

## Sommario n. 1/2025



### Nuove aree di sviluppo

Indagine sul ruolo del C.T.U. nel processo tributario	4
La certificazione di qualità dello studio professionale	10



### Primo piano

Immobili dei professionisti: novità per la deducibilità delle spese di manutenzione	14
Impresa individuale: per l'estromissione agevolata c'è tempo fino al 31 maggio	18



### Consulenza strategica

Controllo di gestione - crescita e progresso, un equilibrio per il successo	23
Commercialisti - due bandi per il supporto all'attività professionale	26



### Transizione digitale

Consultazione e gestione degli avvisi bonari nel cassetto fiscale	30
Piattaforma unica per verifica e gestione della regolarità contributiva	33



### Sviluppo commerciale e marketing

Per gli studi professionali la parola d'ordine è specializzazione	37
Strategia e tattica delle trattative negoziali	41

# La certificazione di qualità dello studio professionale

## Vantaggi per lo studio

Per avvocati e commercialisti una gestione organizzata ed efficiente dello studio professionale può dare una spinta al proprio modello di business. La certificazione dello studio, infatti, ha come obiettivo la creazione un sistema di controllo interno che assicuri la qualità del servizio prestato, attraverso specifiche procedure che riguardano le attività tipicamente svolte dal professionista legale e/o fiscale.

La norma UNI 11871:2022 rappresenta la prima guida che individua i principi e i criteri per la gestione in forma organizzata di studi professionali, sia di avvocati che dottori commercialisti, con particolare riguardo alla gestione dei rischi connessi all'esercizio delle rispettive professioni per la creazione e protezione del valore. La norma UNI 11871:2022, promossa da ASLA e pubblicata da UNI nel settembre 2022, trova applicazione mediante un apposito regolamento, la prassi di riferimento UNI/PdR 146:2023. Quest'ultima, entrata in vigore dal 27.06.2023, contiene gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità dello studio alla norma UNI 11871. La certificazione dello studio professionale si pone come obiettivo quello di creare un sistema di controllo interno che assicuri la qualità del servizio prestato, attraverso la creazione di precise e organizzate procedure riguardanti le diverse attività tipicamente svolte dal professionista legale e/o fiscale, che ciascun componente dello Studio (titolare, collaboratore o dipendente) è tenuto a rispettare. Nella sostanza, nonostante non sembri funzionale all'acquisizione di nuovi clienti, di certo, nel breve periodo, migliora l'organizzazione interna dello studio, e indirettamente contribuisce a rafforzare il rapporto con il cliente.

### COS'È

⇒ La prima norma, promossa da ASLA e pubblicata da UNI, che individua i principi e i criteri per la gestione in forma organizzata di studi professionali, con particolare riguardo alla gestione dei rischi connessi all'esercizio della professione per la creazione e protezione del valore.

### A CHI È RIVOLTA

⇒ Agli studi professionali, sia di avvocati che di dottori commercialisti ed esperti contabili, a prescindere dalla loro forma organizzativa (individuale o associata).

### ENTRATA IN VIGORE

⇒ È stata pubblicata da UNI nel settembre 2022. La norma UNI 11871:2022, trova applicazione mediante un apposito regolamento, la Prassi di riferimento UNI/PdR 146:2023 in vigore dal 27.06.2023.

### FINALITÀ

⇒ Fornire ai professionisti che operano nei settori legali, fiscali e contabili, una serie omogenea di principi e criteri volti alla promozione di una adeguata organizzazione dello studio professionale. Nel dettaglio, offre un valido supporto alla gestione dei rischi connessi all'attività svolta, tramite l'individuazione e la gestione delle principali aree di rischio nonché illustrando i criteri e le procedure volte alla prevenzione e gestione dei rischi. Ne consegue che l'implementazione di un adeguato sistema di gestione del rischio, consente di tenere sotto controllo tutte quelle situazioni che possano compromettere la professionalità del servizio prestato come ad esempio errori o mancato rispetto dei termini di scadenza, perdita di un cliente importante, attacco hacker e perdita di dati sensibili, perdita di un collaboratore chiave.

### BENEFICI

⇒

- L'ottenimento della certificazione di qualità comporta l'impostazione di una precisa organizzazione dello studio che sia in grado di gestire tanto gli eventi ordinari quanto quelli straordinari, riducendo al minimo gli imprevisti. Con la certificazione lo studio viene percepito all'esterno come un'organizzazione professionale di qualità, in grado di prestare un servizio di valore, orientato sia al cliente che al benessere dei collaboratori.
- Va da sé che uno studio adeguatamente organizzato secondo gli standard UNI 11871:2022 avrà molte più probabilità sia di acquisire e assistere clienti di elevato standing sia di essere valutato positivamente in una eventuale ipotesi di aggregazione professionale.

⇒

- Il successo di una certificazione di qualità significa per lo studio:
  - .. assicurare al cliente una elevata qualità del servizio;
  - .. ridurre al minimo gli errori;
  - .. delegare ai collaboratori maggiori attività in modo da consentirgli di progredire sia professionalmente che economicamente.

### COSTI

⇒

- Oltre ai costi diretti per l'ottenimento della certificazione, bisogna tener conto anche di quelli indiretti.
- L'introduzione della qualità all'interno di un'organizzazione comporta il sostenimento di costi legati ai consulenti interni o esterni che gestiranno la qualità, il costo degli *audit*, l'acquisto e l'implementazione di appositi software gestionali.

## LA CERTIFICAZIONE DI QUALITÀ DELLO STUDIO PROFESSIONALE

La norma UNI 11871:2022, promossa da ASLA e pubblicata da UNI nel settembre 2022, rappresenta la prima guida che individua i principi e i criteri per la gestione in forma organizzata di studi professionali, sia di avvocati che dottori commercialisti, con particolare riguardo alla gestione dei rischi connessi all'esercizio delle rispettive professioni per la creazione e protezione del valore. Le indicazioni operative fornite dalla norma UNI 11871:2022 trovano applicazione mediante un apposito regolamento, la prassi di riferimento UNI/PdR 146:2023. Quest'ultima, entrata in vigore dal 27.06.2023, contiene gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità dello Studio alla norma UNI 11871.

Gli studi professionali che intendono applicare la norma UNI 11871:2022 possono far riferimento alla dispensa rilasciata da ASLA che fornisce le principali indicazioni, a livello operativo, sulla documentazione da preparare per poter applicare le prescrizioni indicate dallo standard UNI 11871 e, quindi, per poter verificare il rispetto della norma stessa ai fini della certificazione. Le linee guida rilasciate da ASLA sono allineate alla prassi di riferimento UNI/PdR 146:2023, contenente gli indirizzi operativi per la valutazione della conformità dello Studio alla norma UNI 11871. Di seguito si passano in rassegna i requisiti da rispettare per il conseguimento della certificazione di qualità, così come prescritto dalla norma UNI 11871.

### Approccio organizzativo per processi

Il processo di adeguamento alla norma UNI 11871 trova origine nell'individuazione e descrizione delle principali attività professionali al fine di programmare, eseguire e verificare l'attività svolta nonché intervenire ex post per correggere eventuali errori. Nella sostanza, oltre ad analizzare il contesto in cui lo studio professionale opera, occorre definire le linee di indirizzo secondo le quali lo studio dovrebbe lavorare per assicurare la massima soddisfazione del cliente. Successivamente occorre analizzare e descrivere i rischi derivanti dall'organizzazione dello studio, anche tenendo conto delle informazioni relative all'esperienza del titolare.

Al riguardo, non va dimenticato che i rischi per uno studio professionale vanno oltre la mancata attuazione delle procedure, perché possono verificarsi eventi, indipendenti dalla volontà dei componenti dello studio, che possono mettere a repentaglio il buon funzionamento dell'organizzazione.

### Individuazione e attribuzione di ruoli e responsabilità

Una volta definito il funzionamento dello studio, in termini di perimetrazione del contesto in cui esso ha luogo e i rischi che esso determina, è necessario, per assicurare qualità al lavoro dello studio, che siano identificati con chiarezza i ruoli e le regole a cui attenersi nella gestione dell'organizzazione. In tale circostanza risulta necessario dotare l'organizzazione di un organigramma e definire in modo chiaro e preciso, preferibilmente con l'ausilio di un documento scritto, le direttive e

le politiche attuative per perseguire i principi di riferimento.

### Selezione dei componenti dello studio e gestione delle loro necessità e attività

Ulteriormente, occorre approfondire le modalità di gestione dell'organizzazione dello studio. In particolare, al fine di assicurare una gestione ottimale delle risorse umane, occorre partire dalla selezione di quest'ultime fino all'assegnazione degli incarichi, alla loro formazione, alla congrua gratificazione economica, al rispetto della vita privata e alle corrette garanzie di condizioni.

### Orientamento ai clienti

Altro tema importante è il rispetto dei clienti e l'impegno profuso per la loro soddisfazione. Infatti, l'orientamento al cliente richiama l'attenzione degli studi su una serie di raccomandazioni finalizzate a valorizzare la clientela dello studio. Per quanto riguarda tale aspetto, sono diverse le raccomandazioni da seguire come adottare una comunicazione efficace con i clienti, effettuare indagini e test di gradimento presso i clienti assistiti al fine di valutarne la loro soddisfazione nonché attivare un meccanismo di raccolta e di analisi delle lamentele, sia per meglio soddisfarli, sia per migliorare l'operatività dello studio, evitando il reiterarsi di condotte che hanno determinato la delusione della clientela.

### Gestione dei rischi

Rispetto ai requisiti analizzati finora, un approfondimento particolare va fatto con riferimento alla gestione dei rischi. Nella sostanza, gestire al meglio i rischi significa mettere lo studio nelle condizioni di essere profittevole, ossia di produrre utili, e di procedere verso un percorso orientato alla crescita al pari di quanto avviene presso qualsiasi altro operatore economico. In tale contesto, un valido supporto può derivare dalla norma UNI ISO 31000, che definisce la procedura per ottimizzare la gestione dei rischi, il processo decisionale, la definizione degli obiettivi, il miglioramento della performance.

Il punto di partenza per la gestione dei rischi è la predisposizione dell'analisi di contesto. Le fasi successive prevedono l'identificazione dei rischi, l'analisi e la valutazione che certi rischi si realizzino nonché una fase dedicata al monitoraggio e al trattamento dei rischi. Una fase ulteriore riguarda la predisposizione di un documento che descrive il processo di gestione dei rischi. Nell'ambito di quest'ultima fase occorre porre in essere una serie di azioni ovvero la definizione delle modalità di gestione dei rischi, l'individuazione del componente all'interno dello studio quale responsabile della gestione dei rischi, la definizione di una soglia di accettabilità del rischio, l'individuazione delle principali aree di rischio, l'identificazione dei singoli rischi che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, l'individuazione delle misure di contenimento o neutralizzazione del rischio, la predisposizione di un piano di azione per gestire i rischi non accettabili, e infine la valutazione dei possibili effetti positivi legati agli eventi che

possono derivare dai rischi. Al riguardo, la gestione del rischio può essere attuata redigendo un apposito documento in cui si illustrano i rischi e le modalità di trattamento, da aggiornare periodicamente. La responsabilità per la redazione del documento sulla gestione dei rischi e per la sua attuazione ricade su un componente dello studio nominato responsabile della gestione del rischio.

### Obiettivo di miglioramento continuo

Il concetto di qualità trova il suo fondamento in qualsiasi organizzazione modernamente organizzata orientata al miglioramento continuo. Al fine di considerare la qualità nel suo complesso, occorre porre in essere alcune iniziative che devono avere luogo almeno una volta l'anno quali: la programmazione di obiettivi quantificabili e misurabili, la verifica periodica dei risultati raggiunti dallo studio rispetto agli obiettivi programmati.

### Programmazione e svolgimento delle attività professionali

La fase di programmazione e svolgimento delle attività professionali è finalizzata allo sviluppo e all'approfondimento dei processi interni ed esterni allo studio, che sono alla base dello svolgimento dell'incarico, partendo dalla sua accettazione, passando per la conduzione delle attività conseguenti, e concludendo con il perfezionamento del lavoro richiesto dai soggetti richiedenti l'intervento dei componenti dello studio, e la necessaria rendicontazione al cliente, anche ai fini della fatturazione. Le attività poste in essere in questa fase richiedono l'attuazione di una serie di procedure, opportunamente documentate, che sono utili per l'ottimale esecuzione dell'incarico.

### Attività di comunicazione esterna

In tale contesto, un aspetto fondamentale è rappresentato dalla realizzazione di un piano di comunicazione esterna volto a dare risalto sia agli aspetti strategici dello studio (es. posizionamento dello studio nel mercato dei servizi erogati, impostazione del rapporto con i clienti), sia operativi (es. scelta dei canali di comunicazione con i clienti e valutazione della loro efficacia), il tutto per migliorare la qualità del servizio al cliente. Stando alle indicazioni fornite dalla norma UNI 11871, la predisposizione di un piano di comunicazione esterna, comporta, ai fini della sua attuazione, l'applicazione delle seguenti misure: predisposizione di un piano di comunicazione esterna, l'attuazione del Piano, la verifica che il Piano venga attuato

e la valutazione dell'efficienza organizzativa dello studio.

### Sostenibilità

La sostenibilità costituisce un fattore di rilevante importanza anche nell'ambito delle procedure volte alla certificazione di qualità di uno studio professionale. In pratica, lo studio sarà tenuto ad attuare le cd politiche ESG. In particolare, viene previsto che lo studio adotti misure in tema di:

- sostenibilità ambientale con l'obiettivo di ridurre il più possibile l'impatto sull'ambiente;
- sostenibilità lavorativa con l'obiettivo di tutelare la personalità di quanti lavorino nello studio;
- sostenibilità sociale con l'obiettivo di favorire il progresso sociale dell'area in cui opera, promuovendo anche iniziative nel campo del sociale e l'economia del territorio in cui opera.

### Rispetto delle disposizioni cogenti

L'ultima fase di implementazione di un percorso volto alla certificazione della qualità riguarda l'impegno a rispettare le regole di cui lo studio si è dotato per raggiungere l'obiettivo finale dell'attestazione di qualità.

Le regole da rispettare spaziano dal corretto adempimento contributivo e tributario al rispetto della normativa dell'anticiclaggio. Infine, allo studio è richiesta una puntuale riservatezza dei dati personali in relazioni ai componenti, allo staff, ai clienti nonché ai vari soggetti che interagiscono con esso.

Concludendo, si può affermare che la norma UNI 11871:2022 costituisce uno standard nato per far crescere gli studi professionali, indipendentemente dalle loro dimensioni, localizzazione e forma giuridica, prestando particolare attenzione alla gestione dei rischi connessi all'esercizio delle attività professionali, per la creazione e protezione del valore.

Ne consegue che rappresenta uno strumento rilevante per implementare la performance dell'attività professionale, puntando a migliorare la reputazione e offrendo maggiori garanzie sull'affidabilità e la qualità dei servizi offerti. Peraltro, in tale contesto va ricordata, a sostegno delle politiche volte al conseguimento della certificazione di qualità da parte degli studi professionali, l'iniziativa della Cassa forense che ha previsto sia per il 2023 che per il 2024 fino a € 5.000 di contributi per la certificazione di qualità UNI 11871 sia per gli studi legali individuali che per quelli associati.