializzazioni del professionista possono coincidere con gli altri eventuali registri o elenchi risultanti dalla tabella 3 (figura 1) sotto riportata (consulenti tecnici d'ufficio, revisori enti locali, delegati alle vendite nelle esecuzioni, gestori della crisi da sovraindebitamento, mediatori, amministratori giudiziari).

Figura 1

TABELLA 3. EVENTUALI REGISTRI O ELENCHI IN CUI SI È ISCRITTI\*

Registri / Elenchi	Italia
Revisori Legali	93,6%
Consulenti tecnici d'ufficio	32,8%
Revisori Enti Locali	24,2%
Delegati alle vendite nelle esecuzioni	10,7%
Gestori della crisi da sovraindebitamento	9,3%
Mediatori	7,0%
Amministratori Giudiziari	4,9%
Nessuno	1,7%

\* domanda a risposta multipla

Nella tabella 7 (figura 2), relativa alla specializzazione professionale, emergono altre aree di specializzazione rispetto alle “attività di base” di cui abbiamo già scritto sopra. In questo caso si tratta di aree in cui i professionisti dichiarano di “aver maturato una specifica esperienza”, indipendentemente dall’eventuale iscrizione ad appositi registri o elenchi.

Dai dati emerge che la “contabilità e bilancio” è padroneggiata dall’89,2% dei professionisti e la “consulenza e pianificazione fiscale” dal 54,8%. Queste prime 2 aree professionali sono generalmente da annoverare tra le “attività di base” perché spesso riguardano l’ordinaria gestione dei clienti di studio.

Le aree professionali successive possono essere considerate, con maggiore probabilità, come specializzazioni del professionista (revisione legale e controllo di legalità, valutazione d’azienda, contenzioso tributario, consulenza e finanza aziendale, crisi di impresa, enti del Terzo settore, enti locali, economia e fiscalità del lavoro, funzioni giudiziarie, *corporate governance*).

Figura 2

**TABELLA 7. AREE PROFESSIONALI PER LE QUALI IL PROFESSIONISTA HA MATURATO UNA SPECIFICA ESPERIENZA\***

<b>Aree professionali</b>	<b>Italia</b>
Contabilità e bilancio	89,2%
Consulenza e pianificazione fiscale	54,8%
Revisione legale e controllo di legalità	53,8%
Valutazioni d'azienda	40,9%
Contenzioso tributario	38,7%
Consulenza e Finanza aziendale	37,6%
Crisi di impresa	17,9%
Enti del terzo settore	15,8%
Enti locali	14,5%
Economia e fiscalità del lavoro	13,5%
Funzioni giudiziarie	13,2%
Corporate governance (Amministrazione d'impresa)	9,2%
Nessuna (tra quelle indicate sopra)	1,3%

\* domanda a risposta multipla

Nella successiva tabella 8 (figura 3) sono riportati i dati relativi alle funzioni sussidiarie e attività di interesse pubblico svolte con riferimento agli ultimi 12 mesi di attività professionale. Oltre alle “classiche” attività di sindaco, revisore legale dei conti e rilascio dei visti di conformità, che presentano

percentuali di svolgimento superiori al 29%, sono riportate tutta una serie di prestazioni per la cui esecuzione è richiesta una specializzazione.

Figura 3

**TABELLA 8. FUNZIONI SUSSIDIARIE E DI INTERESSE PUBBLICO SVOLTE NEGLI ULTIMI 12 MESI DAL SINGOLO PROFESSIONISTA\***

<b>Aree professionali</b>	<b>Italia</b>
Sindaco	45,8%
Revisore legale dei conti	45,7%
Rilascio visti di conformità	29,7%
Curatore fallimentare	16,4%
Revisore enti locali	13,0%
Delegato alla vendita nel processo esecutivo	8,6%
Gestore della crisi da sovraindebitamento	7,0%
Commissario liquidatore	6,6%
Custode di beni nel processo esecutivo	6,1%
Commissario giudiziale concordato preventivo	0,3%
Relazione di attestazione della veridicità dei dati aziendali	4,2%
Mediatore	3,4%
Relazione di attestazione nel concordato con continuità	2,5%
Relazione estimativa nel concordato preventivo	2,3%
Relazione di attestazione dell'accordo di ristrutturazione	2,1%
Liquidatore dei beni nella procedura di sovraindebitamento	1,6%
Amministratore giudiziario di beni sequestrati alle mafie	1,3%
Nessuna (tra quelle indicate)	26,1%

\* domanda a risposta multipla

Un dato utile a realizzare quella che può essere la diffusione dei servizi “*specializzati*” nell’area territoriale di interesse del nostro studio professionale lo si ricava analizzando le informazioni presenti nelle tabelle:

1. tabella 19. Eventuali registri o elenchi in cui si è iscritti;
2. tabella 23. Aree professionali per le quali il professionista ha maturato una specifica esperienza;
3. tabella 24. Funzioni sussidiarie e di interesse pubblico svolte negli ultimi 12 mesi dal singolo professionista.

Tali tabelle analizzano gli stessi dati di quelle precedentemente menzionate ma, a parità di totali, offrono una suddivisione dei risultati in 4 aree geografiche: NO (Nord-ovest), NE (Nord-est), CENTRO, SUD.

## Tipologia di studio professionale

I dati riportati nella tabella 12 (figura 4) fotografano gli studi in base alla quota di fatturato derivante dai servizi contabili e fiscali “di base” rispetto al resto dei servizi offerti. Ne deriva una suddivisione in:

- studi *iper* specializzati → una parte rilevante o totalitaria del loro fatturato deriva da attività “specialistiche”; infatti, il 12,4% di questi ha un fatturato da “attività di base” che non supera il 20%. In particolare, il 4,2% dichiara di non aver fatturato derivante da tale attività;
- studi specializzati → il cui fatturato da “attività di base” è compreso tra il 21% e l’80%. Si tratta di studi, quindi, che affiancano all’attività di base una attività specialistica più o meno significativa. Sono il 56,7% del totale di tutti gli studi professionali;
- studi a-specializzati → che fatturano più dell’80% da “attività di base”, cioè studi la cui attività diversa da quella “di base” e, quindi, “specialistica” è marginale e perciò irrilevante. In quest’area ricade il 30,9% degli studi professionali.

Figura 4

**TABELLA 12. POSIZIONAMENTO DELLO STUDIO. QUOTA DI FATTURATO DEI SERVIZI CONTABILI E FISCALI DI BASE.**

Quote di fatturato	Italia
0%	4,2%
da 1 a 20%	8,2%
<b>Bassa (Studi iper-specializzati)</b>	<b>12,4%</b>
da 21 a 40%	10,9%
da 41 a 60%	17,8%
da 61 a 80%	28,1%
<b>Media (Studi specializzati)</b>	<b>56,7%</b>
da 80 a 99%	21,7%
100%	9,3%
<b>Alta (Studi a-specializzati)</b>	<b>30,9%</b>

La tabella 16 (figura 5) è costruita per apprezzare l’importanza di ogni singolo servizio offerto rispetto alla determinazione del fatturato totale dello studio professionale. Anche da questa analisi emerge che generalmente il 75% del fatturato di studio è determinato dai servizi “di base” (contabilità e bilanci). Servizi più specialistici come la consulenza strategica, contrattuale e legale, organizzativa e di controllo, finanziaria, partecipano al fatturato di studio solo in bassa percentuale (dall’11,3% al 17,6%); per non

parlare di altri servizi ancor più di nicchia che mostrano risultati inferiori al 9% (assistenza alle procedure concorsuali, sistemazioni di interessi, consulenza per l'internazionalizzazione, consulenza di *marketing*, amministrazione e liquidazione di aziende e patrimoni, consulenza informatica, amministrazione di patrimoni, regolamento e liquidazione di avarie, arbitrati e componenti amichevoli).

Figura 5

**TABELLA 16. TIPOLOGIA DI SERVIZI OFFERTI DALLO STUDIO: IMPORTANZA DEI SERVIZI OFFERTI SUL FATTURATO**

Tipologia di servizi	Italia
Contabilità e bilanci	75,0%
Operazioni societarie, perizie e valutazioni	31,1%
Assistenza, rappresentanza e consulenza tributaria	27,2%
Funzioni di sindaco e revisore	22,8%
Buste paga e gestione del personale	18,5%
Consulenza strategica	17,6%
Consulenza contrattuale e legale	16,7%
Consulenza organizzativa e controllo	14,1%
Consulenza finanziaria	11,3%
Assistenza nelle procedure concorsuali	8,2%
Sistemazioni di interessi	6,6%
Consulenza per l'internazionalizzazione	5,4%
Consulenza di marketing	4,6%
Amministrazione e liquidazione di aziende e patrimoni	3,9%
Consulenza informatica	3,8%
Amministrazione di patrimoni	3,1%
Regolamento e liquidazioni di avarie	1,6%
Arbitrati e componenti amichevoli	1,1%

% di chi ha indicato "Importante"/"Molto importante"

Una delle strategie utili per riuscire a ottimizzare la gestione dei servizi “*di base*” e avere la possibilità di ricavare il tempo necessario per la preparazione necessaria a ottenere una determinata specializzazione può risiedere nell’aggregazione. La tabella 5 (figura 6) mostra come il 61% circa dei professionisti svolge la propria attività in uno “*studio individuale*”, mentre il restante 39% esercita la professione in forma aggregata in qualità di associato, contitolare, collaboratore o dipendente.

Figura 6

TABELLA 5. TIPOLOGIA DI STUDIO PROFESSIONALE

Tipologia di studio	Italia
Studio individuale	61,4%
Studio associato o società semplice	19,7%
Studio condiviso (ripartizione spese)	14,0%
Società tra professionisti (Stp)	2,2%
Altro	2,6%

### Software negli studi professionali

Nelle pagine precedenti abbiamo scritto che uno degli investimenti necessari per recuperare marginalità dall'area dei servizi "di base" consiste nel dotarsi di un *software* altamente automatizzato/automatizzabile. Dalla tabella 71 (figura 7) scaturisce che il 57% degli studi professionali sopporta un costo annuo per il *software* pari o inferiore a 5.000 euro contro un risicato 13,4% di studi che investono importi maggiori ai 10.000 euro.

Figura 7

TABELLA 71. STUDI PROFESSIONALI PER CLASSE DI COSTO DEI SOFTWARE DELLO STUDIO PER MACROAREA TERRITORIALE

Macroaree	1500-	da 1500 a 3000	da 3000 a 5000	da 5000 a 7500	da 7500 a 10000	10000+
Nord-Ovest	6,8%	13,4%	22,2%	19,1%	16,2%	22,3%
Nord-Est	7,8%	14,5%	22,2%	18,5%	16,5%	20,6%
Centro	9,2%	19,1%	27,1%	20,5%	12,5%	11,5%
Sud	13,2%	32,8%	31,7%	13,8%	5,6%	2,9%
Italia	9,6%	21,1%	26,3%	17,6%	12,1%	13,4%

Nella tabella 69 (figura 8) un dato suggerisce quella che può essere un'altra strategia da adottare per dirigere il proprio *business* su servizi "specialistici": non offrire ai propri clienti quelli "di base". Può sembrare un traguardo irraggiungibile, ma non lo è. Esiste, infatti, un 2% di studi professionali che non possiede alcuna utenza di *software* per la gestione della contabilità.

Figura 8

TABELLA 69. STUDI PROFESSIONALI PER N. DI UTENZE DI SOFTWARE DI CONTABILITÀ PER MACROAREA TERRITORIALE

Macroaree	Nessuna	Singola	da 2 a 5	5+
Nord-Ovest	2,1%	12,8%	45,8%	39,3%
Nord-Est	2,1%	13,4%	45,2%	39,2%
Centro	1,8%	15,1%	54,5%	28,6%
Sud	1,8%	23,6%	60,4%	14,2%
Italia	2,0%	16,9%	52,2%	29,0%

Nella tabella 73 (figura 9) sono riportati i dati relativi alla tipologia di *software* utilizzati dagli studi professionali. Anche in questo caso emerge che il *software* maggiormente utilizzato dagli studi professionali è quello per la tenuta della contabilità, che comunque ha una diffusione percentuale pari al 96,4% testimoniando ancora una volta la presenza di studi che non offrono il servizio “di base” di tenuta della contabilità.

Figura 9

**TABELLA 73. STUDI PROFESSIONALI PER TIPOLOGIA DI SOFTWARE UTILIZZATO PER MACROAREA TERRITORIALE**

Macroaree	Gestionale	Contabilità	Revisione	Collegio Sindacale	Funzioni Giudiziarie	Lavoro	Aziendale
Nord-Ovest	63,3%	96,5%	14,2%	10,7%	9,7%	25,2%	27,4%
Nord-Est	61,5%	96,2%	16,1%	11,3%	12,5%	19,3%	32,0%
Centro	55,3%	96,9%	14,4%	10,7%	13,5%	35,3%	33,3%
Sud	46,0%	96,2%	12,1%	8,7%	11,5%	35,0%	28,3%
Italia	55,7%	96,4%	14,0%	10,2%	11,7%	29,1%	30,0%

Oltre al *software* gestionale e quello di contabilità, gli altri sono a carattere più specifico e sono utilizzati per la revisione, per il collegio sindacale, per le funzioni giudiziarie, per la consulenza del lavoro e la consulenza aziendale. In quest’ultimo caso il riferimento è ai *software* per la redazione del *business plan* o per il controllo di gestione e la percentuale di utilizzo si attesta sul 30%.

### La robotizzazione degli studi professionali

Sia gli studi “*a-specializzati*” che quelli “*specializzati*”, offrendo in buona parte servizi “di base” e ottenendo dagli stessi una fetta consistente del loro fatturato, dovrebbero pensare seriamente a investire in strumenti tecnologici di ultima generazione in grado di automatizzare i processi di elaborazione dei dati.

I principali moduli che possono essere utilizzati in studio per automatizzare l’elaborazione della contabilità e degli adempimenti fiscali riguardano:

- la registrazione delle fatture elettroniche;
- la registrazione dei movimenti bancari;
- la gestione delle scritture di fine anno (ammortamenti, ratei e risconti, fatture da emettere e da ricevere);
- il calcolo e l'accantonamento delle imposte;
- la redazione e il deposito del bilancio;

- la gestione degli F24 (compilazione e invio al cliente per autorizzare il relativo addebito);
- la firma digitale;
- l'archiviazione sostitutiva e la condivisione documentale con i clienti.

I principali *software* gestionali sono offerti "*in cloud*" e quindi anche la condivisione degli stessi, o di parte di essi, con i clienti di studio è ormai un processo abbastanza semplice non troppo dispendioso da mettere in atto e sicuramente in grado di aumentare la marginalità dei servizi "*di base*"<sup>1</sup>.



**Euroconference**  
Editoria

Offerta riservata agli  
abbonati riviste Euroconference

**Sottoscrivi  
l'abbonamento ad una  
nuova rivista per te  
lo sconto del 50%**

Abbonamento annuale con rinnovo automatico  
a prezzo di listino. Valido solo per nuove attivazioni.

<sup>1</sup> Per un'analisi più approfondita di questi strumenti si rimanda all'articolo a cura di A. Comencini, "[Il robot, nuovo operatore di studio](#)" in Vision Pro n. 32/2021.



# *Soft skill, hard skills*, digitalizzazione e comunicazione. Una visione umanistica per essere alla guida, e non in balia, delle nuove tecnologie

Gianluca Adami - amministratore unico Clab Comunicazione

All'interno delle imprese, lo stiamo vivendo nel quotidiano, dopo l'ebbrezza di una sempre più veloce e improvvisata rincorsa alla digitalizzazione ora ci si sta accorgendo che le soluzioni, o i problemi, si originano principalmente a partire dalle risorse umane.

Lo si è sempre detto che un'impresa, un'organizzazione è principalmente fatta da persone e quindi il suo successo dipende dalle risorse umane. Ma nel frattempo si è posta l'attenzione soprattutto sul cambiamento dei processi che la digitalizzazione ha imposto, senza accorgerci che al centro del cambiamento c'era sempre l'essere umano, con un suo specifico "*sistema operativo*".

Ormai da qualche tempo filosofi, sociologi e psicologi, solo per citarne alcuni, hanno cominciato a spiegare che bisogna riportare l'attenzione, *in primis* nel mondo del lavoro, alle *soft skills*, quelle competenze trasversali che permettono ad esempio di relazionarci, di comunicare, di avere una capacità di *leadership* positiva.

Proverò a descrivere la mia visione su questi temi e quindi sul futuro. Una visione che apparentemente può sembrare un paradosso dato che partirò dal passato: per andare avanti e guadagnarci il futuro, oggi bisogna fermarsi, saper guardare indietro e salire in una posizione sopraelevata.

Noi umani infatti abbiamo la tendenza di non ricordare alcuni concetti fondamentali per dedicarci ai dettagli e perdere così la visione d'insieme, relativamente anche alla propria storia, come specie.

Tutti abbiamo studiato a scuola che cosa è successo in Italia nei secoli che hanno preceduto il Rinascimento, quel periodo formidabile per l'umanità che ha visto uno sviluppo sorprendente per le arti e le scienze. Il Rinascimento è stato anticipato dall'Umanesimo, un altro periodo unico che ha visto la riscoperta dei valori e dei contenuti del pensiero classico. L'uomo era tornato al centro del pensiero e si era riappropriato di conoscenze e un sapere vastissimo di cui lui stesso era il protagonista e che era stato per motivi che ora non andiamo a indagare, dimenticato, trascurato.

## Complessità e velocità. Un *mix* dirompente



Riflettiamo su un altro aspetto di cui ci siamo tutti dimenticati. La constatazione è che quello che oggi ci disorienta è un continuo cambiamento delle condizioni e degli scenari.

Ma anche qui a scuola abbiamo imparato dal pensiero classico occidentale e orientale, quindi potremmo dire universale, che tutto è un continuo divenire e dobbiamo dimenticarci il *comfort* della stabilità. Eraclito aveva sviluppato un concetto per descrivere ciò: “*panta rei*”, ovvero, tutto scorre. Buddha la chiamava “*impermanenza*”.

Bisogna comunque dire che noi oggi, abbiamo una attenuante per non essere pronti a questa estenuante complessità.

Che cosa è cambiato? Oggi è aumentata in modo considerevole la velocità con la quale i fenomeni mutano.

Stiamo vivendo un periodo storico dove il cambiamento avviene in modo molto accelerato, rapidissimo. La trasformazione impressa principalmente dalle tecnologie è repentina ed evolve con una grande variabilità. Questo aumenta enormemente la complessità.

## Che cosa fare quindi? Alzare lo sguardo, tracciare una mappa e comprendere le traiettorie



Quale arma possiamo mettere in campo per difenderci da questo? Le *soft skills*: con creatività andare a cercare le informazioni e con spirito critico saperle gestire e condividerle con le persone attorno a noi a partire, appunto, dal mondo del lavoro.

Cambiare atteggiamento, per interpretare l'evoluzione degli scenari.

Innanzitutto, alzare lo sguardo, perché serve visione. Se ci sentiamo in un labirinto e vogliamo uscirne bisogna alzare l'angolo visuale per avere più orizzonte, cosa che ci consentirebbe di tracciare una mappa per individuare la nostra via d'uscita, la soluzione ai problemi. Altrimenti rischiamo di perdere tempo. Già il tempo: quella merce rarissima, di cui ne disponiamo in poca quantità.

Alzare lo sguardo ci aiuterebbe anche a comprendere le traiettorie di alcuni fenomeni, soprattutto quando i cambiamenti avvengono così velocemente. Facciamo l'esempio di quelli che in comunicazione si definiscono *mega trend* o *trend* o *mode*, cioè fenomeni che modificano le economie e le società, orientando il pensiero delle persone nel momento in cui devono operare delle scelte, qualsiasi tipo di scelta. I *mega trend* sono evoluzioni che presuppongono una lunga durata, possono avere un impatto su più generazioni. Alcune *mode* invece hanno un tragitto più corto, anche solo una stagione.

### **Dove e cosa comunicare. Prima di scegliere concediamoci il lusso di fermarci a pensare**



Entrando nel merito degli strumenti di comunicazione, in questo caso qui siamo in presenza di una accelerazione e una proliferazione dei canali. Solo per fare alcuni esempi: nuove piattaforme di *social media* che nascono e poi hanno un veloce declino, altre che cambiano logiche di interazione, cambiano gli algoritmi e quindi i risultati tra i contenuti ricercati e chi ne usufruisce; oppure la nascita di nuovi mondi virtuali come il metaverso.

Di fronte a tutto questo io credo si debba tornare a quelli che chiamo i fondamentali.

Nessun *brand*, come nessun studio professionale può buttarsi a capofitto su tutto. Non dobbiamo cadere nell'errore che essere uomini del nostro tempo significhi vivere con isterismo la digitalizzazione.

Perché è ormai un sentimento diffuso quello di sentirsi inadeguati solo per il fatto di non frequentare l'ultima piattaforma nata.

Magari invece, stiamo semplicemente e saggiamente risparmiando energie per una cosa che nella realtà non ci serve come azienda o come persone.

Per questo serve quella che chiamo digitalizzazione selettiva: attivare e frequentare solo quello che serve.

Perché un'azienda e quindi un *brand* per comprendere come comunicare in questa massa di canali deve capire chi è.

### Partire da sé stessi per andare verso un futuro desiderato



Bisogna spostare la luce su di sé e non sui canali. La mia visione umanistica mi riporta sempre all'origine del pensiero, a Socrate, il quale aveva capito che la fatica più grande e l'allenamento più impegnativo era quello di comprendere sé stessi. Conosci te stesso era perfino scritto nel tempio di Apollo a Delphi: nel luogo dove le persone andavano a chiedere alle sacerdotesse di predire il futuro. Un chiaro segno che per andare verso il futuro desiderato forse bisogna prima partire da sé stessi e interrogare sé stessi. Per manifestarci con coerenza e con autenticità.

Comprendere chi si è significa definire il proprio mondo valoriale, e poi comprendere i propri punti di forza e quello che in un articolo precedente ho chiamato "il gioiello". Quell'elemento differenziante rispetto ai *competitors*, unico e distintivo e per questo il più importante da comunicare. In ogni azienda italiana c'è un gioiello. Una storia unica, un'idea geniale, una grande creatività, un saper fare, etc.. Da qui possono nascere le promesse e una strategia narrativa.

Da qui è possibile caratterizzarsi a livello creativo attraverso codici visivi e stilistici che danno vita a quella che si chiama *corporate image* o anche l'identità di un *brand* percepita dagli *stakeholders*. Solo

così attrezzati è possibile frequentare i canali più opportuni veicolando i contenuti individuati al pubblico di nostro interesse.

### Superficialità e improvvisazione. La comunicazione anche nell'era della digitalizzazione prevede al contrario competenze specialistiche



Avere attenzione alla comunicazione interpersonale significa allenare le *soft skills*.

Fare comunicazione presuppone invece avere competenze specifiche, *hard skills* e un allenamento.

Il mondo digitale induce il nostro cervello a dimenticarsi di tutto questo.

“È digitale quindi è semplice, lo posso fare anche io”.

Con uno *smartphone* in mano siamo tutti fotografi. Peccato invece che la differenza tra un telefono e un fotografo non la faccia il mezzo ma l'occhio e la mente e la mano allenata di un professionista.

Così come uno *chef* non è tale per una batteria di pentole eccezionale. Ma per le migliaia di ore passate a sperimentare da un lato e a perfezionare dall'altro. Non sono le nuove tecnologie dei fornelli. Ma il tempo passato ai fornelli.

La digitalizzazione ha generato una percezione che produce un pensiero superficiale.

La superficialità è il dramma del presente.

La comunicazione, digitale e non, è sempre una relazione tra 2 o più individui. Che in mezzo ci sia oppure no una tecnologia l'obiettivo non cambia. Trasferire un'informazione, un'emozione. In campo pubblicitario stiamo parlando di consulenti, persone, che hanno il compito per mestiere di rappresentare un *brand* e di raccontarlo ad altre persone.

Il successo della comunicazione prevede il superamento di una sequenza fondamentale, il *funnel* di scelta o d'acquisto:

- rendersi visibili (far sapere che esistiamo);

- creare attenzione;
- produrre fiducia;
- rientrare nella lista dei favoriti (fidelizzare).

### In che mani affidare il microfono della nostra azienda?



Le aziende non sono più solo la somma dei loro prodotti o dei loro servizi, quindi, ci sono molti contenuti a disposizione. Ci sono valori tangibili e intangibili. Pensiamo al fatto che oggi a ciascuna impresa è richiesto di avere un ruolo sociale. Perché le persone vogliono conoscere che scelte ci sono dietro una strategia aziendale. Come lavorano le persone, che impatto sul pianeta ha la produzione, etc..

Che sempre di più oggi, proprio per dichiararsi agli *stakeholders*, oltre ai bilanci finanziari le aziende predispongono i bilanci di sostenibilità economica, sociale e ambientale.

In questo contesto è fondamentale e delicato assieme, per ciascuna azienda, definire il proprio sistema valoriale prima di comunicarlo. Perché senza autenticità e senza un'analisi di sé stessi andremmo a dare contenuti superficiali oppure improvvisati o privi di *appeal*.

Facciamo un esempio di quale potrebbe essere l'impatto per la propria reputazione se la comunicazione avvenisse con superficialità.

Immaginiamo un *brand* che abbia un pubblico di *follower* di alcune migliaia di persone su alcune piattaforme *social*.

Ogni volta che viene pubblicato un contenuto è come se dessimo in mano un microfono a qualcuno che parla davanti a uno stadio pieno di persone. Vista da questa angolazione non lasceremmo con tanta serenità in mano a chiunque quel microfono per parlare della nostra azienda.

Un altro esempio è che lo schermo che noi abbiamo davanti quando interagiamo sulle piattaforme non ci scherma. Quando io schiaccio il tasto "*pubblica*", un contenuto diventa realmente pubblico.

Non stiamo parlando di un gioco. Da un lato quindi un professionista di uno studio può affinare la propria competenza per gestire la comunicazione con i propri collaboratori, in termini relazionali, per favorire un clima positivo, o *leadership* positive che sappiano valorizzare i talenti. Queste sono *soft skills*. Ma se l'obiettivo diventa sfidante, come dare vita a un'attività di personal *branding* oppure la definizione di un riposizionamento sul mercato o una strategia creativa allora è meglio affidarsi e farsi affiancare da professionisti. Stiamo parlando in questo caso di *hard skills*.

### In sintesi, i fondamentali da non trascurare



Un *brand* ha un proprio posizionamento, che significa un mondo di valori definito, un posto sul mercato, codici riconoscibili come colori, simboli, e parole.

Scegliere i canali da frequentare attraverso una digitalizzazione selettiva: avere la capacità di comprendere cosa è utile e cosa serve a ciascuno di noi e al nostro obiettivo in base al posizionamento e alle risorse che si hanno a disposizione.

Per continuare a essere consulenti efficaci la principale *soft skill* è l'ascolto attivo, verso i clienti e i collaboratori unito a uno sguardo rialzato rivolto al contesto. Fermarsi, alzare il punto di vista e riprendere una visione più ampia. Un atteggiamento utile per noi stessi e per il nostro studio.

# Pmi, quali cambiamenti *post* pandemia?

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

*La sequenza degli eventi traumatici – pandemia, crisi politica, crisi energetica – hanno accelerato, nella loro tragicità, la consapevolezza delle organizzazioni e dei cittadini. Flessibilità e collaborazione sono diventati paradigmi ancor più urgenti rispetto al passato. Da soli, forse, non si va nemmeno più veloci ma, sicuramente, non si va più lontano. Le riflessioni e le azioni da mettere in campo per sostenere il mondo produttivo sono urgenti e importanti, pena un aumento delle difficoltà. In tutto ciò, il digitale può essere un alleato per risolvere parte dei problemi?*

## Premessa

### Riferimenti metodologici

Di seguito i riferimenti metodologici relativi alla ricerca condotta nel 2021-2022 sugli studi professionali e sulle pmi *large*.

Ricerca su professionisti - I dati provengono da un'indagine quantitativa condotta attraverso un questionario somministrato in modalità CAWI. Sono stati restituiti oltre 4.000 questionari, dai quali ne sono stati estratti 1.753, che hanno costituito la base per l'analisi, con un elevato grado di rappresentatività statistica in termini geografici. Gli studi rispondenti, appartenenti alle categorie di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro, sono stati inoltre divisi in 4 classi dimensionali secondo l'organico complessivo: micro studi (< 3), piccoli studi (3-9), medi studi (10-29) e grandi studi (> 30).

Ricerca su pmi *large* - Le rilevazioni effettuate dall'Osservatorio sulle pmi italiane sono di tipo campionario, basate su campioni stratificati per 4 macroaree geografiche, 11 settori economici (aggregati in 7 macrosettori) e 2 classi di addetti. Il campione è stato stratificato secondo i dati più recenti sulla distribuzione delle imprese Istat (2018) e le elaborazioni complessive sono state realizzate pesando il contributo per ogni classe dimensionale, settore e area geografica rapportata alla numerosità delle imprese italiane nella popolazione. I questionari sono stati somministrati ad aprile 2021, a un campione di piccole e medie imprese italiane scelto casualmente in ogni strato.

In circa 3 anni non ci siamo fatti mancare nulla: la pandemia, che si è portata dietro le prime difficoltà sul fronte degli approvvigionamenti, poi la crisi politica, con la guerra Russia-Ucraina, che ha catapultato l'Europa nel baratro della crisi energetica. In questo contesto, in cui l'imprevedibilità l'ha fatta da padrona, i diversi sistemi Paese sono andati, chi più chi meno, in crisi. Non da meno le singole organizzazioni economiche – senza trascurare ovviamente le famiglie – che hanno assistito



passivamente al rincaro delle bollette energetiche e al lievitare dei prezzi sul mercato degli approvvigionamenti di materie prime e semilavorati. In questo contesto chi emerge, quali caratteristiche occorre sviluppare? Che ruolo può giocare il digitale per supportare le imprese verso la ricerca di un nuovo equilibrio? I professionisti sono attrezzati per rispondere a una nuova domanda?

### Digitale, una leva in più per le imprese

In Italia, escludendo il comparto pubblico, le microimprese e le pmi occupano quasi il 77% dei lavoratori e sviluppano oltre il 63% del fatturato dell'intero Paese. Questi numeri fanno comprendere perché l'attenzione verso micro e pmi debba essere sempre alta, attraverso politiche di sostegno, per evitare una crisi non solo economica ma anche sociale.

Le difficoltà in cui tutti, al momento, siamo immersi evidenziano, più che in passato, la necessità di aumentare la flessibilità comportamentale – adeguarsi velocemente ai mutamenti del contesto che ci circonda – e sviluppare politiche collaborative, in grado di migliorare le sinergie, le economie di scale e di potenziare le forze dei singoli e del sistema nel suo complesso.

In tutto ciò, il digitale, che ruolo può avere? Sicuramente di alleato vero. Gli impatti che il digitale genera coinvolgono:

- i processi lavorativi interni all'impresa, perché si riducono gli sprechi, si rendono più snelle le singole attività e interi processi di lavoro, si incrementa la produttività, consentendo per lo meno di comprimere i costi, anche in periodi in cui non si possono dilatare i ricavi;
- i processi relazionali, quelli che riguardano l'ecosistema dell'impresa, a partire dalla *supply chain* fino alle banche e alle istituzioni pubbliche. La condivisione delle informazioni attraverso processi relazionali più snelli migliora la sicurezza, la velocità e la gestione delle informazioni;
- il sistema di erogazione del servizio, che può essere reso più performante attraverso le tecnologie, in grado di aumentare i punti di contatto con il cliente e ampliare l'offerta dei servizi stessi.

I risultati che derivano da un'implementazione digitale estesa vanno dalla snellezza operativa all'aumento della produttività, dall'aumento della resilienza alla compressione dei costi nei processi lavorativi e di relazione, senza trascurare il miglioramento reputazionale che alcuni investimenti possono generare (esempio, in *cyber security*) in termini di fidelizzazione e circolazione delle informazioni.

Le ricerche condotte sui bilanci delle imprese più digitali (figura 1) da parte dell'Osservatorio innovazione digitale nelle pmi hanno evidenziato che le pmi digitalmente più mature si dimostrano più

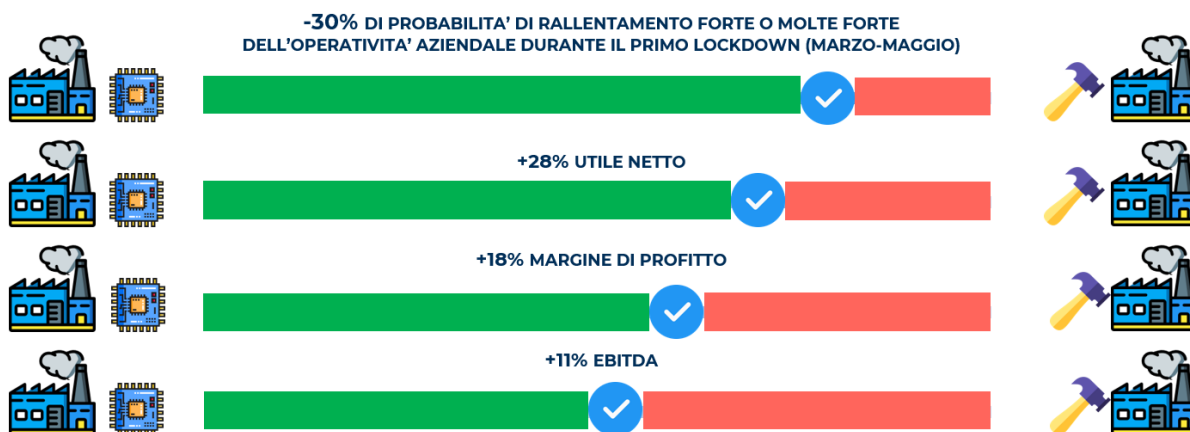
resilienti e in grado di ottenere *performance* economiche migliori rispetto alle pmi meno digitalizzate. In particolare, è emerso che le imprese digitalmente più mature:

- hanno il 30% in meno di probabilità di forti rallentamenti nell'operatività aziendale (già dopo il primo *lock down*);
- hanno mediamente il 28% in più di utile netto;
- registrano il 18% in più di margine di profitto;
- rivelano un EBITDA superiore dell'11% rispetto alle altre imprese.

Figura 1

I benefici della digitalizzazione

Innovazione Digitale nelle PMI  
07.10.21 #OssPMI22



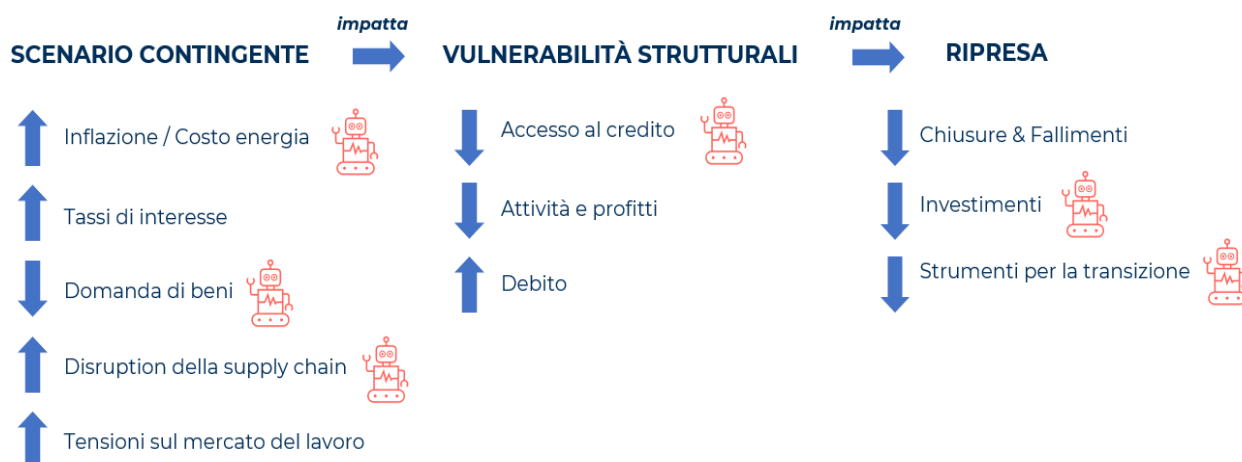
Fonte: elaborazione dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI su base di 2616 PMI, 2020

Digitale nelle pmi, quali sfide per il 2023?

Se si esamina la situazione attuale, è possibile individuare lo scenario contingente e alcune vulnerabilità strutturali (figura 2). Nel primo caso si trova, per esempio, la crescita dell'inflazione e dei costi di approvvigionamento energetico, l'aumento dei tassi di interesse e la contrazione nella domanda di beni e servizi, la discontinuità all'interno delle diverse *supply chain* e le tensioni sul mercato del lavoro. Nel secondo caso si trova, invece, la crescita delle difficoltà di accesso al credito, la diminuzione dei profitti, mentre crescono le posizioni debitorie.

Figura 2

## Digitalizzazione delle pmi: quali sfide nel 2023?



Fonte: Framework adattato da «From one crisis to another: what price for SMEs?», Celine Kauffmann, Cogito, OECD, Giugno 2022

## Digitalizzazione delle pmi: le domande per il 2023

### SURVIVAL OF THE FITTEST O SURVIVAL OF THE DIGITALIZED?



Dove e come il digitale può fornire un contributo per affrontare l'emergenza? Esaminiamo, tra quelle elencate, le situazioni che, più di altre, possono essere migliorate in termini di diminuzione delle tensioni attuali:

## Scenario contingente

Inflazione/Costo dell'energia: adozione di soluzioni digitali per migliorare l'efficienza energetica nelle aziende. Ne sono un esempio:

- le *internet of things* che consentono di ridurre i consumi energetici, ottimizzando i carichi di lavoro di macchine che lavorano in sinergia con altre macchine, oppure riducendo le temperature dei macchinari e controllando la lubrificazione delle stesse;
- gli investimenti nel fotovoltaico, che permettono di integrare le fonti elettriche tradizionali, riducendone i costi.

Domanda di beni: la presenza sui mercati, anche quelli a distanza, può crescere grazie all'adozione di soluzioni di *ecommerce* e di *digital marketing*, che possono ridurre i costi di insediamento territoriale, garantendo comunque la possibilità di vendita.

Riconfigurazione delle *supply chain*: le soluzioni digitali possono, per esempio, aumentare l'efficienza delle filiere attraverso la *blockchain*, che può velocizzare i processi di notarizzazione delle informazioni (ad esempio nelle attività di *import/export*). Inoltre, l'interoperabilità digitale può permettere una più veloce circolazione delle informazioni, aumentando anche la sicurezza e l'affidabilità dei dati, grazie a una drastica riduzione degli interventi manuali nei processi di imputazione.

## Vulnerabilità strutturali

Accesso al credito: le soluzioni di finanza e di finanziamento attraverso piattaforme digitali aiutano ad ampliare il pubblico degli utilizzatori, perché basate su processi di concessione del credito più snelli con costi più contenuti (*invoice trading*, anticipi su fattura *online*, *dynamic discounting*). Inoltre, esistono soluzioni digitali (ad esempio *data analytics*) che permettono più tempestive analisi dello stato di salute delle imprese, permettendo interventi più tempestivi e mirati.

La ripresa ha, però, bisogno anche di sostegni e di altre iniziative. Il riferimento è ai supporti pubblici in termini di agevolazioni (tassi agevolati, finanziamenti a costo zero, crediti di imposta) e di incentivazione alla collaborazione tra aziende che, di per sé, procurano economie di scala e masse critiche più ampie.

Non si possono, però, trascurare le attività di *up skilling* e *reskilling* digitale, per portare nuove competenze digitali nelle aziende e adeguare quelle arretrate nelle fasce di personale meno evolute. Infine, anche l'attività di collaborazione con il tessuto tecnico e culturale (istituti tecnici, Università, entità dedicate all'implementazione territoriale dell'innovazione) dev'essere incentivata attraverso nuovi paradigmi collaborativi e di più facile accessibilità.

### E i professionisti?

Turbolenza, dinamismo, imprevedibilità qualificano uno scenario in cui chi promuove nuovi paradigmi comportamentali, può inserirsi generando e ricevendo benefici. I professionisti hanno la necessità di sviluppare una visione *customer centric* che, ancora, è in via di formazione. Porre al centro il cliente significa progettare processi di lavoro e servizi adeguati alle necessità del mercato. Ciò che è stato qui esposto rivela una realtà nuova, in cui il principale obiettivo è dare sostegno alla gestione caratteristica, quella per cui è nata l'azienda e che è deputata a garantire la sua sopravvivenza e la remunerazione del capitale di rischio.

I temi della consapevolezza sul valore generato ai clienti, sulla sua destinazione (aree dell'impresa in cui impattano i servizi) e sulla misurazione attraverso indicatori oggettivi, diventano urgenti per cogliere i cambiamenti nella domanda di servizi, sempre più attenta a indirizzare gli investimenti verso ciò che contribuisce a generare valore reale per l'azienda.

Solamente il 37% degli studi misura regolarmente o saltuariamente il valore generato ai clienti, mentre in termini quasi plebiscitari colloca i professionisti all'interno delle aree di supporto (fiscale, amministrazione). Inoltre, la capacità di ascolto deve proiettarsi sempre più verso gli ambiti in cui il cliente "gioca" il suo capitale di rischio: clienti, fornitori, mercati. La comprensione delle dinamiche quotidiane è la base su cui impostare nuovi contenuti di servizio e nuove modalità di erogazione degli stessi.

### Conclusione


Di seguito alcune riflessioni che riguardano più l'approccio alla gestione del cambiamento, che non le singole attività. Anche i principi ispiratori sono importanti, perché permeano le singole iniziative e definiscono una radice comune che conferisce coerenza ed efficacia.

Quando un progetto di cambiamento ha successo? Quando emerge il senso dell'urgenza e questo è ampiamente condiviso nell'attuale momento.

Chi vince? Vince il sistema, l'approccio collaborativo e non quello individuale.


È vero, oggi il sostegno pubblico è indispensabile per l'entità dei danni che sta provocando l'attuale situazione, ma il rilancio economico delle imprese non è affare solo degli imprenditori: P.A., istituti finanziari e assicurativi, professionisti, *software house*, associazioni di categoria devono interpretare un nuovo ruolo, più vicino agli imprenditori, soprattutto quelli micro e piccoli, strutturalmente più deboli.

Per le micro e piccole dimensioni vale il concetto di impresa allargata, in cui il presidio di alcune delicate attività è condiviso con soggetti esterni ma integrati nei processi gestionali e di indirizzo. A queste figure si chiede più vicinanza nel fornire supporto non solo con le soluzioni proprie ma con una proposizione che aiuti a crescere il personale e gli imprenditori stessi nella capacità di elaborare nuove visioni, incidendo sulla loro sfera culturale-gestionale.




**EVOLUTION**  
**Euroconference**

**COSA PUOI FARE CON**  
**EUROCONFERENCE EVOLUTION**



**NOVITÀ NORMATIVE E APPROFONDIMENTI**  
Le **schede di studio** prodotte dal Comitato Scientifico Euroconference in relazione a ciascuna tematica, analizzano normativa, prassi e giurisprudenza rilevante, oltre ad affrontare i casi operativi.



**SCADENZE NORMATIVE SEMPRE SOTTO CONTROLLO**  
Lo **scadenziario** evidenzia le scadenze più rilevanti del mese con impatti sulle scritture contabili, esempi e formulari di riferimento.



**TUTTE LE RISPOSTE CHE CERCHI**  
Un motore di ricerca avanzato che riesce a trovare il **maggior numero di contenuti in linea con la tipologia di richiesta** ordinandoli per importanza e rilevanza.  
Al tempo stesso il chatbot consente l'accesso diretto a un contenuto specifico tramite il sistema **oneclick**. L'utente, dunque, non avrà come risultato una serie di documenti da analizzare ma giungerà **direttamente alla risposta**.



**AGGIORNAMENTO**  
Il quotidiano **Euroconference News** tutti i giorni commenta le novità della prassi e della legge con sintesi d'autore.  
Gli incontri settimanali live di **Euroconference In Diretta** della durata di 1 ora forniscono un puntuale aggiornamento sull'evoluzione normativa.

**SCOPRI DI PIÙ**

## Vision Pro n. 37/2022

# Atto costitutivo di Srl *online*

Marco Paolini - ragioniere commercialista e revisore contabile

*L'[articolo 2](#), D.Lgs. 183/2021, prevede che l'atto costitutivo delle Srl e delle Srl semplificata aventi sede in Italia e con capitale versato mediante conferimenti in denaro può essere ricevuto dal notaio, per atto pubblico informatico, con la partecipazione in videoconferenza delle parti richiedenti o di alcune di esse. Con Decreto del Mise 155/2022 (pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 21 ottobre 2022), sono stati approvati i modelli degli atti costitutivi, in attuazione della predetta disposizione, utilizzabili in sede di costituzione delle suddette società.*

## Le disposizioni normative

La Direttiva UE 2019/1151, che ha modificato la Direttiva UE 2017/1132, ha sancito il principio secondo il quale: *“l'uso di strumenti e processi digitali per avviare attività economiche più facilmente, più rapidamente e in modo più efficace sotto il profilo delle tempistiche e dei costi tramite la costituzione di una società o l'apertura di una sua succursale in un altro Stato membro, e per fornire informazioni complete e accessibili sulle imprese, è uno dei prerequisiti per il buon funzionamento, la modernizzazione e la semplificazione amministrativa di un mercato interno competitivo e per assicurare la competitività e l'affidabilità delle società”*.

Le finalità di tale previsione sono evidenziate nella Direttiva stessa, laddove si afferma che: *“Garantire l'esistenza di un contesto giuridico e amministrativo adeguato per far fronte alle nuove sfide sociali ed economiche della globalizzazione e della digitalizzazione è essenziale, da un lato, per fornire le garanzie necessarie contro gli abusi e le frodi e, dall'altro lato, per perseguire obiettivi quali la promozione della crescita economica, la creazione di posti di lavoro e l'attrazione di investimenti verso l'Unione, tutti fattori che apporterebbero benefici economici e sociali alla società nel suo complesso”*.

In tale contesto, l'[articolo 13-octies](#), Direttiva UE 2019/1151 ha previsto la necessità che gli Stati membri provvedessero a regolamentare la costituzione *online* delle società al fine di consentirne la realizzazione senza la necessità che gli interessati compaiano di persona dinanzi all'Autorità (tipicamente, il notaio) o a qualsiasi persona o organismo incaricato a norma del diritto nazionale.

Con tali previsioni si mira a:

- facilitare la costituzione delle società;

- facilitare la registrazione delle loro succursali;
- ridurre i costi;
- ridurre le tempistiche;
- ridurre gli oneri amministrativi connessi a tali processi.

Il Legislatore italiano ha recepito tale disposizione con il D.Lgs. 183/2021. L'[articolo 2](#), D.Lgs. 183/2021 prevede che: *“L'atto costitutivo delle società a responsabilità limitata e delle società a responsabilità limitata semplificata aventi sede in Italia e con capitale versato mediante conferimenti in denaro può essere ricevuto dal notaio, per atto pubblico informatico, con la partecipazione in videoconferenza delle parti richiedenti o di alcune di esse”*.

Con l'entrata in vigore del Decreto, pertanto, per costituire una Srl non è più necessario recarsi fisicamente dal notaio ma è sufficiente connettersi tramite l'apposita piattaforma. Viceversa, in caso di costituzione *online*, non è necessario che tutti i soci si connettano alla piattaforma a distanza, ben potendosi effettuare la stessa con soci in parte presenti nello studio notarile e in parte collegati mediante videoconferenza.

Come detto, i conferimenti connessi alla costituzione della società con le modalità sopraindicate devono essere effettuati necessariamente in denaro. Il conferimento deve avvenire mediante bonifico bancario da eseguirsi su apposito conto corrente dedicato. Nel caso, viceversa, in cui si rendesse necessario procedere a conferimenti in natura si renderà necessario recarsi dal notaio.

La medesima disposizione prevede, inoltre, che: *“Gli atti di cui al primo periodo sono ricevuti mediante l'utilizzo di una piattaforma telematica predisposta e gestita dal Consiglio nazionale del notariato”*. Sarà pertanto detto organo a dover garantire che l'evento si svolga regolarmente.

La piattaforma in questione deve consentire:

- l'accertamento dell'identità;
- la verifica dell'apposizione della firma digitale o altro tipo di firma elettronica;
- la verifica e l'attestazione della validità dei certificati di firma.

La stessa, inoltre, deve assicurare:

- la percezione di ciò che accade nel momento in cui le parti manifestano la propria volontà;
- il collegamento continuo con le parti in videoconferenza;
- la visualizzazione dell'atto da sottoscrivere;
- l'apposizione della sottoscrizione elettronica da parte di tutti i firmatari;
- la conservazione dell'atto mediante collegamento con la struttura di cui all'[articolo 62-bis](#), L. 89/1913;
- il tracciamento di ogni attività;



- il contestuale rilascio alle parti di una firma elettronica avente i requisiti richiesti dalla norma.

Dal canto loro, i soci che intendono costituire una Srl *online* devono disporre di:

- documenti d'identità o passaporti elettronici;
- certificati di firma digitale a distanza;
- un'applicazione sui loro *smartphone* che il notaio utilizzerà per confermare la loro identità attraverso i rispettivi documenti d'identità o passaporti elettronici.

Nel caso in cui i soci non soddisfino uno o più dei suddetti requisiti, essi potranno autorizzare un terzo soggetto a rappresentarli, tramite apposita procura notarile.

La scelta del notaio deve comunque rispettare la competenza territoriale, nell'ambito della Regione nella quale si trova il Comune della sede sociale. Tale competenza deve essere rispettata anche per la costituzione societaria mediante videoconferenza. In particolare, per le costituzioni, il requisito della territorialità è dato dalla residenza di almeno uno dei soci, se residenti in Italia. In questo caso, può essere incaricato un notaio che ha sede nel territorio nel quale risiede o ha sede legale, se società, almeno uno dei soci costituenti.

### Modelli di atti costitutivi *standard*

In attuazione del disposto di cui al comma 3 dell'[articolo 2](#), D.Lgs. 183/2021, seppur ben oltre il termine ivi fissato, il Decreto Mise 155/2022, pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 21 ottobre 2022, ha emanato i modelli uniformi di atto costitutivo che possono essere utilizzati dai richiedenti e che consentono di fruire di una forte riduzione dei costi notarili. Detti modelli sono opzionali, pertanto la costituzione a distanza rimane possibile anche senza utilizzo degli stessi. Il medesimo comma 3 stabilisce che, in caso di utilizzo dei modelli *standard* previsti dalla norma, *"...il compenso per l'attività notarile è determinato in misura non superiore a quello previsto dalla Tabella C)-Notai del Decreto del Ministro della giustizia 140 del 20 luglio 2012, ridotto alla metà"*.

Decreto Ministero della giustizia 140/2012 - Tabella c – notai. Atti societari:					
Da euro	A euro	Valore medio euro	Percentuale riferita al valore medio	Aumento sino al	Riduzione fino al
5.000	25.000	15.000	8,42%	16,00%	6,90%
25.001	400.000	212.500	1,40%	6,90%	0,86%
400.001	1.500.000	950.000	0,47%	0,86%	0,35%
1.500.001	5.000.000	3.250.000	0,18%	0,35%	0,13%

N.B. Allegato sostituito dall'[articolo 2](#), comma 1, D.M. 106/2013, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 223 del 23 settembre 2013

Il Decreto in questione è entrato in vigore lo scorso 5 novembre. Da tale data, pertanto, è possibile costituire le Srl (eventualmente, semplificate) utilizzando i modelli *standard* sottoriportati.

### Aspetti critici

L'analisi dei modelli *standard* ha già dato luogo a rilievi circa alcune criticità in essi contenute. Ad esempio, è stato osservato come l'articolo 19 dello *standard* delle Srl ordinarie preveda che il CdA sia convocato con avviso da inoltrarsi, tra gli altri anche al revisore; ciò sarebbe in contrasto con quanto disciplinato dalla normativa in materia di organo di revisione che non prevede in capo a questo, a differenza di quanto avviene per il collegio sindacale o per il sindaco unico, il diritto/onere di partecipare alle riunioni dell'organo amministrativo.

Altra anomalia riguarda l'onorario previsto per il notaio per la costituzione di Srl semplificata. La norma prevede, infatti, di *default*, in genere, l'assenza di compenso notarile; tuttavia, in caso di costituzione *online* è prevista, seppur in misura dimezzata, l'applicazione della tariffa notarile, determinando pertanto una penalizzazione per i soggetti che intendono costituire la società con tali modalità in contrapposizione con il fine di contenimento dei costi, dichiarato della Direttiva.

#### Allegato 1, all'articolo 1, comma 2 – “Modello Srl”

Modello di atto costitutivo delle società a responsabilità limitata avente sede in Italia e con capitale versato mediante conferimenti in denaro, ai sensi dell'articolo 2, comma 3, del decreto legislativo 8 novembre 2021, n. 183.

#### ATTO COSTITUTIVO DI SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA IN VIDEOCONFERENZA REPUBBLICA ITALIANA

1. L'anno [...]
2. il giorno [...]
3. del mese di [...]
4. in [...]

Dinanzi a me [...] Notaio in [...], iscritto presso il Collegio Notarile del Distretto di [...], competente essendo almeno una delle parti intervenute residente nel territorio della Regione in cui si trova la propria sede notarile ovvero all'estero

#### SI SONO COSTITUITI

in video conferenza, ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo 8 novembre 2021, n. 183, mediante l'utilizzo della piattaforma telematica predisposta e gestita dal Consiglio Nazionale del Notariato,

#### I SIGNORI

5. nome [...]
6. cognome [...]
7. nato a [...]
8. il giorno [...]
9. cittadino [...]
10. residente in [...] [e domiciliato in [...]] [utilizzare se ricorre]
11. codice fiscale [...]

[...] 12. [selezionare se ricorre l'ipotesi] in qualità di legale rappresentante di/della: [...] [indicare nome e cognome, in caso di persona fisica; oppure la denominazione/ragione sociale] secondo i poteri risultanti da:

[...] iscrizione n.[...] nel registro delle imprese della Camera di commercio di [...] [indicare la denominazione della Camera di commercio]

[...] atto [...] [indicare la natura dell'atto e i suoi estremi] qui unito in allegato

[aggiungere tante ricorrenze quanti sono i soci costituenti]

[...] [selezionare se ricorre l'ipotesi]

SONO ALTRESÌ PRESENTI

nel luogo sopra indicato

I SIGNORI

5. nome [...]

6. cognome [...]

7. nato a [...]

8. il giorno [...]

9. cittadino [...]

10. residente in [...] [e domiciliato in [...]] [utilizzare se ricorre]

11. codice fiscale [...]

[...] 12. [selezionare se ricorre l'ipotesi] in qualità di legale rappresentante di/della: [...] [indicare nome e cognome, in caso di persona fisica; oppure la denominazione/ragione sociale] secondo i poteri risultanti da:

[...] iscrizione n. [...] nel registro delle imprese della Camera di commercio di [...] [indicare la denominazione della Camera di commercio]

[...] atto [...] [indicare la natura dell'atto e i suoi estremi] qui unito in allegato

[aggiungere tante ricorrenze quanti sono i soci costituenti]

Detto/i comparente/i, della cui identità personale io notaio sono certo, mi richiede/richiedono di ricevere il presente atto, in virtù del quale si conviene quanto segue.

13. E' costituita una società a responsabilità limitata denominata [...] s.r.l.

14. La società ha per oggetto [...], come meglio specificato nello statuto di seguito riportato.

15. La società ha sede in [...] [indicare solo il comune].

15.1 Ai fini dell'iscrizione del presente atto costitutivo nel Registro delle Imprese, l'indirizzo della sede sociale viene fissato nel Comune indicato al punto precedente, in via [...], al n. [...].

[...] 15-bis [selezionare se ricorre l'ipotesi] La società ha sede secondaria in [...] [indicare solo il comune]

16. La durata della società è indicata nello statuto.

17. Il capitale sociale è fissato in euro [...], interamente sottoscritto dai soci nel modo seguente:

dal socio [...] [indicare nome e cognome, oppure denominazione o ragione sociale] per una quota di partecipazione del valore nominale di euro [...] pari al [...] % del capitale sociale, da liberarsi in denaro;

[aggiungere tante ricorrenze quanti sono i soci costituenti]

18. Ai sensi dell'articolo 2464, quarto comma, del codice civile, nonché dell'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 8 novembre 2021, n. 183, del capitale sociale, come sopra fissato e sottoscritto in euro [...] (euro [...]), è stato versato il [...] per cento, da ciascun socio con riferimento alla partecipazione rispettivamente sottoscritta, mediante corrispondenti bonifici bancari accreditati sul conto corrente dedicato di cui all'articolo 1, comma 63, della legge 27 dicembre 2013, n. 147, intestato a me Notaio presso la Banca

[...] (Iban [...]), e precisamente:

dal socio [...] per l'importo di euro [...], mediante bonifico bancario eseguito in data [...], con addebito sul conto corrente bancario allo stesso intestato presso la banca [...], con valuta sul mio conto corrente dedicato dal [...] (C.R.O. n. [...])

[aggiungere tante ricorrenze quanti sono i soci costituenti]

[opzionale se versato il solo 25% del capitale] Il residuo capitale sarà versato nei modi e nei tempi che l'organo amministrativo riterrà opportuni.

I comparenti conferiscono a me notaio l'incarico di consegnare le somme come sopra depositate alla società, una volta perfezionato il procedimento di iscrizione nel competente Registro delle Imprese, mediante corrispondente bonifico bancario sul conto corrente intestato alla medesima società.

19. La società sarà retta dal presente atto costitutivo e dallo statuto che si allega al presente atto per formarne parte integrante e sostanziale.

20. Gli esercizi sociali si chiuderanno al [...] di ogni anno ed il primo si chiuderà al [...].

21. La società sarà amministrata: [selezionare una delle seguenti opzioni]

[...] da un amministratore unico, nella persona del sig. [...] [indicare nome, cognome, luogo e data di nascita, domicilio, cittadinanza, codice fiscale]

[...] da un consiglio di amministrazione composto da n. [...] membri, nelle persone dei sigg.ri: [...] [indicare nome, cognome, luogo e data di nascita, domicilio, cittadinanza, codice fiscale - tante ricorrenze quanti sono i componenti del cda]

Come presidente del consiglio di amministrazione viene designato il sig. [...]

[...] [selezionare se ricorre l'ipotesi] Come vice presidente del consiglio di amministrazione viene designato il sig. [...]

[...] dai sigg.ri: [indicare nome, cognome, luogo e data di nascita, domicilio, cittadinanza, codice fiscale - tante ricorrenze quanti sono gli amministratori nominati], che operano congiuntamente

[...] dai sigg.ri: [indicare nome, cognome, luogo e data di nascita, domicilio, cittadinanza, codice fiscale - tante ricorrenze quanti sono gli amministratori nominati], che operano disgiuntamente

22. L'organo amministrativo così nominato rimarrà in carica: [selezionare una delle seguenti opzioni]

[...] a tempo indeterminato

[...] fino alla data del [...] [gg/mm/aaaa]

[...] fino alla data di approvazione del bilancio chiuso al

[...] [gg/mm/aaaa]

23. [se gli Amministratori nominati sono presenti] I Signori [...], nominati alla carica di amministratori, accettano l'incarico conferito, chiedono l'iscrizione della propria nomina nel Registro delle Imprese e, in conformità a quanto già comunicato ai soci, dichiarano che a loro carico non sussistono cause di ineleggibilità previste dall'articolo 2382 del codice civile, né interdizioni dall'ufficio di amministratore adottate nei loro confronti in uno Stato membro dell'Unione europea.

24. Le spese e tasse relative al presente atto, che sono stimate in approssimativi euro [...], sono a carico della società.

[25. Sottoscrizione digitale del costituente/dei costituenti e del Notaio]

### STATUTO

#### 1. Denominazione

1.1 E' costituita la società a responsabilità limitata denominata [...] s.r.l.

#### 2. Sede

2.1 La società ha sede nel Comune di [...], all'indirizzo iscritto nel registro delle imprese.

[...] [opzionale] 2.2 E' inoltre prevista una sede secondaria nel Comune di [...], all'indirizzo ugualmente iscritto nel registro delle imprese.

2.3 E' facoltà dell'organo amministrativo istituire altre unità locali ovvero trasferire la sede sociale e la sede secondaria, ove istituita, nell'ambito del citato Comune.

2.4 L'istituzione di sedi secondarie e il trasferimento della sede sociale in un comune diverso rientrano nella competenza dei soci.

### 3. Oggetto

3.1 La società ha per oggetto: [...].

3.2 La società può assumere e concedere agenzie, commissioni, rappresentanze e mandati, nonché compiere tutte le operazioni commerciali, finanziarie, mobiliari ed immobiliari, necessarie o utili per il raggiungimento degli scopi sociali.

La società può altresì assumere interessenze e partecipazioni in altre società o imprese di qualunque natura aventi oggetto analogo, affine o connesso al proprio. Potrà inoltre rilasciare fidejussioni e altre garanzie in genere, anche reali, purché direttamente connesse con l'oggetto sociale.

Tutte tali attività potranno essere svolte in via non esclusiva o prevalente, non nei confronti del pubblico e nel rispetto delle vigenti norme in materia di attività riservate.

### 4. Durata

4.1 La durata della società è fissata come segue: [selezionare una delle seguenti opzioni]

[...] 4.1.1 fino al [...]

[...] 4.1.2 indeterminata

### 5. Capitale sociale

5.1 Il capitale sociale è pari ad euro [...] e, nel caso di più soci, è diviso in quote ai sensi dell'articolo 2468 del codice civile.

5.2 Il capitale sociale potrà essere aumentato a pagamento, mediante nuovi conferimenti in denaro o in natura, o a titolo gratuito, mediante passaggio a capitale di riserve o altri fondi iscritti in bilancio in quanto disponibili.

In caso di aumento del capitale sociale mediante nuovi conferimenti, spetta ai Soci il diritto di sottoscriverlo in proporzione alle partecipazioni da essi possedute. E' attribuita ai Soci la facoltà di prevedere espressamente nella decisione di aumento, che lo stesso possa essere attuato anche mediante offerta di partecipazioni di nuova emissione a terzi, salvo che nel caso di cui all'articolo 2481-ter cod. civ.; in tal caso spetta ai Soci che non hanno consentito alla decisione il diritto di recesso.

Possono essere conferiti, a liberazione dell'aumento a pagamento del capitale, tutti gli elementi dell'attivo suscettibili di valutazione economica, compresi la prestazione d'opera o di servizi a favore della Società; la deliberazione di aumento del capitale deve stabilire le modalità del conferimento: in mancanza di qualsiasi indicazione il conferimento deve farsi in denaro.

Il capitale potrà essere ridotto nei casi e con le modalità di legge mediante deliberazione dell'Assemblea dei Soci da adottarsi con le maggioranze previste per la modifica del presente atto.

### 6. Quote di partecipazione al capitale sociale

6.1 Le quote di partecipazione al capitale sociale: [selezionare una delle opzioni seguenti].

[...] 6.1.1 sono determinate in misura proporzionale al conferimento

[...] 6.1.2 possono essere assegnate ai soci in misura non proporzionale ai conferimenti da essi effettuati nel capitale sociale.

6.3 Ai sensi dell'articolo 2474 del codice civile, la società non può acquistare o accettare in garanzia partecipazioni proprie, ovvero accordare prestiti o fornire garanzia per il loro acquisto o la loro sottoscrizione.

6.4 I diritti sociali spettano ai soci in misura proporzionale alla partecipazione da ciascuno posseduta.

### 7. Trasferimento delle quote di partecipazione [selezionare una delle seguenti opzioni]

[...] Prima opzione: libera trasferibilità della partecipazione

7.1 Le partecipazioni societarie sono divisibili e trasferibili in tutto o in parte, a Soci e a terzi, per atto tra vivi e a causa di morte.

[...] Seconda opzione: divieto assoluto di trasferimento

7.2 E' vietato il trasferimento per atto tra vivi delle quote di partecipazione al capitale sociale.

[...] [opzionale] 7.2.1 Il diritto di recesso previsto dall'articolo 2469, secondo comma, del codice civile per il caso di clausole recanti previsioni di intrasferibilità delle partecipazioni, può essere esercitato solo decorsi ventiquattro mesi dalla costituzione della società o dalla sottoscrizione della partecipazione.

[...] Terza opzione: diritto di prelazione

7.3 In caso di trasferimento a titolo oneroso e dietro corrispettivo in denaro di quote di partecipazione al capitale sociale per atto tra vivi, spetta agli altri soci il diritto di prelazione, tranne nel caso in cui il trasferimento avvenga tra fiduciante e società fiduciaria e viceversa.

[...] [opzionale] 7.3.1 il diritto di prelazione è inoltre escluso nel caso in cui il trasferimento avvenga a favore di altri soci, del coniuge, dei parenti dell'alienante entro il terzo grado e dei suoi affini entro il secondo grado.

7.3.2 Il socio che intende effettuare il trasferimento mediante atto a titolo oneroso, deve prima farne offerta, alle stesse condizioni, agli altri soci tramite l'organo amministrativo, ai cui componenti deve comunicare la quota oggetto di trasferimento, il prezzo richiesto, le condizioni di pagamento, le esatte generalità del terzo potenziale acquirente e il termine di stipula dell'atto traslativo.

7.3.3 Entro il termine di [...] giorni dalla data di ricevimento della predetta comunicazione, l'organo amministrativo deve dare notizia della proposta di alienazione a tutti i soci risultanti dal registro delle imprese alla predetta data, assegnando agli stessi un termine di [...] giorni, dal ricevimento della comunicazione, per l'esercizio del diritto di prelazione. La prelazione si intende validamente esercitata solo se relativa all'intera quota oggetto di trasferimento.

7.3.4 Entro il termine indicato al punto precedente i soci, a pena di decadenza, devono comunicare al proponente e ai componenti dell'organo amministrativo la propria volontà di esercitare la prelazione, specificando se la stessa si intenda riferita anche alle eventuali quote per le quali la prelazione non sia stata esercitata dagli altri soci. Il ricevimento di tale comunicazione da parte dell'ultimo dei componenti dell'organo amministrativo costituisce il momento di perfezionamento del negozio traslativo.

7.3.5 In caso di esercizio della prelazione la stipula dell'atto traslativo e il pagamento del corrispettivo dovuto devono avvenire nei successivi [...] giorni.

7.3.6 Nel caso in cui nessuno dei soci si avvalga del diritto di prelazione, il socio alienante può procedere al trasferimento nei termini indicati nella sua proposta.

### 8. Quota di partecipazione del socio deceduto

[...] [opzione selezionabile solo nel caso in cui, all'articolo 7, sia stata selezionata la terza opzione (diritto di prelazione)]

8.1 Nel caso di morte di un socio: [selezionare una delle seguenti alternative]

8.1.1 la quota di partecipazione al capitale sociale del deceduto si accresce automaticamente agli altri soci i quali, in tal caso, devono liquidare agli eredi del socio defunto il valore della quota, determinato con le stesse modalità prescritte per la valutazione della quota di partecipazione del socio receduto.

8.1.2 la quota di partecipazione del socio deceduto è traferita agli eredi o legatari, che nominano, per l'esercizio dei diritti sociali, un rappresentante comune.

### 9. Recesso del socio

9.1 Ai soci spetta il diritto di recesso nei casi previsti dalla legge.

9.2 Il socio che intende recedere dalla società deve darne comunicazione all'organo amministrativo mediante documento informatico sottoscritto digitalmente trasmesso per posta elettronica certificata, da inviarsi entro [...] giorni dall'iscrizione nel registro imprese o, se non prevista, dalla trascrizione nel libro delle decisioni dei soci della decisione che lo legittima, con l'indicazione delle generalità del socio recedente, del domicilio per le comunicazioni inerenti al procedimento.

9.3 Se il fatto che legittima il recesso è diverso da una decisione, esso può essere esercitato non oltre lo stesso termine di cui al punto 9.2, decorrente dal momento della sua conoscenza da parte del socio.

9.4 L'organo amministrativo è tenuto a comunicare ai soci i fatti che possono dare luogo all'esercizio del recesso entro [...] giorni dalla data in cui ne è venuto esso stesso a conoscenza.

9.5 Il recesso non può essere esercitato e, se già esercitato, è privo di efficacia se, entro novanta giorni dal suo esercizio, la società revoca la delibera che lo legittima ovvero se è deliberato lo scioglimento della società.

9.6 Il recesso e la liquidazione della partecipazione sono disciplinati dalle vigenti disposizioni di legge.

10. [opzionale] Esclusione del socio

[...] [opzionale] 10.1 Il socio può essere escluso dalla società al verificarsi delle seguenti circostanze, da intendersi quali fattispecie di giusta causa: [selezionare una o più delle seguenti opzioni]

[...] 10.1.1 interdizione, inabilitazione, fallimento del socio

[...] 10.1.2 esercizio di attività concorrente con quella della società

[...] 10.1.3 cancellazione dall'albo professionale, ove tale iscrizione sia funzionale allo svolgimento dell'attività societaria

[...] 10.1.4 impossibilità a svolgere una prestazione d'opera o di servizi cui il socio sia obbligato ai sensi dell'articolo 2464 del codice civile

[collegato al precedente] 10.2 L'esclusione del socio è decisa dall'assemblea dei soci con il voto favorevole dei soci che rappresentino [percentuale o quota parte (ad es. la maggioranza assoluta; i due/terzi; i tre/quarti; etc.)] del capitale sociale, non computandosi la quota di partecipazione del socio della cui esclusione si tratta.

[collegato al precedente] 10.3 L'esclusione è comunicata al socio escluso tramite posta elettronica certificata e ha effetto decorsi trenta giorni da quello della sua ricezione. Entro tale termine il socio escluso può attivare la procedura di arbitrato amministrato presso la seguente camera arbitrale, ai sensi degli articoli 34 e seguenti del decreto legislativo 17 gennaio 2003, n. 5:

[...], con richiesta di nomina di un arbitro unico. In caso sia stata attivata la suddetta procedura di arbitrato, fino alla sua decisione sono sospesi gli effetti della decisione di esclusione.

[collegato al precedente] 10.4 Dalla data di ricezione della comunicazione di esclusione, fatta salva la sospensione degli effetti ove sia stata attivata la procedura di arbitrato amministrato prevista al punto precedente, decorrono i termini di cui all'articolo 2473 del codice civile per il rimborso della partecipazione al socio escluso. Ai sensi dell'articolo 2473-bis del medesimo codice non può farsi luogo al rimborso mediante riduzione del capitale sociale.

[collegato al precedente] 10.5 qualora la società sia composta da due soli soci, la ricorrenza di una causa di esclusione per uno di essi deve essere accertata mediante la procedura di arbitrato amministrato indicata al punto 10.3, attivata su domanda dell'altro.

[collegato al precedente] 10.6 Nei casi di cui sopra, l'arbitro unico provvede a determinare altresì la ripartizione delle spese del procedimento arbitrale.

11. Decisioni dei soci

11.1 Sono di competenza dei soci:

i) le decisioni sui seguenti argomenti:

1) l'approvazione del bilancio e la destinazione degli utili;

2) la nomina degli amministratori;

3) la nomina, ove ne ricorrano i presupposti, dell'organo di controllo o del revisore;

4) le modificazioni dell'atto costitutivo;

5) il compimento di operazioni che comportano una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale determinato nell'atto costitutivo o una rilevante modificazione dei diritti dei soci;

ii) le decisioni sugli argomenti che uno o più amministratori sottopongono alla loro approvazione;

iii) le decisioni sugli argomenti per i quali i soci che rappresentano un terzo del capitale sociale richiedano l'adozione di una decisione dei soci.

12. Modalità di adozione delle decisioni dei soci

12.1 le decisioni dei soci sono adottate mediante deliberazione assembleare assunta ai sensi dell'articolo 2479-bis del codice civile e di quanto disposto dal presente statuto.

### 13. Convocazione dell'assemblea dei soci

13.1 L'assemblea è convocata dall'organo amministrativo, anche su richiesta dei soci rappresentanti almeno un terzo del capitale sociale, mediante avviso nella forma del documento informatico sottoscritto digitalmente inoltrato all'indirizzo di posta elettronica certificata dei soci almeno otto giorni prima di quello fissato per l'adunanza, con indicazione del giorno, dell'ora e del luogo della riunione, nonché degli argomenti all'ordine del giorno. Nell'avviso di convocazione può essere prevista una data ulteriore di seconda convocazione, per il caso in cui nell'adunanza prevista in prima convocazione l'assemblea non risulti legalmente costituita. L'assemblea può essere convocata presso la sede sociale o altrove purché nel territorio nazionale.

13.2 Ai sensi dell'articolo 2364, secondo comma, del codice civile, l'Assemblea deve essere convocata ogni anno entro [...] [non oltre centoventi] giorni dalla chiusura dell'esercizio sociale per l'approvazione del bilancio, ovvero entro il maggior termine di [...] [non oltre centottanta] giorni nel caso di società tenuta alla redazione del bilancio consolidato o quando lo richiedono particolari esigenze relative alla struttura ed all'oggetto della società.

### 14. Presidenza dell'assemblea dei soci

14.1 La presidenza dell'assemblea spetta all'amministratore unico, al presidente del consiglio di amministrazione, al più anziano tra gli amministratori plurimi non riuniti in collegio, oppure, in mancanza, alla persona designata dai soci a maggioranza semplice del capitale presente.

14.2 Il presidente dell'assemblea verifica la regolarità della costituzione dell'assemblea, accerta l'identità e la legittimazione dei presenti, regola il suo svolgimento ed accerta i risultati delle votazioni.

14.3 L'assemblea può svolgersi, ove ciò sia autorizzato dai soggetti di cui al punto 14.1 in fase di convocazione, anche con gli intervenuti dislocati in più luoghi, audio e video collegati, a condizione che sia rispettato il metodo collegiale. In tali casi la riunione si intende svolta nel luogo in cui si trova il presidente.

14.4 In ogni caso la deliberazione s'intende adottata quando ad essa partecipa l'intero capitale sociale e tutti gli amministratori e sindaci sono presenti o informati della riunione e nessuno si oppone alla trattazione dell'argomento.

### 15. Decisioni dei soci - *quorum*

15.1 L'assemblea, sia in prima che in seconda convocazione, è regolarmente costituita con la presenza di tanti soci che rappresentino almeno la metà del capitale sociale e delibera a maggioranza assoluta del capitale presente.

Le deliberazioni concernenti le modificazioni dell'atto costitutivo e dello statuto, il compimento di operazioni che comportano una sostanziale modificazione dell'oggetto sociale o una rilevante modificazione dei diritti dei Soci, ovvero lo scioglimento della Società, la fissazione del numero dei liquidatori, la loro nomina e i loro poteri sono assunte, sia in prima che in seconda convocazione, con il voto favorevole di tanti soci che rappresentano almeno il [...] per cento del capitale sociale.

L'attribuzione a singoli soci di speciali diritti ai sensi del terzo comma dell'articolo 2468 del codice, nonché la loro modificazione o soppressione, è deliberata con il consenso di tutti i soci.

### 16. Assemblea dei soci - verbalizzazione

16.1 Le decisioni dell'assemblea dei soci devono constare da verbale redatto senza ritardo e sottoscritto dal presidente e, se richiesto dalla legge, dal notaio. Il verbale deve indicare la data dell'assemblea e, anche in allegato, l'identità dei partecipanti e il capitale rappresentato da ciascuno, nonché le modalità e il risultato delle votazioni, consentendo, anche per allegato, l'identificazione dei voti favorevoli, astenuti o dissenzienti.

16.2 Nel verbale devono essere riassunte, su richiesta dei soci, le loro dichiarazioni pertinenti all'ordine del giorno.



16.3 Il verbale deve essere trascritto tempestivamente a cura degli amministratori nel libro delle decisioni dei soci, ai sensi dell'articolo 2478 del codice civile.

### 17. Amministrazione della società

17.1 La società può essere amministrata, alternativamente, secondo una delle seguenti modalità:

- i) da un amministratore unico;
- ii) da un consiglio di amministrazione composto da un minimo di [...] a un massimo di [...] membri;
- iii) da più amministratori con metodo disgiuntivo, nel numero minimo di [...] e massimo di [...];
- iv) da più amministratori con metodo congiuntivo, nel numero minimo di [...] e massimo di [...].

17.2 La nomina degli amministratori e la scelta del sistema di amministrazione compete ai soci, che decidono a maggioranza assoluta del capitale sociale.

[...] [opzionale] 17.3 L'amministrazione della società può essere affidata anche a soggetti che non siano soci.

17.4 Non possono essere nominati amministratori e se nominati decadono dall'ufficio coloro che si trovano nelle condizioni previste dall'articolo 2382 del codice civile.

17.5 Il consiglio di amministrazione elegge tra i suoi membri il presidente a maggioranza assoluta dei suoi componenti, a meno che la funzione di presidenza sia attribuita ad uno degli amministratori all'atto della nomina. Con la medesima maggioranza possono essere nominati anche uno o più vice presidenti cui sono attribuiti i poteri di sostituzione del presidente in caso di sua assenza o impedimento secondo le modalità stabilite all'atto della nomina.

17.6 Il presidente del consiglio di amministrazione verifica la regolarità della costituzione del consiglio, accerta l'identità e la legittimazione dei presenti, regola il suo svolgimento ed accerta i risultati delle votazioni

[...] [opzionale] 17.7 Se per qualsiasi motivo cessa dalla carica: [selezionare una delle seguenti opzioni]

[...] 17.7.1 la maggioranza degli amministratori (anche in caso di amministrazione pluripersonale)

[...] 17.7.2 il seguente numero di amministratori: [...] (anche in caso di amministrazione pluripersonale)

[...] 17.7.3 anche uno solo degli amministratori (anche in caso di amministrazione pluripersonale)

l'intero organo amministrativo decade e deve essere promossa la decisione dei soci per la sua integrale sostituzione.

### 18. Amministrazione affidata congiuntamente o disgiuntamente

18.1 In caso di amministrazione disgiunta, ciascun amministratore può opporsi all'operazione che un altro amministratore voglia compiere. Tale opposizione deve essere espressa prima che l'operazione sia compiuta. I soci, con il voto favorevole di una maggioranza rappresentante almeno la metà del capitale sociale, decidono sull'opposizione.

18.2 In caso di amministrazione congiunta occorre sulle decisioni il consenso unanime di tutti gli amministratori, manifestato per iscritto.

### 19. Adunanze del consiglio di amministrazione

19.1 Il consiglio di amministrazione si riunisce nella sede sociale, salvo espressa, specifica e concorde decisione di tutti i soggetti richiamati al punto successivo.

19.2 Il consiglio è convocato dal presidente con avviso da inoltrarsi, almeno [...] giorni prima dell'adunanza, tramite posta elettronica certificata, a ciascun amministratore, nonché all'organo di controllo o al revisore, se nominati. Nei casi di urgenza il suddetto termine è abbreviato a tre giorni.

19.3 Il consiglio di amministrazione è comunque validamente costituito e atto a deliberare qualora, anche in assenza delle suddette formalità, siano presenti tutti i membri del consiglio stesso, nonché l'organo di controllo o il revisore, se nominati, fermo restando il diritto di ciascuno degli intervenuti di opporsi alla discussione degli argomenti sui quali non si ritenga sufficientemente informato.

19.4 Le adunanze del consiglio di amministrazione possono svolgersi, ove lo consenta l'avviso di convocazione, anche con gli intervenuti diversi dal presidente dislocati in altri luoghi, rispetto alla sede sociale,

purché collegati in modalità audio-video e a condizione che sia rispettato in modo compiuto e corretto il metodo collegiale. In ogni caso la riunione si intende svolta nel luogo in cui sia presente il presidente.

19.5 Per la validità delle deliberazioni del consiglio si richiede la presenza della maggioranza dei suoi membri in carica.

19.6 Le deliberazioni sono prese a maggioranza assoluta dei voti dei presenti. In caso di parità di voti, prevale il voto del presidente, purché il consiglio di amministrazione sia composto, nel momento della decisione, da più di due membri.

19.7 Il verbale delle adunanze e delle deliberazioni del consiglio di amministrazione deve essere tempestivamente redatto ed è sottoscritto dal presidente.

19.8 Il verbale deve indicare la data dell'adunanza, l'identità dei partecipanti, il risultato delle votazioni, con evidenza dei favorevoli, degli astenuti e dei contrari, nonché, su richiesta degli amministratori, le loro dichiarazioni concernenti gli argomenti all'ordine del giorno.

### 20. Trascrizione delle decisioni degli amministratori

20.1 Le decisioni adottate dal consiglio di amministrazione, dall'amministratore unico, ovvero dagli amministratori plurimi operanti congiuntamente o disgiuntamente devono essere tempestivamente trascritte nel libro delle decisioni degli amministratori.

### 21. Rappresentanza sociale

21.1 La rappresentanza della società di fronte ai terzi e in giudizio:

i) nel caso in cui sia adottata la forma di amministrazione collegiale, spetta al presidente del consiglio di amministrazione;

ii) nel caso in cui sia adottata la forma di amministrazione mediante amministratore unico, spetta a quest'ultimo;

iii) nel caso in cui sia adottata la forma di amministrazione plurima congiunta, spetta agli amministratori, congiuntamente;

iv) nel caso in cui sia adottata la forma di amministrazione plurima disgiunta, spetta a ciascuno degli amministratori, salvo nei casi previsti al punto 18.1, in cui spetta agli amministratori congiuntamente.

21.2 L'organo amministrativo può deliberare che l'uso della firma sociale sia conferito, per determinati atti o categorie di atti, anche a terzi.

### 22. Nomina dell'organo di controllo o del revisore

22.1 Ai sensi dell'articolo 2477, primo comma, del codice civile, l'assemblea può nominare un organo di controllo o un revisore. La nomina è obbligatoria nei casi previsti dal secondo comma dell'articolo 2477 del codice civile. Ove nominato, l'organo di controllo avrà competenze e poteri previsti per tale organo dalla disciplina legislativa in materia di società per azioni in quanto compatibile col dettato dell'articolo 2477 del codice civile.

Qualora, in alternativa all'organo di controllo e fuori dai casi di obbligatorietà dello stesso, la società nomini per la revisione legale dei conti un revisore o una società di revisione, si applicano al revisore o alla società di revisione tutte le norme previste per gli stessi in materia di società per azioni.

### 23. Destinazione degli utili

23.1 Gli utili netti risultanti dal bilancio, una volta dedotte le quote da destinare a riserva legale, sono distribuiti ai soci, salva diversa decisione degli stessi.

### 24. Scioglimento della società

24.1 La società si scioglie al ricorrere di una delle ipotesi previste dall'articolo 2484, primo comma, del codice civile.

[ ] [opzionale] 24.2 La società si intende sciolta, oltre che nei casi previsti dalla legge, anche nel caso in cui si verifichi uno dei seguenti eventi: [selezionare una delle seguenti opzioni]

[ ] 24.2.1 la morte di un socio;

- [ ] 24.2.2 il fallimento di un socio;
- [ ] 24.2.3 la risoluzione del seguente contratto: [...];
- [ ] 24.2.4 la scadenza del seguente brevetto: [...].

[collegato al precedente] 24.3 L'accertamento degli eventi sopra indicati e dell'intervenuto conseguente scioglimento è di competenza dell'organo amministrativo che redige, a tal fine, apposita dichiarazione da depositare, a cura del medesimo organo, presso il registro delle imprese.

### 25. Comunicazioni

25.1 Tutte le comunicazioni da effettuarsi ai sensi del presente statuto si eseguono, dove non diversamente disposto, mediante posta elettronica certificata.

25.2 Nel caso in cui la società sia amministrata da un amministratore unico, in luogo dell'indirizzo di posta elettronica certificata della persona fisica, può essere utilizzato, per le comunicazioni da e verso l'organo amministrativo, l'indirizzo di posta elettronica certificata della società iscritto nel registro delle imprese ai sensi dell'articolo 16, comma 6, del decreto-legge 29 novembre 2008, n. 185, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 gennaio 2009, n. 2.

25.3 Nel caso in cui la società sia amministrata mediante amministrazione plurima congiuntiva o disgiuntiva, oppure mediante consiglio di amministrazione gli amministratori possono, con decisione adottata all'unanimità, disporre l'utilizzo, per le comunicazioni da e verso l'organo amministrativo ai sensi del presente atto costitutivo/statuto, in luogo di singole caselle di posta elettronica certificata intestate a ciascun amministratore, della casella di posta elettronica certificata della società iscritta nel registro delle imprese ai sensi dell'articolo 16, comma 6, del decreto-legge 29 novembre 2008, n. 185, convertito, con modificazioni, dalla legge 28 gennaio 2009, n. 2. In tal caso, dovranno essere rese disponibili a ciascun amministratore le credenziali di accesso alla predetta casella di posta elettronica certificata. La decisione adottata ai sensi del presente punto può essere revocata con decisione adottata dalla maggioranza assoluta dei componenti dell'organo amministrativo.

### 26. Rinvio

26.1 Per quant'altro qui non espressamente previsto si rinvia alle norme contenute nel codice civile e nelle altre leggi vigenti in materia.

### **Allegato 2, all'articolo 1, comma 3 – “Modello Srl semplificata”**

Modello di atto costitutivo delle società a responsabilità limitata semplificata avente sede in Italia e con capitale versato mediante conferimenti in denaro, ai sensi dell'articolo 2, comma 3, del decreto legislativo 8 novembre 2021, n. 183.

#### ATTO COSTITUTIVO DI SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA SEMPLIFICATA IN VIDEOCONFERENZA REPUBBLICA ITALIANA

1. L'anno [...]
2. il giorno [...]
3. del mese di [...]
4. in [...]

Dinanzi a me [...] Notaio in [...], iscritto presso il Collegio Notarile del Distretto di [...], competente essendo almeno una delle parti intervenute residente nel territorio della Regione in cui si trova la propria sede notarile ovvero all'estero

SI SONO COSTITUITI

in video conferenza, ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo 8 novembre 2021, n. 183, mediante l'utilizzo della piattaforma telematica predisposta e gestita dal Consiglio Nazionale del Notariato,

### I SIGNORI

5. nome [...]
  6. cognome [...]
  7. nato a [...]
  8. il giorno [...]
  9. cittadino [...]
  10. residente in [...] [e domiciliato in [...]] [utilizzare se ricorre]
  11. codice fiscale [...]
- [aggiungere tante ricorrenze quanti sono i soci costituenti]  
[...] [selezionare se ricorre l'ipotesi]

### SONO ALTRESÌ PRESENTI

nel luogo sopra indicato

### I SIGNORI

5. nome [...]
  6. cognome [...]
  7. nato a [...]
  8. il giorno [...]
  9. cittadino [...]
  10. residente in [...] [e domiciliato in [...]] [utilizzare se ricorre]
  11. codice fiscale [...]
- [aggiungere tante ricorrenze quanti sono i soci costituenti]

Detto/i comparente/i, della cui identità personale io notaio sono certo, mi richiede/richiedono di ricevere il presente atto, in virtù del quale si conviene quanto segue.

13. Il/la comparente/i costituisce/costituiscono, ai sensi dell'articolo 2463-bis del codice civile, una società a responsabilità limitata semplificata sotto la denominazione: «[...] SOCIETÀ A RESPONSABILITÀ LIMITATA SEMPLIFICATA», con sede in [...] [indicare solo il comune ed eventuali sedi secondarie]

14. La società ha per oggetto le seguenti attività: [...].

15. La durata della società è fissata al [...] [oppure] La società è costituita a tempo indeterminato.

16. Il capitale sociale ammonta ad Euro [...] e, nel caso di più soci, è diviso in quote ai sensi dell'articolo 2468 del codice civile e viene sottoscritto nel modo seguente:

il Signor/la Signora [...] sottoscrive una quota del valore nominale di Euro [...] pari al [...]% ([...] per cento) del capitale sociale.

[aggiungere tante ricorrenze quanti sono i soci costituenti]

17. Gli amministratori possono essere anche non soci.

Viene/vengono nominato/i amministratore/i i Signori [...] (eventuale specificazione del ruolo svolto nell'ambito del consiglio d'Amministrazione), il quale/i quali, presente/i accetta/no, dichiarando non sussistere a proprio carico cause di ineleggibilità previste dall'articolo 2382 del codice civile e di interdizioni dall'ufficio di amministratore adottate nei loro confronti in uno Stato membro dell'Unione europea.

18. All'organo di Amministrazione spetta la rappresentanza generale della società.

19. [opzionale] La revisione legale dei conti è affidata ad un organo di controllo/revisore nominato nella persona del/della Signor/a [...], iscritto/a nell'apposito registro ai sensi di legge.

20. L'assemblea dei soci, ove sia richiesta deliberazione assembleare per la decisione dei soci, è presieduta dall'amministratore unico o dal presidente del consiglio di Amministrazione.

21. Ai sensi dell'articolo 2464, quarto comma, del codice civile, nonché dell'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 8 novembre 2021 n. 183, i soci dichiarano che i conferimenti sono stati eseguiti mediante

corrispondenti bonifici bancari accreditati sul conto corrente dedicato di cui all'articolo 1, comma 63, della legge 27 dicembre 2013, n. 147, intestato a me Notaio presso la Banca [...] (Iban [...]), e precisamente:

dal socio [...] per l'importo di euro [...], mediante bonifico bancario eseguito in data [...], con addebito sul conto corrente bancario allo stesso intestato presso la banca [...], con valuta sul mio conto corrente dedicato dal [...] (C.R.O. n. [...]);

[aggiungere tante ricorrenze quanti sono i soci costituenti]

I comparenti conferiscono a me notaio l'incarico di consegnare le somme come sopra depositate alla società, una volta perfezionato il procedimento di iscrizione nel competente Registro delle imprese, mediante corrispondente bonifico bancario sul conto corrente intestato alla medesima società.

L'organo amministrativo, preso atto del/dei suddetto/i versamenti eseguiti come per legge sul conto corrente dedicato di cui all'articolo 1, comma 63, della legge 27 dicembre 2013, n. 147, intestato a me Notaio, attesta che il capitale sociale è interamente versato.

10. Gli esercizi sociali si chiudono il giorno [...].

11. Il presente atto, per espressa previsione di legge, è esente da diritto di bollo e di segreteria e il compenso per l'attività notarile è determinato in misura non superiore a quello previsto dalla Tabella C) - Notai del decreto del Ministro della giustizia 20 luglio 2012, n. 140, ridotto alla metà.

[25. Sottoscrizione digitale del costituente/dei costituenti e del Notaio]

**Seminari di specializzazione**

 **Euroconference**  
Centro Studi Tributari

Seminario di mezza giornata - Diretta Web

# SUPERBONUS: ULTIMI CONTROLLI E NOVITÀ

---

 **21 dicembre 2022**     **10.00 - 13.00**

[ACCEDI AL SITO](#)

Per partecipare alla sede Web, è necessario disporre di un computer personale con webcam e audio perfettamente funzionanti

# Il metaverso

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

*Il metaverso nasce dalla convergenza digitale di un insieme di spazi virtuali condivisi attraversati dagli avatar, rappresentazione grafica dei visitatori umani. Si tratta di un universo virtuale il cui utilizzo è oggi agevolato dall'uso di dispositivi per la realtà virtuale e aumentata, che facilitano anche la sua fusione con il mondo reale. Salito alla ribalta in questo periodo, soprattutto dopo l'annuncio di Mark Zuckerberg di denominare "Meta" la holding del gruppo cui fanno capo le famose piattaforme Facebook, Whatsapp e Instagram, il termine ha cominciato a essere utilizzato fin dal 1992 quando Neal Stephenson lo ha coniato utilizzandolo nel suo romanzo di fantascienza "Snow Crash".*

*Nel presente contributo cerchiamo di capire di cosa si tratta e, soprattutto, quali sono le possibilità che offre per potenziare il nostro business e quello delle aziende clienti di studio.*

## Caratteristiche e applicazioni

Il metaverso è composto da dati e informazioni impostati secondo una struttura spazio-temporale (lunghezza, larghezza, profondità e tempo). Si tratta di spazi virtuali all'interno dei quali gli utenti si muovono liberamente utilizzando i loro *avatar*: la rappresentazione pratica e virtuale di un visitatore di un sito *web*, attraverso il quale è possibile giocare, creare, lavorare, concludere accordi commerciali e utilizzare valute virtuali e reali.

Il metaverso è l'unione di un insieme di strutture tecniche condivise a livello globale ed è accessibile a chiunque voglia provare l'esperienza, non essendo di proprietà né di Paesi né di aziende. Per entrarci è necessario essere in possesso degli strumenti idonei, attualmente identificabili in:

- *computer/smartphone*;
- connessione *internet*;
- dispositivi di visione per la realtà aumentata (opzionali, utili per rendere più immersiva l'esperienza);
- *account* su una delle piattaforme del mondo metaverso.

Se i primi 3 requisiti sono facilmente ottenibili e alla portata di tutti, capire quali sono le piattaforme che consentono di accedere al metaverso non è ancora abbastanza chiaro per la maggior parte delle persone. I principali "*mondi digitali*" a cui si può accedere tramite *app*, *browser* o dispositivi per la realtà virtuale sono:

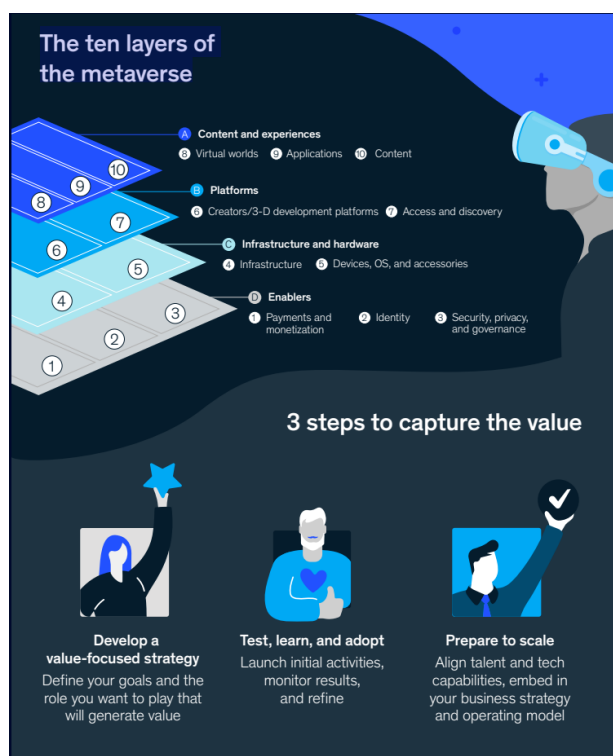
- Decentraland, un universo virtuale in cui gli utenti iscritti accedono con il proprio *avatar* e possono creare e acquistare edifici virtuali, case, parchi e organizzare eventi in cui invitare gli altri utenti, anche a pagamento;

- Axie Infinity, un multiverso in cui si può effettuare un investimento iniziale minimo in criptomoneta per comprare dei personaggi con cui vivere le esperienze virtuali, utili per tentare di ottenere un maggior numero di NFT, trasformabili in moneta FIAT. Su questa piattaforma è anche possibile acquistare terreni virtuali, attrezzarli e migliorarli;
- The Sandbox, i cui *avatar* appaiono in stile visivo a blocchi come Minecraft, riproduce una struttura simile al mondo reale. Gli utenti possono costruire sui territori acquistati, servirsi di oggetti, visitare luoghi e monetizzare qualsiasi elemento digitale utilizzando NFT e SAND;
- Stageverse è una piattaforma per esperienze immersive che consente agli utenti di assistere a concerti attraverso filmati 3D a 360° ed effetti speciali;
- Roblox, nato come gioco, è una piattaforma che permette agli iscritti di creare il proprio mondo in cui scegliere chi far entrare, socializzare con altri utenti, acquistare, creare e vendere oggetti virtuali.

Interessante la descrizione del metaverso schematizzata da McKinsey & Company nel loro *report* “*Value creation in the metaverse: The real business of the virtual world*” (figura 1). Il metaverso è costituito da 10 strati raggruppati in 4 elementi fondamentali:

- a) contenuti ed esperienze;
- b) piattaforme;
- c) infrastrutture e *hardware*;
- d) abilitatori.

Figura 1



Il metaverso è in continua evoluzione, interessa un gran numero di attività e le sue applicazioni sono praticamente illimitate. Potenzialmente impatterà su tutto e, a oggi, i settori già influenzati sono, per citarne alcuni:

- formazione e istruzione → le esperienze educative si arricchiscono di laboratori e simulatori;
- giochi e intrattenimento → i giochi nascono sfruttando le risorse del mondo in cui si svolgono e sarà possibile organizzare eventi in grado di raccogliere pubblico senza limiti;
- mondo della moda → negozi virtuali e sfilate digitali per vivere vere e proprie esperienze immersive;
- ristorazione → progetti sperimentali per coinvolgere e divertire;
- settore immobiliare → *tour virtuali* e intermediazione;
- settore immobiliare virtuale → intermediazione di terreni virtuali;
- arte, teatro, architettura e *design* → terreno ideale per sprigionare la creatività;
- scienze sociali, *marketing* e comunicazione → possibilità di simulare l'efficacia di un punto vendita, di una campagna di *marketing*, l'interesse del pubblico per un prodotto;
- turismo sintetico → strumento in più per costruirsi un'opinione e sperimentare un'offerta;
- medicina → esercitazioni pratiche per interventi di chirurgia, visite a distanza di pazienti;
- *smart working* → soluzioni di comunicazione e lavoro all'avanguardia.

### I brand e gli NFT

Come emerge da una ricerca pubblicata il 7 novembre 2022 da Digital4Executive, testata dedicata a *manager*, professionisti e imprenditori che approfondisce le opportunità delle tecnologie digitali per l'innovazione del *business*, i *brand* si avvicinano al metaverso per i seguenti scopi:

- il 25% ha obiettivo di *selling* virtuale (NFT, prodotti), la maggior parte dei quali ha presenza stabile sulle piattaforme;
- il 33% utilizza il metaverso per promuovere il proprio *brand* e allargare la *customer base*, la maggior parte dei quali ha presenza stabile sulle piattaforme;
- il 37% lancia nuovi prodotti tramite il canale metaverso, la maggior parte tramite campagne e *spot*;
- il 5% promuove articoli già in commercio;
- il 21% ha sviluppato soluzioni proprie, senza fare leva su piattaforme esistenti.

Il metaverso è il luogo ideale in cui compravendere gli NFT, "*not fungible token*" letteralmente "*gettone digitale non fungibile*". Questo termine identifica un *token*, ossia un pezzo non scambiabile con un altro in quanto unico. Gli NFT, infatti, non possono essere né sostituiti né replicati. Il grande vantaggio di questa peculiarità è che in questo modo è possibile identificare un prodotto digitale creato in *internet*

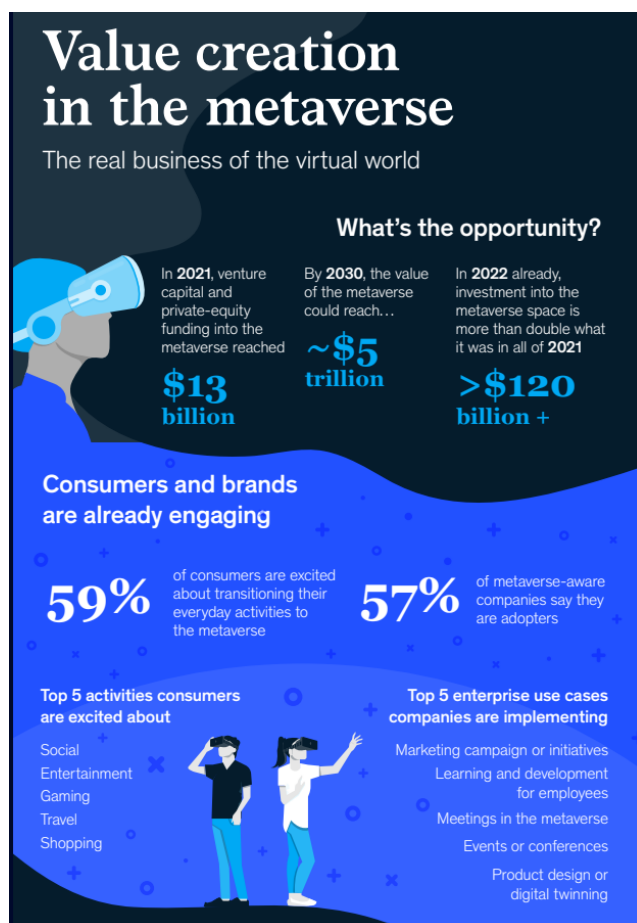


in modo univoco e sicuro, tant'è che gli NFT possono essere considerati una sorta di “certificazione” volta a identificare la proprietà, oltretutto in grado di circolare senza che un soggetto terzo debba svolgere alcuna attività di intermediazione. Da questa caratteristica di non replicabilità, immutabilità e non sostituibilità discende per il detentore-investitore garanzia di esclusività, non divisibilità e protezione digitale, elementi in forza dei quali gli NFT vengono “temporaneamente” fiscalmente assimilati a opere d'arte, piuttosto che a oggetti rari da collezione, beni di nicchia o rifugio, ma per i quali, va sottolineato, l'attuale Ordinamento giuridico e fiscale nazionale non ha previsto alcuna disciplina *ad hoc*, come pure l'Amministrazione finanziaria non ha pubblicato alcuna specifica delucidazione.

### Il metaverso in termini economici

Lo studio di giugno 2022 condotto da McKinsey & Company intitolato “*Value creation in the metaverse: The real business of the virtual world*” realizzato intervistando più di 3.400 consumatori e dirigenti d'azienda e 13 *senior leaders* ed esperti del metaverso, ha restituito i risultati descritti nel prosieguo dell'articolo. Un apposito schema grafico (figura 2) ne riassume i punti salienti.

Figura 2



Le 5 attività che gli utenti preferiscono praticare nel metaverso, rispetto alla medesima esperienza vissuta nel mondo reale sono:

1. *shopping*: acquisto di beni fisici o virtuali;
2. *social*: partecipazione virtuale a giochi/eventi;
3. *fitness*: esercizi tramite ausilio della realtà virtuale;
4. *dating*: andare a un appuntamento;
5. *education*: partecipare a eventi di apprendimento;

Quasi il 60% degli utilizzatori dell'attuale versione del metaverso sono entusiasti perché permette di connettersi con altre persone (44%) e di esplorare mondi digitali (26%).

Il 95% circa dei *leader* aziendali si aspetta che il metaverso avrà un impatto positivo nel proprio settore entro i prossimi 5-10 anni e il 61% dichiara che la sua evoluzione comporterà modifiche nel modo di operare della propria azienda. Grandi aziende tecnologiche, capitale di rischio (*venture capital* - VC), *private equity* (PE), *start up* e marchi affermati stanno cercando di sfruttare le opportunità offerte dal metaverso e hanno già investito più di 120 miliardi di dollari nei primi 5 mesi del 2022.

McKinsey & Company stima che il metaverso possa valere 5 trilioni di dollari entro il 2030. Questa si annuncia essere la più grande delle nuove opportunità del prossimo decennio, grazie alle enormi potenzialità in grado di consentire lo sviluppo di nuovi modelli di *business*, prodotti e servizi, fungendo da canale di coinvolgimento per scopi sia *business-to-consumer* (B2C) sia *business-to-business* (B2B). Gli esperti prevedono che sia del tutto plausibile che entro il 2030:

- oltre il 50% degli eventi dal vivo possa svolgersi nel metaverso;
- più dell'80% del commercio possa essere influenzato da qualcosa che i consumatori fanno lì: dalla scoperta dei marchi alla visita di un negozio virtuale;
- la maggior parte dell'apprendimento e dello sviluppo potrebbe avvenire in un ambiente metaverso, così come la maggior parte delle collaborazioni virtuali o ibride.

Espresso in moneta, il potenziale impatto del metaverso entro il 2030 potrebbe valere tra i 2 trilioni e i 2,6 trilioni di dollari nel settore dell'*e-commerce*, tra i 180 miliardi e i 270 miliardi di dollari sul mercato dell'apprendimento virtuale accademico, tra i 144 miliardi e i 206 miliardi di dollari sul mercato pubblicitario e un valore compreso tra i 108 miliardi e i 125 miliardi di dollari sul mercato del *gaming*.

McKinsey & Company conclude la ricerca scrivendo:

*“Ci aspettiamo che l'utente medio di internet trascorra fino a 6 ore al giorno in esperienze nel metaverso entro il 2030”.*

A oggi non sappiamo come evolverà il metaverso, anche se si presuppone che non diventi un sostituto del mondo reale, ma più un suo completamento, un'estensione dello stesso. In ogni caso, con la sua potenziale capacità di generare fino a 5 trilioni di dollari di valore entro il 2030, il suo impatto sulle nostre vite sarà sicuramente troppo grande per essere ignorato.



La nuova serie di **podcast** sulle riviste Euroconference

**FISCALE**

**Euroconference**  
Editoria

**Segui il canale Euroconference Editoria su Spotify e ascolta gli ultimi episodi**

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

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

Iscriviti alla mailing list e rimani informato su tutte le news

[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 2022**

Euro 90,00 Iva esclusa

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