



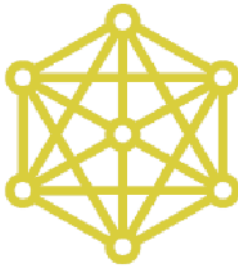
UNIVERSITÀ
di **VERONA**

Vicenza
**UNIVR
HUB**



UNIVERSITÀ
di **VERONA**

Dipartimento
di **SCIENZE GIURIDICHE**



GENERAZIONI PROFESSIONALI A CONFRONTO

Riflessioni organizzative per gli studi professionali
tratte dal progetto Veneto



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

FrancoAngeli Open Access è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.



GENERAZIONI PROFESSIONALI A CONFRONTO

Riflessioni organizzative per gli studi professionali
tratte dal progetto Veneto

FrancoAngeli
OPEN  ACCESS

Il presente volume collettaneo è stato pubblicato con il contributo del Team Invecchiamento della popolazione e passaggi generazionali nell'ambito del Progetto di Eccellenza del Dipartimento di Scienze Giuridiche dell'Università di Verona Diritto, Cambiamenti e Tecnologie.

Hanno inoltre contribuito: Proservizi Srl, Confprofessioni Veneto, Ugdceec Vicenza e Venezia e gli studi aderenti al progetto.

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Publicato con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 4.0 Internazionale* (CC-BY-NC-ND 4.0)

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.it>

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy. ISBN 9788835132097

Hanno collaborato alla stesura del volume

Dott. Alessandro Allamprese Manes Rossi

Dottore Commercialista – Adm Associati
Padova



Avv. Svenja Bartels

Avvocato/Rechtsanwältin – Rödl & Partner
Padova, Milano, Roma, Bolzano

Rödl & Partner

Dott. Nicola Brunello

Dottore Commercialista – Studio Brunello Stp Srl
Venezia, Treviso, Pordenone, Bolzano Vicentino (VI)



Dott. Adriano Cancellari

Dottore Commercialista
Direttore de *Il Commercialista Veneto*



Dott. Federico Capeci

Amministratore Delegato Kantar e autore

RELATORE

Prof. Andrea Caprara

Professore Associato di Diritto Commerciale
Università di Verona



Dott. Luca Cavicchiolo

Dottore Commercialista – Stefani Piana & Partners
Bassano del Grappa (VI), Montebelluna, Paese (TV),
Treviso



Dott. Andrea Cecchetto

Dottore Commercialista – Studio Prassi Stp Srl
Montecchio Maggiore, Schio (VI)



Dott.ssa Francesca Cecchin

Dottore Commercialista – Consimp
Treviso



Dott. Eugenio Calearo Ciman

Imprenditore, Past President Giovani Imprenditori
Confindustria Veneto



Dott. Luca Corazza

Dottore Commercialista – Enumera Srl Stp
Vicenza, Padova



Dott.ssa Francesca Corrado

Ph.D, Economista e Imprenditrice

R E L A T O R E

Dott. Marco Dalla Bernardina

Imprenditore, Presidente Giovani Imprenditori
Confindustria Veneto



Dott. Marco Da Rin Zanco

Imprenditore, Presidente Gruppo Giovani Imprenditori
Confindustria Belluno Dolomiti



Dott. Michele D’Agnolo

Dottore Commercialista, Professore a contratto
in Management della Consulenza, Università di Trento

R E L A T O R E

Prof. Avv. Tommaso Dalla Massara

Avvocato, Professore Ordinario presso l’Università
di Roma Tre, Of counsel di Rödl & Partner
Padova, Milano, Roma, Bolzano

Rödl & Partner

Dott. Paolo De Muri

Dottore Commercialista – Adacta
Vicenza, Milano



Dott. Giovanni Fonte

Dottore Commercialista – Rödl & Partner
Padova, Milano, Roma, Bolzano

Rödl & Partner

Dott.ssa Manuela Galante

Imprenditrice, Presidente Gruppo Giovani
Imprenditori Confindustria Venezia
Area Metropolitana di Venezia e Rovigo



Dott. Federico Grigoli

Dottore Commercialista – Pirola Pennuto Zei &
Associati
Verona, Padova, Bologna, Brescia, Firenze, Milano,
Napoli, Parma, Roma, Torino



Dott.ssa Mariapaola La Caria

Esperta di comunicazione efficace e relazioni pubbliche

RELATORE

Avv. Lamberto Lambertini

Avvocato – Studio Legale Lambertini & Associati
Verona, Vicenza, Milano, Roma



Avv. Filippo Lemmo

Avvocato – Wise Legal & Tax
Padova



Avv. Giovanni Montanaro

Avvocato – Rödl & Partner
Padova, Milano, Roma, Bolzano

Rödl & Partner

MpO & Partners

Vari autori – Mpo & Partners
Verona, Catania, Firenze, Milano, Napoli, Reggio Emilia



Dott.ssa Sabrina Nicoletti

Dottore Commercialista – Studio Prassi Stp Srl
Montecchio Maggiore, Schio (VI)



Piergiorgio Piccoli

Attore Teatrale – Theama Teatro
Vicenza



Dott. Claudio Pigarelli

Dottore Commercialista – Slt Strategy Legal Tax
Verona, Milano, Bolzano



Avv. Antonio Prade

Avvocato – Studio Legale Prade
Belluno



Dott. Avv. Gianluca Riolfo

Avvocato, Ricercatore di Diritto Commerciale
Università di Verona



Avv. Riccardo Rocca

Avvocato – Wise Legal & Tax
Padova



Dott. Alex Saggia

Imprenditore – Presidente ANCE Rovigo



Prof. Avv. Gianluca Sicchiero

Avvocato, Professore Ordinario di Diritto Privato,
Università di Venezia – Studio Legale Associato
Ticozzi Sicchiero Vianello Dalla Valle
Venezia



Dott. Daniele Vanin

Dottore Commercialista – Consimp
Treviso



Team Ugdcec Vicenza

Raccolta Errori Organizzativi:

Dott.ssa Chiara Bisognin

Dott. Andrea Cecchetto

Dott.ssa Valentina Dal Maso

Dott.ssa Cristina De Megni

Dott.ssa Monica Marana

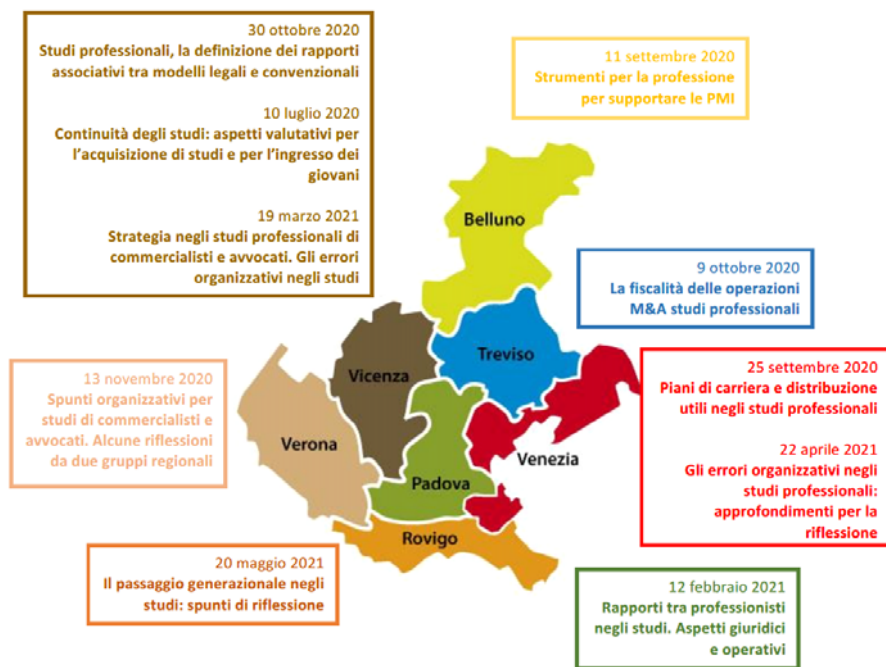
Dott. Luca Antonio Rasia

Dottori Commercialisti

Vicenza



I luoghi dei convegni di «Generazioni Professionali a Confronto»



Le prime «pillole» organizzative di novembre 2020 liberamente scaricabili:

https://proservizi.it/wp-content/uploads/2020/12/12.11.20-Book-studi-professionali_veneto.pdf

INDICE

Prefazione , di <i>Gaetano Stella e Roberto Sartore</i>	pag.	17
Prefazione , di <i>Paolo Bocchese</i>	»	20
Presentazione , di <i>Andrea Cecchetto e Cesare Maria Crety</i>	»	21

Preambolo

Dal mondo universitario al mondo professionale

Introduzione , di <i>Andrea Beretta Zanoni</i>	»	25
1. Università, giovani e professioni giuridico-economiche , di <i>Tommaso Dalla Massara</i>	»	27
2. L'aggiornamento continuo del professionista dopo università ed esame di stato , di <i>Adriano Cancellari</i>	»	31

Parte I

I contributi del gruppo regionale di lavoro di commercialisti

Introduzione , di <i>Andrea Cecchetto</i>	»	33
1. Ingresso e uscita dell'associato di uno studio professionale. Implicazioni valutative , di <i>Andrea Cecchetto, Francesca Cecchin e Daniele Vanin</i>	»	35
1.1. Premessa	»	35
1.2. L'accesso allo status di associato e la definizione del prezzo di ingresso	»	36
1.3. L'accesso allo status di associato e la definizione del momento di ingresso nella compagine	»	43
1.4. La fuoriuscita del professionista dalla compagine di studio	»	45
1.5. Conclusioni	»	50

2. Innovazione negli studi professionali , di <i>Alessandro Allamprese Manes Rossi</i>	pag.	51
2.1. Premessa	»	51
2.2. Definire l'innovazione	»	52
2.3. Il processo innovativo	»	53
2.4. La cultura dell'errore e la lezione di Jordan	»	53
2.5. L'aspetto dimensionale	»	54
2.6. Nuove figure professionali	»	56
2.7. Come (o meglio) degli imprenditori	»	57
2.8. Digitalizzazione e nuove tecnologie	»	58
2.9. Struttura organizzativa e altre aree di innovazione	»	60
2.10. Gli studi professionali nell'ecosistema dell'innovazione	»	61
3. La ripartizione dell'utile professionale , di <i>Luca Corazza, Luca Cavicchiolo e Claudio Pigarelli</i>	»	62
3.1. Inquadramento della problematica	»	62
3.2. La letteratura anglosassone di riferimento – i modelli classici	»	64
3.3. Le aree di valutazione della performance del socio	»	67
3.4. Conclusioni	»	75
4. Leadership e strumenti per la gestione del team , di <i>Sabrina Nicoletti e Nicola Brunello</i>	»	78
4.1. Premessa	»	78
4.2. Leadership	»	79
4.3. Individualismo e strumenti per la gestione del team	»	83
4.4. Conclusioni	»	88
Appendice: la condivisione della conoscenza negli studi professionali , di <i>Paolo De Muri</i>	»	89
5. L'accrescimento dimensionale degli studi professionali , di <i>Federico Grigoli, Svenja Bartels, Giovanni Fonte e Giovanni Montanaro</i>	»	93
5.1. Premessa	»	93
5.2. L'esperienza di <i>Pirola Pennuto Zei & Associati</i>	»	94
5.3. L'esperienza di <i>Rödl & Partner</i>	»	102
5.4. Conclusioni	»	106

Parte II

I contributi del gruppo regionale di lavoro di avvocati

Introduzione , di <i>Andrea Caprara, Lamberto Lambertini e Gianluca Riolfo</i>	pag.	109
1. La scelta e la gestione dei praticanti. Aspetti giuridici ed operativi , di <i>Filippo Lemmo, Riccardo Rocca e Gianluca Sicchiero</i>	»	111
1.1. Premessa	»	111
1.2. Da praticante a professionista, il ruolo del <i>dominus</i>	»	112
1.3. Le diverse fase di gestione del rapporto con il praticante	»	117
1.4. Conclusioni	»	124
2. Modelli associativi reticolari e governo del rischio aggregativo nell'esercizio della professione forense , di <i>Andrea Caprara</i>	»	125
2.1. Premessa: i due temi oggetto della riflessione	»	125
2.2. Il primo tema: il contratto di rete come modello organizzativo (non solo) per le imprese	»	126
2.3. Contratto di rete e professioni c.d. protette	»	126
2.4. Segue. Reti pure e reti miste <i>atipiche</i>	»	129
2.5. Il secondo tema: il rischio della multidisciplinarietà: le questioni che emergono dalla recente giurisprudenza	»	131
2.6. Conclusioni	»	134
3. La definizione dei rapporti associativi fra modelli legali e convenzionali , di <i>Gianluca Riolfo</i>	»	136
3.1. Premesse sul tema oggetto di approfondimento	»	136
3.2. Le società tra professionisti (art. 10, L. n. 183/2011) e le società tra avvocati (artt. 4 e 4 bis, L. n. 247/2012)	»	137
3.3. La disciplina dei patti parasociali, tra norme di legge e pronunce giurisprudenziali	»	142
3.4. Riflessioni conclusive	»	144
4. La professione legale nel 2035 , di <i>Lamberto Lambertini e Antonio Prade</i>	»	147
4.1. Una premessa di metodo	»	147
4.2. Il futuro della professione (dal versante civile)	»	147
4.3. Il futuro della professione (dal versante penale)	»	151

Parte III
Dal mondo professionale al mondo imprenditoriale,
interviste per la riflessione

Introduzione , di <i>Marco Dalla Bernardina</i>	pag.	157
1. Un'intervista sulla strategia , di <i>Eugenio Calearo Ci- man</i>	»	159
2. Un'intervista sulla gestione del team , di <i>Marco Dalla Bernardina</i>	»	161
3. Un'intervista sull'innovazione , di <i>Marco Da Rin Zan- co</i>	»	164
4. Un'intervista sugli errori , di <i>Manuela Galante</i>	»	167
5. Un'intervista sul passaggio generazionale , di <i>Alex Saggia</i>	»	169

Parte IV
**La raccolta degli errori organizzativi negli
studi professionali**

Introduzione , di <i>Federica De Pieri e Giuseppe Rodighiero</i>	»	173
1. La raccolta degli errori organizzativi , a cura del team Ugdceec Vicenza (<i>Chiara Bisognin, Andrea Cecchetto, Valentina Dal Maso, Cristina De Megni, Monica Mara- na e Luca Antonio Rasia</i>)	»	175
1.1. Premessa	»	175
1.2. Raccolta degli errori organizzativi	»	176
1.3. Conclusioni	»	183

Parte V
Interventi su vari temi di alcuni relatori

Introduzione , di <i>Matteo Balestra</i>	»	185
1. Il confronto fra generazioni , di <i>Federico Capeci</i>	»	187
1.1. Premessa	»	187
1.2. Il confronto generazionale, alcune consi- derazioni	»	187
1.3. Conclusioni	»	190
2. Il valore degli errori , di <i>Francesca Corrado</i>	»	192
2.1. Premessa	»	192
2.2. <i>Errare è umano e sbagliando s'impara</i>	»	192
2.3. L'errore come feedback	»	193
3. I percorsi carrierali del professionista , di <i>Michele D'Agnolo</i>	»	197

3.1.	Premessa	pag.	197
3.2.	Cos'è una carriera e perché il professionista la cerca	»	197
3.3.	Come funziona un piano carrierale	»	198
3.4.	Come è fatto un piano carrierale	»	198
3.5.	L'aggiornamento di piani carrierali	»	200
3.6.	Piani carrierali e valutazioni periodiche	»	200
3.7.	Piani carrierali, modelli organizzativi e demografia	»	201
3.8.	Conclusioni	»	202
4.	La strategia di marketing e comunicazione negli studi professionali , di <i>Mariapaola La Caria</i>	»	203
4.1.	Premessa	»	203
4.2.	Cos'è il marketing	»	204
4.3.	Gli elementi della strategia di marketing e comunicazione	»	205
4.4.	Strumenti di marketing e comunicazione	»	207
4.5.	Budget	»	207
4.6.	Conclusioni	»	207
5.	Come si valuta uno studio professionale nell'ottica di operazioni di M&A , a cura dei <i>Professionisti di MpO & Partners</i>	»	208
5.1.	Premessa	»	208
5.2.	Il metodo finanziario	»	209
5.3.	I metodi relativi basati su comparazioni: i multipli	»	211
5.4.	La tecnica statistica dell'analisi di regressione nella valutazione degli studi professionali	»	212

Parte VI

Una conclusione «diversa»

Introduzione , di <i>Monica Marana e Luca Antonio Rasia</i>	»	217
Una «conclusione» al progetto regionale , di <i>Piergiorgio Piccoli</i>	»	219
Ringraziamenti	»	221

PREFAZIONE

di Gaetano Stella e Roberto Sartore¹

I liberi professionisti sono oggi al centro di un processo evolutivo dove i confini tra «protagonisti» e «vittime» del cambiamento si confondono tra le profonde pieghe delle trasformazioni economiche e sociali che stanno ridefinendo gli assetti del mercato del lavoro e dell'organizzazione degli studi professionali. È un percorso che parte da lontano: le prime spinte del libero mercato e le distorsioni normative che le hanno accompagnate; l'avvento della digitalizzazione e delle nuove tecnologie con la necessità di reinterpretare l'organizzazione e il modello di business degli studi; e adesso la pandemia che, al di là dell'impatto drammatico sulle attività professionali, ha ulteriormente polarizzato i punti di forza e di debolezza dei liberi professionisti.

La convergenza di questi fattori, unita al generale arretramento della nostra economia, ci riporta alla cruda realtà di un settore economico che invecchia e dove permangono ancora profonde differenze generazionali e di genere, che richiedono importanti interventi strutturali per invertire la rotta.

Il più delicato ruota intorno ai giovani. Sappiamo che la stragrande maggioranza dei neolaureati predilige forme di lavoro dipendente rispetto alla libera professione e il progressivo calo di giovani professionisti, molto accentuato soprattutto nell'area tecnica e in quella legale, è un sintomo che non possiamo trascurare per molteplici ragioni. Da una parte c'è, in prospettiva, la tenuta degli assetti previdenziali che regolano le diverse categorie professionali; dall'altra, la necessità di creare le condizioni non solo per un ricambio generazionale all'interno degli studi, ma anche per investire in giovani talenti che sappiano interpretare un modello di professione orientato verso competenze multidisciplinari e mercati internazionali.

¹ Gaetano Stella è Presidente di Confprofessioni a livello nazionale; Roberto Sartore è Presidente di Confprofessioni Veneto.

Da questo punto di vista le rigidità normative e ordinamentali rappresentano un freno allo sviluppo della libera professione. L'assenza di una visione strategica sulla funzione delle professioni nella nostra economia e nella nostra società ci condanna a un ruolo marginale nel processo di transizione che il Paese sta attraversando e, soprattutto, ci impedisce di governare i cambiamenti in atto nel nostro mondo. Le misure finora messe in campo rendono bene l'idea di come la politica ci interpreti: una nicchia dell'economia che si cura con politiche emergenziali e logiche difensive, ancorate a vecchi stereotipi della professione, senza cogliere però l'essenza e le potenzialità di un settore nevralgico per la ripresa del Paese.

Ma i professionisti come si pongono rispetto a questi scenari in continua evoluzione? Il progetto regionale «Generazioni Professionali a Confronto», promosso da Confprofessioni Veneto, Proservizi, Unione giovani dottori commercialisti ed esperti contabili di Vicenza e di Venezia, Università di Verona, ha senza dubbio il pregio di spingerci a guardare al nostro interno, a capire meglio le strategie degli studi, al livello di innovazione che siamo in grado di raggiungere, alla nostra capacità di affrontare e gestire le sfide che ci attendono. Ma soprattutto ci fa capire come le professioni permeino ogni ambito della nostra economia e della nostra società, eppure sono costrette a operare con armi spuntate rispetto alla velocità del mercato.

Non esistono ricette universali di pronto impiego, ma possiamo cominciare a ricostruire quel mosaico delle professioni guardando avanti. Le aggregazioni multidisciplinari, le reti e le società tra i professionisti, la digitalizzazione degli studi professionali e i processi di internazionalizzazione diventano allora strumenti indispensabili per favorire il *salto culturale* del professionista verso una dimensione imprenditoriale del lavoro intellettuale.

In questo scenario le istituzioni politiche hanno importanti responsabilità sul futuro assetto delle professioni nel tessuto produttivo e sociale del Paese; ma anche i liberi professionisti hanno il gravoso compito di decidere se essere «protagonisti» o «vittime» del cambiamento. In un mondo sospeso dove il riflusso del corporativismo, la tentazione di tornare su un mercato protetto, si scontra frontalmente con la spinta verso l'innovazione e la competizione, la questione si risolve in una scelta di posizionamento. Un bivio di fronte al quale ognuno di noi decide il destino della professione.

Gaetano Stella

In una economia in costante evoluzione, nella globalizzazione che proprio in questo periodo pandemico ha evidenziato i suoi limiti e le sue contraddizioni, dobbiamo inserire anche le problematiche di un mondo professionale che dovrà necessariamente evolversi ed adeguarsi al nuovo.

In questo contesto si è inserito questo lavoro che ha visto: le «generazioni professionali a confronto», e che risulta sincronico al tema del ricambio generazionale, entrambi manifestano una inerenza fattuale alle professioni.

Infatti risulta prodromico conservare le esperienze di chi ha esercitato per anni la professione per poi inserirvi quanto può portare ad innovazione in questa fattispecie.

Non dimentichiamo l'importanza di quella che dovrebbe concretizzarsi come azione sinergica tra chi intenda terminare la propria attività professionale e chi «ereditandola» desidererebbe proseguirla con i nuovi dettami rispondenti alla realtà presente e futura.

Concludiamo con un plauso a quanti hanno concorso alla realizzazione di questa iniziativa, peraltro in linea con gli indirizzi e gli auspici della nostra Regione Veneto.

Roberto Sartore

PREFAZIONE

di Paolo Bocchese²

Proservizi da anni affianca gli studi professionali nella formazione sia del personale dipendente, sia dei professionisti stessi, soprattutto quelli operanti in ambito economico – giuridico.

Attenta alla evoluzione delle richieste dei professionisti, Proservizi introduce nuovi filoni di formazione così da permettere loro di offrire consulenze alle aziende clienti in direzione di esigenze più sofisticate e qualificate.

Per tale motivo siamo in prima fila nel promuovere incontri anche con le aziende per capire direttamente da loro quali esigenze hanno, così da essere pronti ad ogni richiesta dei professionisti che le seguono.

È in tale contesto che abbiamo portato avanti questo importante progetto in sinergia con Confprofessioni Veneto, le Ugdcec di Vicenza e Venezia e l'Università di Verona. L'intento era quello di affrontare importanti tematiche del mondo professionale con un approccio diverso e attuale, coinvolgendo vari interlocutori, dagli studi di commercialisti a quelli degli avvocati, dal mondo accademico al mondo imprenditoriale, rappresentato da Confindustria Giovani Veneto.

Buona lettura!

² Paolo Bocchese è Presidente di Proservizi Srl.

PRESENTAZIONE

di Andrea Cecchetto e Cesare Maria Crety³

Nel 2021 si è concluso il progetto regionale veneto «Generazioni Professionali a Confronto», volto a trattare il tema dell'organizzazione e collaborazione generazionale negli studi professionali. Eccoci qua, ora, ad avventurarci in una sintesi scritta di questa esperienza, grazie alla pubblicazione di questo libro che abbiamo l'onore di coordinare quali referenti scientifici e co-organizzatori dell'iniziativa. Ma che senso ha, oggi, scrivere l'ennesimo libro sull'organizzazione degli studi professionali?

Per rispondere basterebbe ricordare il sold out registrato dai nostri eventi, con le liste d'attesa che via via si formavano. Oppure si potrebbero ricordare quei messaggi di commercialisti e avvocati che ci facevano i complimenti per aver saputo trattare i temi in maniera *diversa e originale*.

Oppure basterebbe citare il nome degli studi del Veneto importanti che hanno aderito ai gruppi di lavoro, hanno dato un relatore ai convegni o, più semplicemente, hanno partecipato con curiosità ai nostri eventi.

Risposte scontate. Vediamo di *scavare* ed essere meno superficiali.

Nel 2021 ricorre il 200° anniversario della nascita di Fëdor Dostoevskij. Questo straordinario scrittore russo ha scritto opere «importanti e intelligenti», nelle quali ha trattato «temi alti, filosofia e religione» – come ricorda Paolo Nori in un recente romanzo. Ma la grandezza di questo scrittore sta «nell'aver saputo dirci come siamo fatti e nell'aver messo per iscritto le domande che tutti noi ci facciamo e che non osiamo confessare a nessuno». Con questa iniziativa vogliamo parlare di organizzazione e collaborazione generazionale negli studi trattando criticità spesso messe *sotto il tappeto*.

Non è un caso che la prima sezione sia dedicata all'appeal che il mondo professionale ha sui giovani. O che la seconda sezione si apra con un inter-

³ Andrea Cecchetto e Cesare M. Crety, Dottori Commercialisti in Vicenza e Venezia, sono stati presidenti delle rispettive Ugdec. Ora sono Consiglieri in Confprofessioni Veneto.

vento incentrato sulla quantificazione del prezzo riservato ai collaboratori, ricorrente ostacolo per l'acquisizione dello status di socio per i più giovani.

L'editore Franco Angeli è stato scelto perché ci ha permesso di realizzare un book liberamente scaricabile: essendo un contributo per il miglioramento della nostra categoria non aveva senso pubblicare a pagamento.

L'approfondimento delle diverse tematiche è affidato alle varie sezioni di cui si compone l'opera, senza ambizioni di trattazioni organiche.

Il preambolo introduttivo è affidato ai prof. Andrea Beretta Zanoni e Tommaso Dalla Massara, che daranno alcuni spunti dal mondo universitario, cui seguirà un intervento del direttore de «Il Commercialista Veneto», Adriano Cancellari, incentrato sull'aggiornamento post-studi universitari.

Seguono le sezioni curate dai due gruppi di lavoro regionale che si sono costituiti per l'iniziativa. Il primo gruppo di elaborati, introdotto dal coordinatore Andrea Cecchetto, contiene i contributi di riflessione del gruppo di commercialisti su valore degli studi (Cecchetto-Cecchin-Vanin), innovazione (Allamprese Manes Rossi), modelli organizzativi e distribuzione utili (Corazza-Cavicchiolo-Pigarelli), gestione del team (Nicoletti-Brunello) – con appendice sul valore della condivisione della conoscenza (De Muri), accrescimento dimensionale degli studi (Grigoli-Bartels-Montanari-Fonte). A seguire il gruppo di avvocati, introdotto dai coordinatori Andrea Caprara, Lamberto Lambertini e Gianluca Riolfo: gestione dei praticanti (Lemmo-Rocca-Sicchiero), modelli associativi reticolari (Caprara), modelli legali e convenzionali (Riolfo), futuro della professione (Lambertini-Prade).

La terza sezione, introdotta dal Presidente dei Giovani di Confindustria Veneto, Marco Dalla Bernardina, è dedicata ad alcune interviste ad imprenditori, per recepire spunti su vari temi dal mondo aziendale: riflessioni di Eugenio Calearo Ciman, Marco Dalla Bernardina, Marco Da Rin Zanco, Manuela Galante e Alex Saggia.

Trova poi spazio nella quarta sezione, introdotta dai presidenti delle Ugdcec di Vicenza e Venezia, una raccolta degli errori organizzativi negli studi professionali, a cura del team appositamente formatosi per l'iniziativa.

Seguono una serie di riflessioni, introdotte dal membro di giunta nazionale Ungdcec Matteo Balestra, di vari relatori che si sono susseguiti ai nostri convegni regionali: Federico Capeci, Francesca Corrado, Michele D'Agnolo, Mariapaola La Caria, i professionisti di MpO.

Chiude il lavoro una riflessione di sintesi, affidata all'attore teatrale Piergiorgio Piccoli, di Theama Teatro, introdotta da Luca Antonio Rasia e Monica Marana, facenti parte del team organizzativo dell'iniziativa.

Il *cantiere* è aperto, c'è bisogno di affrontare questi temi in modo critico e costruttivo, con un approccio anche basato sull'ascolto delle esperienze

fatte da altri – quali sono quelle portate dagli studi di commercialisti ed avvocati che hanno collaborato con noi. Serve un vero *salto culturale* dei professionisti italiani, ma prima ancora serve quel *coraggio dostoevskiano* nel trattare e dare risposta a quelle problematiche quotidiane, spesso legate alla convivenza fra le differenti generazioni e a quello status di «dipendenti d'opera» in cui versano molti professionisti, giovani e meno giovani.

Preambolo

Dal mondo universitario al mondo professionale

INTRODUZIONE

di Andrea Beretta Zanoni¹

Viviamo un'epoca caratterizzata da sfide complesse e in parte inedite, ciascuna da affrontare con la necessaria consapevolezza e con gli adeguati strumenti, culturali e tecnici.

Tra queste, va sicuramente considerato l'innalzamento della qualità dei servizi professionali e nello specifico la loro trasformazione nel segno della modernità: a ben vedere, non è solo di per sé una delle esigenze più urgenti, ma è anche una delle determinanti strategiche di tutti i cambiamenti che ci attendono.

Si pensi a questo: fatto 100 il livello della produttività del lavoro in Italia, in Francia, in Germania e in Inghilterra nel 1995, il nostro paese arriva al 2020 (venticinque anni dopo) accumulando perdite di competitività rispetto a tutti gli altri paesi, da un minimo di 19,5 punti con la Francia ad un massimo di 26,3 punti con l'Inghilterra.

Molteplici sono le cause di questo ritardo, che come è noto è poi alla base della crescita asfittica sofferta dall'Italia negli ultimi decenni: ma è di tutta evidenza che in un'economia della conoscenza complessa e dinamica come è quella in cui viviamo e ancor più vivremo nei prossimi tempi, non sarà possibile recuperare il terreno perduto senza il decisivo apporto di servizi professionali innovativi, competitivi, di alto profilo tecnico, culturalmente all'altezza dei nuovi bisogni espressi da imprese e individui.

Lungo questa strada, le questioni aperte, da affrontare e da risolvere, sono numerose e in larga parte trattate dai diversi interventi presentati nel vo-

¹ Professore Ordinario di Economia aziendale, Università di Verona. Presidente VUH, Vicenza Univ Hub. Partner fondatore di Endevo Advisory Firm.

lume. Ci sono ad esempio questioni organizzative, che comprendono anche la managerializzazione e l'integrazione strategica (e non di facciata) degli studi professionali; ci sono questioni normative, soprattutto quando si pensa agli interventi del Legislatore sul tema delle società professionali, su cui ancora molto c'è da correggere e chiarire; c'è l'esigenza di ripensare, o quanto meno di ridiscutere, le modalità di accesso alle professioni ordinistiche, tenendo anche a mente i diversi interventi sul tema dell'autorità garante della concorrenza e del mercato; ci sono le opportunità offerte dalle nuove tecnologie, soprattutto con riguardo all'intelligenza artificiale; è di tutta evidenza infine l'esigenza di dotarsi di adeguati strumenti di valutazione delle performance degli Studi professionali, nell'ottica della valutazione del loro capitale economico.

Insomma, sono solo cenni questi, ma sufficienti credo a dimostrare come si profilino all'orizzonte molte opportunità (e in certi casi minacce) che potranno davvero contribuire al cambiamento profondo e forse radicale del mondo professionale, non solo italiano peraltro.

Questo volume ha il merito di cogliere appieno l'importanza e la peculiarità di questa fase storica, e ancor di più ha il merito di proporre al lettore molteplici prospettive di analisi, ciascuna in grado di indicare sentieri evolutivi, potenzialmente di grande interesse e valore. E tutto ciò viene fatto, aspetto certo non secondario, scegliendo la prospettiva dei giovani professionisti o dei futuri professionisti: a ben vedere infatti l'esito delle sfide di cui sopra dipenderà soprattutto da loro.

Ripensare il mondo professionale, riconfigurarne l'organizzazione, tanto a livello sistemico normativo quanto a livello manageriale, rappresenta una necessità e un'opportunità storica forse irripetibile: farlo con la conoscenza e il confronto, anche intergenerazionale, è certamente il modo giusto, o forse l'unico modo.

1. UNIVERSITÀ, GIOVANI E PROFESSIONI GIURIDICO-ECONOMICHE

di Tommaso Dalla Massara²

Cosa può aspettarsi dal futuro un giovane laureato che intenda iniziare un percorso in uno studio professionale? Ma è da chiedersi, un passo a monte: perché un giovane laureato dovrebbe essere ancora interessato a pensare al proprio futuro in uno studio professionale?

Sono domande impegnative.

Qualche considerazione sento di poter esprimere su questi temi, quantomeno per l'esperienza maturata sia come Delegato del Rettore dell'Università di Verona, per sei anni, sia come Direttore scientifico di un Festival del Placement che è giunto alla sua settima edizione. Parlo del Festival «Univerò»; un Festival importante, il quale in questi anni ha ospitato una discussione molto aperta e partecipata sui temi del lavoro, dell'impresa e delle professioni, guadagnandosi via via un pubblico sempre più ampio, fatto non solo di studenti ma anche di tanta cittadinanza.

Ebbene, la sensazione diffusa è che le carriere professionali mostrino un appeal certamente inferiore rispetto a qualche decina di anni fa. Oggi i giovani percepiscono più i rischi che le soddisfazioni di una carriera nelle professioni.

In specie nell'area giuridico-economica, appare in sofferenza tanto l'immagine dei commercialisti quanto quella degli avvocati.

Eppure, queste due erano professioni che, assieme a quella medica e a poche altre, erano decisamente presenti nell'immaginario collettivo fino a non troppo tempo fa. Si era abituati a pensarle come professioni prestigiose e – fatto non secondario - remunerative.

Oggi la percezione è molto cambiata. È da chiedersi, perché?

² Tommaso Dalla Massara è Avvocato e Professore Ordinario presso l'Università di Roma Tre e *of counsel* dello Studio Rödler & Partner.

La prima considerazione è rappresentata dalla profonda trasformazione di queste professioni. Credo sia difficile oggi pensare monoliticamente alla professione di commercialista, come a quella di avvocato. Invece, al di là di queste che ormai sono pure denominazioni di superficie, si scorge una varietà straordinaria di professionalità differenti.

Tutte queste professionalità sono in crisi? La risposta, in questo caso, è di segno negativo.

Vi sono segmenti professionali di grande interesse e in fase di straordinario sviluppo. Molte volte quelle professionalità hanno assunto nomi nuovi: e così possono incontrarsi laureati in ambito giuridico o economico, iscritti o meno a un albo professionale, che lavorano in tanti ambiti collegati all'impresa, segnatamente alle sue trasformazioni, all'eventuale sua crisi o anche al suo rilancio, alla sicurezza, alla concorrenza, della protezione delle idee, alla gestione di questioni ambientali, energetiche, fiscali, gestionali, e via discorrendo.

Riescono gli studi professionali a comunicare che esiste questa vivacità?

Sarebbe importante mostrare anche il lato positivo delle professioni giuridico-economiche.

Certo, conosciamo i non pochi problemi dei professionisti. Molti di loro, specie in tempi di pandemia, sono stati costretti a un taglio dei costi (si pensi a quelli legati alle locazioni e alla segreteria, *in primis*); però è anche vero che, se non mostriamo quali sono le strade nuove e positive, il rischio è che i giovani con maggiori capacità e più forte determinazione pensino soltanto a strade diverse da quelle che, nonostante tutto, l'area delle professioni giuridico-economiche offre.

Sappiamo, per vero già prima del Covid, che le professioni medico-sanitarie sono in grande auge presso i giovani. Spesso, terminati gli studi liceali, le nostre teste migliori optano per gli studi di medicina proprio sulla base di una rappresentazione a tinte positive delle professioni mediche. Anche l'introduzione del numero programmato ha contribuito a generare un'immagine di qualità intorno a quel corso di studi.

Si può fare qualcosa per riportare i giovani più in gamba verso le nostre professionalità?

A me pare di sì. E ciò fin dall'università, a cominciare – io credo - dall'introduzione del numero programmato a Giurisprudenza e a Economia: ma questa è una mia vecchia opinione.

Molto si può fare, poi, lavorando dall'interno delle professioni.

Occorrerebbe dar corso a una profonda riorganizzazione degli studi. È da lì che si deve partire. Una corretta organizzazione determina la capacità

di produrre reddito e poi di distribuirlo equamente, di creare strutture di formazione interna e di crescita nelle gerarchie di studio.

La sola formazione offerta dagli ordini professionali spesso non basta: servono più occasioni di confronto, nazionale e internazionale, direttamente «in trincea».

Per esempio, quella dell'internazionalizzazione delle imprese è una sfida che deve essere colta dai professionisti in un confronto diretto con la prassi: in questo caso la formazione si fa «in presa diretta», fianco a fianco di coloro che operano quotidianamente su questi fronti, dall'East al Far East, fino all'Africa. I giovani andrebbero coinvolti nel vivo di questi processi di crescita.

Se la linea di tendenza è nel senso di una crescita dimensionale delle imprese, sovente in forza di un ingresso di capitali provenienti dai fondi, allora il mondo della consulenza deve tenerne conto.

S'impone un modo di ragionare nuovo, assieme a nuove professionalità legate alla consulenza.

Per esempio, la relazione con i fondi ha in parte sostituito quella che nei decenni passati era la tradizionale relazione con le banche. Sarebbe importante investire sulla formazione di figure professionali che siano in grado di accompagnare un M&A, in Italia e nel mondo, che sia davvero adeguato alle esigenze del tessuto imprenditoriale.

Si potrebbe aggiungere, poi, che il mercato dei capitali ha messo a disposizione opportunità nuove: e la stessa borsa, in specie nella sua versione AIM, è oggi decisamente più accessibile.

Spesso, però, le imprese non si fidano di farvi ingresso: a volte con buone ragioni e altre volte, invece, sulla base di pregiudizi. È compito dei professionisti fornire una bussola.

Pare a me che queste considerazioni piuttosto sparse bastino per dire che un intero mondo di professionalità nell'ambito giuridico economico è in fase di profonda trasformazione.

Va ribadito, però, che il quadro non è così a tinte fosche come spesso i giovani ritengono che sia.

I laureati di oggi guardano a questo mondo spesso senza avere elementi di conoscenza adeguati a cogliere le opportunità: se l'Università non riesce a svolgere nella maniera migliore la sua missione di placement, spetta allora agli studi di mostrare dove sono le opportunità, così assumendo un ruolo propositivo e di reale accompagnamento alla crescita dei territori.

Qui si potrebbe aprire uno spazio di riflessione tutt'affatto specifico: occorrerebbe cioè declinare le considerazioni che ho cercato di svolgere finora, con riguardo al territorio nordestino.

Si sa che è un territorio non facile.

La mancanza di un tessuto urbano di riferimento – troppi campanili e nessuna capitale! – certamente non ha giovato in questi anni a un'adeguata crescita degli studi associati.

Nondimeno, penso che nessuno oggi possa dubitare del fatto che l'associazione sia la strada da perseguire: e parlo precisamente dei grandi studi associati, perché non può più bastare, per riuscire a reggere i costi, anche solo uno studio associato di medie dimensioni. Però sappiamo anche che, per strutturare un grande studio, occorrono clienti di grande taglia e – elemento forse ancor più decisivo – continuativi.

Non che manchino a Nord-Est i clienti con queste caratteristiche, ma occorre anche che essi si rivolgano agli studi che in questo territorio hanno una base.

Il rischio è, altrimenti, quello di un ulteriore depauperamento delle professionalità; esito che sarebbe devastante se si pensa che, sul piano finanziario, il Nord-Est negli ultimi anni è entrato in profonda crisi.

Se tanto la finanza quanto le professioni vanno altrove, il rischio è che qui resti solo la produzione.

Magari non è poco, ma si sa che non è questa da sola in grado di generare la ricchezza nel nostro tempo.

Le grandi capitali fatte di finanza e di servizi sono lì a dimostrarlo. A livello italiano, finanziariamente Milano ha assorbito tutto.

Sarebbe bello immaginare che il nostro territorio nordestino fosse in grado di valorizzare i propri giovani come leva decisiva per una brillante ripartenza; una ripartenza che metta convintamente al centro le professioni.

Chi è disposto a impegnarsi davvero su questo?

2. L'AGGIORNAMENTO CONTINUO DEL PROFESSIONISTA DOPO UNIVERSITÀ ED ESAME DI STATO

di Adriano Cancellari³

Quando mi è stato chiesto di scrivere sull'aggiornamento professionale, la mia mente è corsa indietro nel tempo e mi sono rivisto giovane iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti mentre ascoltavo gli aneddoti dei colleghi anziani. Raccontavano che fino alla riforma fiscale del 1973 si trovavano ogni mattina al bar (erano al massimo in quattro o cinque) ed a turno ognuno di loro si leggeva la pagina di «Norme e Tributi» del Sole 24 Ore per poi farne il riassunto agli altri. Un giorno toccava ad uno, un giorno toccava all'altro e così via: quello era l'aggiornamento continuo dell'epoca... Anche nei primissimi anni Ottanta la situazione di noi commercialisti non era impegnativa: le istruzioni per la compilazione dei modelli 740, 750 e 760 si limitavano a poche decine di pagine.

Oggi le cose sono decisamente cambiate. Pensiamo alle ultime istruzioni delle dichiarazioni dei redditi: i tre fascicoli per le persone fisiche contano 367 pagine, quelli per le società di persone 255 pagine e quelli per le società di capitali 293 pagine. Per non parlare della circolare numero 7 del 25 giugno 2021 di oltre 500 pagine, solo per integrare la parte delle istruzioni su detrazioni, deduzioni e crediti di imposta a cui i contribuenti hanno diritto per le spese sostenute nel 2020. Negli anni Ottanta il nostro lavoro sui dichiarativi (redditi, sostituti d'imposta e Iva) finiva il 31 maggio: ora, tra proroghe e la marea di informazioni che l'Agenzia ci chiede (spesso a sproposito, visto che molti dati sono già in suo possesso), non siamo in grado di trascorrere il mese di agosto in tranquillità.

³ Adriano Cancellari è Dottore Commercialista in Vicenza e Direttore de «Il Commercialista Veneto».

Questo è uno spaccato che riguarda i commercialisti, ma anche i legali, seppur non ai nostri livelli, non se la passano bene. Le recenti novità normative (Codice della Crisi, Codice del Terzo Settore, per fare alcuni esempi) coinvolgono pesantemente entrambe le categorie.

Se penso alla formazione universitaria, noto che i percorsi di laurea sono sempre più specialistici. Quando mi sono laureato nel 1979 esisteva la facoltà di Economia e Commercio (con qualche piccola variante): ora, per esempio, le mie figlie si sono laureate rispettivamente in *business innovation e digital management*... Questo vuol dire che c'è un maggior approfondimento su argomenti specifici ma una minor preparazione generale. È risaputo che per esercitare la professione, sia di avvocato che di commercialista, non è mai stato sufficiente la preparazione ottenuta durante gli studi universitari, perché l'ambito lavorativo professionale ha sempre spaziato su un numero di aree talmente vasto da risultare impossibile inserire in un solo percorso universitario. Da qui nasce la necessità del tirocinio per prepararsi all'esame di Stato. E non è finita: nessun professionista, una volta abilitato, potrà mai dire di poter «appendere i libri al chiodo», proprio per le ragioni che ho appena descritto. So che è una banalità affermare quanto sia indispensabile l'aggiornamento professionale. Non dobbiamo essere dei tuttologi, perché le nostre capacità mentali non ce lo permetterebbero, ma una conoscenza tecnica globale, seppur superficiale, abbinata ad una specializzazione in un settore specifico che non sia comune a tutti i colleghi, potrà aiutare a superare la concorrenza ed offrire un miglior servizio a chi ce lo chiede. Non dimentichiamo che lo scopo principale della professione non deve essere il guadagnare, bensì garantire un servizio impeccabile ai propri clienti.

Vorrei anche sottolineare che per «aggiornamento continuo» non intendo solo il costante arricchimento del nostro bagaglio professionale, ma anche la crescita, o perlomeno il mantenimento, del nostro livello culturale. Come riportavo in un mio passato editoriale su «Il Commercialista Veneto», lo scrittore Christophe Clavé ha affermato che «il QI medio della popolazione mondiale, che dal dopoguerra alla fine degli anni '90 era sempre aumentato, nell'ultimo ventennio è invece in diminuzione». È l'inversione dell'effetto Flynn che affermava che il quoziente di intelligenza QI è in continuo aumento. La riduzione del numero di parole utilizzate, la graduale scomparsa o l'errata applicazione dei tempi dei verbi (congiuntivo, imperfetto, forme composte del futuro, participio passato), la scomparsa delle maiuscole e della punteggiatura, i sempre maggiori errori di ortografia sono esempi lampanti dell'impoverimento del linguaggio.

Bene, per me «aggiornamento continuo» vuol dire anche non sentire nessuno dire «se io sarei»...

Parte I

I contributi del gruppo di lavoro di commercialisti

INTRODUZIONE

di Andrea Cecchetto¹

Il Covid-19 ha rivoluzionato profondamente la vita di tutti noi, ambito lavorativo compreso. L'esperienza di «Generazioni Professionali a Confronto»², di cui mi sono occupato con entusiasmo sin dalla presentazione del bando alla Regione Veneto con il collega Crety, doveva partire a febbraio 2020. Doveva. Perché è arrivato il Covid e quindi ... ci siamo *rimboccati le maniche* e abbiamo riprogrammato ben tre volte gli eventi per poi ripartire con i convegni a luglio 2020, in forma online.

Anche il lavoro dei due gruppi di lavoro regionale ha subito questa riprogrammazione: ci siamo riuniti per la prima volta in presenza l'11 febbraio 2020 con i commercialisti e il 20 febbraio 2020 con gli avvocati e poi abbiamo ripreso in videocollegamento a distanza.

Ricordo con piacere questi primi incontri. Ho avuto *in primis* l'opportunità di conoscere professionisti di valore, provenienti da studi importanti e ho constatato sin da subito l'approccio e il clima che si stava creando fra noi. Emergevano continuamente idee sui temi da trattare nel corso dei nostri incontri e proposte per portare avanti la nostra collaborazione.

¹ Andrea Cecchetto è Dottore Commercialista in Vicenza e ha svolto il ruolo di coordinatore del gruppo regionale di lavoro dei commercialisti oltre che partecipare a quello degli avvocati al fine di coordinare i lavori dei professionisti dell'ambito economico e di quello giuridico.

² I contributi realizzati per l'iniziativa regionale sono liberamente scaricabili dalla pagina del sito internet di Proservizi appositamente dedicata: <https://proservizi.it/generazioni-professionali-a-confronto-aspetti-valutativi-organizzativi-contrattuali-strategici/>

Ma si faceva anche strada quella voglia di porsi e porre domande ai colleghi per un confronto sulle soluzioni da adottare in materia organizzativa sui vari fronti. *Confronto*.

Nel corso di un recente convegno³ della Fondazione Oiv (*standar setter* in ambito valutativo) il professor Gualtiero Brugger, con riferimento alla costruzione di percorsi valutativi delle aziende in un contesto di crisi ed in particolare all'analisi delle situazioni di difficoltà non conclamate (e quindi reversibili), ha detto che il valutatore-analista deve *fare esercizio*. La sensibilità a questo tipo di valutazioni *va allenata*.

Anche il mondo professionale ha bisogno di *allenarsi e fare esercizio*, specie nel post-Covid, in ambito organizzativo. E quando ho sentito la prima discussione fra i colleghi, sul modo di intendere la professione – fra artigianalità e standardizzazione dei servizi – ho capito che questa iniziativa poteva veramente essere l'occasione per lanciare un confronto diverso all'interno delle categorie di commercialisti e avvocati, un confronto *regionale, di livello*, caratterizzato da quella *franchezza e lungimiranza* che ogni volta ci facevano sedere al tavolo con la consapevolezza che avremmo lasciato ogni riunione riscoprendoci più *ricchi* di quanto eravamo prima.

Assolvo quindi con vero piacere il compito di presentare i miei colleghi, ringraziandoli sin d'ora per la passione, la costanza e la curiosità con cui hanno affrontato questa nuova esperienza, quella del libro:

Andrea Cecchetto – *Studio Prassi Stp Srl*, Montecchio Maggiore-Schio (Vi)

Francesca Cecchin e Daniele Vanin – *Consimp*, Treviso

Alessandro Allamprese Manes Rossi – *Adm Associati*, Padova

Luca Cavicchiolo, Stefani Piana & Partners, Bassano del Grappa (Vi), Montebelluna e Paese (Tv), Treviso

Luca Corazza – *Enumera Srl Stp*, Vicenza, Padova

Claudio Pigarelli – *Slt Strategy Legal Tax*, Verona, Milano, Bolzano

Nicola Brunello – *Studio Brunello Stp Srl*, Venezia, Treviso, Pordenone, Bolzano Vicentino (Vi)

Sabrina Nicoletti – *Studio Prassi Stp Srl*, Montecchio Maggiore-Schio (Vi)

Paolo De Muri – *Adacta*, Vicenza, Milano

Federico Grigoli – *Pirola Pennuto Zei & Associati*, sede di Verona

Svenja Bartels, Giovanni Fonte e Giovanni Montanaro – *Rödl & Partner*, Padova, Milano, Roma, Bolzano

³ Ci si riferisce al Convegno Nazionale Oiv *La valutazione d'azienda post-Covid: fra interventi legislativi e incertezza di scenario* tenutosi a Milano il 28 giugno 2021.

1. INGRESSO E USCITA DELL'ASSOCIATO DI UNO STUDIO PROFESSIONALE. IMPLICAZIONI VALUTATIVE

di Andrea Cecchetto, Francesca Cecchin e Daniele Vanin⁴

1.1. Premessa

Una gestione efficace ed efficiente dovrebbe sempre rappresentare l'obiettivo per ogni studio professionale, tanto in ottica attuale che prospettica. Proprio come per le imprese. A ben vedere, tutto ciò è sintetizzabile indagando il valore reale sottostante ad ogni studio, colto da un punto di vista *statico*, con un approccio basato su un'analisi fondamentale storica, derivante dall'esperienza passata, ma soprattutto con un'accezione *dinamica*, con una logica *prospettica*, tesa ad individuarne le potenzialità future.

È in tale ottica che riconoscere e misurare le leve del valore di uno studio appare fattore propedeutico per una simile disamina; fra queste leve la principale è data dai professionisti che vi lavorano. José Paulo Graciotti ricorda infatti che «il patrimonio netto o l'asset di uno studio scende nell'ascensore ogni giorno e va a casa e, cioè, se nessun avvocato [o commercialista] ritorna il giorno seguente, il valore di quello studio è zero»⁵ o, quantomeno, è pari alla vendita atomistica di arredi e attrezzature. E dell'immobile, per gli studi che non sono in affitto.

In tale contesto ci si può interrogare se nell'ambito del ciclo di vita degli studi (e dei professionisti che vi lavorano) vi siano dei momenti particolarmente critici da indagare.

⁴ Andrea Cecchetto è Dottore Commercialista in Vicenza – *Studio Prassi Stp Srl*. Francesca Cecchin e Daniele Vanin sono Dottori Commercialisti in Treviso – *Consimp – Studio Associato di Consulenza d'impresa*.

Il presente lavoro è il risultato di una collaborazione comune, tuttavia nello specifico i paragrafi 1.2 e 1.4 sono attribuibili al dott. Cecchetto; il paragrafo 1.3 ai dott.ri Cecchin e Vanin.

⁵ Graciotti J. P., *La governance strategica degli studi legali*, Cedam, 2018, pag. 123.

Ad avviso di chi scrive – senza ambire ad un’analisi esaustiva – si possono identificare tre situazioni critiche, che fanno la differenza, nella gestione del valore degli studi e dei professionisti che vi lavorano.

La fase di *entry*, in cui lo studio e il singolo professionista entrante si scelgono e decidono di avviare il *matrimonio professionale* attraverso una equity partnership.

La fase di *management value*, volta a gestire giorno per giorno il rapporto professionale instaurato con una costante dose di motivazione e una visione di medio-lungo termine.

La fase di *exit*, in cui si realizza la fuoriuscita del singolo professionista dalla compagine dello studio – per pensionamento o altre vicende che impongono un *divorzio non concordato*.

Poiché queste fasi sono cruciali per il processo evolutivo dello studio e incidono notevolmente sulla dinamica del valore creato, si impone l’esigenza di focalizzare l’attenzione su di esse – si pensi al *valore negoziale equitativo* fatto pagare ai collaboratori associandi o al *valore intrinseco* determinato in sede di recesso o all’*economic value added (Eva)* creato annualmente e posto alla base per piani di incentivazione o, più semplicemente, per la ripartizione degli utili; in questa sede saranno sviluppate le fasi di *entry* ed *exit*.⁶

Precisando che non esistono al riguardo posizioni unanimi e adatte ad ogni studio, in questo contributo si cercheranno di proporre alcune riflessioni senza tralasciare approcci che, pur ancora poco diffusi fra i nostri studi, dovrebbero farsi strada al fine di superare posizioni più ancorate a logiche abitudinarie che a razionalità.

1.2. L’accesso allo status di associato e la definizione del prezzo di ingresso

Capacità di reddito, prospettive di crescita e prospettive di rischio sono essenzialmente le tre principali variabili su cui si fonda il valore di ogni impresa⁷ e quindi – aggiungiamo noi – di ogni studio professionale.

Non vi è dubbio sul fatto che, al di là della veste giuridica con cui viene condotto lo studio e della tipologia di accordo raggiunto, nel preciso mo-

⁶ La fase di gestione del valore è implicitamente oggetto di disamina nei contributi esposti da Brunello-Nicoletti (capitolo 4 di questa sezione) e D’Agnolo (parte V).

⁷ Bini M., *Valore e finanza*, in AA.VV., *Oltre la crisi. Riflessioni e proposte sui nodi che ostacolano la ripartenza*, Egea, 2020.

mento in cui uno studio decide l'ingresso di un professionista nella compagine sta facendo una valutazione. I soci dello studio, infatti, avranno quantificato l'impatto che l'ingresso di quel determinato professionista potrà dare sulle tre variabili di valore sopra ricordate dando risposta a vari interrogativi. Nello specifico, il nuovo entrante:

- Sarà portatore di nuova clientela in linea con il profilo target voluto dallo studio (veste giuridica, settore, servizi offerti, marginalità, età di soci e amministratori, dislocazione geografica)?
- Avrà un profilo dinamico in grado di spingere le attività dello studio sul versante tecnico (grazie a specifica specializzazione di cui magari non è dotato al momento lo studio), su quello organizzativo (gestione informatica o del team) oppure grazie ad altre qualità/abilità come la rete di conoscenze o la reputation che potrebbero far crescere lo standing di studio?
- Saprà dare un contributo nel contenimento della rischiosità prospettica dello studio in termini di svecchiamento anagrafico della compagine, instaurazione di un clima collaborativo fra i soci, copertura di un ruolo assente o carente nello scacchiere organizzativo di studio?

Nel ragionamento valutativo insito nelle risposte alle precedenti domande entra una ulteriore ma fondamentale questione: *facciamo pagare un prezzo di ingresso?*

Sul punto va anticipata una riflessione a monte facendo un parallelismo con il mondo aziendale.

Nei piani aziendali è ricorrente ritrovare proiezioni di crescita senza la previsione degli investimenti che dovrebbero supportare tale processo. E la crescita è certamente uno degli aspetti attesi grazie all'ingresso di nuovi professionisti nella compagine degli studi.

Ecco, meglio non commettere questo errore pesando nel processo di stima le potenzialità di crescita dello studio che l'aspirante socio potrà dare ma al tempo stesso quantificando eccessivamente un prezzo di ingresso che, invece, dovrebbe essere letto come un investimento necessario a supportare le proiezioni di crescita dello studio.⁸

⁸ Lo scrivente ritiene tale punto fondamentale e come l'ostacolo principale all'ingresso di giovani e collaboratori all'interno delle compagini di studio. Per una versione «romanzata» della questione si legga il romanzo *Il valutatore*, in cui il protagonista Mariotti, verso la fine, proprio sulla quantificazione dei prezzi di ingresso praticati ai collaboratori chiede a Edoardo: «Vogliamo farvi davvero entrare nella compagine dei nostri studi? Abbiamo forse paura di una valutazione prospettica dei nostri studi, basata sui flussi futuri veramente ripetibili? Vogliamo ritornare a fare valutazioni con il metodo patrimoniale o con metodi misti che

È evidente che l'assetto dato allo studio – non solo a livello giuridico – incide notevolmente nel ragionamento. Ma occorre sempre ricordarsi che *nessuna scelta è per sempre*: sarebbe miope non rimettersi costantemente in discussione, specie in questo periodo di crisi per la professione – iniziato ben prima dell'avvento del Covid – caratterizzato da estrema volatilità, riduzione dei margini e accesa concorrenza che impongono agli studi una estrema attenzione alla strategia perseguita. Perché il *day by day* e l'inseguimento della scadenza non sono modelli vincenti da perseguire – inciso per chi ancora non l'avesse capito.

Detto in altre parole: ma vi pare che l'ingresso di un professionista di valore in una realtà professionale debba essere frenato da una *gabbia societaria* precostituita da anni (caso di un entrante senior o junior) oppure dalla presenza di un immobile di elevato valore (caso di un entrante junior con poche disponibilità finanziarie)? Ragioniamo sempre. Sforziamoci di andare *oltre*, vediamo le alternative percorribili, anche se ciò implica la ridefinizione di abitudini e modelli consolidati. Siamo professionisti e siamo stati allenati a farlo. O preferite scegliere il patrimonio al reddito?

Ecco allora che la creazione di una immobiliare detenuta dai fondatori per rilevare l'immobile che poi sarà affittato allo studio può essere una soluzione per consentire l'ingresso ai più giovani entranti.

Ecco allora che la creazione di due strutture di studio, una legata al comparto tradizionale contabile-fiscale, e una più focalizzata sulle prestazioni consulenziali specialistiche può permettere di mantenere certi equilibri fra soci nei comparti tradizionali e aprire a futuri entranti nell'altro desiderato ambito.

Ecco allora che la riscrittura dello statuto per inserire differenti diritti fra i soci può creare lo spazio necessario per differenti ragionamenti associativi.

Ecco allora che l'ingresso di un professionista può dare la scossa finale per rivedere una impostazione associativa di studio di tipo *condominiale*, improntata sulla mera ripartizione di costi.

Veniamo ad un'altra questione.

Per la partnership è opportuno scegliere un professionista esterno o un collaboratore fidelizzato da anni?

La risposta dovrebbe tendenzialmente convergere sul collaboratore interno, persona sulla quale lo studio dovrebbe avere investito il proprio tempo per una crescita graduale volta a creare il professionista di cui lo studio

adottino acriticamente i flussi contabili storici senza le dovute normalizzazioni? Questa non è valutazione ...» Cfr. Cecchetto A., *Il valutatore*, Giuffrè Francis Lefebvre, 2020.

aveva bisogno (sia in termini di modo di intendere la professione che in termini di specializzazione).

Tuttavia è evidente che lo studio potrebbe anche dirigere la propria ricerca su professionisti già affermati sul mercato, in grado di apportare conoscenze tecniche già riconosciute oltre che un elevato standing esterno.

In entrambe le casistiche emergono delle problematiche in chiave di fissazione del prezzo di ingresso.

Se lo studio sceglie un professionista esterno con una certa seniority non può pensare di far pagare elevati prezzi di ingresso. Sia per la competenza e la riconoscibilità esterna di cui sarà dotato ma anche per il flusso di clientela che lo stesso potrebbe quasi certamente portarsi al seguito.

Solo che questo porta con sé una sorta di scardinamento degli equilibri interni: come potrà sentirsi il collaboratore interno che non ha avuto ancora la possibilità di entrare nella compagine sociale dopo anni di collaborazione? Come potrà sentirsi il socio dello studio che ha corrisposto anni addietro un importo elevato per riuscire ad entrare nella compagine?

Sono interrogativi di non facile risposta, certo. Il consiglio è quello di far condividere le decisioni all'interno della compagine al fine di avere un indirizzo che, giusto o sbagliato che sia, sia frutto di una presa di posizione ben precisa, volta a dare una sterzata alle performance di studio attraverso l'innesto di un professionista di livello.

Se lo studio sceglie, invece, un professionista interno, cresciuto nel vivaio interno, si pongono altre questioni che portano anch'esse verso la direzione di una diminuzione del prezzo di ingresso.

La questione è stata oggetto di approfondimento dallo scrivente in un contributo focalizzato sulla valutazione del prezzo d'ingresso nell'ottica collaborativa, cui si rimanda.⁹ In questa sede riprendiamo un sintetico quadro delle rettifiche che dovrebbero essere considerate per pervenire al valore negoziale equitativo¹⁰ proposto al collaboratore.

⁹ Si veda Cecchetto A.-Billone M., *Valutazione degli studi professionali. Entry, exit, partnership approach*, Wolters Kluwer, Milano, 2019. Diversa la prospettiva in ipotesi di cessione dello studio totale, senza permanenza nella compagine da parte dei cedenti.

¹⁰ Il valore negoziale equitativo «esprime il prezzo al quale verosimilmente la medesima [azienda] potrebbe essere negoziata alla data di riferimento fra due o più specifici soggetti identificati, correttamente informati e concretamente interessati bilanciando in modo equo i rispettivi interessi» (Piv I.6.5 – si veda Oiv, *Piv Principi italiani di Valutazione*, 2015, Egea).

Fig. 1 – Le rettifiche da considerare nella valutazione per pervenire al valore negoziale equitativo della quota da attribuire al collaboratore

Aspetto del collaboratore da valorizzare ai fini di una riduzione del prezzo di ingresso in studio	Rettifiche in diminuzione da effettuare sul valore intrinseco della quota dello studio da cedere al collaboratore
Esiguità dei compensi percepiti nel corso degli anni	Attualizzazione dei minori compensi percepiti rispetto a compensi stimati sul mercato, per figure professionali della medesima <i>seniority</i>
Clientela di pertinenza del giovane professionista	Stima del valore della clientela del giovane collaboratore attraverso una <i>attualizzazione dei flussi futuri percepibili</i>
Sinergie apportabili allo studio in termini di maggiori ricavi futuri per lo studio	Stima del valore dei servizi che lo studio può prestare all'esterno grazie all'apporto del giovane collaboratore (es: servizi specialistici che solo il collaboratore è in grado di svolgere autonomamente)
Sinergie apportabili allo studio in termini di maggiori ricavi futuri per lo studio	Stima dell'incremento del prezzo dei servizi forniti all'esterno dallo Studio imputabile all'immagine del collaboratore (in caso di collaboratore docente universitario, pubblicitista o convegnista)
Sinergie apportabili allo studio in termini di minori costi futuri per lo studio	Stima della diminuzione dei costi di studio per effetto della fidelizzazione del collaboratore (per esempio in termini di risparmio di costi per la selezione di nuovi collaboratori oppure in riferimento alla conoscenza pluriennale della clientela di studio)
Sinergie apportabili allo studio in termini di riduzione del rischio-studio (con contrazione del tasso di attualizzazione applicato nella formula)	Stima dell'impatto che il collaboratore può avere sullo studio in termini di ottimizzazione della struttura per specifiche abilità maturate (procedure interne, formazione interna, gestione del team, etc)
Sinergie apportabili allo studio in termini di riduzione del rischio-studio (con contrazione del tasso di attualizzazione applicato nella formula)	Stima del ruolo avuto dal collaboratore nella gestione di clientela anziana anagraficamente, prossima ad un passaggio generazionale, al fine di individuare situazioni in cui la fidelizzazione con i figli/successori dell'imprenditore è avvenuta/avviene grazie al collaboratore
Sinergie apportabili allo studio in termini di maggiore <i>standing</i>	Stima dell'apporto che il collaboratore può dare all'immagine dello studio con la propria personale immagine (es: attività di docente, pubblicitista o convegnista) e la propria rete di conoscenze (partecipazione a varie associazioni, attività ordinistica varia)

Fonte: Cecchetto A., La valutazione della quota di uno studio professionale per l'ingresso di un collaboratore: spunti di riflessione tratti dal mondo francese, *La rivista dei dottori commercialisti di Milano*, Giuffrè Francis Lefebvre, n. 2/2021, pag. 213.

Si tratta di un'impostazione non sempre riscontrata negli studi, a scapito dei giovani collaboratori e delle potenzialità che potrebbero nascere dall'ingresso nella compagine degli studi di chi lavora da anni all'interno della struttura con il ruolo di collaboratore esterno.

Una direzione differente in dottrina si rinviene in Siess¹¹ che propone un approccio di aggregazione basato sulla predisposizione di un percorso sin

¹¹ Siess A., *Aggregazione fra "neo-professionisti" e colleghi «anziani»: utopia o un progetto vincente?*, Vision Pro, Euroconference, n. 30/2021.

dall'inizio chiaro e incanalato su traguardi prestabiliti per condividere una progettualità. Tale proposta, essendo improntata più ad un'ottica di cessione totale dello studio da parte dei fondatori nell'arco di tre anni, è senz'altro condivisibile ma non rappresenta la maggior parte delle situazioni che, almeno in Veneto, riscontriamo. In effetti nella maggior parte degli studi il senior prosegue la propria attività e non la fa cessare nel giro di qualche anno. Ne deriva che si tratta di una *cohabitation* pluriennale in cui il collaboratore non può disporre della maggioranza del capitale, ma soprattutto non può incidere sulla governance.

Tuttavia, pur rappresentando una fattispecie differente, Siess a nostro avviso mette il dito in una piaga molto frequente: percorso e regole devono essere sin dall'inizio chiari. Questo è il problema. Perché negli studi non ci si parla o quantomeno si evita questo argomento, salvo poi voler magari liquidare la questione frettolosamente nel momento del closing. Andando ad applicare una soluzione che non proporremo mai e poi mai alle nostre imprese. Un paradosso.

Ma andiamo a identificare la via che dovrebbe essere seguita attraverso due spunti.

Il *primo*, di tipo dottrinale, contenuto in un articolo di un autore francese che viene ripreso nel contributo citato *supra* Cecchetto (2021). Il *secondo*, tratto dall'esperienza di uno studio operante nel trevigiano, riassunto in un'intervista recentemente realizzata per Il Sole 24 Ore.¹²

Philippe Bonnin in un contributo¹³ ci parla della *dépatrimonialisation*. Evidenziando come l'ostacolo maggiore all'ingresso dei collaboratori nella compagine di uno studio sia rappresentato dalla valorizzazione eccessiva della quota di ingresso, l'autore propone di azzerare il prezzo di ingresso, ridurlo o quantomeno porlo a carico dello studio (attraverso un accantonamento pluriennale). Facendo presente che si tratta di un investimento che a fronte di un'apparente diluzione del capitale degli associati cedenti dovrebbe portare ad una crescita della redditività futura dello studio grazie all'apporto dei nuovi associati.

Riprendendo l'accostamento con la valutazione d'azienda si tratta, in altre parole, di accogliere un'ottica reddituale accantonando una logica patrimoniale.

¹² Uva V., *Associazione gratuita e incentivi sui ricavi di tutti aiutano i giovani a restare*, intervista a Daniele Vanin (Partner *Consimp*), Il Sole 24 Ore, 5 luglio 2021, pag. 14.

¹³ Bonnin P., *La dépatrimonialisation: outil de pérennité et de croissance du cabinet!*, S'associer?, IFEC (Commission Vie du Cabinet), settembre 2011, pag. 91.

I fondatori tuttavia potrebbero sollevare due obiezioni: *perché i nostri collaboratori dovrebbero creare più fatturato e margini per lo studio semplicemente entrando nella compagine? Perché dovremmo accettare di «ridurre la nostra fetta di torta» in modo gratuito?*

Alla prima obiezione rispondiamo con un parallelo sportivo: se il tennista è abituato solamente a palleggiare, non riesce ad avere i «colpi» e la resistenza fisica ed emotiva per una partita. Se, invece, lo stesso tennista lo allenate in previsione di battersi in una partita e poi lo schierate da titolare in un torneo, vedrete che il suo rendimento sarà senz'altro diverso.¹⁴

La seconda obiezione, infine, parte da un presupposto: i senior che si pongono questa domanda non credono nelle capacità dei potenziali nuovi associati di incrementare fatturato e performance dello studio. E allora sorge spontanea una domanda: ma allora perché li hanno accettati come collaboratori? Molto probabilmente, in realtà, li hanno scelti per ricoprire esclusivamente il ruolo di dipendenti/collaboratori dello studio «a vita». Resta tuttavia una questione sul «piatto». La «torta» è destinata comunque a ridursi perché è irrealistico pensare che un professionista abbia qualità tecniche e fisiche costanti durante tutta la sua vita lavorativa. Le energie a 40-50 anni sono diverse rispetto a quelle riscontrate a 60-70. Bisogna farsene una ragione e creare i presupposti affinché lo studio abbia un ricambio generazionale e apra le «porte» anche ai più giovani.

Veniamo al secondo punto. Nell'intervista citata ad uno degli scriventi del presente capitolo, veniva delineata la posizione dello studio Consimp di Treviso che ha portato avanti in questi anni una filosofia che vede l'associazione professionale «non come una mera ripartizione di costi e ricavi, ma come un gruppo coeso, in cui ognuno sostiene l'altro per favorire una crescita collettiva». Al fine di realizzare tale obiettivo «fin dall'inizio nello Statuto è stata prevista la gratuità dell'associazione e .. non è dovuta una fee anche per eventuali uscite». Nessun prezzo di ingresso, quindi. Questa esperienza illustrata nell'intervista evidenzia che ciò non solo è possibile e realistico, ma conviene a tutti i partners in un'ottica di medio-lungo respiro.

¹⁴ In un'intervista alla rivista francese *Lextenso* l'avvocato Pierre Servan-Schreiber, dopo aver ricordato come *le nerf de la guerre c'est la clientèle personnelle* ricorda come sia evidentemente difficile farsi una propria clientela personale quando si è giovani, soprattutto quando si lavora enormemente come collaboratori di uno studio. Egli allora consiglia ai giovani di lavorare sulla clientela dello studio, dando il massimo al fine di accontentare il cliente e lo studio. Lo studio, dopo, dovrebbe tenerne conto. Cfr. *Lextenso*, N. 122B6, pag. 4.

1.3. L'accesso allo status di associato e la definizione del momento di ingresso nella compagine

Il ricambio generazionale è inevitabilmente insito nel modello di studio e di sviluppo immaginato e attuato dai soci fondatori o da chi comunque ne ha la governance. È quindi in tale «radice» che si incardina la scelta di quale tipo di crescita lo studio può fare.

Il mercato da anni ha infatti fatto prevalere il modello nel quale chi ha le redini dello studio (e i principali rapporti commerciali) spesso porta avanti una visione miope e individualista con la conseguenza che la crescita per canali interni di fatto non avviene o avviene sulla base di condizioni non sempre eque. In tal caso il collaboratore capace con buona probabilità preferirà «rischiare» in proprio aprendo un proprio studio piuttosto che sacrificare una intera vita alle «dipendenze» dei senior di studio. Spesso tale salto è più facile di quanto possa sembrare. A fronte, infatti, di un compenso spesso assai contenuto, il collaboratore capace, che avrà costruito nel frattempo una sua minima rete di relazioni, troverà alquanto ragionevole uscire e «mettersi in proprio» dato che l'aspettativa economica di tale scelta facilmente pareggerà l'introito economico garantito dallo studio.

Inevitabilmente, quindi, il collaboratore capace ad un certo punto sarà incentivato ad uscire di fatto disperdendo una parte dell'avviamento creato dallo studio.

Questa dinamica di fatto è stato il modello base utilizzato da quasi tutte le professioni (dottori commercialisti, avvocati, ingegneri, etc.) negli ultimi anni, contribuendo ad un continuo nascere e morire di piccoli studi professionali.

Tale modello ha permeato il tessuto economico italiano negli anni di piena espansione economica di una rete di studi con una vita media pari a quella dei partner, che successivamente all'uscita del professionista fondatore/ di riferimento si disperdevano o si scioglievano.

Tale struttura ha risposto adeguatamente alle esigenze professionali richieste dal dopoguerra fino ai primi anni duemila.

Nel tempo, però, il livello di complessità del sistema economico è andato via via incrementandosi, richiedendo elevate specializzazioni che non sempre il piccolo studio è in grado singolarmente di fornire.

Si è quindi inevitabilmente innestata una forte spinta alla aggregazione, se non sostanziale almeno formale, di professionisti riconosciuti per specifiche competenze, capace di offrire alla clientela servizi dedicati compatibili con le accresciute esigenze.

Uno studio che sia in grado di adattarsi all'evolversi del tessuto economico e delle specifiche richieste della clientela non può prescindere dal riflettere tale genesi anche nella propria crescita, soprattutto in quella per linee interne.

La crescita, sia che avvenga per linee interne (collaboratori) che per linee esterne (coinvolgimento di colleghi) deve partire dalla risoluzione dei seguenti quesiti:

- Perché ho bisogno di un socio?
- Che ruolo deve avere il nuovo socio nella strategia commerciale e organizzativa dello Studio?
- Quale è il progetto di lungo termine dello Studio?

Alla prima domanda «*Perché ho bisogno di un socio?*» le risposte possono essere molteplici ma, nella maggior parte dei casi, la nuova associazione¹⁵ nasce dall'esigenza di dare una risposta alle crescenti complessità del contesto economico e sociale.

In molti studi la crescita della compagine sociale si accompagna all'inserimento di professionisti «specialisti». In tale direzione lo studio assume una diversa immagine sul mercato, proponendosi non più come studio generalista ma come studio specializzato, dove i diversi soci offrono competenze tecniche specifiche.

Alla successiva domanda «*Che ruolo deve avere il nuovo socio nella strategia commerciale e organizzativa dello Studio?*» la risposta è conseguenza della provenienza interna o esterna del nuovo socio.

Se il socio è un collega che ha fatto un percorso professionale autonomo al di fuori dello studio di riferimento, normalmente l'aggregazione comporta un incremento della clientela, una diversificazione con ampliamento dei servizi offerti e possibili sinergie fra soggetti che prima lavoravano in maniera indipendente. Si tratta di una sorta di «fusione» i cui risultati, non sempre immediati, dipendono anche dall'affinità che riescono a raggiungere i soggetti coinvolti, non solo in termini professionali, ma anche di condivisione degli obiettivi e dei valori etici e sociali.

Qualora il socio sia un collaboratore cresciuto all'interno dello studio, costui potrebbe non avere una propria clientela, pur vantando capacità commerciali affinate negli anni sui clienti dello studio. L'associazione permetterebbe in tal caso una crescita della compagine sociale funzionale ad una strategia di crescita di medio/lungo periodo. Molti studi professiona-

¹⁵ In questa analisi ovviamente si presume che per Socio si intenda un collega con il quale si pervenga ad una associazione che preveda non solo la ripartizione di costi ma che si basi su una sostanziale condivisione dei ricavi e dei benefici della associazione.

li avviano, sin dall'inizio del rapporto di collaborazione, un percorso di crescita funzionale, volto ad evidenziare e trattenere le figure promettenti e di comprovata capacità professionale.

Venendo all'ultima domanda «*Quale è il progetto di lungo termine dello Studio*», tralasciando il caso di ricambi generazionali intrafamiliari, qualora l'obiettivo dei fondatori dello studio sia quello di dare continuità alla struttura professionale anche successivamente alla loro uscita, allora si dovrà prevedere un regolamento volto a disciplinare, tra gli altri aspetti della vita dello studio, anche il progressivo e necessario ricambio generazionale.

In base, quindi, al modello associativo adottato dai fondatori dello studio, si verrà a delineare un percorso di crescita della compagine più o meno ampio che prevede la crescita interna e il coinvolgimento sempre maggiore dei collaboratori non solo nelle questioni di carattere «tecnico», ma anche in quelle di natura organizzativa, gestionale e strategica.

Il momento dell'ingresso ovvero del passaggio alla qualifica di socio può, quindi, variare a seconda dei seguenti molteplici fattori:

- modello associativo adottato;
- periodo di permanenza nello studio come collaboratore e livello di esperienza maturato;
- specifiche capacità professionali e commerciali del collaboratore.

Non vi è quindi un momento predefinito nel quale il collaboratore possa o debba essere associato. In molte realtà tale processo non è regolamentato, ma avviene sulla base di un percorso naturale. In altri casi, invece, vengono statuiti dei criteri e degli obiettivi per step, che comunque non prescindono da una valutazione soggettiva da parte dei soci della struttura.

Gli studi che hanno intrapreso questo percorso hanno costruito nel tempo dei modelli organizzativi volti a incentivare e accompagnare il percorso di crescita dei collaboratori.

Capofila, in tal senso, sono stati sicuramente gli studi legali, che partendo da tale processo evolutivo hanno realizzato negli anni realtà professionali che hanno visto l'aggregazione di centinaia di professionisti, sia mediante la spinta alla crescita interna, sia attraverso «l'innesto» di professionisti esterni.

1.4. La fuoriuscita del professionista dalla compagine di studio

Il tema della fuoriuscita di un professionista dalla compagine associativa di studio è altrettanto tema di estremo interesse. In effetti – a prescindere

dal fatto che il «divorzio» sia o meno consensuale – inevitabili sono i riflessi sullo studio:

- Occorrerà corrispondere una indennità di fine mandato?
- Vi sarà della clientela che seguirà il socio uscente? In caso affermativo: avevamo previsto delle clausole – statutarie o parasociali – al fine di disciplinare tale aspetto?
- Da un punto di vista tecnico, con la fuoriuscita del professionista, lo studio riuscirà a sostenere gli attuali servizi prestati alla clientela (e quindi, il relativo fatturato), oppure l'uscente era detentore di competenze specifiche su determinati settori/ambiti? In questo caso occorrerà affrettarsi a trovare il sostituto oppure a esternalizzare alcuni servizi.

Da ultimo: gli equilibri interni fra gli associati verranno messi a rischio da questa fuoriuscita?

Sono tutte domande che è necessario porsi al momento dell'interruzione del rapporto. Tuttavia sarebbe sempre preferibile dare risposte in ottica preventiva. Prima che gli eventi accadano. Anticipandoli.

Al riguardo lo scrivente ricorda bene un contributo sulla valutazione d'azienda portato avanti con un'archeologa sull'importanza dell'indagine storica al fine di tentare di comprendere l'andamento di eventi/rischi futuri. In quell'occasione abbiamo realizzato una sorta di parallelo fra valutazione d'azienda (dove effettuiamo indagini storiche al fine di individuare indicazioni utili sulle performance prospettiche) e *archeologia preventiva*¹⁶ (basata sulla realizzazione di sondaggi sul terreno con la medesima finalità).

Siamo professionisti, potevamo *leggere* gli indizi di un logoramento del rapporto. E prima ancora potevamo capire che quel determinato professionista non aveva *affinità tecniche e personali* con gli altri associati ... non ci avevamo pensato prima?

Ma andiamo con ordine.

In primis: riconoscere o no questo diritto al fondo di trattamento di fine rapporto ad ogni socio?

La risposta non può che dipendere dal modello scelto per la gestione dello studio – forma giuridica compresa – e dalle regole che gli associati si sono dati: se è previsto un prezzo di ingresso anche il prezzo per l'uscita ha

¹⁶ Per chi non lo sapesse si parla di *archeologia preventiva* quando si ha «un'attività di ricerca specializzata che si effettua con interventi, in aree sensibili, che comportano sondaggi diagnostici del terreno propedeutici ai progetti o ai lavori, scavi veri e propri, misure di salvaguardia, allo scopo di preservare e studiare elementi significativi del patrimonio archeologico minacciati da lavori in corso» (wikipedia).

una sua logica; attenzione però che non è automatica la cosa: vi sono studi che prevedono un prezzo di ingresso ma non una buonuscita finale.

Una disamina va poi fatta sulla logica di fissazione delle percentuali di ripartizione annuale degli utili di studio: se ai fondatori spettano tutti gli utili o quantomeno una percentuale elevata e i professionisti non associati vengono esclusi da gratificazioni legate all'andamento dello studio, la fissazione di un prezzo per l'uscita può anche non essere prevista.

Nella scelta potrebbe inoltre incidere la «filosofia» di attribuzione del cliente: se il cliente è dello studio – riconoscendo di fatto l'importanza della struttura ai fini del soddisfacimento dei bisogni del medesimo – il professionista non potrebbe avere pretese di sorta dopo l'abbandono dell'attività lavorativa.

Un secondo fattore. Quando prevedere questo diritto alla corresponsione di una fee per l'exit?

Quando il socio lascia, certo. Ma è opportuno che lo studio fissi già un'età anagrafica al raggiungimento della quale il socio è obbligato a lasciare maturando il diritto a questa indennità? Noi pensiamo che questo sia auspicabile in modo da preparare il terreno per ricreare le capacità tecniche del socio uscente in capo ad un'altra figura (attraverso un affiancamento) ma anche per lavorare sulla fidelizzazione della clientela seguita dall'uscente in modo da scongiurare perdite di clientela. Anzi, si potrebbe obbligare il socio uscente a determinati comportamenti in tal senso, pena la mancata corresponsione dell'indennità.

Appare poi opportuno un pagamento dell'indennità – qualora prevista – non in unica soluzione, ma in più *tranche* legate proprio al rispetto dei comportamenti pre-stabiliti per conservare la clientela e all'effettiva verifica della conservazione della clientela, dopo uno o due anni dalla fuoriuscita del professionista.

Lo stabiliamo per i nostri clienti, a maggior ragione varrà anche per noi.

Terzo fattore: quanto pagare?

Tale aspetto appare delicato, specie nell'epoca in cui ci troviamo, caratterizzata da accesa concorrenza e da una infedeltà della clientela molto elevata.

Un professionista appartenente alla categoria dei *baby boomers* è nato in un periodo in cui la pressione competitiva era ben diversa e la complessità della professione era senz'altro ridotta. Con ciò non si vuole certo togliere merito a chi ha lavorato duramente negli anni del boom economico. Ma il modello per *fare professione* è oggi differente, volenti o nolenti.

Per fissare un preventivo qualche anno fa bastava chiedersi *quante ore serviranno per svolgere la pratica?*

Ora non più perché se per redigere una dichiarazione dei redditi con quadro Rw un po' complesso si stimano quattro ore di lavoro .. che facciamo, prezziamo quella dichiarazione 500 euro + iva? Sarebbe sbagliato perché sul mercato quella stessa dichiarazione un collega è disposto a farla per 200 euro + iva.

Ecco allora che il prezzo di mercato va guardato nella fissazione del preventivo. I tempi sono cambiati. E dunque fissare la nostra futura marginalità guardando ai compensi storici e desiderati appare sbagliato e irrealistico. E sarebbe sbagliato pretendere una *fee* di uscita così costruita.

Per poter accettare un complesso incarico di consulenza occorrono varie specializzazioni che noi non possediamo totalmente – ci serve il supporto dei colleghi e dello studio. Che facciamo, non consideriamo questi aspetti quando calcoliamo la marginalità individuale che portiamo a casa?

Per accettare un incarico di sindaco in società o di curatore fallimentare serve oggi una organizzazione di studio che in passato non si immaginava nemmeno. Che facciamo, stimiamo la nostra marginalità senza considerare l'apporto della struttura senza la quale non potremmo accettare e svolgere l'incarico?

Quando stimiamo l'ipotetica futura durata del rapporto con la clientela in precedenza seguita dall'uscente, non consideriamo il fattore *infedeltà della clientela* che in passato era molto attenuato?

Queste considerazioni potrebbero portare ad una semplice – e anche banale, se vogliamo – conclusione: anche per il professionista uscente conviene ragionare non sulla massimizzazione del prezzo di exit ma piuttosto sulla massimizzazione della percentuale di attribuzione degli utili dello studio e dell'eventuale compenso fisso annuale.¹⁷

Attenzione, tuttavia, ad un ultimo aspetto: *tirare troppo la corda* potrebbe portare a spezzarla.

Le *affinità elettive* fra i soci, considerate ben salde da tutti i soci – uscente compreso nonostante la decisione presa – potrebbero sgretolarsi di fronte al denaro. E quindi i soci potrebbero preferire lo scioglimento dello studio piuttosto che pagare un prezzo eccessivo all'uscente, tentando di accaparrarsi la maggior parte della clientela dello studio. E il socio uscente resterebbe con un parco clienti da piazzare in altri studi prima del pensio-

¹⁷ Appare evidente che questo pensiero andrà un po' rivisto nel caso di professionisti prossimi ad età pensionabile, per i quali permane la convenienza a massimizzare il prezzo di uscita – ciò che hanno guadagnato come compensi e come utili è ormai *acqua passata o diritto acquisito*. Sarebbe inutile tornarci sopra.

namento definitivo (anche perché sarebbe irrealistica una gestione individuale della clientela dopo anni di gestione condivisa in studio).

Veniamo agli *impatti* della fissazione di un prezzo di ingresso sul valore dello studio e della propria rischiosità e attitudine a durare nel tempo.

In un recente contributo¹⁸ lo scrivente ha indagato proprio tale problematica. Di seguito presentiamo la tabella contenuta nel lavoro citato.

Fig. 2 – Studi professionali – variabili rilevanti per la stima del valore di recesso. Una proposta

Tipologia di studio	a) Centro elaborazione dati	b) Consulenza specialistica	c) Servizi contabili e consulenza specialistica
Profilo socio recedente			
1) <i>Senior rainmaker</i>	1/a	1/b	1/c
2) <i>Specialist</i>	2/a	2/b	2/c
3) <i>Senior rainmaker and specialist</i>	3/a	3/b	3/c
4) <i>Professionista organiser</i>	4/a	4/b	4/c
5) <i>Senior/Young general consultant</i>	5/a	5/b	5/c

Fonte: Cecchetto A., La valutazione ai fini di recesso della partecipazione in Srl svolgente attività di servizi professionali. Alcune implicazioni e problematiche relative, Vision Pro, Euroconference, 31/2021, pag. 37.

L'indagine effettuata sull'impatto della fuoriuscita di un partner è stata in effetti condotta con una disamina delle dinamiche legate a due dimensioni: la tipologia di studio professionale (studio-centro elaborazione dati o studio specialistico) e le peculiarità del socio recedente (*senior rainmaker*, detentore di buona parte del pacchetto clienti di studio; *specialist*, dotato di specializzazione tecnica; *senior rainmaker and specialist*; *professionista organiser*, con attitudini informatiche e/o organizzative; *senior/young general consultant*).

Appare evidente come la fuoriuscita di un *rainmaker* o – peggio – di un *rainmaker and specialist* è un problema. Un serio problema, che va pianificato per tempo a beneficio di entrambe le parti – lo studio e il professionista medesimo. Specialmente per le situazioni individuate nelle intersezioni 1/c e 3/c – dove la marginalità di studio è più elevata – ma anche per le altre tipologie di studio – il *rainmaker* uscente potrebbe essere l'unico pro-

¹⁸ Cecchetto A., La valutazione ai fini di recesso della partecipazione in Srl svolgente attività di servizi professionali. Alcune implicazioni e problematiche relative, Vision Pro, Euroconference, 31/2021.

fessionista che, in periodo di accesa concorrenza e crisi, teneva a galla lo studio-centro contabile, nonostante le marginalità contenute.

1.5. Conclusioni

Come ricordato in premessa, una gestione efficace ed efficiente dovrebbe sempre rappresentare l'obiettivo per ogni studio professionale e a tal fine – abbiamo visto – appare fondamentale gestire al meglio le risorse umane dello studio, i professionisti.

Cruciali sono al riguardo le fasi di *entry*, di *management value*, di *exit*. Non occuparsi preventivamente di pianificare questi processi implica una gestione anomala dello studio. Con inevitabili impatti sulla capacità di produzione del reddito, sulla crescita e sulla rischiosità. E – di riflesso – sul valore dello studio.

Appare quindi di interesse per tutti - dagli associati ai collaboratori, dai clienti al personale – dare risposta a questa esigenza. Con un approccio *diverso*, più consapevole del fatto che è cambiato il modo di *fare professione* e che occorre valorizzare al meglio il team di associati, coinvolgendo *in primis* le risorse umane che lo studio ha istruito nel corso degli anni, i collaboratori.

2. INNOVAZIONE NEGLI STUDI PROFESSIONALI

di Alessandro Allamprese Manes Rossi¹⁹

2.1. Premessa

C'è un forte cambiamento in atto che investe gli studi professionali e, più in generale, il mondo dei professionisti. Cresce infatti la consapevolezza di questi ultimi – siano essi avvocati, commercialisti, notai, architetti o altre figure inquadrare negli Ordini – dell'aspetto imprenditoriale del loro lavoro. Si tratta di un nuovo sentire che, nonostante fosse presente *in nuce* da alcuni decenni tra i più avvertiti, soltanto negli ultimi anni sta maturando in una nuova cultura diffusa in grado di influenzare realmente lo stile di gestione degli studi professionali.

Sono molteplici i fattori alla base di questo mutamento di scenario. Tra questi si può certamente annoverare l'elevata competizione, con un numero sempre maggiore di professionisti operanti nello stesso campo, che ha spinto molti di essi a prendere coscienza di dinamiche caratteristiche della gestione d'impresa che nel modo tradizionale d'intendere la figura del professionista si potevano, se non proprio ignorare del tutto, quantomeno relegare a un ruolo marginale. A questo va aggiunta la complessità del dettato normativo italiano, «lacci e laccioli» che spingono, giocoforza, ad adottare una struttura organizzativa capace di recepire – e mettere in pratica – le novità²⁰.

Che qualcosa si stia muovendo lo confermano alcuni dati che dimostrano l'incremento degli investimenti nelle tecnologie digitali da parte degli studi professionali, anche se, come diremo, il digitale non esaurisce in toto l'aspetto innovativo. Nel 2020 avvocati, commercialisti e consulenti del la-

¹⁹ Alessandro Allamprese Manes Rossi è Dottore Commercialista in Padova – Studio *Adm Associati*.

²⁰ Come ricorda bene Andrea Tomo. Cfr. Tomo A., *L'analisi dell'innovazione nei servizi professionali*, Giappichelli Editore, 2016.

voro italiani hanno investito 1,6 miliardi di euro in strumenti digitali, con un aumento del 7,9% rispetto all'anno precedente, e nel 2021 è prevista una spesa di 1,8 miliardi di euro²¹. Prima di guardare ai numeri, tuttavia, è utile porsi una domanda di fondo: è possibile, al giorno d'oggi, mettere in atto processi innovativi negli studi professionali? La risposta è affermativa, a patto che si abbia la piena consapevolezza di che cosa significhi realmente fare innovazione e del fatto che essa richiede un investimento – non tanto e non solo economico quanto di tempo, risorse e coinvolgimento – di medio-lungo periodo.

2.2. Definire l'innovazione

Proviamo quindi a delineare cosa s'intende con il termine «innovazione». Ragioniamo per sottrazione, eradicando stereotipi talmente ripetuti da diventare, troppo spesso, postulati. Innovare non significa necessariamente creare qualcosa di nuovo. Nel caso degli studi professionali, per meglio intenderci, innovare non vuol dire pensare esclusivamente a nuovi servizi. Allo stesso modo il cambiamento non è portato solo dalla digitalizzazione, dall'utilizzo – talora quasi «forzato» da mode passeggere – di nuove tecnologie. L'innovazione è, prima di tutto, un cambio di mentalità e un salto culturale, che deve avvenire specialmente in chi ha la responsabilità di prendere in mano gli studi professionali, traghettandoli verso il futuro. Non si può nemmeno, d'altro canto, ritenere innovazione sinonimo di creazione di *qualcosa di nuovo*. Piuttosto, si tratta di fare le cose *in modo nuovo*. È in fondo un altro modo per sottolineare la differenza che corre tra *innovazione di prodotto e innovazione di processo*, introdotta nel 1912 da Schumpeter²².

Come ho avuto modo di scrivere con Andrea Cecchetto, presidente della commissione formazione dell'Unione dei Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Vicenza:

Cosa possiamo cambiare all'interno dei nostri studi, visti come vere e proprie aziende? Analizziamo la nostra strategia, la nostra clientela, i canali di distribuzione dei servizi, i nostri ricavi, i nostri prodotti/servizi offerti, i nostri costi, il nostro modo di lavorare, i nostri partner e collaboratori. E – a proposito di

²¹ Dati esposti nella ricerca dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale della School of Management del Politecnico di Milano, su un campione di oltre tremila studi di avvocati, commercialisti e consulenti del lavoro, presentata il 1° luglio 2021 nel convegno «Viaggio al centro del cambiamento: un biglietto di sola andata per gli studi professionali».

²² Schumpeter J.A., *Teoria dello sviluppo economico*, Rizzoli, 2002.

quest'ultimo punto – proviamo a capire chi può portare in studio una forte discontinuità, sinonimo di cambio di passo e vero cambiamento.²³

2.3. Il processo innovativo

Il passo citato può forse apparire talmente omnicomprensivo da essere ridondante. Tuttavia è efficace nel mettere in evidenza la differenza fra esigenza contingente e cultura profonda dell'innovazione. Perseguire soltanto la prima – l'esigenza – produce nella maggior parte dei casi un cambiamento superficiale, a volte emergenziale, che sfocia in risultati poco efficaci, e non duraturi nel tempo. La seconda invece – la cultura dell'innovazione – è l'unica via che porta a un cambiamento in grado di reggere alla prova del tempo. Il processo innovativo, quindi, è efficace quando sposa un approccio *top-down*. Da uno sguardo d'insieme, generale, si va in profondità, fino al singolo accorgimento da apportare. Dall'idea al prototipo, abbattendo definitivamente quel «si è sempre fatto così», vero nemico del successo di uno studio professionale.

Ciò che si vuole sottolineare è che l'innovazione capace di innervare uno studio professionale, così come ogni altra realtà imprenditoriale, è quella che scaturisce da una grande consapevolezza e dalla voglia di prendere decisioni importanti. Sempre con Andrea Cecchetto, ascoltando l'*ouverture* de «La gazza ladra» di Gioacchino Rossini, così immaginavamo la «musicalità» del processo innovativo:

Accelerazione. Cambio di ritmo. Aggiunta di nuovi elementi. È forse questo il segreto per innovare, cambiare il nostro modo di fare professione, abbandonando la strenua difesa – a volte addirittura imbarazzante – di un fatturato generato da un'operatività a basso valore aggiunto, quello originato da contabilità, bilanci e dichiarativi.²⁴

2.4. La cultura dell'errore e la lezione di Jordan

Tornando a quanto già accennato, innovare in uno studio professionale è innanzitutto un'operazione culturale, a tutti i livelli, oppure semplicemente

²³ Da un intervento pubblicato da *Il Commercialista Veneto*: Allamprese Manes Rossi A.-Cecchetto A., *Il valore dell'innovazione negli studi. Alcune riflessioni ascoltando La gazza ladra di Gioacchino Rossini*, *Il Commercialista Veneto*, n. 257/2020, pag. 7 e s.s.

²⁴ *Ibidem*.

non è. Vanno quindi fissati alcuni paletti che, se osservati dal punto di vista opposto, sono altrettanti ostacoli che si possono incontrare sul percorso. Vanno prese decisioni importanti, capaci di intercettare ogni livello del proprio studio professionale. Decisioni che, va da sé, non possono essere assunte a cuor leggero, né si possono delegare, ma devono essere prese in carico dai vertici dello studio: logica *top-down*, di nuovo. Di conseguenza chi ha la guida deve dedicare al processo innovativo il giusto tempo – staccandosi dall’operatività quotidiana, programmare le risorse finanziarie necessarie e affrontare uno dei grandi spauracchi del quieto vivere lavorativo: l’errore.

Su quest’ultimo punto vale la pena soffermarsi. Perché una sana cultura dell’errore è fondamentale per ottenere quel cambiamento tanto agognato. Partiamo da un presupposto: il fallimento esiste, ineluttabile, nelle nostre esperienze di vita. Ecco perché l’errore va usato come leva per compiere il passo successivo, non come timore paralizzante. Come procedere? L’errore va accettato – ed è qua, in fondo, il grande cambio culturale, analizzato – magari facendosi aiutare da un consulente esterno al processo fallace – e quindi compreso come trasformarlo in un punto di forza. Introdurre la cultura dell’errore in una realtà lavorativa non è affatto semplice. È necessario costruire il giusto clima, ovvero eliminare il giudizio, rendendo così libere le persone anche di sbagliare. Il timore, nel breve e nel lungo periodo, non è mai una leva di crescita.

Una diffusa cultura dell’errore porta a risultati tangibili. A spiegarcelo bene è uno degli sportivi più vincenti di sempre, la star del basket Michael Jordan:

Avrò segnato undici volte canestri vincenti sulla sirena e altre diciassette volte a meno di dieci secondi dalla fine, ma nella mia carriera ho sbagliato più di novemila tiri. Ho perso quasi trecento partite. Trentasei volte i miei compagni mi hanno affidato il tiro decisivo e l’ho sbagliato. Nella vita ho fallito molte volte. Ed è per questo che alla fine ho vinto tutto.²⁵

2.5. L’aspetto dimensionale

Tempo e figure specifiche, staccate dall’operatività, dedicate all’aspetto innovativo dello studio professionale. Capacità di accettare l’errore e di superare lo status quo, uscendo dalla propria *comfort zone*. Nell’elenco dei

²⁵ La frase, divenuta celebre, è stata pronunciata da Jordan in uno spot della Nike andato in onda nel 1997.

desiderata per l'innovazione già si scorge il maggiore scoglio da superare: la dimensione. La maggior parte degli studi professionali italiani, infatti, ha numeri ridotti. Donne e uomini già oberati dal lavoro e dall'inseguimento delle scadenze, con poco tempo a disposizione. Così come gli stessi titolari – anche loro, di fatto, «operativi» – non possono esimersi dall'intrattenere relazioni personali con i clienti. Questo status quo ostacola l'efficacia del percorso innovativo, che dev'essere governato da qualcuno che sia almeno in parte libero dalla gestione degli affari correnti. C'è poi il tema della scalabilità: l'innovazione esprime al meglio le sue potenzialità quando consente di incrementare in modo esponenziale il volume d'affari (e il numero di clienti) senza un impegno di risorse proporzionale. Tuttavia, per ottenere questo vantaggio nel medio periodo, occorrono un investimento iniziale importante, possibile solo se si dispone di budget consistenti, e una propensione alla standardizzazione delle procedure.

Come superare, quindi, il problema dimensionale? La risposta più convincente appare l'aggregazione fra studi. A tal proposito, analizziamo che cosa scriveva il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili in un documento datato 2019.

Il cambiamento in atto impatterà inevitabilmente sui modelli di business della professione. L'innovazione strategica diventerà sempre più centrale e in molti casi sarà determinante per la sopravvivenza stessa degli studi professionali. Non solo come necessità di riorganizzazione interna dello studio, ma, soprattutto, come opportunità per il riposizionamento dello stesso sul mercato. La specializzazione non sarà solo una leva per consolidare e preservare gli standard di qualificazione della professione, ma una precisa scelta strategica nella riorganizzazione del proprio modello di business che dovrà essere necessariamente proattivo rispetto al mercato e non più semplicemente law driven.

In questa direzione è importante riconsiderare l'aggregazione professionale come leva strategica di sviluppo. In questo documento intendiamo riferirci all'aggregazione professionale non solo nei termini dell'esercizio della professione in forma associata o societaria ma, più in generale, come modello collaborativo che a quelle forme, certamente valide ed opportune nel quadro di un'evoluzione strategica, affianca altre forme meno vincolanti sul piano formale-giuridico e perciò più flessibili e aperte. Ad esempio, le reti e i network professionali, favoriti anche dallo sviluppo delle tecnologie digitali, possono rappresentare una nuova frontiera dell'aggregazione professionale.²⁶

²⁶ AA.VV., *Il processo di aggregazione e la digitalizzazione negli studi professionali*, CNDCEC-FNCC, luglio 2019. Il Documento è consultabile su internet all'url: https://commercialisti.it/documents/20182/1236821/2019_07_30_Aggregazione+professionale+e+digitalizzazione_.pdf/29320367-2bab-4a9b-8a91-a90f90a115bb.

Aggregazione professionale come leva strategica di sviluppo, dunque. Anche e soprattutto per quanto riguarda la capacità di immettere innovazione nella propria routine lavorativa. Parlando di reti si può anche andare oltre: la sinergia, infatti, è utile anche fra realtà complementari come, ad esempio, uno studio professionale e una società tecnologica. Da notare come le riflessioni sopra riportate siano state scritte in un periodo di poco precedente l'arrivo del Covid-19. La pandemia non ha solo stravolto abitudini e stili di vita, ma si è anche rivelata un formidabile acceleratore del cambiamento nell'organizzazione del lavoro e dell'impresa, rivelando la centralità del dibattito sul rapporto fra tecnologia e uomo. Domande che prima, forse, qualcuno poteva evitare di porsi, ora chiedono prepotentemente una risposta.

2.6. Nuove figure professionali

Non è solo una questione di (piccole) dimensioni degli studi professionali. Se finora non si è fatto ancora abbastanza per innovarli, dobbiamo chiamare in causa anche altri fattori. Proviamo a metterli in fila:

- c'è un aspetto economico, che in parte è figlio dell'aspetto dimensionale, ma non esclusivamente. È evidente, infatti, la mancanza di risorse finanziarie e di strutture societarie adeguate ad accogliere i capitali necessari per fare innovazione;
- servono nuove figure professionali: *innovation manager*, *growth hacker* capaci di intercettare i canali di crescita e innestare i processi di innovazione. Nel nostro Paese pesa la carenza storica di laureati in materie Stem (Science, Technology, Engineering and Mathematics): in Italia i laureati in tali ambiti nella fascia 25-34 anni sono il 24,7% del totale, meno rispetto alla Francia (26,8%), alla Spagna (27,5%) e alla Germania (32,2%)²⁷. Se è vero che negli ultimi anni questa quota è in crescita (anche, finalmente, tra le donne, colmando un gender gap a livelli inaccettabili nelle aree scientifiche), è altrettanto vero che rimaniamo indietro rispetto la media dei Paesi più evoluti. Senza

²⁷ I dati sono riportati in Bruno E., *Università, lauree Stem: iscrizioni in crescita (ma troppo lentamente)*, Il Sole 24 Ore, 23 febbraio 2021. L'articolo è consultabile su internet all'url: <https://www.ilsole24ore.com/art/universita-lauree-stem-iscrizioni-crescita-ma-troppo-lentamente-AD8Z0nKB>.

contare che chi studia ora, sarà pronto per il mercato del lavoro non prima di qualche anno. Mentre l'innovazione serve oggi, o meglio, per dirla con un paradosso, ieri;

- per accogliere l'innovazione manca infine un'adeguata cultura imprenditoriale. In altre parole, i titolari degli studi professionali faticano ancora a vedersi come degli imprenditori e ad adottarne strategie e modalità di gestione della propria attività. Il servizio professionale è ancora tipicamente «sartoriale» e, perciò, difficilmente scalabile.

2.7. Come (o meglio) degli imprenditori

Dopo aver analizzato debolezze e punti di forza nel rapporto fra innovazione e studi professionali, può essere utile allargare lo sguardo al tessuto imprenditoriale italiano e sulle sue caratteristiche, attraverso le parole del commercialista e docente universitario Roberto Schiesari.

Il sistema imprenditoriale italiano si trovava già prima della pandemia da Covid 19 a dover fronteggiare un gap rispetto agli altri Paesi. Secondo l'European Innovation Scoreboard 2020, l'Italia è classificata come un «innovatore moderato», al diciottesimo posto nell'Unione Europea nell'indicatore dei sistemi di innovazione, pur avendo migliorato la propria performance rispetto al 2012. Se segnali incoraggianti da questa ricerca della Commissione Europea vengono dall'innovazione in-house delle Pmi, sia in termini di prodotti e processi sia di innovazioni organizzative e di marketing, si notano ritardi anche significativi in termini di livello di popolazione con istruzione universitaria, di investimenti aziendali in ricerca e sviluppo e di rapporti di collaborazione tra Pmi innovative.²⁸

Ecco, quindi, il contesto: non siamo, mediamente, un Paese per innovatori. Neanche a livello aziendale. Ovviamente non mancano best practice e imprenditori illuminati. Ma sempre di più, anche per le imprese, l'innovazione diventa non solo un elemento di forza, o una scelta strategica, ma proprio la condizione per esistere. La pandemia ha già messo molte aziende di fronte ad un bivio: o si ripensa la propria struttura, immettendo idee nuove e soluzioni diverse, o il rischio è quello di ritrovarsi presto messi ai margini del mercato.

²⁸ Nel capitolo «L'innovazione dalla risposta all'emergenza a percorsi strategici di sviluppo e di nuove dinamiche competitive» in AA.VV., *Oltre la crisi. Riflessioni e proposte sui nodi che ostacolano la ripartenza*, Egea, 2020.

Per gli studi professionali la sfida è doppia: essi dovranno essere capaci non solo di calarsi in una mentalità imprenditoriale che storicamente non appartiene loro, e allo stesso tempo di mutuare da quel mondo strumenti e best practice. Entriamo ora nel dettaglio di alcuni aspetti di questa transizione che, come dimostrano le cifre citate all'inizio di questo capitolo, negli ultimi anni sta entrando nel vivo.

2.8. Digitalizzazione e nuove tecnologie

Si possono individuare alcune aree dell'attività di uno studio professionale in cui maggiore può essere l'impatto dell'innovazione. Senza pretese di esaustività, quanto piuttosto con l'intento di fornire una mappa utile a chi intenda intraprendere un percorso di innovazione nel proprio studio professionale.

La digitalizzazione dei processi e lo sviluppo di nuove tecnologie è l'area in cui più impetuoso è stato l'impatto dell'innovazione negli ultimi anni. Numerose applicazioni e novità normative hanno aperto le porte a forti potenzialità di cambiamento. Basti pensare alla rivoluzione innescata dalla PSD2 (Payment Services Directive 2), la seconda direttiva dell'Unione Europea sui servizi di pagamento elettronici. Entrata in vigore in Italia nel gennaio 2018, ha riscritto le regole del gioco nel settore emergente dei pagamenti digitali. Tra le principali novità c'è l'apertura di questo mercato a nuovi player, con l'obbligo per le banche di «aprire» i server e i dati dei propri correntisti a operatori terzi, a cui i consumatori possono affidarsi per pagare online in modo semplice e veloce. Si tratta di app e software che prelevano il denaro del consumatore dal conto corrente o dalla carta di credito e lo trasferiscono al «negozio digitale» in cui si sta effettuando l'acquisto. La trasformazione avviata da questa direttiva è epocale, e la pandemia da Covid-19 non ha fatto altro che accelerarla, diventando lievito per la crescita del settore fintech, in cui i nuovi servizi finanziari che poggiano su infrastrutture digitali danno vita a modelli di business inediti, in competizione tra loro per garantire facilità d'accesso, velocità e minori costi.

Ma che cosa c'entra tutto questo con gli studi professionali? Molto, perché la direttiva PSD2 non rivoluziona solo gli acquisti online per i consumatori, ma anche la gestione dei flussi finanziari per le aziende. Grazie ai software che hanno accesso ai dati bancari in tempo reale, ad esempio, per le imprese con filiali all'estero è più semplice gestire una tesoreria integrata in un solo software. Per tutte le aziende, anche quelle che operano in un solo Paese europeo, è possibile monitorare in tempo reale i flussi di cassa, e

dunque assumere decisioni rapide e sostenute da dati certi e reali in qualunque momento. In questo contesto, la figura del commercialista assume sempre più il ruolo di un consulente d'innovazione, in grado di guidare i propri clienti nell'utilizzo di questi nuovi strumenti, con l'obiettivo di conseguire maggiore efficienza e risparmio di tempo e di risorse. Un esempio di tali applicazioni è Kalaway, società di cui sono fondatore, che offre alle aziende un servizio inedito di gestione finanziaria in outsourcing, grazie a una piattaforma digitale proprietaria. È solo uno dei tanti modi in cui le competenze presenti in uno studio professionale possono entrare in fertile sinergia con il digitale, offrendo un valore aggiunto al cliente. L'approccio è quello di una «innovazione di servizio», un concetto ben descritto da Andrea Tomo.

Il rapporto cliente-fornitore è fondamentale per tutte le organizzazioni e per tutte le tipologie di innovazione, ma nel caso di un'impresa di servizi questo rapporto risulta focale per apportare valore aggiunto dando un tocco di tangibilità al servizio e rendendo il cliente maggiormente conscio del servizio che sta fruendo.²⁹

Oltre alle conseguenze della PSD2, la digitalizzazione e le nuove tecnologie hanno un impatto importante su molteplici aree di attività. Tra le più rilevanti c'è la Data Analysis, ovvero l'interpretazione, facilitata da strumenti digitali, dell'enorme mole di dati proveniente dalle aziende clienti, al fine di elaborare trend utili a orientarne lo sviluppo.

Anche l'intelligenza artificiale ha iniziato a fare ingresso negli studi professionali. I software di AI sono in grado di svolgere mansioni meccaniche e ripetitive come leggere, catalogare e archiviare documenti, effettuare ricerche, fino in alcuni casi a fornire pareri su quesiti specifici. L'automazione ha un doppio pregio: da un lato svolge velocemente e a prova di errore un gran numero di operazioni, dall'altro libera del tempo prezioso che i collaboratori dello studio possono investire in attività a più alto valore aggiunto, come la consulenza strategica, la ricerca di nuovi clienti e la formazione.

Molto promettente è poi l'applicazione all'ambito finanziario della tecnologia Blockchain, che consente di tracciare una serie di avvenimenti in modo certo e immodificabile, grazie a un meccanismo di validazione che coinvolge in modo paritario diversi utenti, in una sorta di registro digitale

²⁹ Tomo A., *L'analisi dell'innovazione nei servizi professionali*, Giappichelli Editore, 2016, pag. 11.

condiviso e trasparente. Le possibilità di impiego sono molteplici: dalla certificazione dell'effettiva titolarità di un bene alla stipula di contratti – *smart contract* –, dalle criptovalute – le monete virtuali – ai *token* – insiemi di informazioni digitali certificate tramite Blockchain che conferiscono un diritto a un determinato soggetto. Un paesaggio in rapidissima evoluzione, su cui acquisire una competenza verticale sarà sempre più importante per i commercialisti e per gli esperti contabili. Basti pensare, per fare un solo esempio, al trattamento fiscale e tributario delle criptovalute.

2.9. Struttura organizzativa e altre aree di innovazione

Se il rapporto sempre più stretto con le tecnologie digitali influisce soprattutto sulla relazione tra lo studio professionale e i clienti, altre innovazioni impattano maggiormente all'interno – modificano cioè i processi e le modalità organizzative attraverso cui le pratiche vengono «lavorate».

L'innovazione della struttura organizzativa, ad esempio, porta a concepire lo studio professionale in modo sempre più simile a un'azienda, tramite una gestione manageriale e la progressiva standardizzazione delle attività: dalla divisione e la formalizzazione del lavoro – in modo da rafforzare il rispetto di ruoli, compiti e mansioni del personale – alla definizione di KPI – indicatori di prestazione, per stabilire obiettivi chiari e trasparenti –, fino all'adozione di sistemi di controllo di gestione – con il compito di verificare il conseguimento degli obiettivi attraverso una serie di indicatori numerici.

Sono ampi i margini di innovazione nel processo commerciale, se si impara a sfruttare le nuove opportunità di business create dalla tecnologia. Gli ecosistemi digitali abbattano le distanze e consentono di progettare servizi da remoto i cui potenziali clienti si trovino in aree geografiche lontane dalla sede operativa dello studio.

A corollario di ciò, può essere utile sviluppare un piano di marketing – attività spesso del tutto assente negli studi professionali – anche ricercando sul mercato o formando «in casa» figure con adeguate competenze.

In quest'ottica, infine, lo sviluppo di nuovi prodotti e servizi deve diventare una funzione stabile nella vita dello studio. In un mercato in costante mutamento, infatti, «vedere» prima dei competitor una nicchia di domanda non soddisfatta e approntare una strategia per intercettarla rappresenta un importante vantaggio competitivo.

2.10. Gli studi professionali nell'ecosistema dell'innovazione

A proposito di vantaggi competitivi, come si posizionano i professionisti nei confronti degli altri attori dell'ecosistema dell'innovazione? Rispetto alle startup, che tipicamente vedono rappresentate nei propri team professionalità molto specifiche relative al settore di attività, gli studi professionali possono vantare un ampio spettro di competenze tecniche in ambito normativo e fiscale. Gli studi, inoltre, attingono costantemente alle esperienze dei propri clienti, appartenenti a realtà e settori estremamente diversificati. Innovazione è anche contaminazione, e in questo senso il professionista gode di un continuo confronto con il mondo imprenditoriale. Come un'antenna, può captare tendenze e business emergenti. Nel mondo dell'innovazione vince chi sa lavorare in una logica di network: uno studio professionale può presentarsi come un partner di valore, in grado di offrire sia competenze tecniche che capacità di leggere le evoluzioni del mercato.

In conclusione, una domanda che può suonare come una provocazione: ha ancora senso parlare di «professionista», o è invece necessaria un'evoluzione a «imprenditore»? La questione terminologica nasconde un fatto di sostanza: il concetto che si vuole sottolineare è che un cambio di mentalità è necessario. Inevitabile, perché dettato dal mercato. Oggi, uno studio professionale non può più permettersi di vivere di rendita, né di contare su una platea di clienti storici o sul prestigio radicato in una tradizione familiare. La logica della concorrenza è arrivata anche qui, e impone a tutti di attrezzarsi con capacità di innovare il proprio prodotto – il proprio servizio –, di specializzarsi, di comunicare, di ricercare nuovi clienti. Chi non riesce a farlo è destinato a vedere il proprio mercato restringersi. La buona notizia è che le competenze di base non mancano, e le opportunità offerte dalle nuove tecnologie sono molto maggiori dei rischi che inevitabilmente si corrono nell'adottarle.

3. LA RIPARTIZIONE DELL'UTILE PROFESSIONALE

di Luca Corazza, Luca Cavicchiolo e Claudio Pigarelli³⁰

3.1. Inquadramento della problematica

Da una indagine fatta su un campione di una decina di studi professionali in zona triveneto, ai soci di studio resta una quota sull'incassato annuale tra il 30% e il 47%. Tuttavia, una analisi più approfondita sui conti economici degli studi professionali rivela che se totalizziamo i compensi alle risorse umane (dipendenti, collaboratori, professionisti e soci) otteniamo la principale e fondamentale voce di costo con una percentuale variabile tra il 70 e l'80% del costo.

La modalità con cui si gestisce il modello retributivo è quindi l'elemento «fondamentale» in una struttura professionale. Parlare di marginalità in una realtà nella quale i compensi per il lavoro prestato e gli utili realizzano spesso il 70% dei ricavi è un concetto privo di significato. Volendo portare all'estremo il ragionamento, ipotizziamo un'azienda nella seguente situazione (dati in migliaia di euro):

<i>ricavi</i>	900
<i>costi operativi</i>	300
<i>compenso amministratore</i>	700.

Ne deriva una perdita operativa di 100 ... ma vi sentireste realmente di affermare che l'azienda è in perdita? Ha senso ragionare di marginalità operativa? O dobbiamo solo ragionare della adeguata remunerazione dell'amministratore, ovvero di colui che determina il proprio compenso?

³⁰ Luca Corazza è Dottore Commercialista in Vicenza – *Enumera Stp Srl*. Luca Cavicchiolo è Dottore Commercialista in Treviso – *Stefani Piana & Partners*. Claudio Pigarelli è Dottore Commercialista in Verona – *Slt Strategy Legal Tax*.

Il presente lavoro è il risultato di una collaborazione comune, tuttavia nello specifico il paragrafo 1 è attribuibile ai dott.ri Corazza e Cavicchiolo, il paragrafo 2 al dott. Cavicchiolo e i paragrafi 3-4 sono attribuibili al dott. Corazza.

È fondamentale quindi decidere le modalità di ripartizione degli utili e di remunerazione del lavoro prestato in una entità economica dove il costo principale è il costo del lavoro, in presenza di un modello che deve essere dinamico perché le condizioni di mercato cambiano velocemente; per poter associare nuovi professionisti dall'esterno, espandere la struttura e ricercare economie di scala e sinergie di competenze; per poter gestire i cambiamenti nella composizione della forza lavoro interna (crescita interna dei giovani professionisti).

Ciò diverrà un tema tanto centrale quanto maggiormente strutturato sarà lo studio. Ovviamente in uno studio individuale si ha vita facile, l'utile compete integralmente al titolare. Ma cosa accadrebbe se vi fossero dieci partner, ciascuno dei quali apportatore di una differente mole di lavoro, con qualifiche e specializzazioni differenti e magari alcune di queste non direttamente produttive di reddito? Ci si rende facilmente conto della centralità e delicatezza della tematica.

Inoltre, per favorire la crescita dello studio è spesso opportuno, se non necessario, che gli associati sviluppino specializzazioni in specifiche aree. Taluni si dovranno dedicare alla cura degli aspetti gestionali ed amministrativi, altri allo sviluppo dell'aspetto commerciale ed al marketing, altri ancora potranno dedicarsi con totale attenzione a sviluppare ed acquisire competenze tecniche e via così. Non diverrà facile a questo punto riconoscere con equità il lavoro svolto e l'apporto professionale di ciascun partner, ricompensandoli con merito.

Le soluzioni adottate nella pratica sono molto eterogenee e nel panorama complessivo queste variano in ragione di svariati elementi, quali la qualifica dei soci, la loro anzianità e storicità, il legame con i clienti e la volontà di rendere i partner sempre più imprenditori di loro stessi e dello studio e non semplicemente meri «esecutori dipendenti».

Certamente il sistema adottato per la ripartizione degli utili deve essere percepito come un metodo per assicurare il giusto riconoscimento a chi produce i migliori risultati, senza negare un'adeguata remunerazione anche a chi si impegna con costanza per il buon andamento dello studio e si occupa di aree di attività non produttive di reddito ma non per questo meno essenziali al buon andamento della struttura. Per fare ciò è necessario identificare alcuni «driver» che indirizzeranno la scelta del metodo più adatto. Questi dovranno tener conto di alcuni aspetti.

Cosa si intende premiare? Qui si possono trovare varie risposte tra le quali: la presenza, l'anzianità e storicità all'interno dello studio, il raggiungimento di risultati o di un determinato risultato minimo, etc....

Individuazione del criterio di misurazione. Per questo aspetto ci si può rifare al monte ore lavorato, al fatturato prodotto, alla marginalità prodotta; ciò sia singolarmente che come team.

Come valorizzare le attività cd «non produttive». Come già evidenziato trattasi spesso di attività vitali, quali la gestione delle risorse umane, le attività di marketing, la gestione dei rapporti con i terzi, l'amministrazione, ed altre ancora.

Non si può affermare che esista il metodo di ripartizione degli utili perfetto e adatto a tutte le realtà. È più corretto ritenere che ogni singola realtà debba – in base alle sue caratteristiche, alla sua storicità, ai rapporti che legano gli associati – trovare e sviluppare quel metodo di ripartizione degli utili che meglio soddisfi le anzidette caratteristiche.

3.2. La letteratura anglosassone di riferimento - i modelli classici

La tematica della remunerazione dei soci in uno studio professionale e dunque della ripartizione degli utili è assai dibattuta anche in letteratura; ed è specialmente nella dottrina anglosassone del mondo delle law firm che ritroviamo una particolare attenzione all'argomento.

Dovendo individuare i principali modelli di ripartizione degli utili, partire dai c.d. metodi classici è di aiuto. Tali metodi risultano ben definiti dalla letteratura anglosassone e spesso, anche con diverse varianti, li possiamo riscontrare nelle grandi strutture inglesi ed americane. Risulta al riguardo efficace nell'analisi immaginare le diverse formule di distribuzione degli utili adottabili come posizionate su di una linea i cui estremi sono rappresentati da due modelli antitetici che rappresentano le due filosofie opposte di trattazione di questa delicata materia. Tali estremi, che andremo nei prossimi paragrafi a meglio identificare, sono i metodi: «eat what you kill» e «lockstep».

3.2.1. Eat what you Kill

Questo modello, molto utilizzato nelle grandi strutture oltre oceano, mira a premiare le performance dei singoli professionisti. In questo metodo i professionisti, gli associati ed i partner vengono remunerati proporzionalmente ai risultati economici conseguiti. Viene dunque incentivata la performance individuale, con conseguenti benefici per coloro che ottengono risultati positivi e penalizzazioni per coloro che conseguono risultati non brillanti. Minimizzando il concetto si potrebbe riassumere la filosofia sottostante in «guadagna di più, chi fattura di più».

Com'è facilmente intuibile tale metodologia ha dei punti di forza ed altri che ne rappresentano un limite.

Sul fronte dei pregi certamente va sottolineato che grazie a questa forma di remunerazione la struttura potrà ambire ad intercettare i professionisti di maggiore talento, in grado di sviluppare risultati estremamente positivi, andando a soddisfare le ambizioni economiche di costoro. Ciò non solo con riferimento a professionisti con esperienza ma anche a quei giovani che aspirano a mettersi in luce e sono in grado di produrre risultati e, nonostante la giovane età, con questo metodo potrebbero già da subito raggiungere rilevanti soddisfazioni economiche. In questo modello il partner è il responsabile della propria fortuna economica ed il fautore del livello di reddito a cui potrà ambire.

Gli studi che adottando questa metodologia tendenzialmente potranno aumentare i fatturati con rapidità, ma fino ad un certo punto. Infatti, si sarà portati a ragionare per «comparti stagni», nessuno vorrà dedicare tempo e risorse allo svolgimento di compiti organizzativi, di comunicazione e collaborazione reciproca perché tutti saranno focalizzati sulla cura della propria clientela e sulla massimizzazione dei propri risultati. Tale configurazione assomiglia per alcuni aspetti ad un metodo di condivisione dei costi, dove non esiste nella sua accezione pura un minimo criterio solidaristico che spesso è anche uno degli aspetti che spinge ad associarsi. Ulteriore criticità del modello è quella di non rappresentare terreno fertile per la crescita e lo sviluppo di quei giovani che all'ingresso nella struttura non riescono sin da subito ad essere «redditizi» e che, con grande probabilità, rischiano di essere abbandonati a loro stessi in quanto percepiti unicamente come costi improduttivi.

Se da un lato questo metodo incentiva l'ottenimento di risultati performanti, dall'altro tende anche a rendere meno unita e compatta la struttura dal punto di vista dei professionisti che la compongono, creando una eccessiva concorrenza all'interno e non favorendo il trasferimento di lavoro tra colleghi e la loro cooperazione.

Esistono poi all'interno di questo modello alcune varianti di applicazione che possono prevedere una struttura organizzata in più team di lavoro a capo dei quali si trova uno specifico professionista-leader. Tale figura dovrà gestire il proprio team nei vari aspetti operativi, compresi gli aspetti di costo, e sarà colui che trarrà maggiori benefici dalle performance della propria squadra. Una sorta di studio nello studio.

3.2.2. Lockstep e varianti

Questo metodo è concettualmente diametralmente opposto al precedente ed è essenzialmente legato all'anzianità maturata dai partner. La retribuzione dei singoli soci è livellata in funzione della storicità della presenza all'interno della struttura. Esiste tipicamente una soglia di ingresso, dunque un livello retributivo per i soggetti entranti, che progredirà nel tempo in funzione dell'anzianità acquisita. Questa metodologia è spesso utilizzata dalle strutture di maggiori dimensioni e con forte presenza sovranazionale. In questa versione vige un approccio dove prevalgono i soggetti con maggiore anzianità.

Tra i pregi di questo metodo certamente si ritrova un maggior senso comune di bene della struttura, slegata dai fini unicamente personali, una migliore distribuzione delle pratiche tra i partner e l'assenza dell'estremizzazione della «corsa al cliente» che invece si rinviene nel metodo descritto al precedente paragrafo. Gli associati saranno maggiormente disponibili quindi ad occuparsi di quegli aspetti gestionali e amministrativi non direttamente remunerativi in termini di fatturato ma pur sempre essenziali per il prosperare dello studio.

Di contro questo metodo incentiva meno le performance e, se applicato allo stato puro, non differenzia il trattamento retributivo di professionisti *underperformer* rispetto a quelli *outperformer*. Ovviamente questo potrà demotivare i professionisti più intraprendenti e capaci, con il conseguente rischio di una loro fuoriuscita dallo studio. Inoltre il modello potrà, nel mentre, incentivare una politica del lassismo a favore di chi preferisce delegare agli altri i compiti di maggiore fatica e complessità, creando al contempo delle rendite di posizione disincentivanti.

Spesso tale metodo, a causa dei suddetti limiti, non viene adottato nella sua versione più classica, ma si sente più di frequente parlare di lockstep «aggiustato» o «modificato». Questo ovviamente per adottare una versione maggiormente meritocratica delle scelte retributive. Queste versioni, infatti, con meccanismi più o meno evoluti, mirano a far sì che la retribuzione sia in parte legata alla seniority del socio ed in parte dipendente alla sua contribuzione alla performance dello studio.

In conclusione, riprendendo la metafora della linea su cui posizionare le varie metodologie, risulta poco frequente la pura applicazione dei due metodi estremi sopra trattati; ben più frequente invece è l'applicazione di metodologie redistributive che incorporano un mix degli aspetti caratterizzanti gli stessi e che quindi si posizionano idealmente più vicino ad un estremo anziché all'altro lungo la linea del nostro esempio. Le evoluzioni e tipologie nella pratica sono infatti assai variegata e non esistono modelli che si

possono definire degli standard. Semmai si possono definire rispondenti in maniera più o meno marcata alla filosofia sottostante al metodo dell'eat what you kill o del lockstep.

Il metodo adatto ad ogni studio ovviamente non esiste ma dovrà essere di volta in volta costruito e adattato alla singola realtà, ben consci che nel tempo richiederà di essere cambiato e messo in discussione.

3.3. Le aree di valutazione della performance del socio

Per cercare di contribuire all'analisi dei modelli di ripartizione dell'utile riteniamo utile cercare di analizzare tutte le dimensioni della complessa sfera di valutazione del contributo e della performance di un professionista all'interno di una struttura associata.

In primis vogliamo riflettere su come all'interno di una entità professionale associativa convivano due dimensioni fondamentali: una *dimensione professionale* e una *dimensione imprenditoriale* a cui potremmo collegare anche due tipi di remunerazione: alla dimensione professionale il compenso professionale e alla dimensione imprenditoriale l'utile nel senso più classico della società di capitali (il dividendo). Da una parte la remunerazione della capacità del professionista, dall'altra la remunerazione del capitale investito. Questa fenomenologia sarà osservabile e diventerà sempre più rilevante e conflittuale al crescere della dimensione dello studio.

La dimensione professionale innanzitutto. Negli anni '40, lo studio legale di Boston Hale e Dorr ha formalizzato uno dei primi sistemi di compensazione basati sugli incentivi; per fare ciò lo studio ha definito tre categorie in cui un partner potrebbe guadagnare reddito: «Finder» (originatore del cliente), «Minder» (responsabile del cliente) e «Grinder» (il partner che effettivamente fa il lavoro). Questa prima storica suddivisione rappresenta il primo passo per identificare le diverse linee di analisi per l'adeguata remunerazione di un socio.

3.3.1. Area commerciale: per il business che porta

Un professionista è molto spesso il commerciale di sé stesso. I clienti ed i mandati professionali sono raccolti per la capacità di alcuni professionisti di catalizzare la fiducia dei clienti e portarli all'assegnazione dell'incarico allo studio.

Alcuni professionisti sono evidentemente più bravi di altri a prendere «lavori» e magari spesso accade che sono anche più bravi a portarli che a farli. O comunque ne possono portare di più di quelli che sarebbero in gra-

do di fare. Non riconoscere e premiare questo aspetto è sicuramente causa di tensione nei rapporti tra soci; dove invece questa dimensione viene riconosciuta si può alimentare un processo virtuoso per cui alcuni soggetti portano lavori allo studio che poi altri professionisti svolgeranno materialmente: alla fine ne guadagna l'intera struttura professionale. Alla fine, si lavora di più tutti...

La risposta a questo tipo di esigenza si trova spesso negli studi in cui si corrisponde una percentuale su ogni mandato al professionista di origine dello stesso (in gergo si parla di «*origination*» o introduzione commerciale). Tuttavia, non basta trattare il tema della percentuale da attribuire. Molti sono gli aspetti delicati connessi a questo tema

Innanzitutto, quale percentuale? Per esperienza professionale ho analizzato vari modelli in cui si attribuiscono pesi dal 10% al 30% a questa dimensione. Il modello originario di Hale & Dorr attribuiva il 10% dei profitti dello studio ai c.d. «*Finders*»; sicuramente più alta è questa percentuale, più si privilegiano le capacità commerciali a dispetto di quelle esecutive. Ancora, la percentuale si calcola sul cliente o sul mandato? È per sempre? O ha una scadenza?

Alcuni studi non tracciano l'*origination* a causa del timore che questa si traduca in una concorrenza interna corrosiva. Questo non significa che tali studi non considerino questo contributo al momento di prendere decisioni sui compensi. L'*origination* è sicuramente il fattore di remunerazione dei soci più critico, quello che spesso fa litigare ed è alla base delle scissioni negli studi professionali. Questa metrica, più di ogni altra, determina spesso se un professionista diventa socio di uno studio ed è un fattore determinante per determinare tempistica e modalità con le quali lo stesso professionista uscirà dallo studio nei suoi anni più alti.

La mia personale posizione è che resta uno degli elementi più critici e non provare a misurarlo direttamente è un po' come rifiutarsi di affrontare un problema che comunque c'è, esiste ed è insito nella natura dei professionisti.

Il caso normale si ha quando un professionista inserisce un cliente *originale* (un cliente che non è influenzato da alcuna relazione con qualsiasi cliente precedente): l'introduzione commerciale va normalmente a quel professionista.

Qualsiasi professionista accreditato per un cliente *originale* manterrà il contatto con l'attività di tale cliente se il lavoro del cliente è di natura continua e ciò appare necessario nell'interesse degli standard professionali o dell'economia dello studio, o per entrambi.

È fondamentale che, nel momento in cui un solo professionista ha sviluppato un potenziale cliente e il potenziale cliente gli porta una commessa, tutto il merito vada a quel professionista.

Allo stesso modo, quando un solo professionista ha sviluppato delle relazioni e quelle relazioni diventano futura fonte di business per lo studio il merito deve essere attribuito al professionista che ha realizzato lo sviluppo.

Il credito per l'*origination* cambierà se un cliente lascia lo studio e un altro professionista di studio riporta in seguito tale cliente nello studio.

Un'altra circostanza da valutare attentamente e che potrebbe portare l'*origination* a mutare imputazione si ha nel caso in cui un professionista porta un Cliente, ma poi per lungo tempo è un altro professionista a coltivare il rapporto con quel cliente, lo gestisce e diventa il riferimento del rapporto con lo studio. L'*origination* dovrebbe in questi casi cambiare per riflettere la realtà del legame tra il cliente e lo studio che è oramai incentrata sul ruolo del professionista realmente attivo in quel rapporto. La domanda guida in queste situazioni dovrebbe essere sempre: *ma se domani il professionista che segue il cliente andasse via, chi seguirebbe il cliente?*

E considerate che sulle risposte sbagliate a queste domande si fonda il successo e l'insuccesso delle scissioni negli studi professionali (di solito ci sono due professionisti che pensano che il cliente li seguirà e sicuramente uno dei due è in errore). Dare risposte a queste domande è fondamentale anche nell'affrontare i rapporti tra professionisti più anziani e più giovani all'interno dello studio; in queste situazioni le suddette dinamiche di trasferimento del riferimento professionale sono sempre presenti.

Una declinazione particolare è la cosiddetta *origination congiunta*: un cliente può entrare a seguito delle attività di sviluppo di più di un professionista. Tali casi dovrebbero essere adeguatamente suddivisi in base alle circostanze e di solito questo sarà risolto di comune accordo tra i professionisti interessati. La ripartizione dovrebbe riflettere il contributo proporzionale di ciascun professionista; mentre in un caso particolare il credito alle imprese potrebbe essere diviso di comune accordo tra tutte le parti che possono aver diritto a tale credito – tale divisione, tuttavia, non deve essere un precedente vincolante per il comitato interno in seguito nel prendere le decisioni successive.

Infine in alcuni casi, non ci sarà alcun credito individuale o congiunto per l'origine aziendale e il comitato compensi assegnerà tali commissioni allo studio stesso.

Sono casi difficili da individuare e non molto frequenti ma che sono destinati a crescere in futuro. Pensate ad esempio alle opportunità generate da eventi istituzionali dello studio (es. convegni) o dall'attività social media.

Quindi in tutti quei casi in cui un cliente originale arriva non a seguito dello sviluppo da parte di un particolare professionista (uno o più professionisti), ma piuttosto sia da ricondurre ad una reputazione dello studio, si avrà una «*origination* di studio».

Le similarità tra la quota di *origination* e l'avviamento commerciale di un pacchetto clienti sono molteplici. I senior partner di uno studio dovrebbero essere incoraggiati attraverso un comitato dedicato a dividere o riassegnare le loro *origination* di competenza verso le risorse più giovani o più nuove.

Questo per diversi motivi: un professionista che vuole mantenere il credito per una numerosità di clienti umanamente eccessiva finirà con il trascurare alcuni di loro che si sentiranno non seguiti e potrebbero decidere di interrompere il rapporto con lo studio.

Si dovrebbe tenere debitamente conto della continuità delle operazioni dell'impresa e della possibilità di recesso, pensionamento, invalidità temporanea o permanente, decesso o assenza prolungata di uno qualsiasi degli azionisti, indipendentemente dall'età. Tali cessazioni di credito porteranno quasi inevitabilmente ulteriori attività al merito sia dei professionisti più anziani che di quelli più giovani e forniranno allo studio la garanzia di un reddito soddisfacente continuo.

Un ultimo spunto di riflessione: percentuale sul mandato professionale o sul cliente? In una struttura multidisciplinare è anacronistico ragionare sul cliente ai fini della ripartizione dell'utile perché il cliente viene servito sempre di più da soggetti diversi; tuttavia non si può nemmeno pensare che i clienti diventino della struttura o dello studio e tante scissioni viste e raccontate negli ambienti professionali sono lì a dimostrarlo: quando un professionista si muove i «suoi» clienti lo seguono.

Una struttura multidisciplinare deve necessariamente ragionare per mandato, incarico, pratica (progetto, commessa); tante definizioni per un unico concetto: un progetto ha un inizio ed una fine, un risultato da raggiungere e qualcuno responsabile per quel risultato.

Quindi si deve passare dalla centralità del cliente alla centralità della pratica/commessa. In una realtà professionale multidisciplinare tutto dovrebbe essere misurato in termini di pratiche e il conto economico dello studio professionale deve diventare un conto economico di una società che lavora per commessa.

3.3.2. Managerialità: per i progetti che gestisce

Un professionista è un soggetto che lavora in autonomia su un progetto; se poi il progetto è complesso, egli per realizzarlo si avvale anche del lavo-

ro di altri collaboratori. Nell'esecuzione dell'incarico professionale complesso il professionista assume talvolta quindi il ruolo di «manager». L'oggetto di gestione del manager è la pratica. Ogni pratica deve essere gestita in modo imprenditoriale creando valore (ricavi superiori ai costi). Spesso l'idea nei modelli di attribuzione dell'utile è quella di corrispondere una percentuale sul margine di ogni pratica al professionista di riferimento della stessa; tuttavia questo apre molteplici scenari sulla definizione del margine di pratica legati alla definizione stessa di ricavi e costi. Se da una parte non avrei dubbi a definire i ricavi in realtà come «incassato» cioè come ricavi rettificati per la quota parte non ancora incassata (i modelli che basano la ripartizione dell'utile sulla competenza dei ricavi sono molto «pericolosi»), la questione della definizione dei costi di pratica è decisamente più controversa e ci porta nel mondo del controllo di gestione e delle teorie sulla configurazione del costo.

Un primo tema è definire se il margine è un full-cost cioè include la copertura di tutte le spese di struttura ovvero dei soli costi diretti ovvero delle innumerevoli configurazioni intermedie.

La quota parte da lasciare al professionista che ha gestito il mandato è opinabile e ogni studio farà le sue scelte; sicuramente bisogna calcolarla pensando a quanto margine lasciare alla realtà associata per coprire i costi di struttura ovvero un utile da ripartire tra i soci di capitale.

Tra i benefici del remunerare i professionisti per le pratiche che gestiscono è annoverabile l'incentivo ad una crescita professionale dei responsabili di pratica che saranno incentivati a guardare alla marginalità delle pratiche di cui sono responsabili. Se tutto il conto economico di uno studio professionale può essere diviso in pratiche, allora controllando la marginalità di ogni pratica si controlla la marginalità dello studio.

Nei sistemi basati sulla rilevazione del tempo in cui i professionisti e gli operatori rilevano il tempo sulle pratiche (e poi questo tempo viene costificato con un metodo) il responsabile di pratica controllerà cosa gli altri professionisti registreranno sulle sue pratiche di competenza generando un effetto positivo di maggiore affidabilità delle ore rilevate.

3.3.3. Impegno: per il lavoro che fa per gli altri

Non tutti sono in grado di portare business, non tutti sono in grado di gestire pratiche complesse e coordinare risorse, ma magari sono dei bravissimi «tecnici» che hanno competenze di primissimo livello e si impegnano molto nei compiti assegnati.

Si devono remunerare i professionisti per il lavoro tecnico e operativo che fanno e per la qualità dello stesso. Qui molto il più delle volte la valo-

rizzazione di questa dimensione passa attraverso la valorizzazione del tempo dedicato all'incarico professionale che si traduce molto spesso in sistemi di rilevazione e valorizzazione delle ore lavorate e delle ore fatturabili.

Alcuni temi critici: si valorizzano tutte le ore lavorate o solo le ore fatturate? Di chi è la responsabilità di trasformare le ore lavorate in fatturabili? Dell'esecutore o del responsabile del cliente? Una percentuale su tutto? O solo sulle ore sopra una certa soglia?

A titolo esemplificativo: un professionista ha a disposizione teoricamente circa 1900 ore lavorative all'anno, è impensabile che tutte le ore lavorate siano fatturabili a clienti; ipotizziamo una capacità produttiva del 70% quindi 1.330 ore fatturabili all'anno. Si potrebbe pensare di «premiare» solo le ore sopra le 1300 annue.

Così facendo si incentiva la rilevazione delle ore, si premia chi lavora tanto e si impegna tanto, ma il tempo rilevato è quello effettivo? E maggior tempo corrisponde a maggior qualità o valore per il cliente? Il cliente è più contento se risolviamo un problema velocemente o impegnando molto tempo? Mi direte: più tempo dedico, più studio e approfondisco... tuttavia chi conosce già una materia per averla studiata a fondo fornirà una risposta competente in minor tempo (e forse anche con qualità superiore) di chi non la conosce e la deve studiare per la prima volta.

Il valore di ciò che un professionista fa si basa sull'impatto che questi può avere sull'attività del cliente. L'impatto è il modo in cui i clienti valutano i servizi professionali. Si tratta di guardare alla prestazione professionale dal punto di vista di chi la riceve, non di chi la eroga. Il cliente cerca una soluzione che avrà un impatto e raggiungerà alcuni obiettivi di business. Se si esamina la prestazione professionale in questo modo – dal loro punto di vista – è chiaro che non stiamo vendendo tempo.

Un professionista non è una raccolta di ore, ma l'accumulo di tutte le sue capacità e talenti. Siamo saggezza e creatività. Non ha senso vedersi come una lista di attività fatturabili.

Una tariffa oraria può aver senso per qualcuno che ha appena iniziato, qualcuno con poca esperienza e abilità limitate. Ma nel tempo si stabilisce una reputazione e credibilità, che portano a referenze importanti. Quando ciò accade, è il momento di iniziare a superare il modello di tariffazione cost-plus di ricarica a ore. Quel modello di prezzo potrebbe rivelarsi molto limitante: prendendo atto del numero finito di ore in un anno, abbiamo di fatto un limite al livello di entrate che un professionista può raccogliere in un anno. Ciò significa che l'unico modo per fare più soldi è lavorare più ore. Questi sono limiti... la verità è che si tratta di false limitazioni che portano a cattivi comportamenti; è un po' come bruciarsi lavorando tutto il

giorno nel tentativo di guadagnare di più. Inoltre, una strategia di tariffazione a ore crea un conflitto di interessi. Mette professionista e cliente ai lati opposti del tavolo. Se stai vendendo ore, è nel tuo interesse impiegare più tempo, fatturare più ore. Ma il cliente è interessato a ottenere soluzioni che funzionino il più rapidamente possibile. Cosa succede se lavori più velocemente per un cliente rispetto a un altro, ma offri lo stesso valore? Dovresti penalizzare il cliente per cui hai lavorato più a lungo? Se sei lento, non è colpa loro e se si diventasse più veloci in qualcosa si dovrebbe essere ricompensati, ma andando a ore si valorizza di meno se ci vuole meno tempo.

I nostri clienti non si preoccupano dei nostri costi. Si preoccupano del valore che creiamo per loro, quindi è quello per cui dovremmo chiedere loro di pagare. Tuttavia solo perché i nostri clienti non si preoccupano dei nostri costi, non significa che noi non lo dobbiamo fare e rilevare le ore impiegate su pratiche e clienti è attività necessaria per indagare relazioni e fenomeni all'interno dello studio; ma attenti al valore che attribuiamo a questi dati e ai comportamenti distorti che potrebbero generare.

3.3.4. Area interna: l'impegno verso la struttura

Al crescere di uno studio professionale, il sistema di retribuzione dei soci deve essere riesaminato quando e se cambiano i ruoli o i contributi dei partner. Alla crescita dimensionale dello studio anche il tempo dedicato alle attività di gestione cresce: la gestione aziendale dovrebbe essere importante tanto quanto generare fatture sui clienti e dovrebbe essere così considerata nei sistemi di compensazione dei partner. Il passaggio non è semplice ed è spesso fonte di conflitto tra i soci.

Tuttavia il tempo di gestione non deve essere utilizzato come categoria di tempo non fatturabile (scusa) per semplicemente «scaricare» il tempo. Ogni socio ha il diritto di aspettarsi da ogni socio risultati che migliorino i profitti e le dimensioni della torta per tutti. Le criticità in questi ambiti sono molteplici e dall'esperienza è anche vero che tendiamo a riconoscere meno valore ai professionisti meno rivolti all'esterno, quindi assumere questo ruolo all'interno dello studio è spesso «non appetibile».

Alcuni suggerimenti per gestire al meglio queste attività: sviluppare un budget orario per la gestione di studio e farlo approvare dai soci; creare una job description del ruolo indicando le attività in oggetto e farlo approvare dai soci; riconoscere che l'amministrazione dello studio (day by day) e la gestione di problemi di livello superiore non sono la stessa cosa. È importante far crescere la struttura centrale dello studio e lasciare ai soci solo il tempo sui problemi di gestione di livello superiore. È necessario accompa-

gnare la crescita dimensionale dello studio su figure di gestione interna dedicate che non necessariamente devono essere professionisti. Come sempre è una questione di equilibri.

3.3.5. Problemi di finanza? Fisso e variabile, saldi e acconti, incassato e competenza

I tempi medi di incasso di una valorizzazione in una realtà professionale multidisciplinare possono essere molto lunghi (dall'origine al cash-in): anche fino a cinque mesi e non parliamo di strutture professionali che lavorano con il tribunale dove i tempi di incasso superano abbondantemente l'anno solare.

Tutto questo a fronte della necessità di compensi pagati mensilmente. È necessario pagare i compensi solo su dati acquisiti e consolidati, quindi il modello deve necessariamente prevedere un compenso fisso quale pagamento mensile ed una parte variabile da corrispondere una volta l'anno a conti chiusi, «a bocce ferme».

In ogni organizzazione umana in cui si lavora e si è retribuiti ci sono persone più o meno interessate a crescere nell'organizzazione stessa come ruolo e retribuzione e capacità e persone maggiormente interessate ad una stabilità del lavoro, degli orari e dell'impegno e non particolarmente interessate a percorsi di crescita in termini di responsabilità ed impegno. Una struttura complessa deve dare risposte ad entrambe queste tipologie.

L'unica soluzione è dividere i compensi in una parte fissa e in una parte variabile. L'incidenza quote di parte variabile deve essere crescente al crescere del ruolo nell'organizzazione e dipenderà dalla filosofia e dal set di valori dello studio; al crescere della parte variabile il sistema è sicuramente più premiante ma meno «mutualistico» e ogni struttura deve trovare il proprio equilibrio.

Infine i criteri di calcolo di un sistema di ripartizione dell'utile devono fondarsi sull'assunto che non si possono pagare utili non ancora maturati pena il rischio di compromettere l'equilibrio economico e finanziario dello studio stesso. Più in generale l'equilibrio finanziario di uno studio pone la necessità di risolvere il problema del circolante necessario al suo funzionamento. Le soluzioni possono essere diverse, tra cui anche il ricorso a debito bancario; tuttavia per una sana gestione il circolante dovrebbe essere coperto dai soci andando per l'appunto a riscuotere solo gli utili monetizzati e non quelli teorici (per competenza). La via della salute finanziaria prevede ricavi per cassa e costi per competenza. Il problema è ancora più sentito nel caso si segua la via sempre più attuale dell'uso di S.r.l. o S.p.a. nella forma di STP (Società Tra Professionisti): l'uso delle regole di compe-

tenza e la mancanza dell'effetto finanziario delle ritenute tipico dell'associazione professionale potrebbero indurre un eccessivo ottimismo sulla presenza di utili legati tuttavia all'effettiva probabilità di incasso dei crediti. Le soluzioni anche qui possono essere diverse: emettere le fatture solo sull'incassato o gestire l'utile distribuibile rettificando in funzione degli importi non incassati.

3.4. Conclusioni

I modelli di ripartizione dell'utile sono ovviamente definiti e trasparenti tra i soci ma quanto *al di fuori dei soci* (internamente alla struttura) e quanto addirittura *al di fuori della struttura*?

Può diventare il modello di ripartizione dell'utile un modello per attirare risorse valide?

Gli studi che adottano modelli chiusi (non trasparenti) generalmente sostengono questa prassi come mezzo perché ogni socio si concentri esclusivamente sulle sue prestazioni e sulla sua retribuzione. Ciò per ridurre le discussioni tra soci e la concorrenza che può portare un modello aperto.

Affinché un programma chiuso funzioni, l'azienda deve avere un altissimo grado di fiducia, specialmente per la leadership. Deve anche sviluppare altri mezzi per garantire che i partner sentano che il programma è equo e meritocratico. I programmi chiusi sono tipici spesso di studi con un forte fondatore benevolo di credibilità inattaccabile e che è rimasto in controllo per molti anni.

La transizione fra modelli è un cambiamento importante e probabilmente altererà la cultura e le dinamiche intra-partner dell'azienda. Anche se le decisioni fossero ben prese in un programma chiuso, probabilmente ci sarebbero conseguenze forti quando i soci saranno esposti per la prima volta alla realtà o a qualche evento life-changing.

Nelle dinamiche moderne e in contesti aggregativi i modelli di remunerazione trasparenti tra i soci diventano necessari, la domanda diventa addirittura se debbano diventare trasparenti verso l'esterno (non soci) arrivando addirittura ad essere promossi come metodo di aggregazione verso professionisti esterni. Finiremo con scegliere l'appartenenza ad uno studio sulla base del suo modello di ripartizione dell'utile?

Ancora, in futuro il modo in cui si imposterà e si costituirà il comitato di gestione dei compensi sarà fondamentale. In un sistema soggettivo la fiducia è fondamentale. Il modo in cui i membri vengono selezionati, chi fa par-

te del comitato, il funzionamento del comitato e altre questioni devono essere precisate e comunicate a tutti i soci. Ecco alcune idee:

Ipotizzare un comitato remunerazioni di tre o cinque membri (non di più e sempre dispari). Eleggere i membri a mandati a scalare di tre anni. Quindi alle prime elezioni iniziali eleggere l'individuo con il maggior numero di voti per un mandato di tre anni, l'individuo con il secondo maggior numero di voti per un mandato di due anni e l'individuo con il minor numero di voti per un mandato di un anno. Tenere quindi elezioni annuali per coprire i posti vacanti per il prossimo anno.

Prendere in considerazione l'adozione di una politica che imponga a un partner il cui mandato è scaduto di rimanere fuori dal comitato per un anno prima di poter correre per un altro mandato.

Incorporare le procedure per la rimozione dei membri a maggioranza dei partner. Specificare i requisiti di voto.

Delineare il flusso generale del processo di revisione della retribuzione, come funzionerà, in particolare quali fattori di prestazione saranno considerati, etc.

Definire la procedura di approvazione dei soci delle modifiche al modello di ripartizione. L'idea di fondo è che i soci possono solo approvare o respingere le modifiche proposte e non fare contro-proposte o modifiche. Se la proposta è disapprovata a maggioranza, il comitato ricomincia da capo e rielabora una nuova proposta.

Specificare i diritti e la procedura di ricorso.

L'ingrediente chiave di un sistema di ripartizione dell'utile all'interno di una realtà professionale di successo è che i soci percepiscano il sistema come equo e abbiano fiducia nel regolamento e nel comitato remunerazioni. Il processo è importante quanto il risultato.

Infine, le teorie organizzative moderne ci ricordano che non è solo questione di denaro: anche solidi modelli di compensazione dello studio professionale possono beneficiare di ulteriori metodi di motivazione che non costano un centesimo. Per motivare ulteriormente ci sono altri elementi: apprendimento e crescita professionale, flessibilità di lavoro, un sano equilibrio tra lavoro e vita privata, trasparenza nella gestione.

Ci giocheremo il futuro degli studi sui modelli di utile?

Gli elementi del modello di ripartizione dell'utile sono fondamentali per il successo e la durata nel tempo di uno studio professionale. Non escludo che in un mercato come quello delle attività professionali in forte stress di risultati (ricavi in riduzione e costi in aumento) che spinge verso le aggregazioni professionali, nasceranno in futuro realtà sempre più numerose in

termini di soci e dove il successo sarà sicuramente segnato anche dalla attrattività del loro modello retributivo e di carriera.

I professionisti sono spesso individualisti e competitivi. Se abbinati a un'economia depressa, i professionisti potrebbero trovarsi a giocare una partita il cui premio finale potrebbe non essere sufficiente a soddisfare tutti.

Quando i soldi sono facili, è facile essere generosi con tutti e soddisfare gli alti produttori, ma quando i soldi sono pochi, l'equità interna e la competitività esterna diventano sempre più difficili da raggiungere, specialmente quando gli alti produttori fanno commenti sottili (e spesso non così sottili) sull'inadeguatezza della loro compensazione. Questa è la vera prova dei valori e della cultura dello studio. Purtroppo, in tempi difficili, troppo spesso scopriamo che il fondamento dell'esistenza dello studio è solo l'aspetto economico e la cultura e i valori non sono sufficienti.

4. LEADERSHIP E STRUMENTI PER LA GESTIONE DEL TEAM

di Sabrina Nicoletti e Nicola Brunello³¹

4.1. Premessa

I nostri studi stanno acquisendo un livello di complessità crescente e nelle pagine che seguono verranno affrontati alcuni temi che nelle realtà di dimensioni maggiori – ma non solo – stanno mettendo i professionisti di fronte a nuove sfide e temi organizzativi che una volta erano molto lontani dal mondo degli studi professionali, devono essere presi in considerazione da parte dei titolari/gestori/board.

Cambiamenti normativi, crescita della dimensione media degli studi, minore rilevanza del luogo fisico in quanto tale insieme a clienti sempre più esigenti rendono il lavoro del titolare sempre più sfidante, dovendo egli assumere il ruolo di leader nel profondo significato che la sua etimologia insegna. È necessario sempre più creare allineamento tra strategia e risultati attesi utilizzando strumenti più adeguati di quanto usato fino ad oggi.

Gli studi devono essere sempre meno condivisione di costi e sempre più condivisione di obiettivi che possono essere raggiunti solo con la condivisione del sapere in tutte le sue espressioni. L'individualismo, forza delle piccole realtà, può diventare una trappola se non adeguatamente gestita nelle strutture di dimensioni maggiori.

Le ragioni che portano a scegliere di aggregare professionalità, o studi interi, rischiano di farsi offuscare dalle staccionate sollevate dai singoli appartenenti alle strutture. Per questo bisogna lavorare a modelli di condivisione delle conoscenze insieme a modelli di condivisione di obiettivi in modo che la somma di 1+1 dia un risultato almeno superiore a 2.

³¹ Sabrina Nicoletti è Dottore Commercialista in Vicenza – Studio *Prassi Stp Srl*. Nicola Brunello è Dottore Commercialista in Venezia – Studio *Brunello Stp Srl*.

4.2. Leadership

Quando si parla di team e di gestione del team non si può non parlare di leader.

Dopo aver letto «Tanti boss pochi leader» di Rajeev Peshawaria, sono convinta più che mai che ciò che manca oggi, e non solo negli studi, siano i leader. Di capi ce ne sono veramente tanti, anche troppi.

Cosa differenzia un capo da un leader? Il termine leader deriva dall'inglese *to lead* che significa dirigere, guidare; l'etimologia rende esplicito il ruolo del leader, egli è colui che guida, è colui che si fa seguire. Quindi un leader è colui che sta al comando ed è in grado di dirigere bene i suoi seguaci. È colui che prende decisioni che sono condivise e accettate positivamente. Il capo è colui che prende le decisioni e trova alibi nel caso in cui queste non funzionino. Il leader è sempre alla ricerca di capire, si pone numerose e numerose domande, è colui che ottiene «risultati straordinari nonostante l'ambiente e non grazie all'ambiente» (Rajeev Peshawaria).

Il leader cerca soluzioni sempre nuove che si adattino alla propria realtà, soluzioni che siano le migliori per il suo team. Osserva il proprio studio con occhi critici, cercando di individuare cosa non funziona, e non solamente chi sbaglia. Non cerca un colpevole, cerca di risolvere un problema che riduce la performance del suo team.

L'attuale situazione competitiva che caratterizza anche il mercato delle professioni, evidenzia un quadro di difficile gestione. Il professionista si trova nel mezzo di forze esogene che gli rendono difficile svolgere anche prestazioni semplici. Il quadro di riferimento evidenzia un incremento notevole del numero e soprattutto delle tipologie di concorrenti, contemporaneamente la domanda provata dalla crisi è sempre meno fedele ma sempre più esigente, ed infine i continui cambiamenti a livello normativo aumentano sia la difficoltà di pianificazione del proprio lavoro che ovviamente la probabilità di incorrere in errori.

Tutto questo, negli ultimi anni, ha portato gli studi professionali verso una nuova fase evolutiva, una fase di aggregazione che ha già coinvolto molti altri operatori economici in diversi settori.

Gli studi diventano grandi e le risorse umane, che rappresentano uno dei fattori critici di successo di uno studio, non sono più gestibili con il classico rapporto basato sulle «pacche sulle spalle». Più il numero delle persone da gestire cresce, più complesse divengono le dinamiche interne, aumentano le incomprensioni e di conseguenza le tensioni; il clima interno inevitabilmente cambia. Si innescano problemi relazionali che si sommano ai problemi organizzativi già articolati per natura.

Il professionista si deve quindi arrendere all'idea che in qualche maniera lo studio è un'azienda e come tale va gestito. È un'affermazione molto forte, ma ormai è chiaro che chi si trova alla guida di uno studio non può più permettersi di svolgere semplicemente il ruolo del professionista, ma deve rivestire anche il ruolo di manager, di leader.

I modelli gestionali che sono sempre stati considerati solo appannaggio delle realtà aziendali, divengono ora fondamentali per il successo dello studio. Risulta quindi indispensabile pensare a quale sia il modello gestionale che meglio si addice al proprio studio. Lavorare sulla condivisione e chiarezza di obiettivi, di strategie sia di lungo che di breve periodo, tutto questo è opera del leader. Sorge quindi una prima domanda: può il professionista divenire leader? Certo, per alcuni sarà più naturale, per altri molto meno. La buona notizia è che la genetica comportamentale, grazie agli importanti avanzamenti nel settore della genetica e della biologia molecolare, ha dimostrato che il comportamento è il risultato finale dell'interazione tra il patrimonio genetico che ognuno eredita dai propri genitori e l'ambiente in cui si trova a crescere e a vivere. Il dato veramente esaltante di queste ricerche sta proprio nel fatto che non esiste un'unica variabile su cui fare affidamento, anzi è chiaro che esporsi a scenari diversi sviluppa capacità differenti. Non si nasce persone straordinarie, si compiono cose straordinarie.

Molte volte la difficoltà maggiore che si incontra è rompere lo schema con cui si è sempre agito, ossia tipicamente puntare esclusivamente sui propri punti di forza tralasciando di migliorare i propri punti di debolezza.

Per questo sono convinta che ognuno può diventare un leader se decide di volerlo diventare.

La prima grande regola da mettere in pratica è ascoltare. Il vero leader non lancia ordini senza prima aver ascoltato. I leader sanno riconoscere le potenzialità del proprio team, ne riconoscono le capacità, le qualità e cercano di stimolarne la crescita. Ad obiettivo raggiunto non se ne appropriano, anzi elogiano il team per quanto fatto: ne parla in seconda persona plurale e non in prima persona singolare.

Potremmo definirlo un facilitatore, perché cerca costantemente di rimuovere ostacoli comunicativi tra i ruoli. Cerca in continuazione di trovare le modalità migliori affinché il proprio team sia più produttivo, cercando di far svolgere ad ogni membro del team la mansione che più gli si addice.

Rovesciando la prospettiva, se è vero che con l'esercizio e la costanza si possono raggiungere risultati insperati, credo che la principale qualità che le persone cercano in un leader sia l'onestà. Questa è la variabile discriminante per decidere se dare fiducia e quindi seguire il proprio leader con lealtà ed entusiasmo.

Il successo in campo professionale non trasforma un capo in un leader. Lavorare senza tregua assumendosi carichi di lavoro sempre maggiori non è un modo per stimolare il proprio team. Il fatto che il proprio capo lavori per ore e ore senza sosta, non rappresenta un esempio da seguire ad occhi chiusi, non è uno stimolo sufficiente per creare il legame che necessita per «avere a bordo» il proprio team. Il leader impiega molto del suo tempo a guidare il team condividendo gli obiettivi che ha definito per la crescita e il miglioramento dello studio e di conseguenza di ognuno di loro.

La definizione degli obiettivi è il punto di partenza per gestire un team. Come posso essere certa che ogni membro della mia squadra stia investendo le sue risorse, tempo e capacità, nella giusta direzione? In che maniera lo studio riesce a propagare la professionalità e l'immagine che ci siamo prefissati? Tutto questo non può prescindere dalla definizione degli obiettivi, dalla loro condivisione e da un costante feedback sugli stati di avanzamento.

In questo ovviamente, la dimensione dello studio è inversamente proporzionale alla facilità di attuazione, più persone fanno parte del team e più la complessità delle dinamiche di condivisione e engagement aumentano.

Un ottimo strumento per tenersi sempre focalizzati sull'obiettivo, è l'OKR, Objectives and Key Results. Si tratta di un framework utilizzato per creare allineamento sugli obiettivi e sui risultati da raggiungere, sia a livello aziendale che a livello di team, fino al singolo individuo. Fu creato da Andy Grove agli albori di Intel, e poi utilizzato da molte altre imprese (introdotto anche in Google da John Doerr³²). Si tratta in altre parole di un metodo organizzativo che si differenzia dai metodi di valutazione tradizionale, basati sul Management by Objectives (MBO) in quanto ne elimina i due limiti maggiori:

- un orizzonte temporale troppo lungo, di solito infatti si parla di obiettivi annuali; nei mercati attuali in un lasso di tempo di un anno gli scenari possono cambiare anche più volte;
- la determinazione del bonus in virtù del raggiungimento dell'obiettivo. Questo comporta, solo per citarne alcune, delle distorsioni: fissazione di obiettivi troppo facili da raggiungere, l'inesco del famigerato processo del risultato-premio.

Gli OKR permettono l'allineamento di tutto il team. Gli obiettivi diventano l'ambizione, che si vuole raggiungere, i risultati sono la direzione da seguire. I risultati non sono bersagli da centrare, ma aspirazioni che possono essere più o meno importanti. Non si fa mai riferimento alla valutazione,

³² Doerr J., *Measure what matters*, Penguin Books Ltd, 2018.

la singola persona o il team non vengono mai premiati in base ai risultati raggiunti o penalizzati in caso di mancato goal. Per fare una similitudine, gli OKR sono come la bussola che guida il cammino, che permette di mantenere la traiettoria disegnata.

Ogni trimestre, vengono definiti e condivisi gli obiettivi, le ambizioni; la regola principale è che devono essere pochi, anche uno solo! Il trimestre successivo si potrà cambiarlo oppure no, a seconda che i risultati raggiunti siano in linea con quanto previsto. Successivamente si individuano al massimo cinque Key Results per ogni obiettivo: grandezze misurabili che traducono l'obiettivo che ha natura qualitativa. Quest'ultimi devono essere espressi con un numero, devono essere specifici, misurabili, realistici, ed ovviamente hanno la stessa scadenza dell'obiettivo.

Infine, ma non certamente meno importante anzi, sono dati visibili a tutti, tutti conoscono gli obiettivi e i Key Results di tutti. Assoluta trasparenza di tutto compreso il feedback finale. Quale migliore comunicazione interna?

A tutti è chiaro quali sono gli obiettivi dello studio, e questo diviene fondamentale in particolare quando si cresce in quanto la comunicazione diventa più complessa e difficile da dirigere. Il fatto che a tutti sia chiaro quali siano gli obiettivi di ogni team, e di ogni persona al suo interno, evita la dispersione di tempo per richieste che non sono in linea con l'obiettivo.

E soprattutto nessuno può dire «che non lo sapeva», frasi che purtroppo molte volte si sente dire.

Infine quali sono gli strumenti a disposizione del leader/manager per gestire il proprio team? Fondamentalmente due: delega e feedback. La delega in particolare è lo strumento con il quale si possono ottenere i migliori risultati se utilizzata correttamente. Deve essere intesa come la volontà di incaricare un altro soggetto coinvolgendolo, e non scaricandogli lavoro che qualcun altro non ha tempo di svolgere. La delega va preparata, il personale va formato, va testato e poi va lasciato provare e se capita anche sbagliare. Contemporaneamente interviene il feedback, necessario non solo per evitare che gli errori oltrepassino le porte dello studio, ma anche per dare al delegato la giusta gratificazione nel caso di successo e per analizzare insieme quali siano stati gli intoppi in caso di insuccesso. È da questa analisi effettuata con spirito di condivisione e con la volontà di risolvere il problema e non di individuare il colpevole, che nasce il rapporto che lega il leader al suo team e che permette di gettare le basi affinché il team possa seguire un trend di continuo miglioramento. Il punto fondamentale perché questo avvenga passa per un concetto a volte difficile da comprendere per il singolo professionista: la condivisione.

4.3. Individualismo e strumenti per la gestione del team

La collega ha appena osservato come sia necessario lavorare per Obiettivi e Strategie Comuni e Condivise: diventa quindi fondamentale applicare metodologie per combattere l'individualismo. Infatti il principio fondamentale di tutte le organizzazioni complesse, come sono gli studi professionali multidisciplinari, è che insieme si cresce ma per farlo bisogna stare insieme davvero. Diventa quindi indispensabile trovare strumenti che potenzino i valori della squadra senza compromettere e comprimere quelli delle singole eccellenze presenti in struttura. Non si tratta di un ossimoro impossibile da percorrere, ma è sicuramente un lavoro di cesello fatto di sottili equilibri che vanno mantenuti continuamente mediante regole chiare ed obiettivi condivisi e conosciuti da tutti.

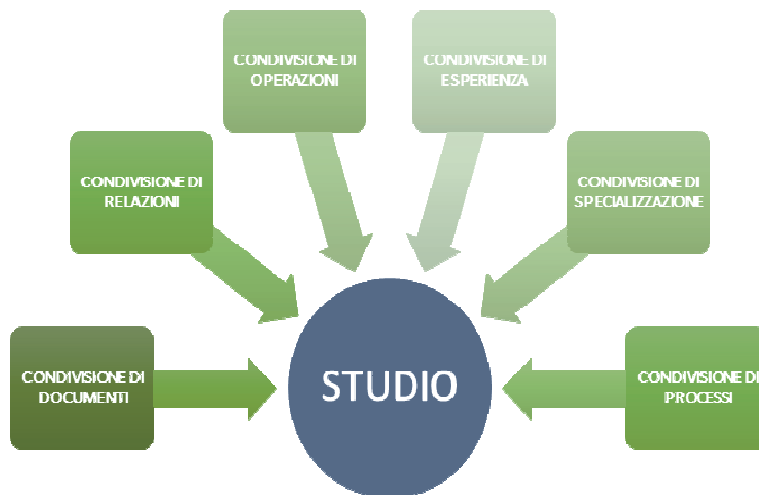
Lungi da me l'abitudine di usare parabole calcistiche, ma visti anche i recenti risultati, credo sia sotto gli occhi di tutti come la nostra nazionale abbia vinto grazie a un saggio equilibrio che il CT ha saputo mantenere, con alcune figure che hanno spiccato, all'interno di una squadra che ha girato bene tutta. Tornando agli studi professionali, un «uomo della pioggia» all'interno è molto importante, ma tutto lo studio deve sapere dove stiamo andando in maniera tale da poter contribuire ad andare nella direzione pianificata.

Se partiamo dalle ragioni per le quali sia importante aggregarsi, che provo a riassumere senza pretesa di essere esaustivo, ovvero:

1. Rispondere a nuove tendenze del mercato.
2. Ampliare la gamma dei servizi offerti.
3. Difendersi contro minacce concorrenziali.
4. Specializzare le prestazioni.
5. Condividere esperienze professionali.
6. Privilegiare la continuità della struttura anche a discapito dei suoi componenti.
7. L'organizzazione, le sinergie, la riduzione dei costi unitari.
8. Aumentare, se possibile, il fatturato con particolare attenzione alla sua qualità e quindi agli utili.
9. Incrementare la qualità nel modo di lavorare e il bilanciamento con le esigenze personali.

arriviamo certamente alla conclusione che l'individualismo nelle nostre strutture potrebbe rappresentare un problema nel momento in cui superi determinati livelli, e quindi bisogna combatterlo mettendo in campo strumenti adeguati che portino alla condivisione delle informazioni.

Fig. 3 – Le sei dimensioni della condivisione della conoscenza



Fonte: De Muri P. (Adacta), Atti del convegno «Spunti organizzativi per studi di commercialisti e avvocati. Alcune riflessioni da due gruppi regionali», *Confprofessioni Veneto, Verona, 13/11/2020*.

Nel corso dell'ultimo anno ho assistito alla presentazione di alcune slide³³ dalle quali ho estratto lo schema sopra esposto, a mio parere illuminante su quello che è il ruolo dell'organizzazione per agevolare la condivisione delle informazioni.

La chiarezza espositiva di questo schema sottende una importante analisi preliminare necessaria a semplificare, ma non banalizzare i concetti. Continuando a citare il lavoro di *Adacta* le varie tessere del grafico sono spiegate nella seguente maniera.

Fig. 4 – Le sei dimensioni della condivisione della conoscenza – ulteriori dettagli

1. CONDIVISIONE DI ESPERIENZA

Cos'è: è l'asset immateriale per eccellenza della professione, un mix sempre diverso di esperienze, storie, abilità personali, capacità relazionali e tecniche.

³³ Dott. Paolo De Muri - Studio *Adacta*. Nell'appendice che segue sarà sintetizzato il suo intervento, cui si rimanda.

Come si condivide: si può condividere solo con l'affiancamento, osservando i comportamenti e imparando il modo di lavorare di un professionista che conosce il mestiere e lo interpreta con competenza, impegno e originalità.

2. CONDIVISIONE DI SPECIALIZZAZIONE

Cos'è: è la conoscenza tecnica particolare e specialistica, la passione per una materia, la facilità a trattare di un particolare argomento, la competenza acquisita con lo studio e l'approfondimento su specifici ambiti della professione.

Come si condivide: si condivide con la disponibilità a collaborare con i colleghi con l'attività divulgativa e formativa interna ed esterna allo Studio riconoscendo la superiore competenza degli altri in alcune materie.

3. CONDIVISIONE DI DOCUMENTI

Cos'è: sono tutti i documenti, le relazioni, i fogli di lavoro, gli strumenti che il professionista crea e costruisce per dare concretezza e soluzione ai problemi che affronta.

Come si condividono: si condividono con l'archiviazione informatica e (sempre meno) fisica nel rispetto di regole stabilite, così che chiunque possa attingere ai supporti documentali.

4. CONDIVISIONE DI OPERAZIONI/SOLUZIONI

Cos'è: sono le soluzioni tecniche originali fornite ai clienti, la sequenza di passi giusti, la combinazione di adempimenti che danno risposta nel modo più efficace ed efficiente, il riassunto delle idee che hanno supportato un progetto.

Come si condividono: si condividono con lo scambio e la comunicazione diretta, il racconto dei best case, esponendole e raccontandole.

5. CONDIVISIONE DI PROCESSI

Cos'è: sono i processi standardizzabili ripetitivi e ricorrenti, quelli che coinvolgono tante persone, sui quali è richiesto un miglioramento continuo e sequenze ordinate.

Come si condividono: si condividono rispettando senza eccezioni i processi e le regole stabilite e partecipando attivamente al loro perfezionamento, fornendo suggerimenti e intervenendo personalmente nel seguirne lo svolgimento, apportando contributi e soluzioni per se e per gli altri.

6. CONDIVISIONE DI RELAZIONI

Cos'è: sono le conoscenze personali e professionali con le quali ci si rapporta durante l'attività. Sono le persone giuste per velocizzare una risposta, per farsi aprire una porta, per avere un parere, contatti di valore che aiutano a lavorare meglio.

Come si condividono: si condividono con la presentazione personale o con la notorietà dello Studio.

Fonte: De Muri P. (Adacta), Atti del convegno «Spunti organizzativi per studi di commercialisti e avvocati. Alcune riflessioni da due gruppi regionali», *Confprofessioni Veneto, Verona, 13/11/2020*.

Gli esposti livelli di condivisione sono indispensabili a valorizzare il capitale Umano, Organizzativo e Relazionale presente nelle nostre organizzazioni, che altrimenti correrebbe il rischio di disperdersi in rivoli di inefficienze interne dettate da schemi mentali spesso figli di abitudini difficili da scardinare e da fiumi di informazioni che si disperdono nei meandri delle nostre strutture.

La fase di condivisione ed organizzativa serve anche a cercare di combattere il fenomeno del turnover dei professionisti ma anche dei collaboratori in generale. Recentemente uno dei podcast che ascolto con una certa regolarità³⁴ ha citato, e descritto, una ricerca di Microsoft che riporta un dato inquietante relativamente alla disaffezione verso il posto di lavoro dei collaboratori (4 su 10, secondo questa ricerca, dopo la pandemia hanno deciso di lasciare il lavoro entro la fine dell'anno 2021) che fa il paio con un'altra ricerca del prof. Anthony Klotz³⁵ dal titolo «The Great Resignation» (che traduco letteralmente come «le grandi dimissioni»), indica come si stia assistendo a una fase di ridefinizione dei valori fondamentali delle persone e questo porti a profondi cambiamenti del mercato del lavoro. Sono ricerche focalizzate nel mercato americano, ma sicuramente sono indicative di un trend di ridefinizione valoriale dei nostri collaboratori che porta alla ricerca di nuovi stimoli insieme a flessibilità. Questa ridefinizione dei valori porta progressivamente all'ampliarsi del gap tra gli attuali Titolari ed i nuovi entrati negli studi (i cosiddetti *Millenials* sui quali si sta scrivendo molto).

Mi sono quindi posto anche il quesito di quali siano le motivazioni per le quali i collaboratori, dipendenti o professionisti che siano, restano in un determinato team e di conseguenza quali siano le azioni da mettere in campo per evitare di perdere le migliori risorse. La domanda da fare, per cercare di evitare che il problema si presenti, è capire perché i collaboratori sentono di non avere più spazio di sviluppo all'interno dell'organizzazione per la quale lavorano. Hanno raggiunto veramente il soffitto della «stanza pro-

³⁴ *The One Thing* (19/07/21).

³⁵ Docente alla Texas A&M Business School.

fessionale» o semplicemente devono trovare le scale per passare al piano superiore? Questo tema va affrontato insieme al cosiddetto *Skill Gap*: alcune figure non si sentono più adatte (coscientemente o inconscientemente) e si siedono sulla mera operatività spaventate perché non sanno come affrontare il problema. La paura del futuro e l'incertezza di alcune risorse si riverbera sulla produttività e sull'atteggiamento verso il lavoro anche della squadra con il rischio di diventare distruttivo.

Sono due problemi opposti che portano allo stesso risultato: la perdita di risorse, che magari potrebbero risultare ancora preziose se ricollocate, rimotivate, riadeguate alle loro aspettative e alla necessità della struttura. Dobbiamo renderci conto che diamo per scontato che le figure interne allo studio abbiano tutte le competenze necessarie, ma non è sempre così. Da qui l'importanza dell'organigramma e della chiarezza delle responsabilità delle figure intermedie che devono intercettare eventuali segnali di malcontento. Vanno individuate figure intermedie che siano tecnicamente preparate ma anche dotate di intelligenza «emotiva»³⁶.

Ritengo che i collanti del gruppo siano valori quali onestà, fiducia, condivisione e lavoro per obiettivi, applicazione di metodi organizzativi aggiornati, misurazione dei risultati e reputazione del posto di lavoro.

Dei primi valori abbiamo già accennato, anche se ognuno di essi per essere adeguatamente sviluppato avrebbe bisogno di un intero capitolo, mentre della misurazione dei risultati proveremo a fare un cenno qui di seguito: il giusto livello di informazioni è necessario per poter guidare una struttura complessa. Bisogna creare cultura (e si torna sempre a questo concetto) perché i collaboratori dello studio non sentano il reperimento di informazioni come un controllo su di loro, ma lo interpretino invece come una fase necessaria del lavoro in un continuo ciclo di pianificazione, messa in opera, analisi, correzione. Per capire cosa misurare si deve partire da un organigramma chiaro che disegni la struttura, delimiti i centri di profitto e i centri di costo definendone le responsabilità.

Fatta chiarezza sull'organigramma e sugli obiettivi (come più sopra detto tradotti in *Key Results* misurabili e condivisi) cominciamo a misurare avendo per quanto possibile chiari i risultati a cui si vuole tendere. La fase di analisi iniziale prima del disegno del modello è indispensabile ad evitare di dover intervenire con successive correzioni che comportano dispersione di tempo, energie, fiducia e di conseguenza costi. Non abbiate paura di farvi aiutare da un esperto esterno per disegnare il modello: è vero che ogni

³⁶ Caruso D. R.-Salovey P., *The Emotionally Intelligent Manager*, John Wiley & Sons Inc, 2004.

studio è differente dall'altro, ma è anche vero che le metriche di misurazione necessariamente sono figlie degli stessi concetti, e quindi un occhio esterno, non inquinato dai nostri condizionamenti, storici può essere molto utile.

Il modello remunerativo, che non è oggetto di questo capitolo, è solo l'ultimo tassello della complessa scacchiera che sono le nostre organizzazioni. Tutto questo è molto più facile a dirsi che a farsi: il leader che deve creare squadre efficaci deve pianificare e decidere senza soluzione di continuità, motivare le persone ed in contemporanea promuovere il cambiamento comunicando una visione ed infine gestire i rapporti interpersonali, magari sostituendo qualche risorsa che risulta non adeguata per una determinata squadra, si trova quindi a gestire equilibri dinamici e mutevoli. Per questa ragione si tratta di un lavoro continuo di analisi, risoluzione di eventuali problemi prima che propaghino all'interno della struttura.

4.4. Conclusioni

Tutto questo rende evidente come la crescita dimensionale degli studi, per acquisizione di altri studi, fusione oppure inserimento di professionisti esterni, sia un trend quasi indispensabile, come evidente diviene la necessità di mettere in piedi sistemi di gestione e controllo del team di lavoro. L'organizzazione delle risorse, classificata finora come tema residuale, occupa in questa fase un ruolo fondamentale ed imprescindibile per trasformare lo studio in uno studio di successo.

Gli strumenti per effettuare pianificazione, condivisione e controllo sono molteplici: abbiamo parlato di OKR, ma potremmo usare metodologie Lean (ad esempio QCircle), metodologie come quelle proposte da «The One Thing» (Goal Setting, 411, GPS) oppure altre metodologie che ci aiutano a focalizzare le energie del gruppo. Dobbiamo però avere grande attenzione a non confondere strumenti con obiettivi ed utilizzare lo strumento che più si avvicina alla nostra filosofia adeguandolo alla nostra realtà.

Importante ricordare che obiettivi generano chiarezza, allineamento e soddisfazione, ma vanno sostenuti da contenuti valoriali in più punti richiamati in questo capitolo.

APPENDICE – LA CONDIVISIONE DELLA CONOSCENZA NEGLI STUDI PROFESSIONALI

di Paolo De Muri³⁷

In questo capitolo sono stati toccati i temi della leadership e degli strumenti a disposizione per la gestione del team, argomenti essenziali per poter ipotizzare in uno studio professionale un percorso virtuoso di crescita – intesa tanto in senso dimensionale che qualitativo, nell’accezione evidenziata nel capitolo che seguirà, a cura degli autori Grigoli, Bartels, Fonte e Montanaro.

Di seguito si presentano alcune riflessioni nel merito di un argomento essenziale per la creazione di valore all’interno dell’organizzazione e che riguarda l’atteggiamento proattivo che ciascun membro di una squadra professionale deve assumere.

Gli spunti gravitano tutti intorno ad un unico tema, la necessaria condivisione della conoscenza, nelle sue molteplici sfumature, così come anticipato dal collega Brunello nelle pagine precedenti.

Mettere in comune risorse intellettuali, conoscenze, esperienze e relazioni e attivare un virtuoso scambio di reciproci benefici tra i componenti di uno studio, stimolare la specializzazione e coltivare l’eccellenza delle prestazioni professionali è ogni giorno un impegno non scritto che accomuna tutti i componenti di una realtà di Studio.

La professione è per definizione una prestazione d’opera intellettuale nel quale la componente personale ricopre carattere primario e imprescindibile.

Ma l’organizzazione rende possibile un’opportunità di scambio di informazioni unico nel suo genere ed i singoli professionisti hanno il dovere e

³⁷ Paolo De Muri è Dottore Commercialista in Vicenza, *Adacta*. Questa appendice è tratta dagli atti del work shop tenutosi a novembre 2020 a Verona, nell’ambito del ciclo di incontri del progetto «Generazioni Professionali a Confronto». In particolare è qui sintetizzato l’intervento del dott. De Muri sulla condivisione della conoscenza.

l'impegno di conferire di continuo all'organizzazione di cui decidono di far parte le loro conoscenze e le loro esperienze.

Lavorare tenendo per sé, le competenze, i trucchi del mestiere, le relazioni, i documenti, le soluzioni significa venir meno ad un impegno di collaborazione volontaria, attiva, interessata e quindi in una parola minando *l'affectio societatis*.

Lo studio da parte sua deve attivare meccanismi per favorire la condivisione della conoscenza e strumenti per intercettare, classificare, conservare e reperire le informazioni di valore per lo svolgimento dell'attività consulenziale. Il postulato di base è che ogni professionista deve dare tutti i giorni il proprio contributo allo scambio di conoscenza (*Knowledge sharing*) apportando un fattivo contributo che non si misura, in questo caso, in termini di fatturato.

Una possibile chiave di lettura, utile ai fini operativi, è di leggere il knowledge sharing professionale lungo sei dimensioni della condivisione – esperienza, specializzazione, operazioni/soluzioni, processi, relazioni – che individuano modalità pratiche con cui realizzare lo scambio di conoscenza fra il singolo e l'organizzazione.

In breve i contenuti delle sei dimensioni:

- *Esperienza*: è l'asset immateriale per eccellenza della professione, il mix di esperienza, storia, abilità personali, capacità relazionali e tecniche.
- *Specializzazione*: è la conoscenza tecnica particolare e specialistica, la passione per una materia, la facilità a trattare di un particolare argomento, la competenza acquisita con lo studio e l'approfondimento.
- *Documenti*: i documenti, le relazioni, i fogli di lavoro, che il professionista crea e costruisce per dare soluzione ai problemi che affronta.
- *Operazioni-soluzioni*: le soluzioni tecniche originali fornite ai clienti, la sequenza di passi giusti, la combinazione di adempimenti che danno risposta nel modo più conveniente ed efficace, il riassunto delle idee che hanno supportato un progetto.
- *Processi*: i processi stagionali e standardizzabili, per i quali è richiesto un miglioramento continuo apportando contributi e nuove soluzioni per renderli più snelli ed efficaci.
- *Relazioni*: le conoscenze personali e professionali con le quali ci si rapporta durante l'attività. Sono le persone giuste per velocizzare una risposta, per farsi aprire una porta, per avere un parere, contatti di valore che aiutano a lavorare meglio.

È possibile misurare il modo con il quale ogni professionista condivide la sua conoscenza e quindi in ultima analisi apporta valore stabile e duratu-

ro allo studio? Con un punteggio su un diagramma possiamo certamente rappresentare come i componenti di studio si pongono rispetto a questi temi.

Ad esempio questa è la sintesi del professionista che non ci dovrebbe interessare o sul quale dover stimolare un diverso atteggiamento:

Fig. 5 – Il professionista che non dovrebbe interessare ad uno studio

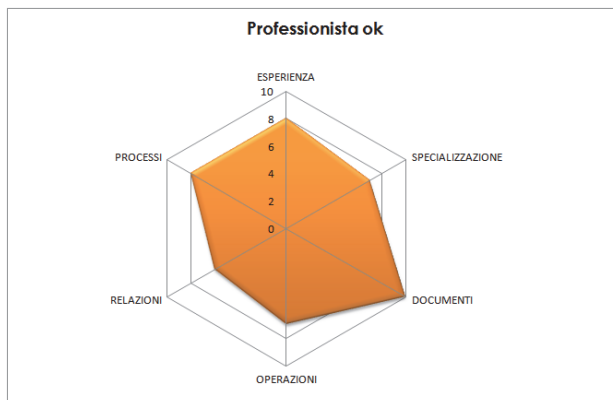


- ESPERIENZA** Attività svolta in modo individuale, nessun affiancamento di collaboratori durante gli incontri con i clienti, nessun affiancamento ad altri colleghi presso il loro clienti
- SPECIALIZZAZIONE** Formazione generalista, nessuna materia coltivata con particolare approfondimento, nessun intervento presso clienti di colleghi su tematiche specifiche, nessuna attività formativa interna o esterna
- DOCUMENTI** Documenti salvati sul portatile o su PC personale, nessun utilizzo di sistemi documentali, Nessun contenuto di valore, nessun parere, nessun foglio di lavoro archiviato in comune. Fascicoli cartacei disordinati o archiviati casualmente.
- OPERAZIONI** Nessuno scambio di opinioni, idee, soluzioni, nessun confronto interno su problemi dei propri clienti, nessuna condivisione con i colleghi di operazioni realizzate o da realizzare.
- PROCESSI** Mancato adeguamento ai processi standard di studio, mancata compilazione di workflow e rispetto di scadenze, nessun contributo personale al miglioramento dei processi standardizzabili.
- RELAZIONI** Nessun contatto o referenza procurata, nessun professionista, consulente, esperto suggerito o raccomandato ai colleghi di Studio.

Fonte: De Muri P. (Adacta), Atti del convegno «Spunti organizzativi per studi di commercialisti e avvocati. Alcune riflessioni da due gruppi regionali», *Confessioni Veneto, Verona, 13/11/2020*.

Al contrario il professionista che ciascuno dovrebbe desiderare all'interno di uno studio potrebbe essere questo:

Fig. 6 – Il professionista che dovrebbe interessare ad uno studio



ESPERIENZA Attività svolta in modo partecipativo, affiancato di adeguati collaboratori durante gli incontri con i clienti, affianca a sua volta altri colleghi presso il loro clienti.

SPECIALIZZAZIONE Formazione specialista, alcune materie coltivate con particolare approfondimento, svolge interventi presso clienti di colleghi su tematiche specifiche, svolge attività formativa interna o esterna.

DOCUMENTI Documenti salvati sistematicamente sui sistemi documentali di studio dove apporta contenuti di valore, pareri, fogli di lavoro archiviati in modo da poter esser utilizzati da altri. Fascicoli cartacei ordinati o archiviati con sistematicità.

OPERAZIONI Scambia di frequente opinioni, idee, soluzioni, si confronta su problemi dei propri clienti, condivide con i colleghi operazioni realizzate o da realizzare.

PROCESSI Rispetta i processi standard di studio, le scadenze, i workflow organizzativi. Apporta il contributo personale al miglioramento dei processi standardizzabili fornendo suggerimenti e spunti.

RELAZIONI Procura contatti o referenze, suggerisce e raccomanda relazioni di valore (professionisti, consulenti, esperti) ai colleghi di Studio.

Fonte: De Muri P. (Adacta), Atti del convegno «Spunti organizzativi per studi di commercialisti e avvocati. Alcune riflessioni da due gruppi regionali», *Confprofessioni Veneto, Verona, 13/11/2020*.

In ogni studio ci sono quotidianamente mille argomenti che devono essere affrontati e gestiti e spesso sono quelli legati alle urgenze che prevalgono.

La dovuta attenzione ai temi della condivisione della conoscenza è un tema che ogni realtà professionale minimamente organizzata deve sviluppare e mantenere per una crescita duratura e di qualità.

5. L'ACCRESIMENTO DIMENSIONALE DEGLI STUDI PROFESSIONALI, IMPLICAZIONI ORGANIZZATIVE

di Federico Grigoli,
Svenja Bartels, Giovanni Fonte e Giovanni Montanaro³⁸

5.1. Premessa

Uno dei temi che ha da sempre convogliato l'interesse degli aziendalisti è la crescita aziendale – sia da un punto di vista qualitativo che dimensionale – ed è facile intuirne i motivi: nel processo di crescita è, di fatto, racchiuso il futuro di ogni realtà aziendale. Crescere significa accrescere le proprie performance – fatturato e marginalità *in primis* – oppure, più semplicemente, contrastare il processo di erosione delle dinamiche in atto in un contesto settoriale al fine di riuscire a mantenere i propri *fondamentali*. Se pensiamo, tuttavia, ai processi di accrescimento delle dimensioni aziendali, non sempre questi sono accompagnati anche da un miglioramento delle performance e da una creazione di valore. Dovrebbero – almeno nelle intenzioni degli imprenditori.

È chiaro che alla base di ogni processo di crescita sta una coerente strategia «anticipatoria e innovativa, per sorreggere un successo imprenditoriale duraturo», come ricordano Minoja e Coda.³⁹ Ecco allora – proseguono gli autori citati – che redditività e sviluppo tendono ad andare di pari passo:

³⁸ Federico Grigoli è Dottore Commercialista in Verona – Partner *Pirola Pennuto Zei & Associati*, sede di Verona. Svenja Bartels (avvocato/Rechtsanwältin), Giovanni Fonte (dottore commercialista) e Giovanni Montanaro (avvocato) sono membri di *Rödl & Partner*, sede di Padova.

Il paragrafo 5.2 è attribuibile al dott. Grigoli; il paragrafo 5.3 all'avv. Bartels, al dott. Fonte e all'avv. Montanaro.

³⁹ Minoja M.-Coda V., *Imprenditori e imprese che tengono la rotta*, in Coda V.-Minoja M.-Tessitore A.-Vitale M. (a cura di), *Valori d'impresa in azione*, Egea, 2012.

«la prima sostiene finanziariamente il secondo .., mentre il secondo alimenta la prima in quanto conseguenza dell'esplicarsi di un potenziale competitivo nelle aree di business esistenti».

Uno studio professionale è un'azienda, pur con delle peculiarità, e come tale deve essere gestito. Ne consegue che l'approccio alla crescita, anche per gli studi professionali, va pensato, discusso, progettato, implementato. Per poi essere continuamente migliorato.

In questo capitolo verranno esposte le esperienze di crescita di due studi, *Pirola Pennuto Zei & Associati* e *Rödl & Partner*, fortemente volute dai loro fondatori, che hanno saputo imprimere nel corso degli anni un senso di marcia e una visione a tutto il team di ciascuno studio. Anticipiamo che obiettivo del presente contributo non è quello di dare *best practice* assolute né quello di fare dottrina. Vogliamo semplicemente riportare la nostra esperienza al fine di offrire degli spunti di riflessione per il lettore – tanto per chi appartiene al piccolo studio di provincia che per chi proviene, invece, da studi strutturati di importanti città italiane.

Crediamo sia questo lo spirito con cui è stata realizzata questa pubblicazione ed è con questo intendimento che abbiamo aderito con molto piacere al progetto «Generazioni Professionali a Confronto».

5.2. L'esperienza di *Pirola Pennuto Zei & Associati*

Pirola Pennuto Zei & Associati è leader indipendente nel settore della consulenza fiscale, legale e giuslavoristica e vanta una importante presenza sul mercato supportata da una solida reputazione in termini di qualità e di affidabilità dei servizi che vengono forniti a società di capitali, filiali di gruppi esteri, multinazionali e persone fisiche top executive.

Per rispondere in maniera rapida, efficiente e per assistere i propri clienti in tutte le sempre crescenti esigenze, in Italia e all'estero, ha implementato un modello operativo che integra diverse realtà, complementari fra loro così da coprire una vasta e completa gamma di servizi professionali che richiedono specifiche competenze e specializzazioni.

Al 31 dicembre 2020 l'organico - ovvero le persone che fanno parte di *Pirola Pennuto Zei & Associati* contava 641 risorse occupate. All'interno di questa compagine numero dei Partner e degli Associate Partner era pari a 131 unità.

In un contesto che esprime le esperienze di valore portate dalle generazioni senior, e rappresenta al contempo un ambiente stimolante e innovativo nel quale i giovani possono raccogliere le sfide del futuro, l'età media è

pari a 38,07 anni e l'anzianità media si attesta sui 10,7 anni, confermando come l'organizzazione rappresenti una realtà che garantisce continuità e stabilità nel tempo. Al contempo il dato relativo ai collaboratori entrati in organico nel primo semestre 2021, pari a 80 unità, esprime la capacità di attrarre nuove risorse.

Il tasso di turnover in entrata è stato pari al 9,8 %, mentre il numero di collaboratori in uscita registrato è di 50 unità. Coerentemente con l'andamento generale che si riscontra nel settore degli studi di consulenza professionale, dove il processo di fidelizzazione dei giovani neolaureati è moderato, metà delle uscite (54%) si è concentrata nella categoria dei *Trainee*.

5.2.1. L'attenzione alle persone

Con riferimento al welfare aziendale lo Studio mette a disposizione di tutte le persone, sia che abbiano un contratto a tempo pieno o parziale, la polizza infortuni lavorativi ed extra-lavorativi e coperture assicurative nell'ambito dell'RC professionale, nonché la convezione per la stipula di assicurazione sanitaria e convenzioni con centri medici. Sono altresì previsti, a tutela del benessere delle persone, convenzioni per sconti su beni e servizi, oltre alla corresponsione dei buoni pasto (per dipendenti e praticanti con borsa di studio).

L'attenzione rivolta alle persone parte già fin dalle attività di selezione, assunzione e inserimento. Improntate ai principi di trasparenza e imparzialità, tali attività sono realizzate mediante il coinvolgimento dei Partner e Associate Partner, e dei Senior Associate, con cui le nuove risorse collaboreranno, e vengono supportate da figure interne specificamente dedicate.

Per ciò che riguarda il più caratteristico processo di acquisizione di risorse qualificate da avviare all'esercizio della professione, lo Studio svolge una sistematica attività di recruitment finalizzata a reclutare laureati di alto profilo. Nel tempo lo Studio ha saputo costruire efficaci relazioni con importanti Atenei italiani e partecipa regolarmente ai principali Career Day accademici (Università di Milano, Roma, Verona e Torino); inoltre è membro del Comitato Università Mondo del Lavoro promosso dall'Università Cattolica di Milano. Oltre a ciò, con l'obiettivo di agevolare la presentazione delle candidature spontanee, sono stati introdotti specifici percorsi di orientamento online (<https://careers.pirilapennutozei.it/recruitment/>, canali social). I candidati vengono selezionati in base a criteri di oggettività e rispetto delle pari opportunità, verificando il possesso di adeguate caratteristiche individuali, comportamentali, attitudinali e tecniche. Particolare at-

tenzione è dedicata alle norme di etica ed indipendenza che i candidati sono chiamati ad osservare in caso di inserimento.

Grazie a queste attività nel 2020 il numero di *Trainee* entrati nell'organizzazione – pari a 120 - si è mantenuto rilevante.

Con riferimento invece al professionista, sulla cui expertise viene riposta la massima fiducia per raggiungere gli obiettivi di crescita e offrire ai clienti la massima eccellenza, lo Studio sostiene con estremo impegno il suo percorso di carriera interna. Tale percorso avviene attraverso uno strutturato processo di avanzamento nel quale assumono un ruolo rilevante la competenza e la conoscenza del business, così come le soft skills: leadership, apporto al lavoro del team, capacità di esprimere appieno il proprio potenziale con integrità e indipendenza.

Lo Studio è sempre stato attento a sviluppare un equilibrio di genere e i numeri raggiunti lo testimoniano. Attualmente, infatti il numero delle donne presenti in organico è attualmente pari a 331 unità e rappresenta il 51,6% dell'organico totale.

5.2.2. Il Codice etico e il Codice di Condotta professionale

I principi etici che guidano l'organizzazione sono radicati nella deontologia professionale e in un patrimonio comportamentale consolidati nel tempo. Tali principi, ai quali è improntata la nostra condotta sono:

- correttezza e conformità alle norme di legge e alle norme deontologiche;
- indipendenza e integrità alla base della condotta professionale;
- responsabilità e corrette pratiche di business;
- rispetto delle persone e impegno a valorizzarne il merito e le capacità;
- non discriminazione;
- trasparenza nei confronti dei portatori di interesse correlati e del mercato;
- relazioni con gli stakeholder basate sulla fiducia reciproca.

Con l'obiettivo di stabilire norme idonee a garantire la qualità dei servizi professionali offerti, nonché la prevenzione dei fenomeni di corruzione e il rispetto dei doveri di diligenza, lealtà e imparzialità, sono stati predisposti e adottati il Codice Etico e il Codice di Condotta Professionale.

Laddove il Codice Etico ha una dimensione valoriale, il Codice di Condotta Professionale fissa i doveri di comportamento e rappresenta lo strumento che chiarisce la via da seguire, sia come individui che come professionisti, nell'assumere decisioni in contesti sempre più competitivi e nel

gestire rapporti d'affari su scala internazionale, integrando competenze e solidi principi di condotta etica.

5.2.3. Il Modello Organizzativo 231

Sensibile all'esigenza di assicurare condizioni di correttezza e di trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività professionali, e a tutela della propria reputazione e posizionamento, e delle aspettative dei propri stakeholder, lo Studio ha adottato il Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001.

5.2.4. L'Anticorruzione

Il contrasto a fenomeni di corruzione è un impegno che lo Studio sostiene fermamente in osservanza alle normative locali e nazionali e nel rispetto dei propri principi e valori.

Il Codice Etico e Codice di Condotta Professionale, così come il Modello organizzativo 231, per i quali è stato svolto un lavoro di integrazione e specificazione dei doveri minimi che tutte le persone che fanno parte dello Studio Pirola Pennuto Zei & Associati e coloro che agiscono in nome e per conto dello Studio sono tenuti ad osservare, costituiscono i principali riferimenti e atti di presidio primario nelle attività a rischio di reato societario e definiscono il quadro di riferimento in materia di prevenzione della corruzione.

5.2.5. La procedura Whistleblowing

Lo Studio ha istituito il Portale Whistleblowing il quale è a disposizione di coloro che, in buona fede e secondo principi di etica e di integrità, vogliono segnalare comportamenti potenzialmente non conformi a leggi e regolamenti o a principi e procedure interne dello Studio dei quali sono venuti a conoscenza, o specifiche violazioni del Codice Etico, del Codice di Condotta Professionale, del Modello organizzativo 231, o della disciplina esterna comunque applicabile.

5.2.6. La gestione dei rischi

Consapevole dell'importanza strategica che un efficace sistema di gestione del rischio riveste, e al fine di garantire il corretto conseguimento degli obiettivi strategici e dei processi di business, lo Studio ha implementato un sistema di gestione del rischio - presidiato con rigore anche alla luce delle criticità connesse alla pandemia globale - che consente di:

- identificare e valutare la natura e il livello di rischio attuale e potenziale;

- gestire le azioni di mitigazione necessarie riducendo le vulnerabilità ovvero rinunciando a determinate operazioni a elevato livello di rischio.

5.2.7. L'Ufficio Studi

Il sapere condiviso ha richiesto la costituzione di un Ufficio Studi, situato presso l'*headquarter* di Milano che coordina l'attività di ricerca e l'aggiornamento dei professionisti. In particolare l'Ufficio Studi svolge le seguenti funzioni:

- ricerca generale e specialistica *on demand*;
- predisposizione e diffusione di documenti di ricerca per definire un orientamento comune nel settore fiscale e legale;
- supporto alla funzione *Law & Economics*;
- supporto nelle attività di collaborazione dei professionisti dello Studio con Associazioni di categoria, Commissioni di studio, etc.

L'Ufficio Studi gestisce la Biblioteca dello Studio collocata nell'*headquarter* di Milano. Qui viene organizzato e gestito il patrimonio librario, bibliografico e documentale dello Studio, garantendone la tutela e il costante sviluppo e la digitalizzazione, e coordinando le biblioteche ubicate presso le altre sedi dell'organizzazione.

5.2.8. La Rete Intranet

Un forte impegno è altresì dedicato alla creazione e allo sviluppo di percorsi ed esperienze di knowledge sharing a supporto della collaborazione e della condivisione di conoscenza ed è stata sviluppata una efficiente rete intranet per fornire informazioni e diffondere sapere in tempo reale a tutto l'organico dello Studio. La Intranet - che agevola la centralizzazione del lavoro - mette in collegamento aree funzionali, persone e contenuti, favorendo:

- la comunicazione all'interno dell'organizzazione;
- l'accesso immediato a informazioni personali in qualunque momento;
- la consultazione di materiali di approfondimento e di notizie utili e aggiornate;
- la collaborazione tra professionisti e gruppi di lavoro diversi;
- la fruizione di formazione in modalità e-learning.

5.2.9. Il Covid-19 e le minacce informatiche

La recente esperienza dettata dalla pandemia ha consentito allo Studio, grazie alla propria organizzazione dei sistemi ICT, di fornire una risposta

efficace attraverso soluzioni digitali, data-driven e sul cloud, che hanno consentito di adottare modalità di lavoro agile, soddisfacendo le esigenze dei clienti e garantendo la business continuity, non facendo quindi mai mancare il supporto ai propri clienti e alle proprie persone.

Connessa allo sviluppo della tecnologia ICT è la esigenza avvertita dallo Studio di protezione dei dati della propria organizzazione e della propria clientela, esigenza che ha portato lo Studio ad attuare già dal 2002 la certificazione Iso 27001.

5.2.10. Le scelte organizzative per supportare la crescita

La crescita dimensionale dello Studio ha comportato anche ulteriori importanti scelte organizzative che hanno interessato il personale professionale. Ciò si è reso necessario anche per far fronte alle maggiori sfide competitive che richiedono una focalizzazione su tematiche specifiche, sia tecniche che di industries in quanto ciascuna di queste richiede approfondimenti e competenze sempre più specialistiche. Di qui la creazione di gruppi di lavoro interprofessionali organizzati in 16 industries (food and beverage, energy, luxury, automotive, real estate, etc.), 10 tax practices (Vat, Imposte dirette, contenzioso tributario, transfer price, etc.) e 12 legal practices che periodicamente e sistematicamente scambiano esperienze e offrono ai clienti attuali e potenziali le migliori soluzioni ai problemi che si presentano.

Da segnalare inoltre la presenza estera dello Studio diretta nelle piazze di Londra, Pechino, Shanghai, Hong Kong e indiretta con corrispondenze in tutti i principali Paesi del mondo. Infine è da ricordare la presenza dello Studio nel settore della finanza strategica.

5.2.11. Web e social

La comunicazione moderna non può prescindere dal web. Il presidio di tale strumento rappresenta oggi uno dei fattori critici di successo per un'organizzazione e in Pirola Pennuto Zei & Associati riteniamo la presenza in rete un elemento imprescindibile delle nostre strategie di relazione con gli stakeholder.

In quest'ottica lo Studio ha sviluppato e consolidato adeguate competenze interne per gestire in maniera efficace la nostra presenza online attraverso la programmazione e la pubblicazione: dei contenuti legati alle attività dello Studio, con particolare riferimento alle operazioni condotte; delle informazioni che ci consentono di comunicare con trasparenza la nostra identità istituzionale e di consolidare la nostra reputazione.

Il sito internet dello Studio - www.pirolapennutozei.it - ha registrato nel 2020 oltre 350 mila visualizzazioni.

Con riferimento all'identità digitale sui canali social, lo Studio ha un proprio profilo su LinkedIn con circa 16.000 *follower* ed è presente sulla piattaforma di Twitter, utilizzata principalmente per informare il proprio pubblico sulle news interne (es. premi, operazioni effettuate, etc.) nonché per fornire novità e aggiornamenti del settore. Lo Studio è inoltre presente su Facebook con una propria pagina, costantemente aggiornata, che fornisce notizie e aggiornamenti su iniziative ed eventi sviluppati a livello nazionale e sul territorio, nonché sulle opportunità professionali offerte dall'organizzazione. Nel corso del 2020, infine, lo Studio ha aperto una propria pagina sul canale Youtube.

5.2.12. Partnership

Lo Studio riconosce il valore culturale ed educativo delle partnership e, con l'obiettivo di avere un ruolo primario e distintivo nell'accompagnare la crescita dei futuri professionisti attraverso la discussione e l'approfondimento dei temi inerenti la professione, intrattiene proficue collaborazioni con un'estesa rete di attori.

5.2.13. Governance e patti associativi

Ci può domandare come tutto questo sia possibile e quali sforzi in termini organizzativi lo Studio abbia dovuto fare per rendere un così importante servizio alle proprie persone e alla propria clientela attuale e potenziale. La condotta degli affari e il controllo dei rischi, come può sopra evidenziato richiede un adeguato Sistema di Governance.

Nel sistema di governo di Pirola Pennuto Zei & Associati l'integrità e la correttezza dei processi decisionali rappresentano gli elementi che garantiscono una governance efficace ed efficiente, nel rispetto delle istituzioni e delle regole.

In tale sistema:

- l'Assemblea degli Equity Partner approva il bilancio, nomina il Consiglio di Amministrazione e i nuovi membri della compagine associativa, presiede l'osservanza dei Patti parasociali;
- il Consiglio di Amministrazione detiene i più ampi poteri per la gestione ordinaria e straordinaria dello Studio;
- il Comitato Esecutivo esercita i poteri e le attribuzioni delegategli dal Consiglio di Amministrazione e presidia il generale andamento della gestione.

Sono previste inoltre una serie di Deleghe operative – attribuite dal Consiglio di Amministrazione ad alcuni Equity Partner – al fine di implementare in un'ottica integrata compliance, performance e cultura aziendale.

Fig. 7 – La governance in Pirola Pennuto Zei & Associati



Peraltro la descrizione della Governance non può essere completa se non si richiamano alcuni principi dai Patti Associativi che Governano l'Associazione Professionale.

Un primo importante e inderogabile aspetto dei Patti è rappresentato dal carattere di esclusività che lega l'Associato all'Associazione Professionale: la violazione di tale principio comporta l'esclusione dall'Associazione in quanto viene a minare il rapporto di fiducia fra gli Associati e l'Organizzazione. Tale principio vige anche per tutti coloro che a qualsiasi titolo fanno entrano a far parte dell'Organizzazione: non è obbligatorio far parte dell'organizzazione Studio Pirola ma è doveroso rispettarne i principi fondanti.

Da tale principio, discende come corollario che apposite clausole statutarie sono dettate per tutelare il patrimonio dello Studio, rappresentato dalle persone e dalla clientela.

Seguendo l'insegnamento dei Fondatori esiste un principio di solidarietà fra le diverse generazioni che animano lo Studio; si tratta di una regola non scritta ma condivisa: in caso di necessità il sacrificio economico è ripartito fra i Soci Fondatori a beneficio della intera organizzazione e delle giovani generazioni che hanno il compito di garantire il ricambio generazionale.

Un capitolo importante riveste il tema delle remunerazioni delle attività svolte dai Professionisti, a tutti i livelli. Per ogni livello di professionisti,

inclusi i «praticanti» neo-laureati, il Comitato Esecutivo elabora dei livelli base di remunerazione che sono annualmente rivisti e confrontati con i benchmark di mercato. Almeno annualmente, un momento di confronto a livello adeguato a ciascun professionista esamina gli obiettivi assegnati e quelli raggiunti in un confronto che si svolge nella massima trasparenza, favorita anche dal complesso sistema di contabilità industriale adottato dallo Studio.

Concludo questa parte segnalando che con periodicità triennale l'Assemblea dei Fondatori elegge il Consiglio di Amministrazione con un complesso meccanismo di maggioranze che assicura la presenza nel Consiglio stesso di Associati Fondatori con anzianità differenti al fine di abituare al governo della struttura anche i Fondatori più giovani che, acquisita la necessaria esperienza, avranno il compito di raccogliere il testimone dei più anziani e di pilotare nel migliore dei modi la astronave rappresentata da Pirola Pennuto Zei & Associati in tutte le sue articolazioni. È senza dubbio un privilegio ma al tempo stesso un onere da cui dipendono le sorti e il benessere della grande comunità rappresentata da coloro che gravitano attorno allo Studio: personale, professionisti, famiglie e clienti.

Non è certamente pensabile in poche righe avere compiutamente illustrato le implicazioni organizzative che comporta lo sviluppo delle dimensioni di Pirola Pennuto Zei & Associati e in generale quelle di altri studi professionali.

Credo di avere comunque tratteggiato una modalità di organizzazione che ha comportato indubbi successi della organizzazione di Pirola Pennuto Zei & Associati, nella consapevolezza che non è opportuno *dormire sugli allori* in quanto le sfide della moderna economia nella quale a buon diritto opera lo Studio sono sempre più sfidanti: gli Associati Fondatori e tutta l'Organizzazione ne sono consapevoli e pronti ad affrontarle.

5.3. L'esperienza di Rödl & Partner

Lo Studio Rödl & Partner nasce a Norimberga nel 1977, per iniziativa del suo fondatore Bernd Rödl. Arriva in Italia nel 1998, con la sua prima sede di Milano. Padova è la seconda sede, operativa sin dal 2005. Seguono poi gli uffici di Roma (2007) e Bolzano (2012).

Lo Studio vanta, nel mondo, 5130 collaboratori e 106 uffici in 48 Paesi, offrendo consulenza legale, fiscale, servizi di revisione legale, consulenza del lavoro e outsourcing. In Italia, i professionisti delle quattro sedi sono, in totale, più di 200.

In questo contesto, l'esperienza della sede di Padova è pienamente inserita nell'unico Studio nazionale, in sinergia con gli altri uffici, ma presenta significative particolarità territoriali.

L'ufficio Rödl & Partner di Padova, infatti, è una delle pochissime sedi di Studi internazionali nel Nordest, presente appunto ormai da più di 15 anni; per questo è lo Studio internazionale da più tempo attivo nell'area.

In questo periodo, in un momento anche complesso per l'economia e le professioni, la sede di Padova ha visto un processo significativo di consolidamento. A oggi, la struttura ha circa 30 professionisti, suddivisi in tre diverse aree: legale, German e tax.

Quali sono state le caratteristiche che hanno contraddistinto questa crescita? Non è facile rispondere, tuttavia ci sembra possibile fornire alcuni spunti.

5.3.1. La qualità delle risorse e dell'ambiente

Al di là di ogni retorica, è chiaro che le possibilità di sviluppo di uno studio professionale sono strettamente collegate alla cura dell'ambiente e delle risorse, alla crescita dei singoli professionisti e di tutti i collaboratori e dipendenti, dai più junior ai più senior, così da maturare competenze e attitudini decisive in un mercato sempre più concorrenziale.

È sempre più fondamentale un servizio di recruiting strutturato (nel nostro caso, gestito a livello nazionale da un HR manager) che possa intercettare i migliori talenti, con una preferenza per il territorio ma con la capacità di attrarre su Padova anche professionisti di altre zone d'Italia.

Ma spesso è ancor più difficile gestire il c.d. *talent retention*, ossia non perdere le risorse migliori, una volta che sono entrate nello Studio e che si sono formate, non solo tecnicamente ma anche rispetto agli standard richiesti da Rödl & Partner.

Si tratta di un percorso complesso di valorizzazione del singolo professionista. Al di là dell'aspetto economico, che è certamente fondamentale, ciò che più di tutto pare decisivo è proprio l'ambiente, il rispetto dell'equilibrio tra professione e vita privata, le possibilità di formazione (è attivo internamente, per esempio, un corso per i praticanti per prepararli all'esame da avvocato, oltre al costante aggiornamento della lingua inglese e tedesca), il possibile contatto diretto con il cliente, e soprattutto la capacità di creare un percorso di sviluppo sul singolo, assecondandone il talento.

Un esempio per lo Studio di Padova è il dipartimento di diritto e consulenza dello Sport, uno dei pochi in Italia, che è proprio maturato sulla base del desiderio di alcuni giovani professionisti che si sono, negli anni, affer-

mati, diventando leader nel settore con il raggiungimento di prestigiosi riconoscimenti e una clientela sempre più selezionata.

5.3.2. Il concetto di *one-stop shop* e la sinergia tra sedi

Altro punto di forza della sede di Padova è la multidisciplinarietà dei professionisti e, in ogni caso, la possibilità di fornire una consulenza a 360° alle aziende del territorio.

La sola sede di Padova offre servizi molteplici direttamente disponibili in loco. In ambito legale, dal contenzioso (con numerosi arbitrati internazionali in carico) alla contrattualistica alle operazioni straordinarie, dal diritto bancario al diritto amministrativo, dall'IP alla compliance e 231, all'M&A anche applicate al mondo tedesco. In ambito Tax lo Studio invece fornisce dalla consulenza ordinaria domestica e internazionale alle operazioni di riorganizzazione aziendale, dalle operazioni di ristrutturazione del debito al capital market (da segnalare il perfezionamento di tre operazioni di IPO negli ultimi due anni).

Le competenze di Padova sono poi ovviamente potenziate dalla sinergia con le altre sedi italiane (che per esempio forniscono competenze di diritto e consulenza del lavoro o in materia di transfer pricing, che non sono presenti direttamente nel nostro ufficio), attraverso un percorso di integrazione delle varie sedi e di rafforzamento di standard comuni.

Alla luce di questa sinergia, dunque, lo Studio offre un intero ventaglio di servizi per le aziende che possono affidarsi a Rödl & Partner secondo il concetto di *one-stop shop*, ossia il negozio in cui si trova tutto quello che serve, che si cerca; ecco, nel nostro Studio è possibile ricevere consulenza per ogni necessità.

Questa attività, pur richiedendo sempre una elevatissima capacità di rispondere ai bisogni dei clienti, consente così di fidelizzarli alla struttura, proprio per la tipologia di clientela prevalente.

Le aziende, infatti, oggi più che mai hanno bisogno di risposte non solo rapide, chiare, ma anche molto spesso integrate. Non ha senso, per esempio, assistere le aziende nel processo di internazionalizzazione senza informare delle ricadute fiscali del modello che si progetta insieme con il cliente.

5.3.3. La struttura internazionale e il modello tedesco

Benché l'Italia rappresenti uno dei centri trainanti per Rödl & Partner, la forza dello Studio è proprio la struttura capillare nei diversi Paesi, che consente di fornire consulenza sostanzialmente in tutto il mondo.

Rivolgersi a Rödl & Partner significa dunque poter avere professionisti a disposizione che operano dovunque sia necessario, per costituire una società in Cina o per tenere la contabilità in Brasile, per un contratto di agenzia negli Stati Uniti o per un contenzioso in Africa.

Sono molti gli studi internazionali e alcune caratteristiche sono a tutti comuni; gli standard, le practise di lavoro, l'accesso a importanti database, la formazione e i momenti di scambio tra sedi, il coordinamento IT, la forza del brand internazionale. E certo poter far parte di una struttura internazionale è comunque, di questi tempi, un plus.

La specificità di Rödl & Partner è forse però proprio la vicinanza al cliente e la cura delle singole differenze territoriali. Lo Studio ha, nel mondo, più di cento sedi, che sono presenti in grandi città come anche in città più piccole. La continuità a Nordest è quindi data non solo dagli ottimi risultati dell'ufficio, ma anche proprio dalla specifica filosofia di Rödl & Partner che vuole essere dove sono i suoi clienti, dove i clienti possono raggiungerlo (ed essere raggiunti) facilmente.

Rödl & Partner infatti non nasce solo per sostenere i grandi gruppi internazionali, ma con una specifica vocazione per le imprese familiari tedesche, per condurle verso la crescita e l'internazionalizzazione. Ha dunque nel suo DNA la capacità di gestire, sostenere, la crescita del business a partire anche dalle realtà più piccole per arrivare ad assistere le più grandi imprese multinazionali.

Questo modello è nato per le imprese tedesche ma viene applicato anche alle imprese italiane, che vengono gestite e accompagnate, tanto in Italia quanto all'estero, con la stessa attenzione, e che sono il grande fulcro dell'attività della sede di Padova.

Ovvio però che la Germania rappresenta per noi il primo mercato di destinazione, ed è proprio per questo motivo che il German Desk di Padova è fondamentale proprio per intercettare la clientela tedesca che vede (soprattutto) nel Nordest un territorio di naturale sviluppo.

5.3.4. Innovazione e imprenditorialità

Quanto detto fin qui non è forse però sufficiente per spiegare le ragioni dell'affermazione di Rödl & Partner. È da considerare un elemento in più, che molto spesso viene sottovalutato nel percorso di crescita di uno Studio.

È la volontà, la capacità di essere sempre dalla parte dei clienti, talvolta anche precedendoli nelle loro stesse necessità.

Rödl & Partner è uno Studio giovane, per l'età dei professionisti ma anche per la loro mentalità. Pur rimanendo molto forte nei settori più tradizio-

nali, è infatti uno degli Studi all'avanguardia sulla consulenza in settori strategici e in continua crescita.

È uno studio che, per esempio, si sta interrogando sul tema della sostenibilità, fornendo servizi specifici alle aziende. È in prima linea nel settore energy ed efficienza energetica, nei nuovi mercati azionari (AIM), ha un forte dipartimento IP, privacy e di New Technology, si interessa di diritto dello sport e di diritto dell'arte.

Attraverso sinergie continue con Confindustrie, banche, assicurazioni, è uno Studio che propone convegni, interventi sui giornali, newsletter continua ad aggiornare e a rimanere aggiornato.

Alcuni dati appaiono significativi: nel 2020, ci sono state 691 uscite stampa, e quasi 40.000 utenti hanno visitato il sito, con oltre 70 eventi realizzati, ovviamente per lo più virtuali.

Questo implica che tutti i professionisti si sentono coinvolti nel progetto dello Studio e costituiscono così, lo si ribadisce di nuovo, la vera forza dello Studio stesso.

5.3.5. Conclusioni: avere cura

Forse non è un caso che ci sia un termine che contraddistingue Rödl & Partner. È una parola tedesca, «Kümmerer». Si fa fatica a tradurla in italiano; vuol dire «colui che si prende cura».

Ecco, il segreto dello Studio è forse soltanto essere «Kümmerer».

5.4. Conclusioni

In un periodo molto delicato come quello attuale – caratterizzato da una accesa competitività che ha portato ad una ridiscussione del modo di *fare professione*, è forte la tentazione di gettare la spugna o di continuare una sorta di comportamento *passivo*, orientato alle abitudini consolidate, *da pilota automatico*.

In un bel saggio, Jonah Berger⁴⁰ ci ricorda che «gettare la spugna rappresenta un astuto meccanismo di difesa: .. invece di resistere fino alla sconfitta, chi molla permette ai rivali di continuare a pensare che se fosse arrivato fino in fondo avrebbe vinto». Vogliamo pensare che i professionisti che hanno scelto di leggere questo libro vogliano invece battersi e mettersi

⁴⁰ Berger J., *Influenza invisibile*, Egea, 2017, pag. 209.

in discussione ogni giorno. Perché sono consapevoli che il mondo esistente sino a qualche anno fa è oramai finito, non può più ritornare.

Abbiamo quindi bisogno tutti – tanto i commercialisti che gli avvocati – di ridefinire il nostro business e la nostra strategia, partendo dall’investire nelle nuove generazioni. Non sarà facile, certo, ma se ascoltiamo i cambiamenti in atto troveremo le idee giuste per assecondarli e cavalcarli.

Questo è il nostro auspicio per noi ma anche per tutti voi, nella speranza di avervi fornito, attraverso il racconto delle nostre esperienze, motivi di riflessione.

Parte II

I contributi del gruppo di lavoro di avvocati

INTRODUZIONE

di Andrea Caprara, Lamberto Lambertini, Gianluca Riolfo¹

Andrea Cecchetto ha dimostrato che la voglia professionale di fare smuove le montagne e non si ferma neppure di fronte alla più grave pandemia a memoria di uomo.

Così, in questi mesi preoccupati e tristi, ci siamo trovati a parlare di professione con commercialisti ed avvocati, alcuni dei quali chiarissimi docenti universitari.

I lettori di queste pagine e chi scrive ringraziano i giuristi che hanno reso possibile l'impresa:

Filippo Lemmo e Riccardo Rocca – *Wise Legal & Tax*, Padova

Gianluca Sicchiero – *Studio Legale Associato Ticozzi, Sicchiero, Vianello, Dalla Valle*, Venezia; Professore Ordinario di Diritto Privato, Università di Venezia

Andrea Caprara – Professore Associato di Diritto Commerciale, Università di Verona

Gianluca Riolfo – Avvocato, Ricercatore di Diritto Commerciale, Università di Verona

Lamberto Lambertini – *Studio Legale Lambertini & Associati*, Verona, Vicenza, Milano, Roma

Antonio Prade – *Studio Legale Prade*, Belluno

Insieme a loro e grazie a loro si sono organizzate iniziative complesse, che hanno consentito di interrogarci sul futuro, nella convinzione che il professionista preparato tecnicamente (e stoicamente, contro gli imprevisti) ha diritto ad un futuro sereno e proficuo.

¹ Andrea Caprara è Professore Associato all'Università di Verona; Lamberto Lambertini è Avvocato in Verona; Gianluca Riolfo è Avvocato e Ricercatore Confermato all'Università di Verona. Nel progetto hanno svolto la funzione di coordinatori del gruppo di lavoro.

Ad una condizione valida oggi come lo è sempre stata: interpretare il mondo e la comunità in cui si opera e si vive, mantenersi in linea con quanto di nuovo il legislatore, il giudice, il giurista producono, acquisendo una conoscenza critica che offra all'utente di giustizia la lettura più corretta per vivere ed operare in un mondo giuridico conosciuto e conoscibile.

1. LA SCELTA E LA GESTIONE DEI PRATICANTI. ASPETTI GIURIDICI ED OPERATIVI

di Filippo Lemmo, Riccardo Rocca e Gianluca Sicchiero²

1.1. Premessa

Il passaggio dal mondo degli studi a quello della professione rappresenta l'aspetto più delicato della formazione del professionista di domani.

Il primo *gap* da colmare perché il tirocinio sia davvero formativo va però individuato in un momento che precede la pratica, cioè la formazione universitaria.

I corsi universitari sono costretti in orari manifestamente inadeguati per una formazione reale; manca del tutto, in molti casi, la possibilità di svolgere qualsiasi attività formativa pratica, perché comunque incompatibile con il tempo disponibile al docente.

Dalle università escono quindi laureati con conoscenze che spesso si sono in parte disperse, che non sanno utilizzare in alcun modo e che si trovano smarriti di fronte alla vita reale in cui la professione che intendono svolgere li catapulterà.

La pratica professionale dipende poi spesso anche dalla situazione del tirocinante: qualcuno si dedica con assiduità ed ha la fortuna di trovare un dominus che gli impartisce le conoscenze necessarie; altri sono parcheggiati in attesa di trovare un lavoro migliore; qualcuno la svolge solo pro forma per poter affrontare gli esami di abilitazione.

Chiaramente qui il professionista svolge un ruolo centrale: chi si presta a firmare la pratica del tirocinante anche se non la svolge, fa del male a lui

² Filippo Lemmo è avvocato del foro di Padova, Senior Partner dello studio legale *Wise - Legal & Tax*. Riccardo Rocca è avvocato del foro di Padova, *Managing Partner* dello studio legale *Wise - Legal & Tax*. Gianluca Sicchiero è Avvocato in *Studio Legale Associato Ticozzi Sicchiero Vianello Dalla Valle* in Venezia e Professore Ordinario di Diritto Privato all'Università di Venezia.

ma anche al tirocinio in generale, perché poi tutti sanno che si parla di un pro forma inutile.

Solo una pratica effettiva e concreta può quindi preparare i futuri professionisti ad avere una parte delle competenze indispensabili per la funzione che andranno a svolgere.

Nelle pagine che seguiranno si avrà modo di discutere ed analizzare la figura del giovane collaboratore³ all'interno di uno studio legale di medie o grandi dimensioni. In definitiva, lo scopo dell'elaborato è quello di proporre possibili *best practices* di gestione del giovane praticante nel periodo della pratica forense, nella prospettiva di conciliare le necessità formative della risorsa umana, con l'esigenza di celerità, competenza e competitività proprie dello studio professionale. Precede la disamina un sintetico *focus* sulla figura del *dominus*, inteso come il professionista che deve saper guidare la crescita del giovane professionista all'interno dello studio.

1.2. Da praticante a professionista, il ruolo del *dominus*

Quando si affronta il tema del tirocinio professionale, si dovrebbe partire dalle radici del problema, cioè la formazione universitaria.

Mentre vi sono studi che prevedono, in qualche misura, anche aspetti pratici, altri sono invece totalmente incentrati sullo studio delle teorie; in particolare la laurea in giurisprudenza serve a formare giuristi che non hanno mai visto in vita loro un tribunale o scritto un qualsiasi atto. Anche gli studi di economia non vanno molto meglio, mentre per medicina le cose vanno in modo almeno in parte diverso.

Mediamente, quindi, il laureato che intenda poi esercitare una professione, quasi sempre è totalmente privo di un bagaglio minimo di conoscenze pratiche.

Il rapporto che si instaura, da quel momento in poi, tra il professionista ed il praticante non sempre è regolato dalla legge, diversamente dal lavoro dipendente ove varie norme disciplinano il tirocinio.

La ragione è che la pratica professionale non è destinata alla successiva assunzione del praticante, altro essendo che poi ne derivi una qualche forma di collaborazione più o meno stabile.

Come regola generale vi è solo il limite della durata massima di 18 mesi del tirocinio, imposto dall'art. 9 del D.L. n. 1/2012, che però non è entrato

³ Per giovane collaboratore si intende il neolaureato che si avvicina al mondo della professione forense e altresì il giovane professionista appena abilitato.

nel merito della relativa disciplina, demandata di fatto alle norme delle singole professioni, che non sempre se ne occupano.

Talora accade in effetti che proprio la legge regoli le modalità di svolgimento del tirocinio, come succede per gli avvocati (artt. 41 ss. L. n. 247/2012) o per i dottori commercialisti (art. 40 ss. D. Lgs. n. 139/2005); in altre ipotesi la disciplina si trova nelle norme deontologiche, ad esempio negli art. 26 ss. dei principi di deontologia dei notai.

In altri casi vi è un silenzio pressoché totale; ad esempio la L. n. 56/1989, che disciplina la professione di psicologo, nulla dice ed il codice deontologico si limita ad indicare che, laddove vi sia un tirocinante, il professionista ne stimola «l'interesse per i principi deontologici, anche ispirando ad essi la propria condotta professionale».

Anche la L. n. 3/2018, «degli ordini e delle professioni sanitarie» non si occupa della pratica professionale, né vi è alcun cenno nel codice deontologico dei medici.

È evidente che nelle diverse professioni il tirocinio appare talora come percorso obbligato, talaltra come pura eventualità che non merita considerazione.

Spesso nelle regole esistenti si trovano disposizioni che indicano il dovere del professionista di impartire al praticante gli insegnamenti specifici della professione ed altresì di fargli conoscere le regole della deontologia (art. 44 D. Lgs. n. 139/2005; art. 40 comma 10 L. n. 247/2012; art. 26 principi deontologia notarile; art. 14.7 codice deontologico ingegneri).

Dal profilo economico, da un lato viene testualmente escluso che si tratti di lavoro dipendente (art. 44 D. Lgs. n. 139/2005; art. 40 comma 11 L. n. 247/2012); dall'altro viene imposto al professionista di corrispondere al praticante un equo compenso (art. 27 principi deontologia notarile) oppure inizialmente il rimborso delle spese e poi, decorso un semestre, una indennità o compenso (art. 40 comma 11 L. n. 247/2012).

Senza dover esaminare tutte le varie norme sulle professioni protette, è evidente che queste disposizioni difettano di indicazioni coerenti; probabilmente la pratica professionale non ha la stessa intensità e frequenza in ogni tipo di professione, ma nessuno può dire concretamente, ad es., che non esistano praticanti in ogni tipo di professione, quand'anche siano già muniti di titolo abilitativo alla professione.

Dal profilo delle regole, quindi, solo una disciplina unitaria potrebbe garantire al praticante sia il diritto di esercitare il tirocinio in uno studio (prevedendo ovviamente il correlativo obbligo), sia il diritto ad una qualche forma di remunerazione.

Tuttavia, come sanno tutti, una cosa è la disciplina legale, necessaria ma non sufficiente, altra è invece la questione tutta problematica della funzione del tirocinio e del suo migliore compimento. È noto, infatti, che non raramente si può affrontare l'esame di abilitazione senza aver concretamente appreso i fondamenti della professione e questo si riverbera poi sulle capacità effettive dell'abilitato alla professione, di svolgere con effettiva competenza la propria attività.

Il tirocinio può avere obiettivi diversi: può impartire una conoscenza generalizzata di una professione oppure insegnare al praticante come quel professionista pratici la professione.

Non sono obiettivi che sempre si perseguono insieme, anche se questo sarebbe il risultato ottimale.

Vi sono professionisti ultraspecializzati in un determinato settore che preferiscono formare un praticante in modo che possa un domani essere di supporto alla loro attività.

Molti studi legali, ad esempio, hanno «dipartimenti» dove si affrontano solo specifici aspetti della professione legale, magari al di fuori di ogni contenzioso, sicché il praticante che «completi» il tirocinio in uno di questi, saprà tutto ad esempio di marchi e brevetti ma null'altro che di marchi e brevetti.

D'altro canto vi sono studi in cui il singolo professionista pratica (quasi) tutte le materie, nel senso che accetta ogni cliente, quale che sia l'incarico che riceverà.

Da questo punto di vista è molto facile che il tirocinio sia estremamente superficiale, se il professionista esercita l'attività in modo solitario, nessuno potendo essere esperto di tutto.

Anche l'approccio del tirocinante può però essere foriero di una pratica per lui inutile.

Se ad esempio si veda il tirocinio come un parcheggio in attesa di tempi migliori oppure solo come pro forma per la firma che serve al fine dell'esame, cosa molto frequente per chi intenda superare il concorso di notaio, allora viene a mancare quel rapporto di necessaria collaborazione con il professionista, diretto alla formazione del laureato ad una qualsiasi professione che, come tutte, pretende anche l'apprendimento di aspetti che non si studiano sui banchi dell'università.

È quindi necessario che fin dall'inizio si individui l'obiettivo del tirocinio, in modo che questo si svolga funzionalmente alla formazione così come ora appena accennata.

Il punto di partenza è infatti lo scambio che si instaura durante il tirocinio, perché da un lato il professionista possiede doti che mancano al tiroci-

nante, ovvero esperienza ed intuizione, mentre il tirocinante da parte sua ha (dovrebbe avere) la freschezza degli studi e l'entusiasmo del giovane che tende a superare lo scetticismo che spesso è un difetto del professionista anziano.

Esperienza ed intuizione rappresentano una capacità (skill) che non sono apprendibili studiando sui libri, perché rappresentano il distillato di anni di lavoro, che attribuiscono al professionista la capacità di trovare subito la direzione giusta circa l'incarico di lavoro.

L'esperienza e l'intuizione non sono spiegabili, non si trasmettono cioè con parole astratte, si vedono all'opera; non è raro infatti che non si sappia spiegare la certezza in anticipo che una certa soluzione sia quella giusta, perché è qualcosa che si forma nella mente appunto per l'intuizione esperienziale.

L'aspetto negativo di questa dote è che spesso è contaminata dallo scetticismo verso le innovazioni: questo dipende dall'impossibilità di dominare adeguatamente tutte le novità ed anche dalla mancanza di esperienza, che ovviamente non si è potuta formare di fronte a queste novità. Da questo punto di vista, il modo di dire «incendiario da giovane, pompieri da vecchio» spiega con una metafora il difetto di cui parlo.

Per chi condivide queste indicazioni, il rapporto che si instaura tra dominus e praticante dovrebbe anzitutto muoversi dalla esplicitazione dei reciproci obiettivi, al fine di creare un'alleanza di obiettivi che renda proficuo il rapporto che si svilupperà durante il tirocinio. È ovvio infatti che una divergenza di obiettivi darà luogo a comportamenti dissonanti: il dominus che senta di sprecare il proprio tempo allontanerà il tirocinante o lo metterà a svolgere compiti non formativi e di basso profilo. Il praticante trascurato cercherà un dominus diverso o userà malamente il tempo di lavoro, senza essere utile a sé ed al professionista.

L'alleanza di cui parlo è invece produttiva di effetti reciproci: man mano che il dominus insegna al praticante come procedere nell'esecuzione di un determinato incarico, vedrà accrescere in lui le competenze che gli consentiranno, nel tempo, di aumentarne l'indipendenza. Del pari il praticante che senta la fiducia del dominus ne sarà orgoglioso aumentando quindi il proprio impegno professionale.

Il trasferimento di esperienza e competenza non si completa ovviamente nei 18 mesi massimi di pratica prevista dalla legge: una cosa è infatti il tempo che serve per affrontare un esame di stato, tutt'altra cosa è invece il tempo che serve per diventare sostanzialmente in grado di svolgere una professione.

In questo percorso il compito del professionista ha un contenuto variegato e consiste inizialmente nel verificare il grado di preparazione del tirocinante, giacché il certificato di laurea non dimostra nulla in proposito.

Poi deve procedere con l'affidare al praticante compiti che siano all'altezza della sua preparazione constatata, ma senza perdere mai il controllo sull'esecuzione di questo incarico; non serve infatti ricordare che il dominus risponde verso il cliente anche dei fatti dei propri ausiliari (art. 1228 c.c.), per capire che il praticante sta apprendendo e non è lui il responsabile degli errori che sta facendo, spettando al dominus individuarli e farglieli comprendere.

Compito ulteriore del professionista è di far svolgere la pratica nel più ampio campo di attività di quella professione; ovviamente questo non è sempre possibile, perché solo in studi strutturati il tirocinante può entrare in contatto con più professionisti, ognuno dei quali trasmetta la propria esperienza. Nondimeno se ciò non sia possibile, il dominus dovrà aver avvisato fin dall'inizio il praticante, del limite intrinseco che la pratica che svolgerà presso di lui porterà con sé.

Un aspetto che trovo importante e che pratico nel mio studio, consiste in verifiche continue dello stato di apprendimento, mediante la discussione collettiva di temi di studio affidati al tirocinante: il fatto di dover studiare un tema, magari in poche ore ed esporre la soluzione che propone, valutando anche tutti i profili problematici avversi, serve al praticante per mettersi alla prova ma anche al dominus per comprendere se il tirocinio prosegue con profitto o quali aspetti debbano essere maggiormente approfonditi.

L'apprendimento che viene trasmesso deve estendersi anche alle regole di deontologia, cui nessun corso universitario è mai dedicato, sebbene poi i codici deontologici siano pieni di obblighi che completano l'esercizio della professione. La deontologia va insegnata sia con indicazioni dei comportamenti da tenere, sia però praticando questi comportamenti assieme al tirocinante, il quale non può sapere, ad es., che ad un collega non si invia una pec o una raccomandata per una semplice comunicazione, trattandosi di un gesto di manifesta sfiducia.

Vi può infine essere anche un compito non gradevole ma necessario in questo rapporto, che consiste nell'interrompere il tirocinio se al dominus sembri certo che il praticante non abbia i requisiti per quella professione. È successo a tutti di vedere qualche giovane combattere con la professione anziché viverla; può capitare di aver scelto una strada sbagliata oppure che il rapporto non funzioni nonostante ogni impegno del professionista, che in questo non deve essere né frettoloso né attendersi risultati immediati.

Se questo accade, allora il suggerimento al praticante di trovare uno studio che valorizzi diversamente le sue capacità (nel peggiore dei casi) di usare le proprie competenze in un campo diverso, è pur sempre un obbligo cui il professionista non deve sottrarsi.

1.3. Le diverse fasi di gestione del rapporto con il praticante

Sin dal primo contatto con il praticante, per un proficuo e duraturo rapporto di lavoro, è di fondamentale importanza capire se questi sia in possesso di determinate skills minime che fungeranno da fondamenta del rapporto di collaborazione. Le abilità presupposte sono: a) il carattere; b) le competenze; c) le aspirazioni.

Il carattere del candidato deve considerarsi come il primo presupposto di partenza. Lo sforzo del professionista deve focalizzarsi sulla comprensione di che tipo di persona si trova davanti al momento del colloquio: il praticante sarà in grado di gestire la pressione all'interno di uno studio di medie o grandi dimensioni? Sarà disposto a mettersi in discussione e a lavorare in team?

In una realtà di grandi dimensioni, quest'ultima *soft skill* è di fondamentale importanza: infatti, lo studio non si risolve mai nel singolo professionista, ma trova la propria forza nella collaborazione armonica delle diverse competenze.

Di immediata comprensione risulta, poi, il secondo aspetto che il professionista deve tenere in attenta considerazione: certamente il carattere del praticante è importante, ma non si può prescindere da una compiuta conoscenza teorica degli istituti cardine. Il «praticante tipo» deve anche dimostrare di possedere un'ottima capacità logico-deduttiva che gli permetta di trovare soluzioni efficienti a problematiche concrete, oltre ad una indole adattiva per poter stare al passo con le esigenze contingenti dello studio e dei clienti.

Più delicato è l'aspetto concernente le aspirazioni del futuro collaboratore: spesso gli intendimenti del neo-laureato non sono di così facile comprensione, potendo questi essere interessato alla professione, ma anche essere solamente in piena fase esplorativa, in cui si sta cioè semplicemente «guardando in giro».

Chiaramente, nel caso in cui il praticante non fosse realmente interessato alla professione, la collaborazione tenderà a trasformarsi in un «investimento a perdere»: viceversa potrà dirsi proficuo il rapporto in cui effettivamente il praticante voglia intraprendere la carriera forense

1.3.1. Inizio della collaborazione, periodo di prova ed inserimento nello studio. La figura centrale del cd. referente

In base a quanto appena delineato, risulta chiaro come l'interesse del professionista sia quello di capire le reali intenzioni del praticante.

Chiunque può formalmente sostenere, in sede di colloquio, di essere vocato per la professione pur tuttavia non essendo magari disposto a compiere quei sacrifici necessari ad emergere come professionista.

Il c.d. «investimento a perdere» risulta quindi un rischio dal quale lo studio deve riuscire a tutelarsi.

La scelta più opportuna, tanto per il professionista, quanto per il praticante, è quella di prevedere un periodo di prova variabile tra le quattro e le otto settimane: ciò è funzionale a che il praticante possa cogliere le reali attitudini ed aspirazioni che lo caratterizzano, così come comprendere se le discipline che ha avuto modo di trattare siano confacenti alle sue attitudini o se al contrario preferirebbe orientarsi su altri settori.

Viceversa, lo studio legale, attraverso tale periodo di prova, può valutare con più attenzione la risorsa rispetto al breve contatto avuto in sede di colloquio, così da capire se l'investimento nei mezzi necessari per la crescita del collaboratore potrà considerarsi fruttuoso nel prosieguo del rapporto.

In questa fase delicata, lo studio deve essere in grado di rendere meno «traumatizzante» possibile l'ingresso del giovane praticante nel mondo del lavoro, cercando anche di coinvolgerlo e valorizzarlo.

Sul punto sono fondamentali delle procedure standard che agevolino detto inserimento.

A titolo esemplificativo si può prevedere la figura interna del «referente», identificato in un avvocato dello studio a cui viene assegnato il giovane praticante, così da strutturare una specie di «ruolo-ponte» tra i senior partner e i giovani professionisti.

La figura del referente genererà degli immediati benefici per i nuovi collaboratori come:

- sensazione di essere maggiormente protetto e tutelato rispetto ad un rapporto sin da subito diretto con il titolare dello studio;
- maggiore libertà nell'esprimere i propri dubbi ed incertezze al referente rispetto ad un confronto con il titolare dello studio o con i senior partner;
- il giovane collaboratore potrà essere seguito con maggiore attenzione dal referente rispetto ad un rapporto diretto con il senior partner, il cui tempo è generalmente assorbito dalla gestione delle pratiche e dal rapporto con i clienti.

Le procedure standard ricomprendono una componente di tipo operativo onde permettere al giovane collaboratore di essere performante nel più breve tempo possibile, e che possono consistere nel:

- dotare il giovane collaboratore di una postazione perfettamente funzionante possibilmente con doppio monitor;
- fornire al giovane collaboratore un organigramma dello studio con l'identificazione del ruolo di ciascuna figura professionale inserita stabilmente nell'organico;
- dotare il giovane collaboratore di un proprio indirizzo email personale dello studio;
- far visionare (e assimilare) al giovane collaboratore i video formativi sull'utilizzo del gestionale dello studio;
- fornire al giovane collaboratore il manuale delle prassi operative in cui sono raccolte le regole di comportamento che lo studio ha ritenuto di adottare, regole che il giovane collaboratore deve assolutamente far proprie nel minor tempo possibile.

Le procedure standard dovrebbero altresì essere orientate anche nel senso di avviare il praticante ad un percorso di responsabilizzazione, abitandolo fin da subito a registrare e documentare le proprie attività attraverso strumenti digitali, come ad esempio il «*timesheet*», e a riportare la propria quotidiana attività al referente, di modo che venga assicurato un costante monitoraggio.

In questo modo, non si avrà un mero strumento di controllo, ma il praticante avrà modo di «misurare» concretamente il proprio contributo, avendo la possibilità di verificare anche quanto del suo lavoro viene poi fatturato al cliente.

Altro elemento idoneo alla responsabilizzazione del praticante è il c.d. «patto di riservatezza» con il quale il collaboratore si vincola a non divulgare all'esterno dello studio informazioni sensibili che se mal gestite potrebbero creare danni molto rilevanti.

Il praticante deve, cioè, percepire il peso delle proprie azioni anche attraverso la formalizzazione di un preciso patto, accompagnato eventualmente dalla previsione di specifiche penali.

Non vanno, poi sottovalutate tutte le attività più stimolanti che sono utili ad un più intenso coinvolgimento del praticante, come ad esempio le riunioni con i clienti o gli appuntamenti fuori dallo studio.

L'obiettivo è quello di far sentire il praticante come necessario e facente parte di una squadra e non come mero esecutore di pratiche noiose o attività di mero segretariato.

Dunque, alla luce di quanto appena esposto, per un corretto inserimento del praticante all'interno di uno Studio legale di medie o grandi dimensioni, appare opportuno prevedere una sorta di percorso di training ben strutturato e funzionale a migliorare giorno dopo giorno le skills del singolo collaboratore.

1.3.2. Fasi intermedie di verifica

La formazione del praticante è un percorso diacronico.

L'ingresso nello studio è dunque la prima tappa di un cammino stimolante e professionalizzante; ciò comporta che è assolutamente necessario per lo studio monitorare costantemente la crescita del giovane collaboratore.

Il monitoraggio va veicolato attraverso la pianificazione di periodiche occasioni di confronto, preferibilmente coinvolgendo tutti i praticanti ed i relativi referenti, onde verificare ad intervalli regolari, la progressione del percorso professionalizzante e cementificare l'intenzione del praticante di proseguire la collaborazione con lo studio.

Le attività di verifica periodica serviranno anche allo Studio per capire l'effettivo apporto fornito dal collaboratore; questi potrà, a sua volta, esprimere le proprie perplessità o doglianze anche al fine di migliorare il proprio status.

Inoltre, attraverso l'anzidetto controllo, si avranno benefici diffusi sia per lo studio, che per la risorsa.

Infatti:

- da un lato si impedisce (qualora ve ne fosse bisogno) di far sì che il praticante diventi inoperoso, accontentandosi di quanto ha già raggiunto, con conseguente perdita per lo studio ma soprattutto per lo stesso collaboratore, che dovrebbe invece essere stimolato nel coltivare le proprie ambizioni;
- dall'altro, il praticante si sentirà seguito e facente parte di una realtà che ha cuore la sua crescita e lo mantiene sempre «vivo».

Bisognerà inoltre costantemente monitorare e stimolare il miglioramento delle soft-skills del giovane collaboratore quali:

- saper comunicare efficacemente;
- saper lavorare in gruppo;
- capacità di sintesi;
- essere in grado di gestire lo stress;
- capacità di svolgere i task assegnati senza il bisogno di una costante supervisione;
- capacità di definire le priorità e di gestirle;

- capacità di *project management*;
- precisione e attenzione ai dettagli;
- gestire le informazioni: saper acquisire, organizzare e distribuire dati e conoscenze provenienti da altre fonti e persone;
- intraprendenza: lo spirito di iniziativa e la proattività sono sempre caratteristiche apprezzate e preziose in un contesto lavorativo;
- *problem solving*: la capacità di non perdere il controllo davanti ad un problema inaspettato e avere la lucidità per intervenire e risolvere. L'approccio analitico e razionale ai problemi sarà particolarmente apprezzato;
- abilità informatiche soprattutto nell'utilizzo del pacchetto Office.

1.3.3. Compenso e strumenti di incentivazione

È opportuno premettere che la nuova disciplina dell'ordinamento della professione forense (L. 31 dicembre 2012 n. 247) stabilisce che l'attività svolta dai praticanti non determina di diritto l'instaurazione di un rapporto di lavoro subordinato, neanche di natura occasionale. Pertanto, a chi svolge il tirocinio forense, è dovuto solamente un rimborso spese per l'attività di studio.

Dopo il primo semestre di tirocinio, però, è possibile riconoscere al praticante, con apposito contratto, un'indennità o un compenso professionale remunerativo delle prestazioni svolte.

Fatte le opportune premesse e appurato che dal punto di vista legislativo non vi sia alcuna tutela retributiva per il praticante avvocato, appare comunque doveroso ed equo che al collaboratore venga corrisposto un giusto compenso la cui commisurazione varierà nel corso del rapporto:

- durante la fase del tirocinio, al neo-praticante potrà essere riconosciuta un rimborso spese percepito mediante un contratto di borsa di studio;
- terminato il periodo di tirocinio, al collaboratore verrà riconosciuto un compenso maggiore, preferibilmente con una componente fissa e con una componente variabile, ma a partita Iva, instaurandosi così un vero e proprio rapporto di prestazione d'opera in cui il titolare dello studio è il committente e il giovane praticante è il prestatore d'opera.

Chiaramente, il praticante volenteroso che dimostri di aver voglia di imparare, merita sicuramente degli «incentivi» così che questo entusiasmo non venga meno ma anzi si incrementi con il trascorrere del tempo.

Queste incentivazioni potranno tradursi in riconoscimenti economici, ad esempio, in funzione delle pratiche seguite, dei clienti portati allo studio,

dell'impegno profuso, ovvero in funzione della combinazione di tali fattori complessivamente considerati.

1.3.4. Specializzazione e prospettive di carriera

Ci si può chiedere quali possano essere i risvolti pratici di un percorso specializzante nell'ottica sia dello studio legale che del singolo professionista. Innanzitutto, i quesiti a cui parrebbe importante dare una risposta sono:

- Per la crescita e la formazione del neo avvocato, decidere sin da subito di concentrarsi su un unico specifico settore, che risvolti può avere?
- Per lo sviluppo dello studio inteso come insieme di professionisti, conviene specializzare ogni collaboratore in una singola micro area?

Le soluzioni non sono così scontate: per il singolo professionista, la specializzazione può tradursi in una competenza completa ed esaustiva di quel micro settore, con il risvolto di non disporre di una formazione ed esperienza completa che gli permetta di orientarsi anche oltre la specifica area tematica. Tale aspetto, soprattutto per studi di medie dimensioni che tendono alla multidisciplinarietà, non è da sottovalutare.

Viceversa, lo studio potrà certamente avere a disposizione un professionista specializzato in grado di curare anche gli aspetti più delicati del singolo settore, ma in un'ottica di proficua gestione del cliente, il neo avvocato potrebbe accusare una certa limitatezza professionale nel caso in cui si presentino problematiche che fuoriescono dall'area specialistica.

La quadratura del cerchio non è semplice, ma possono proporsi delle riflessioni intermedie.

Sul punto, la soluzione migliore, sia per il singolo professionista, che per lo studio legale, potrebbe essere quella di considerare la specializzazione solo in una fase successiva.

La crescita del neo avvocato, soprattutto ad inizio carriera, dovrebbe svilupparsi a 360 gradi così da fornire al giovane collaboratore un bagaglio più completo e performante sia per sé stesso che per lo studio.

Difatti, è dato acquisito che la formazione assimilata nei primi anni di svolgimento della professione rappresenta il tracciante che guiderà il professionista nella progressione di carriera, e dunque è opportuno non limitare – in questa prima fase - il perimetro di apprendimento.

Acquisito detto bagaglio, l'approfondimento di un singolo indirizzo specialistico non sarà più un fattore limitante, ma viceversa un *valore aggiunto idoneo a rafforzare* le *skills*, perfettamente spendibile in più contesti, anche differenti tra loro.

Di estrema importanza risulta altresì impostare con sufficiente chiarezza il percorso di crescita che permetterà al neo professionista di aspirare al

conseguimento di posizioni apicali, compresa l'eventuale partnership. Si devono, cioè prevedere dei meccanismi interni chiari e certi che permettano al giovane avvocato di progredire nella propria carriera professionale.

La trasparenza è la prima chiave per «fidelizzare» il professionista; difatti, perdere dopo anni un giovane formato e professionalmente apprezzato spesso è un danno enorme, difficilmente recuperabile dallo studio.

Riteniamo non sia il caso in questa sede di approfondire le varie forme di aggregazione e/o di partnership nell'ambito degli studi professionali. Tuttavia, nell'ottica di agevolare lo stabile inserimento nello studio del professionista meritevole, è da sconsigliare l'invalsa prassi di consentire al collaboratore di gestire in autonomia un proprio pacchetto clienti. Tale facoltà, se da un lato potrebbe ridurre i costi di struttura connessi alla gestione del collaboratore, dall'altro porrebbe le basi per una verosimile fuoriuscita del medesimo dallo studio con potenziale travaso di clientela, I clienti devono essere sempre ed esclusivamente dello Studio che rappresenta la *summa* delle competenze e delle professionalità interne e mai del singolo professionista.

1.3.5. Risoluzione del rapporto: casistiche e conseguenze normative

Trascorsi i diciotto mesi di pratica forense, o addirittura trascorso un minor tempo, può capitare che il praticante decida di interrompere la sua esperienza nello studio legale. In questi casi, il dominus dovrebbe chiedersi il motivo per cui il proprio collaboratore ha scelto di risolvere il rapporto.

Il *dominus* non dovrà essere presuntuoso e dar per scontato che la colpa debba ascriversi interamente al collaboratore; è dunque necessario valutare con attenzione eventuali manchevolezze dello studio al fine di rettificare pro futuro le criticità riscontrate, posto che: solo una realtà professionale che sappia adattarsi alle esigenze dei propri collaboratori è in grado di orientarsi verso una prospettiva di crescita.

I praticanti sono infatti una risorsa per lo studio, rappresentano il futuro dell'attività e come tali devono essere seguiti e compresi.

Per impedire che il rapporto si concluda prematuramente, è opportuno che almeno una volta ogni due settimane si organizzi con il collaboratore un'occasione di confronto con un avvocato senior dove esporre i problemi riscontrati e valutare i correttivi da apportare in corso d'opera.

In questo modo il praticante si sentirà parte di un gruppo e si eviterà di stimolare un atteggiamento solipsistico che spesso è causa di premature fuoriuscite del giovane collaboratore. Tuttavia, può verificarsi che la decisione di risolvere anzi tempo il rapporto provenga dal dominus.

Pare allora ragionevole, per evitare futuri fraintendimenti, definire contrattualmente la risoluzione della collaborazione.

Come bisognerebbe gestire questa ipotesi di «rottura»? Da un lato lo studio dovrebbe garantire al collaboratore il compenso per le opere eseguite sino al giorno di avvenuta cessazione del rapporto, ma dall'altro serve che venga disciplinata l'eventuale gestione delle pratiche ancora in corso.

Nel caso in cui sia lo studio a decidere di cessare la collaborazione, potrebbe, ad esempio, prevedersi un periodo di tempo in cui il praticante debba continuare a gestire le posizioni ancora *in fieri*, con il contestuale impegno ad aggiornare il diverso collaboratore dello studio che subentrerà nella gestione degli affari pendenti. Difatti, un ragionato ed ordinato «passaggio di consegne» appare una tappa necessaria per assicurare la migliore tutela degli interessi dei clienti.

Nel caso in cui, invece, sia il collaboratore a voler interrompere il rapporto, appare necessario prevedere un termine di preavviso da rispettare, durante il quale dovrà essere gestito il passaggio di consegne, fermo l'obbligo del collaboratore di adoperarsi con diligenza per finalizzare i lavori iniziati.

Lo scioglimento «in tronco» del rapporto è dunque da limitare ai soli casi di recesso «per giusta causa», in cui il legame fiduciario è venuto irrimediabilmente meno.

1.4. Conclusioni

Una delle attività cardine di uno studio legale dinamico che miri alla costante crescita professionale è sicuramente il procacciamento di giovani collaboratori da inserire all'interno della struttura organizzativa. Se, però, il reperimento di praticanti validi può considerarsi aspetto centrale, nondimeno va rilevato come sia altrettanto fondamentale contemperare le legittime aspirazioni del giovane collaboratore con il rigore e la professionalità propri di uno studio avviato.

Pur essendo ineliminabile l'alea sottesa all'inserimento di una giovane risorsa all'interno della struttura, impostare delle procedure di gestione sulla base del bagaglio di esperienza acquisito, consente di minimizzare il rischio che il nuovo rapporto si evolva in un «investimento a perdere», e viceversa facilita l'auspicata generazione di una prospettiva c.d. «win-win», tanto per lo studio che per il giovane collaboratore e professionista di domani.

2. MODELLI ASSOCIATIVI RETICOLARI E GOVERNO DEL *RISCHIO AGGREGATIVO* NELL'ESERCIZIO DELLA PROFESSIONE FORENSE

di Andrea Caprara⁴

2.1. Premessa: i due temi oggetto della riflessione

L'obiettivo delle presenti considerazioni è quello di offrire spunti di riflessione in ordine al contratto di rete (c.d.r.) come strumento utile per, da un lato, l'inserimento di giovani professionisti in realtà consolidate, favorendo nel contempo la creazione di sinergie finalizzate ad offrire nel mercato un prodotto innovativo e complesso che il singolo professionista o la aggregazione finalizzata alla mera riduzione dei costi non possono o non sono interessati ad offrire e, dall'altro, analizzare, regolare e gestire il *rischio aggregativo*.

L'intervento si articola in due parti. In primo luogo, si tratterà del c.d.r., come modello organizzativo utile a realizzare positive interazioni tra attività economiche che convergono su progetti idonei ad accrescere la capacità innovativa e la competitività (e/o sviluppare proposte solidali per reagire alla crisi pandemica) degli aderenti.

In secondo luogo, si rifletterà sull'opportunità di dar vita a relazioni collaborative tra professionisti in considerazione di recenti pronunce della giurisprudenza di merito e di legittimità in materia di revisore legale dei conti, di sindaco di società di capitali e di esperto indipendente nelle procedure di soluzione concordata della crisi d'impresa, dalle quali affiora un disincentivo all'aggregazione per non incorrere in limitazioni all'esercizio della professione a causa del verificarsi di incompatibilità.

⁴ Andrea Caprara è Associato di Diritto Commerciale – Dipartimento di Scienze Giuridiche, Università degli Studi di Verona.

2.2. Il primo tema: il contratto di rete come modello organizzativo (non solo) per le imprese

Il c.d.r. è previsto dal D.L. 5/2009, ma per una sua prima formulazione legislativa occorrerà attendere la L. 33/2009 che, in sede di conversione del D.L. 5/2009, introduce l'art. 3, co. 4 *ter*. I successivi interventi normativi, sui quali non ci si sofferma in questa sede⁵, hanno delineato un modello organizzativo per le imprese che, sulla base di un programma comune di rete, intendono svolgere atti o attività (non necessariamente di impresa) per accrescere la loro capacità competitiva e l'innovazione o estendere misure solidali *ex art. 43 bis L. 77/2020*.

Se si ritenesse ammissibile la stipula di un c.d.r. tra professionisti e tra questi ultimi e le imprese, lo stesso potrebbe costituire – per quanto qui interessa – uno strumento per: *i*) l'inserimento di nuove professionalità o lo sviluppo di percorsi formativi e qualificanti per i professionisti più giovani; *ii*) sviluppare aree di *business* innovative (e quindi anche maggiormente rischiose) da affiancare alle aree più tradizionali di interesse della professione forense, coinvolgendo, ad esempio, professionisti diversi (ingegneri, fiscalisti, esperti di pianificazione aziendale) e/o imprese.

2.3. Contratto di rete e professioni c.d. protette

Le disposizioni per le quali il c.d.r. sia stipulato tra *imprese* e sia soggetto a iscrizione nel registro delle imprese hanno portato la dottrina largamente maggioritaria a escludere dal novero dei potenziali sottoscrittori sia gli enti pubblici che gli esercenti le attività libero-professionali (specie se professioni c.d. protette), anche se non sono mancate voci dissonanti⁶.

La conclusione va oggi (almeno parzialmente) rivista dopo la L. 22/5/2017, n. 81, la quale è applicabile ai «rapporti di lavoro autonomo che hanno una disciplina particolare ai sensi dell'art. 2222 del codice civile» (art. 1, co. 1, L. cit.), ma non agli «imprenditori, ivi compresi i piccoli im-

⁵ Cfr. AA.VV., *Contratti di rete e le nuove frontiere del contratto: modelli giuridici e strutture economiche a confronto*, a cura di L. Bullo, Cedam, Padova, 2017, *passim*.

⁶ Cfr. Gentili A., *Il contratto di rete dopo la L. n. 122 del 2010*, in *Contratti*, 2011, pag. 617 ss., in part. pag. 621 ss.; Santagata R., *Il «contratto di rete» fra (comunione di) impresa e società (consortile)*, in *Riv. dir. civ.*, I, pag. 323 ss., in part. pag. 338 s.; Bassi J., *Le parti*, in AA.VV., *Contratto di rete di imprese*, a cura di V. Cuffaro, Giuffrè, Milano, 2016, pag. 57 ss.; Delle Monache S., Mariotti F., *Il contratto di rete*, in *Trattato dei contratti*, diretto da Roppo, III, Opere e Servizi, I, Giuffrè, Milano, 2014, pag. 1235 ss., in part. pag. 1238 s.

prenditori di cui all'art. 2083 del codice civile» (art. 1, co. 2, L. cit.). Nel dettare norme per le forme aggregative, l'art. 12 L. cit. prevede che per «consentire la partecipazione ai bandi e concorrere all'assegnazione di incarichi e appalti privati» i soggetti che «svolgono attività professionale» hanno la possibilità: «a) di costituire reti di esercenti la professione e consentire agli stessi di partecipare alle reti di impresa, in forma di reti miste, di cui all'articolo 3, commi 4-ter e seguenti, del decreto-legge 10 febbraio 2009, n. 5 (...), con accesso alle relative provvidenze in materia (...)».

Il contesto sistematico in cui la disciplina è collocata rende assai complessa la definizione del perimetro applicativo. Se, infatti, per un verso, la disposizione si spiega alla luce delle selezioni pubbliche del contraente (privato), per l'altro, l'espressione «concorrere all'assegnazione di incarichi e appalti privati» offre la possibilità di toccare confini assai estesi che, in pratica, coincidono con l'intera area dell'attività libero professionale (quindi anche quella c.d. protetta).

Il tema è particolarmente complesso e ricco di implicazioni teoriche su profili ampiamente dibattuti in dottrina: dalla teoria dei contratti (di impresa), alla contrapposizione tra le figure del professionista e dell'impresa. Non si può quindi nemmeno aspirare a trovare punti fermi o soluzioni condivise, ma si ritiene di poter proporre qualche utile notazione per giungere a disegnare, seppur in termini impressionistici, un nuovo scenario applicativo del c.d.r. Tanto premesso, le questioni problematiche attengono sia alla delimitazione delle fattispecie, che alla individuazione della disciplina applicabile.

Per quanto attiene alla fattispecie, l'art. 12 L. cit., sembra offrire la direttiva normativa piuttosto netta per la quale ai professionisti iscritti ad albi professionali non è consentito stipulare c.d.r. previsti dall'art. 3, commi 4-ter ss., D.L. 5/2009, bensì solo aderire a reti a cui partecipano almeno due imprese⁷. Se si dovesse avvalorare questa interpretazione restrittiva, la portata innovativa dell'intervento legislativo si ridurrebbe drasticamente, poiché lo stesso sarebbe meramente conformativo di una prassi già in uso.

L'adesione di soggetti diversi da quelli iscritti nel registro delle imprese già si realizza, infatti, per fasi successive:

- l'acquisizione di efficacia del c.d.r. (ossia l'iscrizione dello stesso nella sezione del registro delle imprese di tutte le imprese fondatrici);

⁷ A conferma della necessità, per la prassi amministrativa, che le imprese aderenti siano almeno due è sufficiente richiamare la nota MISE, Roma 9 aprile 2015, prot. n. 50217, con oggetto *Costituzione di contratto di rete avente una fondazione quale impresa di riferimento*, inviata alla CCIAA di Crotone.

- l'adesione del soggetto non imprenditore che, di regola, compare tra gli originari sottoscrittori del contratto⁸, senza che tale adesione venga comunicata al registro delle imprese⁹.

Ancora: dovrebbero considerarsi fattispecie tipiche, già consentite anteriormente alla L. 81/2017, le reti costituite da: *i*) società tra professionisti, poiché le stesse, iscritte nel registro delle imprese, sono *imprese* ai fini dei requisiti soggettivi del c.d.r.; *ii*) singoli professionisti, purché gli stessi diano vita ad una rete-soggetto¹⁰. Ai sensi dell'art. 3, co. 4^{quater} D.L. 5/2009, per costituire una rete con soggettività giuridica la legge richiede, infatti, che la stessa (dotata di una propria denominazione, un fondo e un organo comune) si iscriva nella sezione ordinaria del registro delle imprese¹¹. Limitando l'osservazione agli avvocati, non sembra revocabile in dubbio che i professionisti possano stipulare tale contratto – ancorché ciò porrebbe il tema, su cui non ci si può qui soffermare, dell'iscrivibilità dei c.d.r. all'albo professionale e la loro assoggettabilità a responsabilità disciplinare¹² – salvo si dimostri che l'esercizio associato della professione forense debba ridursi ai soli schemi normativi previsti dagli artt. 4 e 4^{bis} L. 247/2012.

Con riguardo alla disciplina delle fattispecie *supra* menzionate, ragionando secondo la prospettiva restrittiva, non dovrebbero esservi dubbi sul

⁸ In ogni caso, anche se il professionista non figurasse in origine tra i sottoscrittori del c.d.r. lo stesso potrebbe aderire: *i*) se la sua partecipazione è coerente con l'attuazione del programma di rete, *ii*) se non vi sono clausole contrattuali che limitano l'adesione al c.d.r., *iii*) secondo le eventuali modalità prescritte dal contratto o, in mancanza, dalla legge (cfr. art. 1332 c.c.).

⁹ Corrispondentemente, il venir meno della pluralità di imprese, ancorché continuino ad aderire uno o più professionisti, dovrebbe provocare, se la rete è priva di soggettività, lo scioglimento del contratto. Cfr. Locorotolo S., *Il contratto di rete. Struttura e funzione*, Piccin, Padova, 2015, pag. 70, nonché il parere MISE, n. 23320 del 28 gennaio 2020 - *cessazione contratto di rete senza soggettività giuridica*;

contra Caprara A., *Il contratto di rete come forma di organizzazione dell'impresa agricola per tutelare i «nuovi» interessi*, in AA.VV., *Agricoltura e «nuovi» interessi. Alla ricerca di uno statuto pubblicistico per l'attività, l'impresa e l'agrarità dei suoli*, a cura di M. Nicolini e W. Wallnöfer, ESI, Napoli, 2019, p. 107 ss., in part. pag. 117 s.

¹⁰ Garilli C., *Le reti tra avvocati per la partecipazione alle procedure pubbliche di affidamento di servizi legali*, in *Contr. impr.*, 2019, pag. 471 ss., in part. pp. 486 e 491.

¹¹ Non appare condivisibile, quindi, il parere MISE n. 23331 del 28 gennaio 2020 per il quale «a legislazione invariata (...), appare possibile – a fini pubblicitari – la sola iscrizione di contratti di rete misti (imprenditoriali – «professionali»), dotati di soggettività giuridica, come descritti al co. 4 *quater* del ridetto articolo 3 del D.L. 5/2009» (enfasi nell'originale). L'interpretazione contrasta con il dato positivo (che si riferisce alle sole reti miste prive di soggettività giuridica), introducendo ingiustificate limitazioni all'autonomia privata.

¹² Garilli C., *Le reti tra avvocati per la partecipazione alle procedure pubbliche di affidamento di servizi legali*, cit., 2019, pag. 487.

fatto che, per le obbligazioni assunte *in relazione al programma di rete*, risponda solo il fondo e non i singoli retisti, ancorché non imprese, salva l'applicazione di discipline speciali dirette a regolare le professioni protette. Allo stesso modo dovrebbe trovare applicazione per tutti i retisti (ancorché non imprese) la disciplina speciale dei rapporti di lavoro tra gli aderenti alla rete, ossia il *distacco la codatorialità e l'assunzione congiunta* (art. 7, L. 9/8/2013, n. 99, di conversione del D.L. 28/6/2013, n. 76).

Alla luce di tali didascaliche premesse si può concludere nel senso che non vi sono preclusioni di diritto dell'impresa alla conclusione di un c.d.r., *tipico* tra professionisti costituito da almeno due imprese (tra le quali vanno incluse le società tra professionisti) o da soli professionisti se, però, in quest'ultimo caso, il c.d.r. è iscritto nella sezione ordinaria del registro delle imprese come *rete-soggetto*. Si ritiene, tuttavia – come subito si vedrà – che ci si possa spingere oltre, ipotizzando che la disciplina del c.d.r. si applichi anche in caso di reti senza soggettività a cui aderisca una sola impresa o solo professionisti (c.d. reti atipiche).

2.4. Segue. Reti pure e reti miste atipiche

Nella prospettiva restrittiva sopra ricordata non sarebbero assoggettate alla disciplina del c.d.r. (e, in tal senso definite, in questa sede, *atipiche*) sia le reti pure formate da soli professionisti (diverse dalle reti-soggetto) che le reti miste, caratterizzate dalla presenza di *una sola* impresa¹³. Per verificare quale disciplina possa regolare tali fattispecie, occorre preliminarmente sgomberare il campo da una possibile obiezione che si fonda sulla valenza dell'iscrizione del c.d.r. nel registro delle imprese.

Se si muove dall'idea che l'iscrizione del c.d.r. nel registro delle imprese non ha, almeno ai fini civilistici, efficacia costitutiva, se non per il c.d.r.-soggetto¹⁴, si deve anche ammettere che la pubblicità è, di regola, dettata in funzione del particolare regime di opponibilità del c.d.r. ai terzi, *per le sole imprese aderenti* (anche, quindi, se solo una)¹⁵. Ne consegue che, pur po-

¹³ Sarebbe sufficiente, per soddisfare il requisito, il coinvolgimento di una società che offra servizi per i professionisti aderenti alla rete o che sia titolare del bene immobile locato a questi ultimi per svolgere l'attività professionale.

¹⁴ Caprara A., *Il contratto di rete e gli adempimenti pubblicitari: le pubblicità del contratto*, in *Giur. comm.*, I, pag. 113 ss.

¹⁵ Un problema specifico potrebbe riguardare la disciplina della responsabilità, che non può essere affrontato in queste brevi note, ma la rilevanza dello stesso può essere contenuta se si ritiene comunque applicabile la speciale disciplina prevista per l'esercizio della professione

nendosi un tema (almeno per le reti con rilevanza esterna) di opponibilità nei confronti dei terzi su cui – anche se non in questa sede – sarà necessario approfondire la riflessione, non sembra vi siano preclusioni all'applicazione della disciplina del c.d.r., seppur in assenza di adempimenti pubblicitari; non ricorrono, infatti, profili di eccezionalità, né di specialità che costituiscano limiti alla libertà contrattuale o incidano sul giudizio di meritevolezza (art. 1322, co. 2, c.c.).

Il c.d.r. va inteso come un insieme di disposizioni funzionali a realizzare il fine dell'accrescimento della capacità innovativa e competitiva (e/o solidale, *ex art. 3, co. 4 sexies ss., D.L. 5/2009*) di soggetti (non necessariamente imprese) che operano non occasionalmente nel mercato sulla base di un programma condiviso; un insieme di disposizioni che regolano, tra l'altro, il rapporto di lavoro nella rete¹⁶.

In tale cornice normativa il c.d.r. si pone come una modalità di organizzazione dell'attività svolta da ciascuno dei partecipanti per cui lo stesso:

i) consente la creazione di categorie di aderenti che potrebbero quindi non solo differenziare la tipologia di apporto e la prestazione da eseguirsi in rete, ma anche i termini della partecipazione ai risultati, sulla base di scelte contrattuali coerenti con il programma di rete¹⁷;

ii) non limita la scelta della natura e dei contenuti dell'attività esercitata in rete che potrebbe essere anche di natura non imprenditoriale;

iii) agevola l'adozione di soluzioni innovative che favoriscano la competitività dei servizi professionali complessi (anche, ma non solo in vista della partecipazione a gare pubbliche);

iv) consente a ciascuno dei partecipanti di sviluppare in rete tutto o parte della propria attività;

v) agevola la ri-organizzazione degli studi professionali aderenti anche grazie alla flessibilità della gestione del rapporto di lavoro dipendente.

L'esercizio della professione in rete non consente tuttavia di disattivare le cautele che, pur essendo dettate in materia di associazioni professionali e di società per l'esercizio della professione, sono da intendersi come norme

forense in forma associata. Cfr. *amplius* Garilli C., *Le reti tra avvocati per la partecipazione alle procedure pubbliche di affidamento di servizi legali*, cit., pag. 500 ss.

¹⁶ Tali discipline, nella prospettiva qui adottata, troverebbero applicazione anche nel caso di c.d.r. stipulato tra soli professionisti, salve specifiche preclusioni e salva, in ogni caso, l'esigenza di monitoraggio per evitare abusi. V. nota Ispettorato del lavoro del 22/6/2020, prot. n. 274.

¹⁷ Resterebbe quindi assorbito nella disciplina del c.d.r. qualunque contenuto organizzativo oggi regolato da accordi tra professionisti *a latere* del contratto associativo (c.d. patti parasociali).

imperative perché dirette alla tutela di interessi di portata generale e, quindi, le stesse devono integrare la disciplina (convenzionale) del c.d.r. Ci si riferisce:

i) alla *personalità* della prestazione (art. 4 e 4 *bis* L. 247/2012 e art. 2232 c.c.) e alla correlativa responsabilità per l'opera prestata dal professionista «che ha eseguito la specifica prestazione» (art. 4 *bis*, co. 4, L. 247/2012)¹⁸;

ii) alle incompatibilità poste dalla legge professionale all'esercizio dell'impresa da parte dell'avvocato (art. 18, L. 247/2012).

Sono da considerare, invece, norme proprie dei modelli associativi forensi e, in quanto tali, non suscettibili di generale applicazione, ma inseribili nella disciplina convenzionale del c.d.r., quelle che prevedono:

i) la necessaria partecipazione all'associazione professionale di soli iscritti a determinati ordini (art. 4, co. 3, L. 247/2012 e D.M. Giustizia, 4/2/2016, n. 23);

ii) l'esclusione dell'aderente come effetto della perdita del requisito della iscrizione all'albo, ma anche della sola sospensione (art. 4, co. 9, e art. 4 *bis*, co. 5, L. cit.);

iii) i limiti alla partecipazione al capitale della società per l'esercizio della professione forense e alla composizione degli organi di gestione da parte di soggetti non avvocati (art. 4 *bis*, co. 2, L. 247/2012).

Le soluzioni proposte non paiono eversive bensì rispettose della contrapposizione tra la disciplina dell'impresa e della professione intellettuale. In sostanza non occorre appellarsi alle spinte europee e agli interventi della legge speciale per superare gli steccati che ancora contrappongono le attività economiche, purché si colgano nella disciplina dell'impresa delle opportunità, non delle preclusioni all'autonomia privata.

2.5. Il secondo tema: il rischio della multidisciplinarietà: le questioni che emergono dalla recente giurisprudenza

L'aggregazione tra professionisti, dalle forme più strutturate (come le società tra professionisti) a quelle più semplici (come il c.d. studio profes-

¹⁸ Peraltro occorrerebbe vagliare il criterio alla luce del quale sia opponibile, nei confronti dei terzi, la frazione di contributo del professionista a cui corrisponde una frazione della responsabilità da inadempimento in relazione ad operazioni complesse.

sionale)¹⁹, se, da un lato, favorisce la specializzazione e la gestione di questioni complesse, dall'altro, presenta insidie legate all'estensione di incompatibilità previste dalla legge²⁰. In sostanza, il vincolo giuridico tra professionisti (a prescindere dalla qualificazione giuridica dello stesso) può diventare causa di preclusioni o limitazioni all'assunzione di incarichi professionali. Si ritiene, tuttavia, che la flessibilità del c.d.r. consenta di gestire in modo più efficiente ed efficace il rischio correlato all'esercizio congiunto e coordinato della professione.

La casistica giurisprudenziale, dalla quale si possono trarre utili spunti ai nostri fini, si sviluppa attorno al requisito dell'indipendenza e può essere classificata tenendo conto di tre diversi scenari normativi: *i*) la revisione legale dei conti; *ii*) i controlli interni nelle società di capitali; *iii*) la disciplina dell'esperto attestatore nelle procedure concordatarie.

Nel primo caso, un professionista, che aveva svolto la revisione legale dei conti per una società poi dichiarata fallita, aveva proposto domanda di insinuazione al passivo per il compenso non ancora a lui pagato. Il Tribunale di Milano aveva negato l'ammissione al passivo osservando che il revisore e un sindaco della società facevano parte del medesimo studio di consulenza. La Cassazione²¹, avallando la decisione del giudice di merito, rileva che:

- il revisore non deve intrattenere relazioni finanziarie o d'affari con la società, quindi nemmeno con un componente dell'organo di controllo della società;
- pur operando il controllo del collegio sindacale e quello del revisore su piani differenti (e quindi escludendo il rischio di autoriesame), si deve ammettere che i diversi «ambiti operativi delle due figure pro-

¹⁹ La legge utilizza idealtipi, ossia formulazioni linguistiche che rinviano a modelli socialmente tipici. Si pensi, ad esempio e per rimanere alla disciplina più recente, all'art. 28, co. 1, lett. b, L.F. (v. ora l'art. 358 lett. b, D. Lgs. 14/2019 – CCII) che, tra coloro che possono essere chiamati a svolgere l'attività di curatore fallimentare include gli *studi professionali associati*. L'art. 67, co. 3, lett. d, L.F. (v. ora l'art. 56, comma 4, CCII), ai fini dell'indipendenza del professionista-attestatore dei piani dà rilievo altresì alle attività svolte per il tramite di soggetti con i quali il professionista è unito in *associazioni professionali* (il professionista indipendente è definito ora dal CCII all'art. 2 lett. o). L'art. 11 L. 81/2017, infine, nelle deleghe al Governo in materia di semplificazione fa riferimento agli *studi professionali*.

²⁰ Si pensi, recentemente, l'art. 17, co. 5, D. Lgs. 14/2019 (CCII), con riguardo alla nomina degli esperti scelti tra gli iscritti all'albo ex art. 356 CCII.

²¹ Cfr. Cass. 26/3/2019, n. 14919, in *Giur. it.*, 2019, p. 2168, con nota di A. Bertolotti, *È indipendente un revisore collega di studio di un sindaco della stessa società?*

fessionali [sindaco e revisore legale dei conti] possono venire comunque in stretta relazione ed eventuale interferenza»;

- l'esistenza di un «rapporto di natura patrimoniale, anche *latu sensu*, tra sindaco e revisore contabile», è «potenzialmente fonte di possibili reciproci condizionamenti» (non fosse altro perché la nomina del revisore avviene su proposta dell'organo di controllo *ex art.* 13 D. Lgs. 39/2010);
- la disciplina (europea e domestica) non dà rilievo alla significatività della relazione d'affari per cui, se la stessa ricorre, si devono escludere *tout court* l'obiettività e l'indipendenza.

In sostanza, per la Cassazione l'indipendenza è una norma imperativa o di ordine pubblico economico per cui la violazione della stessa, che opera a prescindere dalla significatività della relazione economica, determina la nullità della nomina e, quindi, l'assenza di ogni diritto al compenso per il revisore.

Il secondo riguarda il caso di un professionista che è nominato sindaco unico con incarico di revisione legale dei conti in una s.r.l. Il tribunale di Torino²² accerta che il sindaco è componente dello studio professionale che predispone il bilancio della società, ancorché studio professionale e sindaco fatturino i rispettivi compensi in modo autonomo e distinto. Il Tribunale osserva che:

- il professionista che ricopre il ruolo di sindaco ha altresì una posizione apicale nello studio professionale, al punto che la casella di posta elettronica certificata indicata nel contratto di consulenza con lo studio è la medesima che utilizza il sindaco;
- le regole di comportamento predisposte dal CNDCEC per i sindaci di società quotate (norma 1.4) impongono di evitare situazioni o circostanze per le quali un terzo informato, obiettivo e ragionevole, trarrebbe il dubbio dell'assenza di indipendenza del professionista. Tra i fattori di rischio per l'indipendenza vi sono i rapporti e le relazioni intrattenuti dagli altri soggetti appartenenti alla *rete professionale* del sindaco. Se vi sono tali relazioni non si può immediatamente ed automaticamente ricavare la mancanza di indipendenza, ma il sindaco deve adottare *misure di salvaguardia che riducano il rischio* a un livello accettabile²³.

²² Cfr. Trib. Torino, 14/11/2019, in www.giurisprudenzadelleimprese.it.

²³ Rileva infatti Trib. Torino, 14/11/2019, cit., p. 7, come, nel caso di specie «il contratto di assistenza e le *regole di organizzazione del lavoro interne allo studio* non siano in grado di assicurare al sindaco un'adeguata terzietà rispetto allo svolgimento dell'attività libero-

Il terzo caso riguarda l'indipendenza dell'esperto attestatore di piani di risanamento, di ristrutturazione e di concordati preventivi. Il professionista in questione collabora con un altro professionista, condividendo con quest'ultimo lo studio professionale. La circostanza si desume dall'indirizzo di posta elettronica che rende irrilevante il fatto che gli studi dei professionisti siano situati in comuni diversi²⁴. Poiché il collega di studio vanta un diritto di credito verso la società che presenta la proposta di concordato preventivo per l'attività di consulenza contabile svolta dal professionista proprio in occasione della presentazione del piano, si considera inammissibile la domanda di concordato attestata per mancanza di indipendenza del professionista attestatore. La Cassazione²⁵ osserva che il professionista attestatore non è un consulente dell'impresa in crisi, anche se è scelto direttamente dall'imprenditore. L'indipendenza è funzionale infatti a garantire i terzi creditori dell'impresa che presenta la domanda di concordato. Pertanto, laddove l'indipendenza sia compromessa, l'attestatore non è in grado di adempiere in modo adeguato la funzione, per cui deve concludersi per l'inammissibilità del concordato.

2.6. Conclusioni

La sommaria casistica giurisprudenziale esaminata vuole far emergere alcuni profili rilevanti del rischio aggregativo, al fine di favorire l'elaborazione di regole in grado di neutralizzare o attenuare significativamente lo stesso. In definitiva, come espressamente previsto per talune professioni²⁶, si possono prevedere specifiche regole in funzione della rilevazione, analisi, prevenzione e gestione del rischio aggregativo. Nel c.d.r.,

professionale, nella quale è anzi previsto che egli, quale legale rappresentante, faccia da referente e abbia la direzione e responsabilità dei collaboratori».

²⁴ Sulla rilevanza, in tale contesto, dell'attività indirettamente svolta dal professionista e gli indici fattuali per dimostrare la stessa (come la condivisione degli spazi o del dominio dell'indirizzo di posta elettronica) v. Trib. Modena, 12/6/2013, in www.ilfallimentarista.it, con commento di E. Stasi, *Incompatibilità dell'attestatore e revoca del concordato preventivo*.

²⁵ Cass. 19/04/2017, n. 9927, in www.ilcaso.it, per la quale lo «svolgimento di qualsiasi attività libero professionale in favore della società proponente il concordato, da parte di chi sia poi nominato professionista attestatore, lo rende incompatibile con l'incarico».

²⁶ Cfr., con riguardo alla revisione legale, all'art. 10ter, co. 5, D. Lgs. 39/2010, ove si prevede che il «revisore legale o la società di revisione legale adotta disposizioni organizzative e amministrative appropriate ed efficaci per prevenire, identificare, eliminare o gestire e divulgare al proprio interno eventuali rischi per la sua indipendenza».

stante la sua flessibilità per assicurare l'attuazione del programma comune (dalla partecipazione alle gare d'appalto al mero scambio di informazioni), si potrà modellare l'organizzazione in modo adeguato (ossia in conformità al principio di proporzionalità) rispetto alla tipologia di attività svolta e alla sua articolazione. Si pensi alle regole per garantire la corretta gestione dei dati dei clienti, nonché alla disciplina degli obblighi di comunicazione a carico degli aderenti al c.d.r. e dei loro collaboratori – anche per l'attività non svolta in rete – per evitare conflitti di interessi, lesioni del principio di indipendenza e il ricorrere di incompatibilità, nonché alle tutele reali/obbligatorie per il caso di comportamenti illeciti (ivi comprese clausole penali e ipotesi di esclusione verso l'aderente inadempiente).

In tale cornice, il c.d.r. può fornire dunque un utile strumento per regolare: *i)* l'organizzazione dell'attività professionale creando, nell'ambito del programma di rete, subprogrammi per diversificare le aree di *business*, le competenze professionali e la partecipazione ai risultati dell'attività svolta; *ii)* gli assetti informativi (o amministrativi) diretti a favorire l'adeguata gestione del rischio della multidisciplinarietà e del rischio aggregativo.

3. LA DEFINIZIONE DEI RAPPORTI ASSOCIATIVI FRA MODELLI LEGALI E CONVENZIONALI

di Gianluca Riolfo²⁷

3.1. Premesse sul tema oggetto di approfondimento

Il tema che ci occupa nel presente contributo si situa a cavallo di due discipline che, con qualche difficoltà, si intersecano spesso, vale a dire quella dell'attività del professionista intellettuale e quella dell'impresa. Le difficoltà originano, come noto, dal fatto che il professionista intellettuale è considerato – nell'ordinamento italiano – come figura a sé stante e distinta da quella dell'imprenditore.

Ciò comporta che non si possa traslare sul primo le regole (o parte di esse) che sono invece dettate per i secondi salvo un'indagine di compatibilità alle volte non semplice. Ciò a maggior ragione laddove il legislatore «contemporaneo» in più ambiti procede esso stesso ad una contaminazione della figura del professionista intellettuale con quella dell'imprenditore.

Ciò è particolarmente vero con riferimento all'esercizio della professione in forma associata. Se fino ad alcuni anni fa – quanto meno per le c.d. professioni protette – più professionisti potevano esercitare congiuntamente la loro attività utilizzando la figura dello «studio associato»²⁸, dal 2011 è

²⁷ Gianluca Riolfo è Ricercatore di Diritto Commerciale – Dipartimento di Scienze Giuridiche, Università degli Studi di Verona.

²⁸ In termini tecnico-giuridici, il fenomeno dello studio associato era descritto da alcuni come associazione, da altri come società semplice o di fatto e da altri ancora come una forma associativa ibrida, se non atipica. Senza poter in questa sede dare conto dell'ampia tematica, si vedano, tra le tante, Cass. Civ., 23 maggio 1997, n. 4628 – che opta per la soluzione della società semplice –, Cass. Civ., 11 novembre 2013, n. 25302 – che ricostruisce l'associazione professionale come contratto di divisione dei guadagni (!), quindi negando che vi sia un autonomo centro di imputazione di diritti e doveri – nonché Cass. Civ., 26 luglio 2016, n. 15417 – secondo cui si sarebbe in presenza di una associazione non riconosciuta «atipica».

stata aperta anche ad essi la possibilità di utilizzare i tipi societari anche se il modello sconta notevoli deroghe legislative.

Partendo dal presupposto che nel nostro ordinamento, oggi, le società tra professionisti intellettuali sono ammesse pacificamente (che si tratti di società «ordinarie» per l'esercizio di attività d'impresa da parte di professionisti, laddove ammesso, o per le professioni non protette, oppure che si tratti di società tra professionisti o società tra avvocati per l'esercizio della professione intellettuale protetta), nel presente contributo si vuole verificare l'utilizzabilità dei patti parasociali per regolamentare i rapporti associativi (e tra essi, dato il tema generale del volume, la disciplina del passaggio generazionale all'interno dello studio).

In un primo paragrafo si descriveranno – a grandi linee – le caratteristiche delle società tra professionisti (d'ora in avanti STP) e di quelle tra avvocati (STA). Nel paragrafo successivo si darà conto dello «stato dell'arte» sul tema dei patti parasociali; infine, nell'ultimo, si faranno alcune brevi riflessioni sull'utilizzabilità dei patti parasociali nell'ambito delle STA e delle STP, in particolare per gestire il passaggio generazionale tra soci «anziani» e giovani praticanti o neo soci.

3.2. Le società tra professionisti (art. 10, L. n 183/2011) e le società tra avvocati (artt. 4 e 4 bis, L. n. 247/2012)

Prima dell'entrata in vigore delle leggi n. 183/2011 e n. 247/2012 la disciplina delle professioni intellettuali era contenuta nella L. n. 1815/1939. In essa si prevedeva, con riferimento all'esercizio in forma associata della professione, il divieto di «costituire, esercire o dirigere, sotto qualsiasi forma diversa da quella di cui al precedente articolo, società, istituti, uffici, agenzie od enti, i quali abbiano lo scopo di dare, anche gratuitamente, ai propri consociati od ai terzi, prestazioni di assistenza o consulenza in materia tecnica, legale, commerciale, amministrativa, contabile o tributaria» (art. 2). L'unica forma di aggregazione ammessa era quella della associazione (art. 1).

La dottrina ebbe a precisare come, in applicazione dei principi generali ricavabili dal sistema codicistico dell'impresa, non vi fosse un divieto per gli esercenti professioni c.d. «non protette» (vale a dire quelle per le quali l'iscrizione ad un albo o elenco non è condizione per il legittimo esercizio della professione), a dispetto di quelle «protette», per utilizzare forme or-

ganizzative tipiche dell'imprenditore (vale a dire le società)²⁹. Così, da un lato, l'esercizio della professione non protetta poteva avvenire in forma associata o adottando uno dei tipi sociali (essendo sufficiente per il professionista intellettuale non protetto – ad esempio, agente pubblicitario, esperto di ricerche di mercato, e simili – «scegliere» di operare come imprenditore) mentre, d'altra parte, i professionisti intellettuali protetti avrebbero potuto associarsi con forme tipiche dell'impresa solamente quando tale attività costituisse mero «elemento di un'attività organizzata in forma d'impresa» (art. 2238, primo comma, c.c. Ad esempio, il medico che gestisce una casa di cura, il professore che gestisce un istituto di istruzione privato, e simili³⁰). Di tal ché, come detto, l'attività professionale in sé non poteva essere svolta in forme tipiche dell'impresa ma solamente in modo «associato» (vale a dire nella forma della associazione ma con tutti i dubbi già segnalati in precedenza).

Va peraltro segnalato come per particolari attività professionali (ad esempio quella di ingegnere) la Cassazione ammise la possibilità di costituire società per prestare un servizio complesso (progettazione mista a realizzazione di opere edili³¹). Tra l'altro la ormai abrogata L. n. 109/1994 (disciplina organica degli appalti pubblici) sanciva la possibilità per società di ingegneria, professionisti singoli o associati e per società tra professionisti di partecipare all'affidamento di servizi di progettazione, direzione lavori e attività accessorie.

Con la L. n. 266/1997, art. 24, fu abrogato l'art. 2 della vecchia L. 1815/1939 ma, in assenza di un regolamento ministeriale attuativo per la disciplina di dettaglio, di fatto non vi fu alcuna apertura verso le società tra professionisti.

Solamente con l'art. 10, terzo comma, della L. 183/2011 (legge di stabilità 2012 ed il successivo decreto di attuazione, D.M. 8 febbraio 2013, n. 34) si introducono nell'ordinamento le società tra professionisti. Non si tratta di un nuovo tipo di società ma di un modello «speciale» dei tipi tradizionali (società di persone, società di capitali o società cooperative) che può

²⁹ In tal senso si veda, ad esempio, Galgano F., *Diritto commerciale. L'imprenditore*, Zanichelli, Bologna, 2013, pag. 17 ss.

³⁰ Si vedano gli esempi ancora in Galgano F., *op. cit.*, pag. 14; cfr. anche Campobasso G.F., *Manuale di diritto commerciale*, a cura di M. Campobasso, Utet, Torino, 2017, pag. 17.

³¹ Sulle c.d. società di *engineering* quali particolari specie di società tra professionisti «*ante litteram*» si veda Riolfo G., *Le società di engineering alla luce della nuova disciplina delle società per l'esercizio delle professioni intellettuali*, in *Studi sul c.d. contratto di engineering*, a cura di Caprara A. e Tesaro M, ESI, Napoli, 2016, pag. 72 ss.

essere adottato dai professionisti esercenti professioni protette. Tra i caratteri salienti del modello troviamo:

- la scelta della forma cooperativa obbliga ad avere un numero minimo di soci professionisti pari a tre;
- in base al tipo prescelto, si fa applicazione della disciplina propria di esso (regole di funzionamento, apporto dei conferimenti, responsabilità personale dei soci, e così via);
- l'incarico professionale è assunto dalla società ma poi eseguito da uno o più soci professionisti designati dal cliente (laddove il cliente, correttamente informato, non scelga il professionista sarà la società a poter attribuire l'incarico specifico ad uno o più dei professionisti soci notiziando il cliente deve. Il professionista nominato potrebbe doversi avvalere di sostituti – per cause sopravvenute – ma anche tale fatto va comunicato al cliente che potrebbe anche non essere d'accordo);
- laddove il tipo prescelto sia una società di persone, i soci risponderanno personalmente, illimitatamente, solidalmente e sussidiariamente, delle obbligazioni sociali (e quindi anche dell'operato di uno degli altri soci professionisti che avesse causato un danno al cliente). Nel caso in cui si adotti la forma di società di capitali solo la società risponde dell'obbligazione sociale (vale a dire l'esecuzione dell'incarico professionale), mentre i singoli soci professionisti saranno esclusivamente responsabili per violazione di obblighi deontologici;
- anche la società è iscritta all'albo di appartenenza dei soci professionisti ed è soggetta al potere disciplinare dell'ordine; se la violazione deontologica commessa dal socio professionista deriva o è ricollegabile a direttive impartite dalla società, quest'ultima avrà una responsabilità disciplinare concorrente con quella del socio;
- la denominazione (o ragione) sociale deve contenere, in aggiunta a quelle proprie del tipo prescelto, la formula «società tra professionisti» (o STP), mentre l'oggetto sociale deve specificare l'esercizio in via esclusiva dell'attività professionale da parte dei soci;
- i soci professionisti e la loro partecipazione al capitale sociale, in ogni caso, devono rappresentare la maggioranza dei due terzi nelle delibere o decisioni dei soci (ed il venir meno di tale condizione costituisce causa di scioglimento della società);
- è ammessa la partecipazione alla STP anche a soci non professionisti ma soltanto per «prestazioni tecniche» o per «finalità di investimento» (quindi si ammettono i soci di capitale);

- la società può anche essere multidisciplinare, vale a dire esercitare più di una professione protetta. In tal caso, anche a fini di iscrizione all'albo professionale, va individuata (sempre nell'oggetto sociale) quale sia la professione intellettuale prevalente;
- lo statuto deve disciplinare le modalità di esclusione del socio professionista che sia stato cancellato dall'albo (con provvedimento definitivo), mentre la partecipazione a più di una STP (anche multidisciplinare) costituisca causa di incompatibilità. La mancata rimozione delle incompatibilità comporta sanzione di carattere disciplinare sia per il socio professionista che per la società;
- la STP è soggetta ad iscrizione nel registro imprese, sezione ordinaria, propria del tipo ordinario di società adottato, nella sezione speciale istituita ai sensi dell'art. 16 del D. Lgs. n. 96/2001 (a fini di certificazione anagrafica) ed infine nella sezione speciale dell'albo professionale di appartenenza dei soci professionisti³².

Successivamente, gli art. 4 e 4 bis della L. n. 247/2012 hanno regolamentato rispettivamente le associazioni e le società tra avvocati (il tema richiederebbe molti approfondimenti – non possibili in questa sede –, a partire dal rapporto tra la disciplina testé richiamata e la precedente regolamentazione contenuta nel D. Lgs. n. 96/2001, mai formalmente abrogata. Su tale aspetto, seppur in modo non chiarissimo, si è espressa Cass. Sez. Un., 19 luglio 2018, n. 19282, che pare confermare l'implicita abrogazione, da parte della L. n. 247/2012, della precedente disciplina³³).

Di seguito gli aspetti di rilievo della disciplina delle STA:

- è consentita la scelta, indistintamente, tra società di persone, di capitali e cooperative, con ciò confermandosi che anche la STP non configuri un tipo a sé stante ma uno schema (o modello speciale) cui applicarsi la disciplina comune;

³² Per approfondimenti sulla tematica, tra i tanti, si vedano Montalenti P., *Società tra professionisti, società tra avvocati, associazioni professionali: la montagna e il topolino*, in *Giur. comm.*, I, 2014, pag. 268 ss.; Verna G., *La disciplina sulle società professionali: novità, conferme, osservazioni critiche*, 2013, in *Giur. comm.*, I, p. 724 ss.

³³ Per ulteriori considerazioni, sia sulla sentenza della Cassazione, sia più in generale sulle STA, si vedano (tra i numerosi contributi) Cian M., *Il cantiere aperto delle società «tra professionisti»: prime note sulle novità nella legge sulla concorrenza (legge n. 124 del 2017)*, in *Studium iuris*, 2017, pag. 1257 ss.; Salazar M., *Le associazioni e le società tra avvocati dopo legge 31 dicembre 2012, n. 247, di riforma dell'ordinamento forense: realtà e prospettive*, in *Contr. impresa*, 2013, pag. 1150 ss.; Marasà G., *Società e associazioni forensi dopo le modifiche introdotte dall'art. 1, comma 141, l. 4 agosto 2017, n. 124: prime considerazioni e interrogativi*, 2018, in *Giur. comm.*, I, pag. 28 ss.

- l'iscrizione della società, oltre a seguire le regole proprie del tipo prescelto, deve avvenire anche in un'apposita sezione speciale dell'Albo tenuto dall'Ordine territoriale nella cui circoscrizione ha sede la società;
- possono essere soci gli avvocati, ma non solo loro dato che si prevede, da un lato, un'apertura alla compartecipazione di ulteriori soggetti (che potrebbero essere meri finanziatori), professionisti o non e, dall'altro, la multi-disciplinarietà. Pertanto, possono farvi parte anche professionisti iscritti in albi di altre professioni;
- soci non professionisti, qualunque ne sia il numero e il tipo societario concretamente eletto, possono raggiungere al massimo fino ad un terzo del capitale sociale e dei diritti di voto;
- in mancanza di altri professionisti, gli avvocati devono detenere quantomeno i due terzi del capitale sociale e dei diritti di voto;
- fermo restando il suddetto rapporto, in presenza di ulteriori professionisti non sono peraltro previste soglie minime di partecipazione degli avvocati o comunque di ripartizione della suddetta percentuale;
- vi è l'esplicito divieto di partecipare alle società tra avvocati per il tramite di società fiduciarie, trust o per interposta persona mentre non è riproposto il divieto di partecipazione ad altra società di avvocati (presente invece nei precedenti provvedimenti), salva comunque la possibilità di prevederlo in via convenzionale;
- costituiscono specifiche cause di esclusione la sospensione, la cancellazione o la radiazione dall'albo in cui i soci sono iscritti;
- l'organo di gestione può essere composto solo da soci, ai soci avvocati è destinata la maggioranza dei componenti ed i soci professionisti (non avvocati) possono rivestire la carica di amministratori;
- vi è l'obbligo di inserire nella (ragione o) denominazione sociale l'indicazione di «società tra avvocati», evidentemente oltre alle indicazioni relative al modello societario concretamente prescelto;
- l'oggetto sociale della STA dovrebbe essere (il condizionale è d'obbligo, non essendoci una espressa previsione legislativa) un oggetto esclusivo, vale a dire l'esercizio della professione forense;
- è ribadita la salvezza del principio di prestazione personale della professione. L'incarico conferito alla società può essere svolto solo da soci professionisti in possesso dei requisiti necessari per lo svolgimento della specifica prestazione professionale richiesta dal cliente. Vanno assicurate dagli stessi, e per tutta la durata dell'incarico, indipendenza e imparzialità, vanno dichiarati possibili conflitti di interesse o cause di incompatibilità, già sussistenti o anche sopraggiunti;

- la responsabilità della società non vale ad escludere la responsabilità del professionista che ha eseguito la specifica prestazione (ciò ovviamente nel caso in cui il tipo di società adottato comporti la responsabilità limitata dei soci);
- la società (oltre ai soci professionisti) è assoggettata al codice deontologico della categoria ed è soggetta al potere disciplinare dell'Ordine di appartenenza.

3.3. La disciplina dei patti parasociali, tra norme di legge e pronunce giurisprudenziali

Per quanto riguarda la disciplina dei patti parasociali il riferimento normativo è agli artt. 2341 bis e 2341 ter c.c. D'altra parte le tipologie di patti parasociali, nella pratica, non si esaurisce certo in quelle previste nel codice. Patto parasociale è infatti qualunque accordo tra tutti o alcuni soci che regolamenti (tendenzialmente in maniera difforme da quanto previsto nello statuto) i rapporti tra tali «para-soci» o l'esercizio dei diritti che derivano ai singoli da essere – appunto – soci.

Seppur la parziale regolamentazione dei patti parasociali è dato recente (essendo apparsa per la prima volta negli artt. 122 e 123 del Testo Unico della Finanza – D. Lgs. n. 58/1998 – con riferimento alle società quotate e poi codificata nel codice civile, negli articoli sopra richiamati – per tutte le società di capitali – con la riforma del diritto societario del 2003) l'evoluzione storica della materia è lunga e costellata da numerose pronunce giurisprudenziali spesso di segno opposto. Senza poter ripercorrere tale evoluzione³⁴ è sufficiente rammentare come si tratti di accordi tra (tendenzialmente) alcuni soci (anche se alle volte possono coinvolgere tutti i soci), aventi natura obbligatoria, che si collocano su un piano diverso da quello sociale/societario.

Per la generalità di tali patti vale quanto stabilito dalla Cassazione in una pronuncia considerata, a ragione, come un caposaldo in materia (Cass. Civ., 20 settembre 1995, n. 9975). Tali accordi, qualunque ne sia la tipologia, sono in astratto validi e vincolanti per chi li sottoscrive fino a che non si perseguano finalità contrarie a principi generali del diritto societario. Data la loro «atipicità» spetta al giudice, di volta in volta, verificarne la loro causa in concreto e la meritevolezza degli interessi perseguiti dai privati.

³⁴ Cfr. Riolfo G., *I patti parasociali*, CEDAM, 2003, Padova.

D'altra parte, detto del vaglio di validità quali contratti atipici, sul piano meramente contrattuale, gli stessi vincolano solamente le parti che li hanno sottoscritti e non possono avere effetti nei confronti della società («attenendo ... non già all'organizzazione ed alla vita dell'ente collettivo, bensì a rapporti di carattere personale facenti capo unicamente ai firmatari», secondo i giudici di legittimità).

D'altra parte, proprio la possibilità per il «para-socio» di violare il patto ed essere libero nell'esercizio dei suoi diritti di socio (salvo essere poi chiamato a rispondere di inadempimento verso gli altri firmatari del patto) ne costituisce elemento qualificante la validità.

Se ciò vale per qualunque tipo di patto parasociale (detto anche patto di sindacato), il legislatore ha ritenuto dettare una disciplina legale – limitata, per vero – per alcune categorie di patti, vale a dire quelli, «in qualunque forma stipulati, che al fine di stabilizzare gli assetti proprietari o il governo della società: a) hanno per oggetto l'esercizio del diritto di voto nelle società per azioni o nelle società che le controllano; b) pongono limiti al trasferimento delle relative azioni o delle partecipazioni in società che le controllano; c) hanno per oggetto o per effetto l'esercizio anche congiunto di un'influenza dominante su tali società» (art. 2341 bis, primo comma, c.c.).

Per questi si prevede anzitutto un termine di durata massimo di cinque anni, decorsi i quali il patto scade³⁵. Laddove le parti intendano mantenere gli obblighi assunti in precedenza lo dovranno rinnovare. È peraltro possibile avere anche un patto senza termine di durata: in tal caso ogni para-socio ha la possibilità di recedere in qualunque momento dando un preavviso semestrale (in tal senso l'art. 2341 bis, c.c.).

In secondo luogo (ex art. 2341 ter c.c.), va data pubblicità al patto (e, presumibilmente, anche ai suoi contenuti, almeno quelli essenziali). La stessa si attua attraverso la comunicazione alla società e la dichiarazione (dell'esistenza del patto) «in apertura di ogni assemblea». Tale dichiarazione va trascritta a verbale e quest'ultimo deve essere depositato presso il registro delle imprese. Qualora si ometta la dichiarazione (ma non la comunicazione, che può immaginarsi sia da fare una tantum – quando nasce il patto e poi quando vi siano modifiche di rilievo) i para-soci non possono esercitare il voto in assemblea (solo per le azioni apportate al patto) e, se violano tale divieto, le delibere assembleari adottate con il loro voto determinan-

³⁵ Assistiamo in questo caso all'applicazione di quel particolare meccanismo giuridico definito sostituzione automatica di clausola. Infatti, laddove si preveda un termine di durata più lungo di cinque anni lo stesso termine viene sostituito da quello quinquennale previsto dalla norma.

te sono impugnabili per annullabilità³⁶. Tali disposizioni valgono però solo per le società c.d. «aperte», vale a dire che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio (diverse dalle società quotate le quali hanno una loro disciplina specifica sui patti parasociali).

Il legislatore ha ritenuto di regolamentare alcuni aspetti delle tipologie di patti appena viste per la semplice ragione che gli stessi possono avere una notevole incidenza sugli assetti proprietari – e quindi sul controllo – delle società. Ciò non significa, come detto, che vi siano molteplici altre tipologie di accordi di sindacato perfettamente validi e legittimi malgrado non siano «nominati» dalla legge³⁷. Gli stessi saranno validi e vincolanti nel momento in cui superano il vaglio di conformità della loro «causa in concreto» (quindi di meritevolezza degli interessi effettivamente perseguiti) con i principi dell'ordinamento. A mio avviso per tutte le varie tipologie di patti parasociali diversi da quelli di voto, di blocco o di gestione (che sono quelle previste nel codice) non è detto che si debbano applicare le regole in termini di durata e di pubblicità. Spetterà ai para-soci decidere se sottostare a tali regole o meno. Resteranno quindi liberi di strutturare l'oggetto, l'ambito di applicabilità, l'estensione temporale ed ogni altro aspetto nel compendio contrattuale.

3.4. Riflessioni conclusive

Proviamo ora a fare alcune riflessioni sul tema degli studi professionali (e, in particolare, sulla regolamentazione del passaggio generazionale) e sull'utilizzo dello strumento del patto parasociale.

³⁶ Vi sono una serie di questioni problematiche legate a tale disciplina che non possono essere affrontate in questo contributo. Si pensi solo al fatto della mancata dichiarazione: laddove nessuno – al di fuori dei para-soci – sia a conoscenza dell'esistenza del patto e quest'ultimo non venga dichiarato in assemblea diventa difficile immaginare il ricorso all'impugnazione della delibera assembleare dati i tempi relativamente stretti (90 giorni) per poter agire.

Per ulteriori approfondimenti si vedano, ad es., Salafia V., *Esame di validità di alcuni patti parasociali relativi a società non quotate*, 2008, in *Soc.*, pag. 1335 ss.; Lener, *Appunti sui patti parasociali nella riforma del diritto societario*, 2004, in *Riv. dir. priv.*, pag. 54 ss.; Libertini M., *I patti parasociali nelle società non quotate. Un commento agli articoli 2341-bis e 2341-ter del codice civile*, 2007, in *Il nuovo diritto delle società. Liber amicorum Gian Franco Campobasso*, diretto da Abbadessa P., Portale G.B., vol. IV, Utet, Torino, pag. 491 ss.; Macri E., *I patti a durata variabile e la risoluzione tacita, nota a Collegio Arbitrale, 9 gennaio 2009*, 2009, in *Giur. comm.*, II, pag. 999 ss.

³⁷ Vale per essi il principio di atipicità dei contratti sancito nel nostro codice civile.

Partendo dal fondo, abbiamo visto come i patti di sindacato (qualunque ne sia l'oggetto) sono accordi aventi efficacia obbligatoria, funzionali a regolare (in maniera differente rispetto alle previsioni statutarie) rapporti/diritti che i singoli hanno in quanto soci. Strumento tipicamente utilizzato nelle società (di capitali in particolare, anche se nulla toglie che allo stesso vi ricorrano anche soci di società di persone), consente di «personalizzare» lo schema societario che – in date situazioni – può risultare rigido e non perfettamente aderente ai bisogni dei soci (o di una parte di essi). Il contenuto di tali accordi normalmente non è opponibile alla società³⁸.

Dove non si utilizzi la forma societaria mi pare di poter dire che il patto parasociale sia fundamentalmente inutile. Nel caso di una associazione professionale potrebbe essere più utile predisporre un regolamento interno (vincolante per tutti i soci, presenti e futuri) nel quale regolamentare in modo dettagliato determinati rapporti o situazioni societarie (ad es., appunto, il passaggio generazionale).

Laddove lo studio professionale assuma la forma di STP o STA i patti di sindacato posso risultare strumento utile per una regolamentazione ad hoc di determinate situazioni (ancora, aspetti legati all'uscita dei soci «anziani» e all'entrata dei «giovani», magari con previsioni che garantiscano la gradualità di tali processi ed il mantenimento in capo al socio storico di alcuni diritti o prerogative).

Evidentemente non si potrà, nel patto, introdurre una regolamentazione che vada ad aggirare previsioni di legge inderogabili (non solo in riferimento a disposizioni inderogabili proprie del tipo sociale prescelto ma – a maggior ragione – a quelle speciali che caratterizzano il modello della STP e della STA).

Non si potrà quindi derogare alle regole che impongono la presenza di una maggioranza qualificata di soci professionisti (o dei soci avvocati)³⁹,

³⁸ Per la ricostruzione del patto parasociale quale contratto a favore di terzi (e tra questi, quale beneficiario, la società), si veda Cass. Civ., 7 maggio 2014, n. 9846.

³⁹ Si segnala come in un documento del 2 luglio 2012, presentato dall'Unione Triveneta dei Consigli dell'Ordine degli Avvocati, si trovasse l'espressa richiesta, a garanzia dell'indipendenza del professionista, di introdurre nel regolamento sulle società professionali l'obbligo delle società medesime di inserire nel proprio atto costitutivo e/o statuto una previsione di divieto di stipulazione di patti parasociali tra il socio professionista ed il socio non professionista o di capitale. La richiesta non fu poi accolta.

La previsione di un siffatto divieto si giustificerebbe con il fine di evitare che, tramite i patti parasociali, possano essere aggirate le disposizioni riferite alle quote previste dal legislatore (per quanto attiene alla partecipazione di soci non professionisti). Peraltro un patto parasociale stipulato con tale finalità, anche in assenza di una previsione statutaria che lo vieti,

né di quelle che impongono di avere un organo gestorio composto da almeno 2/3 di soci avvocati.

Ma potrà, per converso, garantire al socio «anziano» una presenza nell'organo gestorio – magari per un periodo di tempo fissato – anche quando questi si ritiri dall'attività professionale (permanendo o meno socio). Oppure riconoscere allo stesso incentivi economici alla permanenza o forme di compensazione per l'apporto del pacchetto clienti lasciato alla società professionale.

Così come è ipotizzabile un patto parasociale che fissi criteri oggettivi per l'acquisizione da parte dei giovani collaboratori della qualifica di «socio» oppure particolari regole per l'uscita di un socio al fine di impedire – per un dato periodo di tempo – lo sfruttamento in proprio del particolare «know how reputazionale» acquisito.

Si possono immaginare anche accordi parasociali aventi ad oggetto la regolamentazione della cessione delle quote da parte dei soci anziani, al momento del ritiro, a garanzia dei soci superstiti (particolari forme di prelazione o di gradimento in capo ai primi coniugati a poteri di veto e di indicazione dei nuovi soci a favore dei secondi). D'altra parte una tra le tipologie di patti parasociali è proprio quella dei c.d. «sindacati di blocco», normalmente funzionali a creare un nucleo stabile di azionisti di controllo ma – nel caso di una società professionale – utili per consentire ai soci attuali di non rischiare (con l'uscita di uno di loro) un depauperamento del pacchetto clienti costruito o acquisito nel tempo.

Come si nota, quindi, la possibilità di «aggiungere» alla regolamentazione statutaria una ulteriore regolamentazione parasociale permette di adattare ulteriormente lo schema societario alle concrete esigenze dell'attività professionale (indubbiamente diverse, per molti aspetti, da quelle dell'impresa). È chiaro però che lo strumento del patto di sindacato – i cui contenuti andranno attentamente vagliati e «ritagliati» sulle concrete esigenze della singola società professionale – sconta il carattere meramente obbligatorio degli impegni assunti. L'inadempimento del para-socio non è prevenibile (se non, forse, con la fissazione di penali corpose) ma va preventivato. Ed il rimedio è costituito dal risarcimento del danno, a volte non pienamente soddisfacente⁴⁰.

presenterebbe profili di invalidità sotto il profilo dell'illiceità (o della non meritevolezza) della causa in concreto.

⁴⁰ Alcune interessanti considerazioni di sintesi, anche se con riferimento ai patti parasociali in genere, in Scarpa D., *Regolazione contrattuale del patto parasociale tra collegamento negoziale e autonomia privata*, 2019, in *NDS*, pag. 1599 ss.

4. LA PROFESSIONE LEGALE NEL 2035

di Lamberto Lambertini e Antonio Prade⁴¹

4.1. Una premessa di metodo

Gli autori delle pagine che seguono sono due giovani promettenti giuristi, che, nel corso degli anni, hanno assistito alla riforma del processo penale, con interventi di aggiustamento quasi annuali; alla riforma del processo civile, con aggiustamenti più che annuali; alla riforma del codice delle società; all'affermazione della responsabilità penale della società; alla crescita delle Autorità Garanti (sicuramente troppe); alla riforma del Codice degli Appalti; alla privatizzazione di alcune Banche di interesse nazionale e alla nascita delle Fondazioni bancarie; alla scomparsa delle banche venete e così via riformando.

Di certo in questi decenni abbiamo continuato a lavorare, assistendo alla più grave crisi finanziaria dell'Occidente dal 1929 in poi e alla pandemia più feroce della peste del 1350.

Il mondo giuridico e sociale è cambiato tanto da essere difficilmente interpretabile e così è cambiata la professione, che cercheremo di interpretare.

4.2. Il futuro della professione (dal versante civile)

Per descrivere quella che dovrebbe essere l'evoluzione necessaria alla sopravvivenza della professione di avvocato, prendiamo a riferimento ciò che accade nel mondo delle società commerciali e delle imprese.

Sappiamo che l'impresa è rischio e senza rischio l'impresa non è.

⁴¹ Lamberto Lambertini è avvocato del foro di Verona, *Lambertini & Associati*. Antonio Prade è avvocato del foro di Belluno, *Studio Legale Prade*.

Ma è ormai evidente che una crisi economica così grave, come quella che la pandemia ha determinato, ha reso il rischio non solo imprevedibile, ma quasi insopportabile e di certo difficilmente sostenibile.

Per le imprese, l'attuale situazione comporta la mancanza di utili da distribuire ai soci, con l'ulteriore conseguenza che le imprese piccole, nelle quali l'imprenditore è anche socio, saranno tentate di chiudere. Le imprese medio-grandi sono destinate invece a perdere i piccoli soci, sostituiti dai gestori dei loro risparmi e dagli investitori istituzionali, i quali possono attendere i frutti del loro investimento.

Anche per questa possibilità di attesa, oltre che per una spinta eticamente e socialmente apprezzabile, si sta imponendo il capitalismo solidale e temperato, rispetto a quello che porta benefici immediati solamente ai soci: si afferma sempre più la convinzione che l'impresa debba privilegiare le condizioni di lavoro, l'ambiente, la correttezza dei rapporti commerciali e così via dicendo.

Le finalità gestionali per gli amministratori coinvolgono una progressiva digitalizzazione del processo decisionale, della dialettica interna, dell'informazione societaria.

Già oggi un algoritmo «siede» nel C.d.A. di quasi tutti i fondi e in particolare di quelli immobiliari. Già oggi un algoritmo potrebbe sostituire il segretario del C.d.A. redigendo verbali, affrontando in prevenzione i rischi legali delle delibere da assumere.

Se questi cenni generali e incompleti sono utili a delineare la direzione dell'impresa, possiamo cercare di capire quale sia la direzione che gli avvocati debbono imboccare, perché anche loro esercitano un'impresa.

Anche l'attività dell'avvocato infatti comporta rischi, legati all'avviamento e alle forme per acquisirlo e mantenerlo, alla possibilità di commettere errori, alla necessità di finanziare l'innovazione. Senza questi elementi, la professione di avvocato non è più libera professione, ma è dipendenza, sia essa formalizzata per il giurista di impresa, sia essa sostanzialmente determinata dal rapporto con un solo cliente, magari generoso, ma di incerto avvenire, per possibile caduta dell'elemento fiduciario, per crisi finanziaria ed economica del cliente e così via.

Le necessità che deve affrontare l'avvocato per mantenere il proprio avviamento, aumentare l'indispensabile e continuo processo innovativo e comunicare la propria presenza sul mercato, richiedono mezzi difficilmente sostenibili per uno studio di dimensioni molto ridotte. Analogamente uno studio di grandi dimensioni, deve affrontare oggi costi difficilmente sostenibili per la locazione degli spazi occupati, la garanzia di un reddito per i collaboratori, il necessario ritorno di utili per i soci.

Prevenire il rischio che «l'impresa legale» porta con sé significa dunque costruire una realtà qualitativamente e quantitativamente robusta, con costi contenuti e soprattutto sufficientemente elastici.

Peraltro l'impresa di grandi dimensioni, ma anche quella di taglio minore, chiedono all'avvocato, magari tramite il proprio legale interno, un servizio quanto più possibile omnicomprendivo. Da qui la necessità di rispondere con una realtà professionale *multi practice*.

Per l'avvocato sarà possibile e utile coltivare specializzazioni particolarmente approfondite solo se apparterrà ad una compagine sufficientemente articolata per comporre un mosaico complessivo di competenze che coprano questa richiesta.

La personalizzazione della consulenza e dell'assistenza processuale si concentrano ormai sulle grandi questioni e sui clienti che possono permettersi onorari di particolare rilievo.

Per le altre questioni e per gli altri clienti si richiede una standardizzazione di prezzi e di tariffe fisse per i servizi legali, con una grande attenzione dei clienti sul sollecito svolgimento delle pratiche, che il sistema di comunicazione attuale impone quasi in tempo reale. Questi «conglomerati legali» dovranno saper comunicare con il mercato, per spiegare la loro unicità, ciò che li distingue dai concorrenti, ciò che dà senso all'esistenza di questo tipo di studio.

È sicuramente utile ricordare l'esito di una recente analisi di mercato, secondo la quale il cliente che richiede servizi legali sarebbe, almeno per il 70%, incapace di valutare la qualità del proprio consulente legale.

Ciò è probabile e ciascuno di noi è in grado di verificarlo nei propri contatti quotidiani.

Il fatto è che, nel più ampio mercato di servizi al cittadino e all'impresa, la ricerca della qualità torna ad essere un elemento centrale.

L'avvocato dunque deve, per questo, ripercorrere i vecchi faticosi sentieri dello studio approfondito, della specializzazione anche esasperata, dell'aggiornamento accanito.

Se questo vale per il singolo, tanto più deve valere per i conglomerati di cui parliamo in queste pagine.

Dovranno essere elaborate linee guida su questioni complesse, anche da condividere in rete; dovranno essere utilizzate tutte le innovazioni tecnologiche che consentano una lettura selezionata a rapidissima dei documenti; una strumentazione che consenta di applicare i principi di giustizia predittiva, per fornire al cliente un risultato che anticipi quello che potrà avere in aula o in lodo.

Occorre dunque prendere atto che, già prima della crisi economica per la pandemia, il mestiere di avvocato aveva subito uno sconvolgimento radicale, separando i candidati alla gestioni delle grandi questioni rilevanti sul territorio nazionale, dalle piccole botteghe in grado comunque di offrire un servizio anche per le stesse questioni, da ulteriori realtà non qualificate e/o non specializzate per le quali è facilmente prevedibile una sopravvivenza difficile.

Nel corso del 2020, molti avvocati hanno pensato di riunirsi in piattaforme che offrano quei servizi legali complessivi di cui si parlava sopra.

Gli stessi studi con molti professionisti stanno cambiando la loro logistica, riducendo gli spazi, utilizzando il lavoro in smart working (affidando a ciascun professionista un progetto da rispettare da remoto), definendo meglio il profilo dello studio per renderne evidenti le caratteristiche principali.

Dunque, tra poco, saranno molti gli studi che occuperanno le piattaforme online ed anche i «conglomerati legali» potranno concorrere sul vero mercato odierno, che ha superato da tempo i passaparola, che ha assistito all'avvilente pratica dei *beauty contest* (peraltro ancora in auge) e che, secondo la nota «teoria degli sbocchi», potrebbe essere soggetto ad ulteriori cambiamenti di fronte all'offerta in qualche modo nuova.

È sicuro però che l'offerta riuscirà ad incidere sulla domanda se conterrà elementi di novità e convenienza.

Come dice l'umorista «La grande invenzione non è stata la ruota, ma le quattro ruote». L'avvocato allora non si può limitare a costruire conglomerati e piattaforme, ma deve chiedersi cosa porta di nuovo e attrattivo, per essere scelto da un mercato che ha una quantità amplissima di offerta.

Ciascuno di noi può credere di possedere la pietra filosofale e se la tiene stretta. Ma è verosimile che la ricetta di un discreto successo non sia così innovativa nei contenuti: costante attualità e possibile prevenzione di temi giuridici essenziali nella vita dei singoli, delle collettività organizzate, dell'impresa; premura e attenzione per il cliente; compensi ragionevoli e calmierati.

La ricetta potrebbe essere uguale a quella del passato, ma gli ingredienti che la compongono sono sicuramente pregiati e rari e il modo per realizzarla deve rispettare le nuove esigenze del mercato.

Occorre allora saper ascoltare, leggere e interpretare.

In una parola continuare la formazione permanente che, con tempi diversi, è sempre stata una caratteristica della nostra professione, non solo per rispondere alle incessanti novità legislative.

In questo modo arriveremo sicuramente al 2025, forse al 2030. Nel frattempo il mondo sarà ancora cambiato, se riuscirà a sostenersi sino ad allora e dovremo registrare il cambiamento ed adeguarci ultimamente.

Siamo una specie abituata alla costante evoluzione.

Per fortuna o purtroppo!

4.3. Il futuro della professione (dal versante penale)

I principi che caratterizzano il nostro processo penale costituiscono oggi il prodotto di una pluralità di interventi legislativi che negli ultimi tempi hanno risposto ad esigenze di stampo emergenziale, tutte orientate ad indirizzi squisitamente inquisitori, nonostante l'introduzione nella Carta Costituzionale dell'art. 111 che impone la salvaguardia del giusto processo.

Si stanno sempre più evaporando i canoni sui quali è stato eretto non solo il modello costituito dal processo accusatorio, ma anche gli antichi principi sui quali si sono costruite le fondamenta del diritto penale, con il principio di innocenza sino a sentenza definitiva, il principio di tipicità della fattispecie penale, il principio di proporzione.

Il tutto accompagnato a volte da aprioristiche giustificazioni suggerite da maliziosa ipocrisia, come quello che abitualmente fa leva, rafforzata dal linguaggio ricorrente fra politici e mass-media, sull'ambiguo concetto di certezza della pena, che malcela l'esigenza di ansia punitiva evocata il più delle volte come detenzione carceraria, svalutando così il fondamentale presupposto per cui l'unica certezza della pena non può essere che la certezza legale della pena.

La legislazione penale dell'epoca che viviamo costituisce l'esito di battaglie politiche di trincea in cui l'una o l'altra fazione viene ad intestarsi sempre nuovi territori di conquista, saccheggiando in tal modo istituti di diritto penale e processuale che si erano consolidati nei tempi nel rispetto delle garanzie della persona.

Si pensi alle pene draconiane previste per l'omicidio stradale, assolutamente incompatibili con il principio di proporzionalità della pena.

Si pensi al decreto sicurezza, concepito ed elaborato, in termini di chiare aspettative di ritorno di consenso, per neutralizzare (ma forse, addirittura, per alimentare) le ansie e le paure delle persone sul piano della sicurezza; ovvero, sul medesimo tema, alla riforma della legittima difesa, destinata a coprire un numero del tutto limitato di casi, ma soprattutto orientata a far prevalere il bene giuridico del patrimonio rispetto a quello della vita.

Si pensi alla legge, in modo truculento denominata Spazzacorrotti, che ha previsto la possibilità di procedere ad intercettazione di comunicazioni fra presenti nelle abitazioni e in luoghi di privata dimora mediante *trojan* anche quando non vi sia motivo di ritenere che in tali luoghi si stia svolgendo un'attività criminosa; legge questa che, sul piano sostanziale, ha poi introdotto il Daspo per i corrotti, come pena perpetua per coloro che siano da qualificare come soggetti inclini all'affarismo e alla corrutela, da punire quindi per il loro modo d'essere e quindi da comprendere all'interno della categoria della colpa d'autore, in palese violazione del caposaldo fondato sul diritto penale del fatto.

Si pensi al tema della prescrizione, frantumato sotto lo slogan efficientistico della necessità di velocizzare i processi, ma all'insegna di un principio arcaico ben opportunamente definito come «prescrizione mai», con la conseguenza di tenere sotto scacco una persona *sine die*, ancorché ora oggetto di rimeditazione da parte della riforma Cartabia.

Gli esemplari di legislazione penale prodotta dal populismo di governo sono tutti indirizzati alla progressiva demolizione ovvero, quanto meno, alla impietosa svalutazione dei principi, anche di quelli di rango costituzionale, che da sempre hanno costituito le fondamenta del diritto penale moderno.

Si aggiunga il progressivo svuotamento di un altro principio costituzionale, quello dell'obbligatorietà dell'azione penale, che si è andato trasformando nel tempo in una sostanziale discrezionalità dell'azione penale, se non, addirittura, in una vera e propria casualità dell'azione penale: emblematica, quale esemplificazione concreta, è la mancata (ovvero, quanto meno, del tutto saltuaria) applicazione, da parte delle Procure della Repubblica, a vent'anni di distanza dalla sua operatività, del decreto legislativo 231 del 2001, che disciplina la responsabilità delle imprese per i reati commessi dalle proprie figure apicali, normativa applicata a macchia di leopardo in quanto essenzialmente disattesa (abrogata in via di fatto) da una variegata pluralità di uffici giudiziari, anche relativamente a quei reati, come quelli – colposi – riguardanti la sicurezza e la salute sui luoghi di lavoro, connessi ad eventi infortunistici sul lavoro, per i quali pure si invocano da più parti, alla luce del loro numero sempre più rilevante, controlli preventivi e misure repressive sempre più efficaci.

Il sistema ha poi recentemente subito una radicale involuzione, riconducibile alla pandemia, con il processo da remoto nel quale sono stati messi in discussione i fondamentali principi dell'oralità, dell'immediatezza e della collegialità del processo penale, negativamente inciso quanto alle garanzie difensive protette dalla Costituzione.

Il decreto Cura Italia ne costituisce, con la sostanziale abrogazione della fisicità del processo, palese evidenza: un Giudice che interloquisce con soggetti ubicati in luoghi lontani, chiamato ad esercitare un controllo non più sull'aula, ma su siti virtuali; parti processuali impossibilitate ad esercitare un confronto diretto e sottomesse ad un rapporto processuale privato dei presupposti dell'oralità e dell'immediatezza; la discussione confinata a sterile comunicazione; la Camera di Consiglio costituita da una interlocuzione da remoto tra i Giudici e non più da un incontro fisico, protetto dalla segretezza, nella stanza del parto del verdetto; nessuno che sia in attesa della decisione, che viene anzi comunicata via pec tramite il difensore onerato dell'incombente.

Si aggiunga il ricorso, nella gestione del processo da remoto, a piattaforme informatiche private, svincolate da ogni possibilità di controllo e suscettibili di incidere pregiudizialmente anche sul trattamento dei dati personali.

Qual è la prospettiva delineata da tale crinale?

Che tali misure, dettate dall'emergenza, possano trasformarsi in permanente assetto processuale, con il sostanziale svuotamento del processo penale anche una volta superata la fase emergenziale.

Se le stesse dovessero diventare una costante operativa, non vi è dubbio che la figura dell'avvocato penalista, impossibilitato a reggere l'urto derivante dalla liquefazione degli strumenti classici di lavoro - quelli ancorati ai principi recepiti dalla nostra Costituzione - è destinato a confrontarsi sempre più con un processo svuotato della sua dimensione pubblica, soprattutto perché emarginato in uno spazio virtuale privato, nel quale non è prevista la presenza del pubblico, come se si desse luogo ad una mera contesa fra parti private.

Una evoluzione, quella dell'entrata delle piattaforme informatiche anche nel processo penale, che pare ineluttabile.

Un cambiamento in atto, peraltro, che, proprio perché ineluttabile, va guidato anziché contrastato, ancorando il più possibile l'evoluzione del progresso tecnologico, a favore del quale premono le esigenze di utilità ed efficienza, alla preservazione dei residui e delle residue garanzie del processo.

Il quale non potrà certo sottrarsi alle trasformazioni in atto anche con riguardo alle modalità con le quali la registrazione delle informazioni elaborate dall'intelligenza artificiale sono destinate ad imporre per il futuro un sempre più frequente ricorso a decisioni automatizzate.

L'eventualità che si possa pervenire, in un avvenire non lontanissimo, ad una sentenza di condanna nei confronti di una persona attraverso un si-

stema automatizzato costituisce prospettiva non proprio remota, tanto da imporre più di una riflessione sull'ipotesi che un imputato possa doversi misurare con un verosimile difetto di motivazione relativamente quanto meno a quelle parti di valutazione da ritenere automatizzate; ovvero che allo stesso imputato sia precluso, come è possibile in presenza di decisioni automatizzate, l'accesso a tutte le informazioni che siano state rilevanti per pervenire alla decisione, in particolare ai metodi di trattamento dei dati nonché agli algoritmi costituenti la base del funzionamento del sistema.

La possibilità di accesso alle informazioni rilevanti costituisce presupposto di trasparenza del processo decisionale, esigenza espressa anche dalla Direttiva (UE) 2016/680 del 27/04/2016, relativa alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, in particolare dal Considerando 38, secondo il quale un eventuale trattamento automatizzato «dovrebbe essere subordinato a garanzie adeguate, compresi il rilascio di specifiche informazioni all'interessato e il diritto di ottenere l'intervento umano, in particolare di esprimere la propria opinione, di ottenere una spiegazione della decisione raggiunta dopo tale valutazione e di impugnare la decisione»; in modo del tutto speculare rispetto al Considerando 71 del Regolamento (UE) 2016/679 del 27/04/2016, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali, nonché alla libera circolazione di tali dati (più noto con l'acronimo «GDPR»).

Le esposte considerazioni conducono indubbiamente a guardare con particolare diffidenza alla possibilità di introduzione nel processo penale di tecnologie automatizzate, in quanto suscettibili di mettere in discussione la tenuta dei principi fondamentali, soprattutto in ambiti nei quali il Giudice chiamato a svolgere valutazioni relativamente a prognosi di condotte future, come quelle concernenti i presupposti delle misure cautelari, ovvero quelle concernenti misure alternative alla detenzione.

Poiché peraltro l'incedere del cambiamento pare inesorabile, si impone che a gestire tali problematiche siano gli operatori giuridici (*scilicet*: operatori giuridici con la padronanza della tecnologia) e non ingegneri informatici (ancorché muniti della padronanza del diritto).

Ecco dunque profilarsi all'orizzonte un difensore depotenziato nell'organizzazione tradizionale della difesa tecnica, in quanto chiamato piuttosto ad integrare il proprio sapere giuridico e la propria esperienza con le moderne tecnologie di standardizzazione e di informatizzazione.

Il mercato dei servizi legali, conseguentemente, sarà sempre più orientato alla ricerca di avvocati (meglio, di consulenti legali) che sappiano destreggiarsi con sistemi informatici standardizzati, ad inevitabile detrimento, sul piano concorrenziale, con quei professionisti ancorati ancora a sistemi

di lavoro di tradizionale stampo artigianale e che pur continuano a fornire un servizio su misura, ma privato delle moderne tecnologie di informatizzazione.

Sarà inevitabile che anche nel campo penale il mercato vada sempre meno a ricercare l'autorevole figura dello specialista che le prove sul campo e la toga sulle spalle abbiano timbrato come esperto penalista, mentre invece si rincorra piuttosto l'analista del processo penale, l'esperto legale dei dati, il gestore del rischio legale, il consulente del management legale, nonché ulteriori figure ibride collocate a metà fero il giurista e l'ingegnere.

Un professionista cioè che sappia inverarsi nel campo informatico, muovendosi fra regole giuridiche e regole tecnologiche, nonché utilizzando un linguaggio non più esclusivamente tecnico e giuridico, ma integrato a quello tecnico informatico.

Un professionista che non solo sia in grado di destreggiarsi nell'affronto dei reati connessi con l'uso della tecnologia, ma che sappia anche muoversi nell'area dei nuovi diritti legati all'uso della tecnologia, come il diritto al domicilio informatico, il diritto alla riservatezza informatica, ovvero il diritto all'integrità dei propri sistemi informatici.

Un professionista, soprattutto, in grado di confrontarsi con la prova digitale, in particolare con le modalità di acquisizione e conservazione della stessa, in quanto frutto di una adeguata cultura digitale forense: è, infatti, da ritenere che l'ancora attualmente contenuta cultura investigativa delle Procure della Repubblica e degli Organi di Polizia vada sempre più colmandosi con il recupero di un approccio investigativo moderno, ancorché oggi ancora limitato spesso dai fluidi criteri legati alle linee guida, stante la mancanza di una codificazione di settore maggiormente aggiornata rispetto alla Legge n. 48 del 18/03/2008.

Si tenga conto che l'informatica forense, in generale, e la prova digitale, in particolare, non costituiscono più ambiti legati esclusivamente ai reati informatici, ma vanno sempre più a comprendere l'intero panorama delle fattispecie criminose, a fronte della constatazione che quotidianamente tutti noi interagiamo, a volte senza neppure accorgerci, con strumenti digitali che producono dati su dati.

Pc, smartphone, apparati di videosorveglianza, sistemi di pagamento elettronici costituiscono pane quotidiano del nostro comune agire.

Basti solo considerare che nei sinistri stradali scatta ormai automatico, insieme al sequestro del veicolo, anche il sequestro del cellulare; ovvero che nei reati finanziari si impone spesso l'esecuzione di perquisizioni informatiche di server, mail, cellulari.

A fronte dell'incedere del cambiamento, viene quotidianamente avvertito un senso di inadeguatezza e sproporzione fra le competenze giuridiche offerte dal percorso universitario – ove ancora lo studente si deve cimentare con materie ormai anacronistiche come diritto romano, filosofia del diritto ovvero storia del diritto italiano – e quelle richieste, con il sempre più invadente impatto della tecnologia sul diritto, dal mercato dei servizi legali, ivi compreso quello del diritto penale, ove sempre più l'attività professionale ha a che fare con il *cyberlaw*, la *privacy*, il *fintech*.

Così come anche nell'assistenza e nella difesa penale si è fatto strada l'istituto della mediazione, con ampia facoltà di ricorso alle condotte riparatorie del reato, alle soluzioni stragiudiziali, al confronto negoziale fra indagato – imputato, pubblico ministero e parti offese nella determinazione della pena.

Bisogna infine constatare come anche l'esame di accesso alla professione vada complessivamente ripensato, essendo oggi improntato a criteri dedicati esclusivamente ad un avvocato proiettato alla difesa in Tribunale, quando si deve constatare che il lavoro giudiziale costituisce sempre più un ambito professionale in calo, a fronte di quello della consulenza a fianco dell'impresa piuttosto che della persona fisica: di qui l'esigenza che l'avvocato vada formato sul piano delle *soft skills*, dell'abilità di negoziazione, della capacità di lavorare in gruppo, in modo tale che il titolo conseguito sia effettivamente spendibile sul mercato.

Parte III

Dal mondo professionale al mondo imprenditoriale, interviste per la riflessione

INTRODUZIONE

di Marco Dalla Bernardina¹

Essere un giovane imprenditore significa innanzitutto dover prendere, giornalmente, decisioni molto importanti. Decisioni non sempre di facile lettura, a volte dettate da intuizioni personali, altre volte supportate da dati oggettivi, ma quasi sempre prese dopo il confronto con i collaboratori, i professionisti o più semplicemente i colleghi di Confindustria.

Soprattutto ora, dopo aver assunto il ruolo di Presidente dei Giovani di Confindustria Veneto, diventa per me fondamentale fare squadra e lavorare tutti insieme per il bene di una associazione, un'azienda o un comparto. L'importanza di promuovere la cultura d'impresa, le competenze imprenditoriali, l'innovazione e la sostenibilità sono temi centrali per noi giovani imprenditori e in tale contesto ritengo fondamentale rafforzare il networking tra imprese e stakeholder, fra i quali vi sono anche i professionisti.

Questa iniziativa regionale va verso tale direzione ed è per questo che noi Giovani Imprenditori di Confindustria Veneto abbiamo da subito accolto l'invito dei referenti di Confprofessioni Veneto a partecipare ai convegni e alla stesura di questa pubblicazione.

Alla luce di quanto detto fino ad ora risulta imprescindibile che questa squadra debba condividere vision, mission, obiettivi e metodologie, facendo sì che ognuno dia spunti per portare un po' di cultura d'impresa all'interno degli studi professionali e viceversa fare tesoro dei contenuti che abbiamo avuto modo di ascoltare nel corso dei vostri convegni.

¹ Marco Dalla Bernardina è Presidente del Consiglio Regionale G.I. Confindustria Veneto. Le domande agli imprenditori di G.I. Confindustria Veneto sono state poste dai commercialisti Andrea Cecchetto e Cesare Maria Crety. Numerosi spunti per le domande sono stati tratti dalla lettura di Panato A.A., *Restartup: le scelte imprenditoriali non più rimandabili*, Egea, 2019.

Non mi resta che augurarvi una buona lettura, dandoci un imminente futuro appuntamento per un'ulteriore iniziativa che veda imprenditori e professionisti fianco a fianco per crescere insieme e per trovare reciproca linfa che ci aiuti in questo delicato momento per la nostra economia e società.

1. UN'INTERVISTA SULLA STRATEGIA

di Eugenio Calearo Ciman²

D - Parliamo delle azioni intraprese e da intraprendere in pieno periodo-covid. Una di queste azioni – l'accrescimento della dimensione anche attraverso operazioni di acquisizione – nasce dalla consapevolezza che «quando c'è mare grosso, le imbarcazioni più grandi sono quelle che resistono». Lei concorda che l'aumento della dimensione sia indispensabile per superare la crisi? Nel caso di una piccola azienda che non possa/voglia crescere di dimensioni, cosa si sentirebbe di dire?

R - Premetto che per essere competitivi a livello globale crescere di dimensione è senza alcun dubbio uno dei fattori determinanti. A chi non può o non vuole crescere pongo una semplice domanda: siamo sicuri che «piccolo è bello» sia ancora vero? A mio parere nuovo è bello; unico è bello; inimitabile è bello ma piccolo non è più sempre bello. L'ambizione a crescere dovrebbe essere insita nella mentalità dell'imprenditore. Spero che ciascuno di noi ponga tra le proprie riflessioni e priorità la questione della crescita, tanto più in un momento così complesso e delicato come la ripartenza post covid.

D - Strategia è anche innovazione. Per Sergio Marchionne innovare significava rompere gli schemi, avere il coraggio di cambiare con rapidità. Ma spesso si incontrano degli ostacoli sulla strada. Come eliminare le cattive abitudini nelle organizzazioni e preparare la strada per una innovazione fatta di organizzazione e metodo?

R - La risposta a questa domanda è strettamente legata a quella precedente. La dimensione ridotta delle imprese italiane ha fatto sì che negli ul-

² Eugenio Calearo Ciman, imprenditore, è Past President dei Giovani Imprenditori Confindustria Veneto.

timi decenni non si sia sfruttato il cambiamento tecnologico al pari di quanto è accaduto in altri Paesi. Basti pensare alle regioni d'Europa più sviluppate, nostre competitor. E questo per due motivi principali: nelle imprese di piccole dimensioni non si possono stipendiare manager esterni, che su questi temi siano più competenti della proprietà e si fatica a dare fiducia ai giovani, non rendendosi conto che non sempre esperienza è sinonimo di competenza.

D - È ricorrente nelle Pmi la volontà di non quotarsi e quindi non aprire il proprio capitale – negli studi professionali, analogamente, i professionisti senior sono molto restii ad aprire la compagine ai giovani collaboratori. Come vede questa incapacità di rinunciare a vedere solo «il piccolo orticello» in vista di un «terreno ben più grande»? Come sarebbe possibile creare questa visione negli imprenditori e nei professionisti?

R - Credo che la risposta stia nella scarsa capacità di visione di alcuni, o del volersi accontentare di un campo di gioco più piccolo. Il mercato, però, va in un'altra direzione, verso i grandi player che si dividono la piazza, lasciando le briciole ai più piccoli. Ovvio che non tutti hanno la predisposizione a crescere, espandersi, o fondersi con altre realtà. C'è anche chi si accontenta del proprio orticello e vive bene così. C'è da chiedersi, però, quanto questa forma mentis sia sostenibile sul lungo periodo.

2. UN'INTERVISTA SULLA GESTIONE DEL TEAM

di Marco Dalla Bernardina³

D - Parliamo di personale e motivazione. Combattere le mentalità individualiste e motivare i singoli a uno sviluppo corale appare fondamentale. Come si può agevolare questo approccio al lavoro di squadra?

R - Agevolare questo approccio è solo apparentemente semplice in quanto i fattori da considerare sono molteplici e di natura molto diversa l'uno dall'altro. Entrano aspetti personali come per esempio la resistenza al cambiamento o il gap generazionale e fattori organizzativi come la definizione chiara di ruoli e responsabilità. Douglas McGregor, nel suo libro «The human side of Enterprise» ci fa capire come la maggior parte dei processi aziendali si basino sulla mancanza di fiducia e sul controllo dei collaboratori che noi stessi assumiamo. Se volessimo, quindi, identificare una serie di best practices che aiutino a scardinare questo paradigma e quindi creare un clima collaborativo e di lavoro di squadra, inizierei sicuramente con l'esempio che deve essere dato dal datore di lavoro e dal management e la conseguente creazione di un ambiente di rispetto e fiducia basato sulla cultura del dialogo. Orientandoci invece su aspetti prettamente organizzativi reputo fondamentale la condivisione di mission e vision dell'organizzazione, la definizione di obiettivi realistici di breve, medio e lungo periodo, la definizione di ruoli e responsabilità che vadano a valorizzare i punti di forza di ogni collaboratore e un oggettivo apprezzamento del «buon lavoro».

D - Da milanista, ricordo che qualche anno fa, dopo l'insediamento di Gattuso alla guida del Milan, quando il Milan era in una posizione di classifica imbarazzante, dopo qualche partita pareggiata alcuni giocatori della squadra si dichiaravano soddisfatti. Ci fu un'intervista in

³ Marco Dalla Bernardina, imprenditore, è Presidente dei Giovani Imprenditori Confindustria Veneto.

cui il direttore di un giornale si disse scandalizzato da questa tendenza ad accontentarsi per una squadra, il Milan, che doveva invece scendere in campo ogni volta per vincere e non per pareggiare. Come vede nelle aziende questa tendenza ad accontentarsi, frutto di incapacità di mettere in discussione modelli consolidati e di incapacità ad «alzare l'asticella»?

R - Reputo sia un problema che richiede una attenta e coraggiosa analisi di tutto il modello organizzativo. In azienda, come in una squadra di calcio, difficilmente i meriti per i successi o le colpe degli insuccessi sono riconducibili ad un solo fattore. Molto spesso i nostri collaboratori sono solo demotivati perché non conoscono o non comprendono gli obiettivi che vogliamo raggiungere, altre volte li considerano non raggiungibili o troppo «distanti nel tempo». Le colpe potrebbero essere riferibili all'ambiente di lavoro, ad una discutibile gestione manageriale o ad un obsoleto modello organizzativo oppure a tanti altri motivi. Dal mio punto di vista, indipendentemente da quale sia la motivazione, bisogna avere sempre il coraggio di mettere in discussione se stessi, le proprie scelte e i propri modelli. Bisogna guardare all'azienda come ad un sistema dinamico, in continua evoluzione, un sistema «circolare» che parte da una decisione, la mette in pratica, ne analizza le criticità, la rimette in discussione cercando di migliorarla e ricomincia il ciclo con l'ottica di progredire sempre.

D - Parliamo del team aziendale e dei profili senior, nell'ottica dell'innovazione. Meglio assumere giovani appena usciti dagli studi e farli crescere all'interno dell'azienda oppure acquisire dall'esterno profili senior già formati?

R - Una domanda la cui risposta necessiterebbe di un trattato! Cercando di essere pragmatico e volendo forzare la risposta verso un fattore unico di scelta, ricondurrei tutto al «tempo». È chiaro che più l'innovazione è veloce e più la *employee retention* è bassa, più una azienda si vedrà costretta ad orientarsi verso profili senior già formati e viceversa. Ma anche qui gli aspetti da considerare sono molteplici ed eterogenei e bisognerebbe per esempio analizzare le motivazioni per cui si ha una *employee retention* bassa oppure quanto la formazione scolastica è coerente con le esigenze aziendali. Volendo ragionare in un sistema utopisticamente perfetto reputo l'assunzione e la formazione interna di giovani talenti l'obiettivo principale di un'azienda che mette al centro della sua ragion d'essere la valorizzazione del capitale umano. Se pensiamo per esempio al sistema scolastico italiano,

ancora troppo distante dalle esigenze delle imprese e decisamente meno dinamico, possiamo facilmente evincere che, la formazione interna è l'unica strada che le aziende possono percorrere per avere collaboratori giovani e preparati, adempiendo così anche, ad un ruolo sociale dell'impresa, troppo spesso trascurato.

3. UN'INTERVISTA SULL'INNOVAZIONE

di Marco Da Rin Zanco⁴

D - Leggendo «Il coraggio di cambiare», raccolta dei discorsi di Sergio Marchionne alla Bocconi, Marchionne ad una domanda relativa alle azioni da porre in essere per crescere e innovare parla di come rimuovere i vincoli passati valorizzando tutte le esperienze per creare stimoli: «la migliore cosa da fare è rimuovere tutti i dirigenti che rappresentano il passato». Ad alcuni questa risposta non piace, soprattutto se qualcuno è la vittima di quel processo di risanamento, ma «se non si riparte da lì non si va avanti». Che ne pensa?

R - Premetto che stimo molto Sergio Marchionne: era un grande comunicatore. Per questo non credo che una frase così «diretta» sia da interpretare alla lettera, come un «dobbiamo rimuovere tutti quelli che rappresentano il passato». Piuttosto, credo che Marchionne intendesse sottolineare un problema ben radicato e diffuso. La sua provocazione è da leggere, a mio parere, così: «Dobbiamo rimuovere tutti quelli che dicono si è sempre fatto così, indipendentemente dall'età». Non è un discorso generazionale. Abbiamo giovani ancorati alla routine e abbiamo visionari non più tanto giovani – lo stesso Marchionne lo è stato. Steve Jobs è tornato in Apple nel '95, a 40 anni. In 16 anni da AD ha trasformato il mondo grazie alla sua esperienza, ma anche perché sapeva variare routine e abitudini. Insomma, per attuare il cambiamento a tutti i livelli della società – tecnologici, sociali, economici e politici – dobbiamo dimenticarci il «si è sempre fatto così».

D - Quando parliamo di innovazione nelle aziende, stiamo parlando di un processo interno fatto di organizzazione e metodo e della presenza

⁴ Marco Da Rin Zanco, imprenditore, è il Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori Confindustria Belluno Dolomiti.

di un innovation manager, specie nelle realtà di maggiori dimensioni. Sulla base della sua esperienza e con riferimento ad imprese di minori dimensioni, quali sono le criticità da affrontare per riuscire a portare avanti una vera innovazione?

R - Innovare è difficilissimo, anche le aziende di grandi dimensioni spesso hanno difficoltà a farlo in maniera autonoma (si pensi al mondo delle batterie). Le big della Silicon Valley o altri poli tecnologici fiorenti come quello di Tel Aviv, sono «costretti» a fare squadra e a collaborare su vari progetti. Ma perché esistono queste aree?

Perché l'innovazione, oltre che essere fondata su di un costante sforzo di ricerca, oltre agli enormi investimenti economici, richiede la creazione di un ecosistema territoriale: a questo dovremmo puntare anche per le nostre Pmi. Occorre prima di tutto un lavoro culturale, incentivando la creazione di reti fra le aziende.

In secondo luogo si deve smettere di vedere le altre aziende come competitor: dobbiamo cominciare a pensare al nostro «vicino di negozio» anche come un potenziale partner.

E, infine, occorre fare in modo che ci siano le competenze che servono ad alimentare una spinta innovativa generalizzata, quindi dobbiamo lavorare seriamente con le università.

D - Quali consigli si sentirebbe di dare agli studi professionali di commercialisti e avvocati per tentare di «replicare» (pur in maniera diversa) il modello di innovazione delle nostre imprese?

R - Il consiglio che mi sento di dare è di fare rete con il mondo dell'impresa. Le sfide al giorno d'oggi sono meno settoriali. È chiaro che le imprese manifatturiere sono diverse dagli studi professionali, ma il driver essenziale è lo stesso: la rivoluzione del dato digitale. Per questo ha senso ci sia una contaminazione fra il mondo delle imprese e il mondo professionale.

In tal senso si è mossa Confindustria Belluno-Dolomiti: i seminari organizzati hanno cambiato forma, evolvendo dall'essere esclusivamente «interni» a Confindustria. Ora sono eventi promossi anche da soggetti differenti, come nel caso della Digital Innovation Hall.

Oppure si pensi al lavoro fatto per portare a Belluno la terza sede della Luiss Business School, che sta creando opportunità per ogni attività economica.

D - L'innovazione può essere un processo episodico, necessario a seguito di una crisi o un passaggio generazionale, oppure un processo sistematico, creato con sistematicità e metodo. A suo avviso quali sono le peculiarità necessarie per riuscire ad indurre una innovazione aziendale sistematica?

R – Credo che l'innovazione sia oggi una necessità per ogni azienda ma che non sia ancora per tutti, perché richiede una «ricetta rara» creata da un mix tra:

- *visione*: molte aziende esistono «perché sì», perché sono nate in periodi storici più favorevoli in cui bastava aprire una partita iva per guadagnare. L'innovazione è una nave che per raggiungere un nuovo porto ha necessità di una chiara direzione in cui orientare le vele;
- *risorse*: anche se la storia è ricca di eccezioni, spesso per fare innovazione è necessario investire. Thomas Edison provò 8000 volte a realizzare la lampadina. Oltre alla tenacia, probabilmente c'era qualcuno che intanto gli portava il cibo in tavola. Banalmente, l'innovazione è più facile in aziende che riescono ad avere un utile tale da continuare a investire in ricerca e sviluppo;
- *fame*: va in contrasto con quanto detto prima, ma per innovare è meglio «non avere la pancia troppo piena». L'azienda che sa trasformarsi è un'azienda che ha sempre voglia di raggiungere nuovi obiettivi, che è ambiziosa, che non si accontenta di quello che ha costruito nel passato ma guarda al futuro con il desiderio di fare e avere di più;
- *competenze*: ultimo ingrediente, ma ovviamente fondamentale. Per innovare sono fondamentali le competenze tecniche necessarie a costruire il futuro. Se è vero che Elon Musk quando ha creato Space X aveva a malapena letto qualche libro di fantascienza, è altrettanto vero che per andare nello spazio ha avuto bisogno dei migliori ingegneri del mondo. Ecco perché l'investimento sulle competenze digitali e sugli ITS è così fondamentale.

4. UN'INTERVISTA SUGLI ERRORI

di Manuela Galante⁵

D - È umano seguire le consuetudini e le tradizioni, ma questo può portare a situazione di routine, in cui vi ci si assopisce. Quanto è forte nel mondo aziendale la tentazione di accontentarsi e adagiarsi sul già fatto? Quanto incide in questa scelta la paura di sbagliare?

R - Il tessuto industriale italiano è caratterizzato da aziende familiari che di generazione in generazione portano avanti le tradizioni della famiglia e del fondatore dell'azienda. È sicuramente importante avere radici forti e solidi valori aziendali da tramandare nel tempo ma le nuove generazioni devono rispettare il momento storico in cui vivono e stare sempre al passo con i tempi. Accontentarsi non credo sia nel vocabolario dell'imprenditore che al contrario guarda sempre oltre l'orizzonte per raggiungere nuovi traguardi; ovviamente a volte si sbaglia ma anche questo fa parte del rischio d'impresa. L'importante è saper analizzare gli errori per non commetterli più e agire in modo differente nel futuro. Nella nostra azienda molti ruoli chiave sono nati e cresciuti sempre qui all'interno. Questo se da un lato è positivo per la specializzazione e competenza diretta, dall'altro crea abitudine e una certa autoreferenzialità che alla lunga può diventare deleteria come dimostra il celebre teorema di Peter o della massima incompetenza: «Ogni membro di una organizzazione sale nei livelli di gerarchia fino a raggiungere il suo livello massimo di incompetenza». Noi cerchiamo sempre di creare un mix di esperienza e novità e nella selezione del personale puntiamo a profili che abbiamo maturato esperienze significative che possano così contribuire a rigenerare la linfa vitale della nostra azienda.

⁵ Manuela Galante, imprenditrice, è Presidente del Gruppo Giovani Imprenditori Confindustria Venezia – Area Metropolitana di Venezia e Rovigo.

D - Il coinvolgimento di familiari in azienda può rappresentare un tipico errore perché magari si affidano mansioni per le quali i familiari non sono preparati. Come si può evitare o cosa ne pensa?

R - Credo sia fondamentale essere onesti prima di tutto con se stessi ed in seguito con i familiari rispetto alle proprie possibilità e capacità. A me hanno insegnato fin da piccola che nulla è dovuto e quello che si vuole bisogna meritarselo, quindi anche all'interno di un'azienda non dovrebbero esserci dei posti garantiti solo perché si pensa ai familiari.

Così come per tutte le attività, anche all'interno delle aziende familiari è fondamentale per i familiari dimostrare le proprie capacità e guadagnarsi il rispetto e la fiducia dei propri collaboratori giorno dopo giorno.

Nelle grandi imprese ci sono delle rigide regole d'ingresso per i familiari, nell'impresa di famiglia forse non è sempre così, ma non è stato il mio caso. La nostra è un'azienda piccola e «solo» alla seconda generazione ma sia io che mio fratello siamo entrati in punta di piedi svolgendo le più svariate mansioni fino ad arrivare alla gestione aziendale. Sarebbe auspicabile arrivare a porci una regola generale che imponesse un iter professionale minimo all'esterno prima di entrare nell'azienda di famiglia. A volte però le dimensioni minimali delle aziende familiari obbligano le nuove generazioni ad entrare «a dare una mano» senza aver maturato la necessaria formazione. Questo è un peccato originale che a volte le aziende pagano caro.

D - Uno degli errori è legato alla gestione del team di differente età: sulla base della sua esperienza come si fa a non commettere errori nel parlare con le diverse generazioni?

R - Questa è una domanda che mai come in questi anni ha senso di essere posta ad un imprenditore! Viviamo in un'epoca che sta subendo stravolgimenti velocissimi e con l'avvento del digitale qualunque pensiero diventa vecchio ancora prima di essere espresso. Se una volta il passaggio generazionale era padri-figli ed aveva quindi uno scalino temporale di una ventina d'anni, oggi, con la velocità delle innovazioni tecnologiche già due o tre anni rappresentano un divario enorme. E la comunicazione e le sue forme sono le prime ad andare in crisi anche tra collaboratori con pochi anni di differenza. Qui non credo ci siano regole oltre al buon senso ed all'intelligenza di capire e rispettare le differenze che alla fine sono opportunità e risorse. *Ad maiora!*

5. UN'INTERVISTA SUL PASSAGGIO GENERAZIONALE

di Alex Saggia⁶

D - È umano che l'imprenditore senior voglia restare in sella all'azienda ed è umano, invece, che i figli chiedano il loro spazio. In che modo il passaggio generazionale può essere graduale?

R - Questa domanda è calzante con la mia esperienza personale. Ho 37 anni, sono un imprenditore di seconda generazione del settore edile espressione della classica Pmi italiana, che poi rappresenta l'ossatura portante del nostro sistema paese. L'impresa nel mio caso è stata fondata da mio padre, oggi presidente del Cda.

La mia esperienza è positiva in quanto mio padre, che definisco e vedo come un giovane (62 anni), non si è mai posto come un barone assoluto e non ha ostacolato la mia curiosità e voglia di innovare un processo o percorso aziendale; anzi talvolta la sua velocità e complicità ad avvallare delle mie iniziative ha ingenerato maggiore senso di responsabilità nelle azioni che intraprendevo.

Solitamente il primo passo che porta l'imprenditore senior a capire che è giunto il momento giusto per delegare, come nel mio caso da padre a figlio, è il riconoscimento del ruolo da parte dei collaboratori e questo richiede necessariamente tempo.

Per fare un esempio: collabora con mio padre un signore da 38 anni che – avendone io 37 – di fatto è presente in azienda da prima della mia nascita; quindi alla stima ed affettività per la persona è necessario riuscire ad affiancare e costruire un percorso di riconoscimento del ruolo di chi subentra nella conduzione dell'impresa. A questo dobbiamo aggiungere la necessaria

⁶ Alex Saggia, imprenditore, è Presidente Ance Rovigo.

dialettica con la clientela, che poi evidenzia l'indice maggiore di successo dell'impresa, misurata in termini di marginalità.

Un secondo privilegio l'ho vissuto di recente nel passaggio generazionale «associativo» legato al mio subentro come presidente senior di ANCE in casa Confindustriale; trovare colleghi aventi certamente maggiore maturità professionale e prestigio rispetto a me, con un'età anagrafica vicina a quella di mio padre, che credono che un giovane alla guida della sezione edili possa rappresentare un'opportunità di rinnovamento non è di certo un percorso scontato.

D - In periodo Covid è difficile prendere decisioni e cambiare – magari – strategia aziendale: bisogna tamponare il presente, capire il nuovo contesto per poi modificare il business model. Ed è facile sbagliare. Ed è possibile che in azienda padre e figlio non condividano la linea da seguire. Che fare in questi frangenti?

R - L'evento pandemico ha sicuramente impattato in modo massivo nella nostra vita stravolgendone ogni aspetto, azienda compresa.

Nel nostro caso lo definirei più un momento di confronto che di contrasto; il confronto è avvenuto con la scelta legata alla valutazione dell'opportunità di strutturarsi e riorganizzare l'impresa con la nuova direzione della domanda del mercato edile legato al tema S.B. 110% ed ovviamente sconto in fattura del credito fiscale.

Misura di straordinaria portata in piena emergenza sanitaria, introdotta con il Decreto 34/2020 la scorsa primavera 2020, ci ha di fatto divisi nell'approccio: mio padre era prudente, mentre io spingevo per approfondire la tematica.

La tematica più delicata era legata al dover digerire il fatto che al posto del pagamento con denaro contante l'impresa dovesse incassare dei crediti fiscali quale strumento di pagamento del prezzo del contratto per poi a sua volta trasformarli in liquidità per soddisfare le esigenze di cassa aziendali.

Anche in questo il contributo del professionista (ovvero commercialista, avvocato ed associazione) ha giocato un ruolo importante per rasserenare gli animi studiando gli accordi contrattuali, le convenzioni bancarie per la cessione del credito e le intese con i fornitori, garantendo maggiore «digeribilità» al processo anche a mio padre.

È stata una scelta vincente in quanto ad oggi su dieci commesse «undici» sono legate al S.B. 110% e bonus in edilizia correlati con sconto in fattura del credito fiscale.

D - Nelle scelte strategiche solitamente si ha piano A e piano B. Nel momento del passaggio generazionale è possibile ragionare in un simile modo? Se no, come viene a realizzarsi il passaggio?

R - Sicuramente il passaggio generazionale rappresenta la scelta più determinante per la vita dell'azienda.

Vedrei però il passaggio generazionale più un piano con una grande incognita che può essere influenzata anche da fattori esterni; all'inizio del percorso in verità né il padre né il figlio possono avere l'assoluta certezza che l'obiettivo sarà raggiunto, anche perché solitamente sono eventi straordinari che capitano di generazione in generazione e quindi non c'è un «manuale guida» di famiglia.

Come si diceva non è un percorso immediato e questo implica necessariamente aspetti formali e di tutela del figlio che si accinge a subentrare in determinati ruoli apicali; nel mio caso fondamentale è stato il contributo di figure professionali quali commercialisti e avvocati, figure che pur non sostituendosi all'imprenditore lo assistono in determinate scelte aziendali.

Perché delegare poteri gestori, implica anche delegare responsabilità e nel mio caso siamo passati da una delega interna ad una procura institoria, sino all'ingresso negli ultimi mesi nel consiglio di amministrazione con delega operativa.

Parte IV

La raccolta degli errori organizzativi negli studi professionali

INTRODUZIONE

di Federica De Pieri e Giuseppe Rodighiero¹

La locuzione latina «*errare humanum est, perseverare autem diabolicum*» tradotta significa «commettere errori è umano, ma perseverare è diabolico».

Questo è un aforisma, entrato nel linguaggio comune, che cerca di attenuare un errore, purché non ripetuto, ma che purtroppo non sempre risulta di facile applicazione, anche negli studi professionali.

Poco si parla di errori organizzativi, sia negli studi, sia nella letteratura, eppure adeguate scelte per eliminare o ridurre al minimo questi errori possono far raggiungere anche migliori risultati professionali.

Per tali ragioni la scelta di inserire nel percorso formativo ed in un ebook gli «errori organizzativi», senza usare termini edulcorati, risulta coraggiosa ed innovativa ed è stata probabilmente una delle chiavi del successo del progetto regionale «Generazioni professionali a Confronto» promosso da Confprofessioni Veneto e Pro Servizi Srl, e supportato in qualità di partner di progetto dalle Unioni Giovani Commercialisti ed Esperti Contabili di Vicenza e Venezia.

Quali sono gli errori più comuni che troviamo all'interno degli studi professionali? Perché si commette il medesimo errore in maniera ricorrente? Come si può migliorare l'organizzazione di studio?

Dal progetto regionale «Generazioni professionali a confronto» è nata la raccolta di errori organizzativi per dare una risposta a tutte queste domande. Il lavoro di raccolta ed elaborazione dei dati è stato svolto dal gruppo vi-

¹ Federica De Pieri, dottore commercialista in Venezia, è Presidente Ugdcec Venezia; Giuseppe Rodighiero, dottore commercialista in Vicenza, è Presidente Ugdcec Vicenza.

centino formato da Andrea Cecchetto, Luca Antonio Rasia, Valentina Dal Maso, Chiara Bisognin, Cristina De Megni e Monica Marana.

Il lavoro svolto ha interessato tutte le province venete, con la divulgazione dei risultati e la partecipazione agli eventi di presentazione degli stessi che ha coinvolto tutte le unioni locali venete.

A tal proposito, oltre a Vicenza e Venezia, hanno dato un costante supporto l'Ugdcec di Verona con il Presidente Andrea Pitondo, l'Ugdcec di Treviso con il Presidente Gianluca Munarin, l'Ugdcec di Padova con la Presidente Mariavittoria Cacace, l'Ugdcec di Rovigo con la Presidente Elisa Crestale. Il coordinamento del lavoro è stato svolto da Alessandro Artuso di Treviso.

Nel corso dell'iniziativa regionale sono stati affrontati numerosi temi in ambito organizzativo, dai quali sono nati spunti e riflessioni che il gruppo di lavoro ha raccolto e rielaborato. Il lavoro svolto dai gruppi di commercialisti ed avvocati rappresentativi dei più strutturati studi professionali veneti ha contribuito a dare voce a quelli che quotidianamente sono gli errori più comuni presenti nelle realtà professionali.

Tra i principali errori raccolti vi sono quelli relativi all'inquadramento giuridico normativo dei collaboratori di studio, alla mancata valorizzazione delle differenze di genere, all'assenza di pianificazione e progettazione, sia dell'attività corrente degli studi, sia dei percorsi di carriera all'interno degli stessi, alla gestione della clientela, come pure al non mirato affidamento delle pratiche e degli incarichi.

Altresì, il lavoro svolto ha fornito alcune riflessioni anche sulla digitalizzazione degli studi, sull'utilizzo delle tecnologie e sulle problematiche legate alla condivisione delle informazioni e al lavoro di squadra.

Dall'analisi empirica degli errori organizzativi emerge che i punti di debolezza, le mancanze e le minacce vanno individuate per eliminarle o trasformarle in nuove occasioni di crescita.

Non (ri)conoscere gli errori organizzativi è esso stesso un errore organizzativo.

Ciò equivale a continuare a fare una cosa in un certo modo solamente «perché la si è sempre fatta così» e significa accontentarsi.

Viceversa, come insegnato dal progetto regionale, e come si vedrà nel presente capitolo, in un mondo in continua evoluzione, la gestione del cambiamento e degli errori, il dialogo ed il confronto fra generazioni diverse e l'organizzazione aziendale sono cruciali per perseguire il miglioramento e la crescita, sia del singolo professionista, sia dello studio professionale nel proprio complesso, e ciò non solo dal punto di vista professionale, ma anche da quello personale.

1. LA RACCOLTA DEGLI ERRORI ORGANIZZATIVI

a cura del team Ugdcec Vicenza

(*Chiara Bisognin, Andrea Cecchetto, Valentina Dal Maso, Cristina De Megni, Monica Marana e Luca Antonio Rasia*)²

1.1. Premessa

Il book sugli errori organizzativi realizzato dall'Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Vicenza in collaborazione con Ugdcec Venezia, Confprofessioni Veneto e Proservizi rappresenta una raccolta realizzata per analizzare, comprendere e metabolizzare questioni culturali e stili di pensiero, mindset, consuetudini, prospettive e semplicemente credenze professionali che non conoscono talvolta più fondamento.

Risultato di un percorso di analisi sull'organizzazione degli studi professionali intrapreso più di un anno fa, che ha visto il susseguirsi di numerosi approfondimenti tematici sviscerati nei vari eventi svoltisi, ha permesso di definire, idealizzare o semplicemente far emergere quelle problematiche che si verificano negli studi professionali nei quali quotidianamente ciascuno di noi si interfaccia.

Gli esiti del book consentiranno così una necessaria analisi ed un importante passo verso un possibile *cambio di rotta* che può rappresentare una vera chiave di svolta nell'organizzazione interna che ci compete.

Questa raccolta fa sì che suscitando emozioni, comprendendo i pregiudizi, valutando, riflettendo, ponendosi delle domande, disconferma dei pensieri e ne pianifica altri.

Un percorso che, partendo da una profonda considerazione delle passate consuetudini ma altresì dei relativi errori realizzati o comunque sia degli aspetti emersi, consente poi di valutare tutte le opzioni, i relativi effetti e le

² I membri del team formatosi per la raccolta e il commento degli errori organizzativi presso vari colleghi veneti è formato da componenti dell'Ugdcec Vicenza, tutti dottori commercialisti in Vicenza.

conseguenti variazioni implementabili con lo scopo ultimo di sfruttare le singole competenze ed abilità per comprendere quei passi necessari o gio-coforza opportuni per favorire un cambiamento reale.

La parola errore deriva dal latino *error* che significa «vagare, deviare», dunque rappresenta un evento i cui risvolti non sono solo negativi ma anche positivi e rimettono in gioco varie dinamiche quali l'esatta trasposizione di attenzioni, regole e conoscenze.

Sperimentare queste situazioni per far sì che non rappresentino un punto di arrivo fine a se stesso, bensì una base di partenza per una nuova considerazione degli eventi, il loro approccio agli stessi e l'impatto che ingenerano, significa porsi le giuste domande, selezionare le precise competenze, analizzare le specifiche situazioni per condividere, premiare, sviluppare feedback costruttivi e uno storytelling d'eccezione.

1.2. Raccolta degli errori organizzativi³

A.A. - ASPETTI CONTRATTUALI DELLA COLLABORAZIONE PROFESSIONALE

A.A.1 - È un errore non porsi il problema della formalizzazione del rapporto di collaborazione fra colleghi in termini economici e di prospettive di carriera; l'assenza di contratti scritti all'interno degli studi dovrebbe essere una specifica scelta; le regole del rapporto vanno comunicate fin dall'inizio al collaboratore. La chiarezza dà maggior produttività.

B.A. - ASPETTI ECONOMICI DELLA COLLABORAZIONE PROFESSIONALE

B.A.1 - È un errore ragionare sul compenso mensile del collaboratore, il compenso va definito in base al lavoro svolto durante l'anno. Così facendo non si cade nell'errore di considerare le mensilità estive alla stregua di festività pagate.

³ La presente raccolta di errori non ha certamente l'obiettivo di essere esaustiva, cosa materialmente impossibile. Per cui deve essere «letta» come un primo tentativo di raccolta di vari spunti provenienti da molti commercialisti e avvocati; proprio a causa di questa molteplicità di «fonti» vi potrebbero essere degli errori presenti più volte nella raccolta. Ce ne scusiamo, ma abbiamo preferito la tempestività alla perfezione, al fine di riuscire a dare un contributo sugli errori organizzativi in tempo utile per l'uscita di questa pubblicazione.

B.A.2 - Non può essere sproporzionato il divario dei compensi fra i professionisti all'interno dello stesso studio; è necessario considerare il rischio e le responsabilità assunte da ciascuno con dei limiti (vedasi ciò che accade nel mondo aziendale con riferimento ai manager).

B.A.3 - È sbagliato determinare il compenso senza tenere in considerazione gli obiettivi da raggiungere e senza definire percentuali di crescita.

B.A.4 - È un errore definire il rapporto con i collaboratori sulla base delle condizioni che in passato hanno caratterizzato i rapporti con gli attuali senior.

B.A.5 - Non sempre la gestione ottimale con i collaboratori si ottiene focalizzandosi solo sull'aumento del compenso economico; alcuni giovani che ricevono un aumento del compenso annuale si demotivano.

B.A.6 - È un errore non misurare le abilità commerciali dei collaboratori e non premiarli.

B.A.7 - È un errore non definire un ritorno economico per i clienti portati dal giovane: lo stesso anche se trova occasioni non li dirotta allo studio, sviluppa un'impostazione separazionista e aspetta di sentirsi più forte professionalmente con il rischio anche che attragga alla dipartita dallo studio clienti dello studio. A tal fine si propone di redigere una lettera di intenti per lavorare meglio e costruire e tessere rapporti professionali ottimali.

B.A.8 - È un errore non valutare di inserire aspetti solidaristici nella ripartizione degli utili legandoli solo a performance economiche.

B.A.9 - È un errore non remunerare chi apporta il cliente anche se poi non svolge direttamente la consulenza perché così si disincentiva l'espansione del parco clienti.

B.A.10 - È sbagliato prevedere diversità retributive tra generi diversi. Differenze di trattamento tra donne e uomini possono fare aumentare i conflitti tra i generi all'interno dello studio.

B.A.11 - È sbagliato stabilire il compenso dei professionisti sulla base delle ore di presenza in ufficio o delle ore lavorate.

C.A. - ASPETTI SULLA MODALITÀ DI COLLABORAZIONE PROFESSIONALE

C.A.1 - Qualunque sia la scelta del modello organizzativo dello studio (con la conseguente scelta se si parla di cliente dello studio o del singolo) occorre chiarezza nella gestione della clientela (chi la gestisce, chi la contatta, chi ne trae guadagno annuale, chi può vantarne diritti).

C.A.2 - È un errore tenere lontano il giovane dai rapporti con il cliente. Ciò va a detrimento dell'apporto positivo e propositivo che può dare il giovane se coinvolto proattivamente. È più intelligente far sottoscrivere dei patti di non concorrenza piuttosto che tenerlo nelle retrovie.

C.A.3 - È un errore tenere fuori il giovane dalle pratiche importanti perché il giovane va visto come una risorsa che può dare molto ma deve anche ricevere in occasioni di crescita professionale.

C.A.4 - Va rivista la gestione degli errori dei collaboratori. Le pratiche vengono portate avanti e fatturate dallo studio e non dal singolo e quindi appare più corretto che dell'errore risponda lo studio (anche attraverso assicurazione) e non il singolo professionista.

C.A.5 - Le regole una volta decise vanno rispettate e non vanno modificate a seconda delle convenienze legate al singolo professionista o a circostanze contingenti. Ciò per dare certezze nei rapporti di studio.

C.A.6 - È un errore non condividere internamente fra colleghi di studio l'informativa relativa alla clientela in gestione. Ciò impedisce di individuare situazioni di conflitti di interesse che, qualora comunicate, avrebbero portato a rifiutare incarichi in certe situazioni.

C.A.7 - È un errore non considerare equamente l'apporto dato dal front office e dal back office, al riguardo occorrerebbe prendere posizione nelle varie dinamiche che si creano dentro allo studio. Ad esempio porsi il problema di gestire le gratifiche natalizie o le pause pranzo o pause caffè.

C.A.8 - È un errore non confrontarsi tra senior e junior; a titolo esemplificativo, se alla stessa domanda del cliente vengono date risposte diverse

uno dei due professionisti (di solito il giovane) ne risulta screditato. Ma è lo studio a uscirne screditato.

C.A.9 - È necessario valorizzare le figure carismatiche di cui lo studio dispone per i ruoli di leadership. È un errore considerare tutti i professionisti sullo stesso piano, ognuno ha il proprio ruolo e non tutti sono leader.

C.A.10 - È un errore non condividere le informazioni e le conoscenze all'interno dello studio. L'individualismo porta a sprechi di tempo e a scarso spirito di squadra.

C.A.11 - È importante in uno studio sentire le idee e le opinioni di tutti i professionisti e di tutto il personale: tutti possono apportare conoscenza utile nelle proprie mansioni e nel proprio ambito di riferimento. Per questo è fondamentale coinvolgere tutti i collaboratori nelle periodiche riunioni di studio che è opportuno organizzare in modo sistematico.

C.A.12 - Spesso negli studi non si allena il giovane professionista in vista di farlo maturare verso lo status di professionista senior. Vi è, in altre parole, una incapacità di trasferire le conoscenze e il know how dal senior al giovane che deve raccogliere l'eredità.

C.A.13 - È importante che i junior comprendano e rispettino il valore dell'integrità tanto quanto i senior insegnino loro la deontologia professionale.

C.A.14 - È un errore non istituire le figure dei collaboratori supplenti così da rendere i collaboratori alternativi tra loro.

C.A.15 - È importante valorizzare le prerogative caratteriali di ogni membro dello studio assegnando oltre che mansioni anche ruoli di squadra.

C.A.16 - È importante premiare i successi in modo oggettivo e meritocratico per favorire lo sviluppo di nuova leadership.

C.A.17 - I giovani che accettano cariche istituzionali non devono farlo per visibilità o per guadagno, i ritorni in termini professionali e/o economici possono arrivare solo con l'impegno e nel lungo termine.

C.A.18 - Il senior non deve offrire incarichi ai propri collaboratori imponendo a loro dei limiti e delle condizioni. Il professionista più esperto non deve porre in condizioni di rischio i propri collaboratori mettendo a repentaglio il rapporto professionale.

C.A.19 - I collaboratori che assumono l'incarico di un lavoro non devono accettare bassi compensi a fronte delle responsabilità assunte.

C.A.20 - È un errore intestare il mandato professionale al giovane che si è assunto la responsabilità dell'incarico pur percependo solo parte del compenso. I mandati dovrebbero essere intestati allo studio o ad entrambe le figure senior e junior.

C.A.21 - È un errore non valorizzare le differenze tra uomini e donne.

D.A. - ASPETTI ORGANIZZATIVI

D.A.1 - È un errore non impostare un lavoro previsionale di budget dello studio e non monitorare le ore fatturabili. È auspicabile l'introduzione di un controllo di gestione nello studio.

D.A.2 - È un errore non rivedere di continuo i servizi e l'organizzazione dello studio. Il rischio è quello di assopirsi vedendo sgretolarsi progressivamente la competitività dello studio.

D.A.3 - Troppe volte gli studi sono appiattiti sugli adempimenti periodici e sulle scadenze senza seguire una strategia chiara volta a definire gli obiettivi e le politiche concrete con cui attuarli.

D.A.4 - Di frequente i professionisti/collaboratori/dipendenti vengono scelti per una determinata mansione indipendentemente dalle loro skill e attitudini.

D.A.5 - I professionisti molte volte selezionano con successo il personale per le aziende salvo poi dimostrare all'interno dello studio una capacità di recruiting insoddisfacente.

D.A.6 - Manca troppe volte la volontà di delegare, altre volte manca la capacità di delegare.

D.A.7 - È sbagliato non avere interesse ad essere appetibili ai giovani talenti che si avvicinano alla scelta dello studio.

D.A.8 - Si dovrebbe puntare all'aggiornamento professionale costante dell'intero staff dello studio, professionisti compresi, anche con riunioni periodiche. L'aggiornamento non deve mai essere bloccato dagli adempimenti della quotidianità.

D.A.9 - È un errore non perseguire l'innovazione tecnologica per paura dei tempi necessari ad imparare qualcosa di nuovo e non fare poi una formazione continua per essere sempre aggiornati e più performanti.

D.A.10 - È un errore non considerare lo studio come una squadra con un unico obiettivo: non condividere problemi/pratiche già affrontate e risolte porta a perdite di tempo (lo stesso tema viene analizzato da capo più volte) e a mancanza di stimoli (è più gratificante affrontare tematiche a nome di tutto lo studio che non per sé stessi).

D.A.11 - È un errore non programmare e coordinare le varie fasi di lavoro all'interno dello studio.

D.A.12 - È un errore utilizzare modelli diversi per lo stesso fine (ad esempio elaborazione di business plan): così facendo si perde più tempo (bisogna imparare ad usare più modelli) e si fatica a migliorare i modelli stessi.

D.A.13 - È un errore non perseguire un continuo aggiornamento tecnologico di hardware e software.

D.A.14 - Spesso si assiste a difficoltà ad operare in team; ciò in quanto i professionisti sono degli individualisti e non riescono a condividere il lavoro con i colleghi.

D.A.15 - È un errore non vedere nella flessibilità oraria, lo stimolo per il collaboratore nel produrre maggiori risultati beneficiando di una fiducia e stima professionale.

D.A.16 - Il valore di un professionista non passa per il fatto che sia o non sia in studio, non sta nel genere o nelle ore passate in studio, ma sono le idee, le competenze e i risultati che fanno la differenza.

D.A.17 - È un errore discriminare le collaboratrici perché maggiormente impegnate nella loro vita privata.

D.A.18 - Non è corretto considerare il giovane professionista alla stregua di un dipendente (obblighi di orario, presenze fisse, mero esecutore di ordini, etc.). I giovani professionisti non vanno impiegati come tappabuchi dello studio perché ciò determina una perdita motivazionale.

D.A.19 - È un errore non differenziare le specializzazioni dei professionisti all'interno di uno stesso studio.

D.A.20 - È un errore non considerare l'indole e le ambizioni del giovane collaboratore, occorre stimolarlo e investire tempo e risorse per la sua specializzazione.

D.A.21 - È sbagliato non pianificare la carriera di un giovane fin da subito anche nei rapporti con i clienti di studio.

D.A.22 - I regimi fiscali agevolati per i giovani professionisti non devono diventare un limite di crescita economica e professionale.

D.A.23 - È importante sviluppare lo spirito di squadra e definire le regole di fair play anche attraverso attività ricreative appositamente organizzate all'esterno dello studio con la finalità di far emergere i ruoli e promuoverne l'accettazione in maniera naturale e meritocratica

E.A. - ASPETTI COMUNICATIVI

E.A.1 - Nella programmazione delle azioni pubblicitarie e di marketing di uno studio (se previste) troppe volte non ci si interroga a monte sulle risorse finanziarie annuali da investire. Questo comporta un inutile dispendio di tempo dedicato alla programmazione che non è supportata nel suo fabbisogno finanziario.

E.A.2 - È un errore non prevedere un riferimento commerciale all'interno dello studio per vendere/far conoscere i servizi dello studio.

E.A.3 - È un errore ignorare i social, screditarli e non ritenerli validi per lo sviluppo della professione; è altresì un errore scegliere il social «sbagliato».

E.A.4 - È un errore utilizzare male i social (es: primo utilizzo e poi assenza di aggiornamento continuo); è un errore delegare in toto la gestione dei social ai più giovani senza prevedere una direzione e coordinamento da parte del professionista senior.

E.A.5 - È un errore utilizzare il canale di comunicazione dei social per finalità personali parallelamente o in maniera sconclusionata rispetto agli obiettivi di studio.

E.A.6 - È importante considerare nella pianificazione della formazione e dell'aggiornamento dei membri dello studio attività/corsi dedicati alla comunicazione, alla presentazione e alla negoziazione. È un lavoro fatto anche di immagine ed in particolare da persone.

1.3. Conclusioni

G. D'Allura, in un recente contributo incentrato sulle imprese familiari⁴ ci parla delle *traiettorie di innovazione* per identificare quei processi innovativi tipicamente riconducibili in modo specifico alle imprese familiari, tema di ricerca ancora allo stato embrionale per limitatezza di approfondimenti in dottrina.

Dopo aver concluso questo lavoro di raccolta di errori organizzativi fra i colleghi commercialisti e gli avvocati, anche grazie al supporto delle unioni dei giovani commercialisti locali e dei due gruppi di lavoro di studi di commercialisti e avvocati strutturati, è emerso che la «ricerca organizzativa» nell'ambito degli studi professionali può anch'essa definirsi embrionale, evidenziando un *gap* di conoscenza che andrebbe, invece, affrontato ed approfondito e colmato. Per il bene degli studi professionali stessi.

Crediamo, con questo lavoro e nessuna presunzione, di aver fornito uno spunto per la riflessione. Auspichiamo che la dottrina e la prassi professionale colgano queste riflessioni per proseguire nel lavoro di ricerca e rivolgere l'attenzione verso a quelle tematiche che, pur complesse e delicate, ri-

⁴ D'Allura G.M.-Faraci R., *Le imprese familiari. Governance, internazionalizzazione e innovazione*, FrancoAngeli, 2018.

chiedono delle risposte urgenti al fine di vincere una ambiguità che sentiamo radicata.

Da una parte i professionisti che, per preparazione teorica ed esperienza, sono i soggetti che detengono (o dovrebbero detenere) la *technicality* in controllo di gestione e passaggi generazionali (che trasmettiamo nelle consulenze alle nostre imprese clienti).

Dall'altra, la fotografia dei nostri studi che evidenzia un panorama italiano perlopiù di studi di piccole dimensioni, focalizzati sugli adempimenti fiscali e burocratici e detenuti da compagini che non lasciano troppo spazio ai giovani (intesi in senso lavorativo e non anagrafico).

Il contributo proposto vuole essere il punto da cui partire per raccogliere le idee, rivedere i comportamenti passati (spesso sbagliati), per poi affrontare il futuro con maggiore slancio e – speriamo – un'idea di business diversa.

Perché il mondo professionale è cambiato.

Parte V

Spunti vari da alcuni nostri relatori

INTRODUZIONE

di Matteo Balestra¹

Che la nostra professione sia cambiata radicalmente rispetto a quando è nata e che sia in continua evoluzione è sotto gli occhi di tutti. Questa considerazione che appare scontata e assodata, però, non ha sempre portato a riflessioni più profonde o a una sensibilizzazione efficace, fattori imprescindibili per seguire o anticipare, sia per i grandi studi, che per il singolo professionista, questi cambiamenti.

Tutt'oggi ci sentiamo più portatori di un lavoro intellettuale che dei veri e propri imprenditori, continuando a consigliare i nostri clienti in merito alle strategie da adottare a livello organizzativo e agli investimenti da attuare per adeguarsi ai cambiamenti che l'era della digitalizzazione e dell'innovazione stanno portando con sé ancor più repentinamente, quasi dimenticandoci, o senza considerare, che queste esigenze dovrebbero essere affrontate anche all'interno dei nostri studi.

L'era Covid ha indubbiamente accelerato questo processo e questa consapevolezza, ponendoci di fronte le criticità di una mentalità e di una impostazione ancora legata a una antica concezione del nostro lavoro e, contestualmente spingendoci con maggiore propulsione verso l'esigenza di un cambiamento. Sono proprio i giovani che, *in primis*, hanno colto queste necessità trasformandole in opportunità, iniziando a confrontarsi anche con i colleghi di pari età appartenenti ad altre categorie professionali.

Questo libro è, infatti, proprio il frutto di questa consapevolezza e voglia di trasformarsi, adattandosi ai cambiamenti, aspirando a migliorarsi quotidianamente; raccoglie proprio le riflessioni emerse nel corso del progetto

¹ Matteo Balestra è Dottore Commercialista in Udine – Consigliere di Giunta Ungdceec con delega ai rapporti con Confprofessioni.

regionale veneto «Generazioni Professionali a confronto», ideato e portato avanti con estrema convinzione e tenacia dal dottor Andrea Cecchetto, commercialista in Vicenza e dal dott. Cesare Maria Crety, commercialista in Venezia, delegati territoriali dell'Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili per Confprofessioni Veneto.

L'Unione si conferma, dunque, terreno fertile dove idee e confronto vengono stimulate, anche e soprattutto grazie alla partecipazione di tutti gli attori coinvolti, sia a livello locale che regionale senonché nazionale.

Questo libro non fa altro che raccogliere tutte le relazioni e le riflessioni emerse durante i convegni, le tavole rotonde, le sceneggiature teatrali (eventi questi, che hanno visto sempre il tutto esaurito), i gruppi di lavoro, la presentazione di libri, le pubblicazioni che hanno accompagnato il progetto regionale. Ancora una nota di merito, dunque, a chi ha ideato e ha creduto in tutto questo, Andrea e Cesare, ma anche a chi ha dato il proprio appoggio e supporto a livello nazionale, a partire dal dott. Raffaele Loprete, con delega nazionale all'area Confprofessioni, e ai membri di giunta, delegati territoriali per il Triveneto, il dott. Francesco Savio, oltre al sottoscritto; a chi ha aiutato e permesso che questa serie di eventi fosse veicolata e partecipata a livello locale, e dunque al coordinatore regionale del Triveneto dott. Alessandro Artuso, al Presidente dell'Unione di Padova dott.ssa Mariavittoria Cacace, al Presidente dell'Unione di Rovigo dott.sa Elisa Crestale, al Presidente dell'Unione di Treviso dott. Gianluca Munarin, al Presidente dell'Unione di Venezia dott.ssa Federica De Pieri, al Presidente dell'Unione di Verona dott. Andrea Pitondo, al Presidente dell'Unione di Vicenza dott.ssa Valentina dal Maso (che nel mentre ha terminato il proprio mandato); a chi ha sviluppato e condiviso i propri spunti e le proprie riflessioni, ovvero i relatori che conosceremo e leggeremo in questo capitolo.

Mi preme concludere la mia introduzione ringraziando calorosamente tutte le persone sopra citate, perché è proprio grazie alla loro voglia di condividere e vivere attivamente la propria passione lavorativa che si acquisisce maggior consapevolezza migliorando come professionisti e come uomini.

Non mi resta che augurare a tutti Voi una piacevole lettura che sia foriera di spunti e riflessioni per tutti i lettori!

1. IL CONFRONTO FRA GENERAZIONI

di Federico Capeci²

1.1. Premessa

Silent Generation, Baby Boomers e Post Boomers, Generazione X e Xennials, Millennials e Generazione Z, fino alla Generation Alpha: otto generazioni in meno di un secolo, otto approcci alla vita, otto possibili visioni alternative nelle conversazioni quotidiane in famiglia, a scuola, al lavoro e in politica. Eppure, qualcosa ci unisce: l'umanità, questa entità sovra-individuale e sovra-generazionale, viaggia nella storia facendo leva sugli elementi di continuità e prendendo slancio proprio grazie alle diversità.

Vediamo di capirci qualcosa di più.

1.2. Il confronto generazionale, alcune considerazioni

Ci sono aspetti di noi che trasmettiamo alle generazioni più giovani, pur rivisti e interpretati; ci sono aspetti di noi che invece producono negli altri delle reazioni opposte, perché dal cambiamento rispetto al passato si crea l'opportunità del progresso. Ogni generazione ha uno specifico set di valori e un peculiare modo di vedere le cose che la circondano, incluso il futuro. Ma tutte le generazioni passano gli stessi cicli di vita, tra infanzia, giovinezza, adultità e vecchiaia: è questo il modo in cui l'umanità si realizza ed evolve, avvicinando una generazione dopo l'altra sul palcoscenico della vita.

Purtroppo, questo meccanismo a volte si inceppa e chi dovrebbe prendere il comando fatica ad avere spazio, e chi dovrebbe mettersi da parte con-

² Federico Capeci è Amministratore Delegato Kantar e autore. Il presente contributo contiene estratti dal libro Capeci F., *Generazioni: Chi siamo, che cosa vogliamo, come possiamo dialogare*, Franco Angeli, 2020.

tinua a esercitare il potere acquisito: così facendo, i valori dei giovani, sebbene più aggiornati e affini al momento, non trovano modo di espandersi e non sostituiscono i valori degli adulti, nati e consolidati in altre epoche. Questo accade quando i giovani sono troppo deboli o quando gli adulti sono troppo forti; quando i giovani non si assumono la responsabilità di condurre, o quando gli adulti sentono ancora viva quella responsabilità; quando i giovani non sentono la tensione di diventare adulti o quando gli adulti non sentono la consapevolezza di essere diventati anziani.

L'opportunità persa, in questo caso, è enorme: l'umanità non evolve, le aziende non si adattano ai cambiamenti del contesto, le nazioni non beneficiano dello scambio di valore tra le diverse parti delle proprie popolazioni, che potrebbero, invece, interagire per creare città più vivibili, servizi più utili, sistemi più equi. Il più grande veicolo alla sinergia intergenerazionale risiede nella conoscenza reciproca e nella capacità di ascolto: fino a quando ciascuno sarà cieco di fronte ai valori dell'altro, non si riuscirà ad ascoltare, comunicare, dialogare efficacemente. Quando invece la cultura di una popolazione, o anche di un micro-sistema sociale, come la famiglia o l'azienda, è fertile, la magia accade: gli anziani sono rispettati e, a loro volta, donano sapienza ai più giovani, gli adulti sono ascoltati e accompagnano i più giovani nelle esperienze di vita, i giovani non vengono criticati e imparano dai più grandi.

Di questo c'è grande bisogno: comprendere che siamo profondamente diversi uno dall'altro, ma non per questo incapaci di ascoltarci, di imparare e di co-creare. Nessuno è solo un giovane, nessuno è solo un anziano: ciascuno è parte di una generazione che ne definisce aspettative, ambizioni, paure e valori. Una volta compreso questo, e qualificati i caratteri di ciascuno, non solo potremmo capirci meglio e limitare le tensioni, ma riusciremo anche a comprendere cosa poter prendere dall'altro, quale valore potrà essere funzionale al nostro sviluppo, alla nostra salvaguardia, alla nostra gratificazione. Le aziende sapranno comprendere come comunicare con le diverse generazioni e potranno cercare di rappresentare un valore universale cross-generazionale; i politici sapranno come soddisfare le diverse esigenze dei cittadini e potranno davvero rappresentare gli interessi di tutti con efficacia; i professori sapranno come favorire l'apprendimento dei ragazzi e potranno accrescere le proprie competenze di insegnamento; i genitori sapranno perdonare i propri genitori e potranno dare opportunità ai figli. I figli sapranno ascoltare i genitori e potranno fare leva sui valori del passato per cambiare il mondo secondo la propria visione, assumendosi la responsabilità del progresso della nostra nazione.

Ma perché i giovani sono così importanti?

Ciascuno di noi è un'opera unica, non c'è dubbio. Ciò nonostante, la storia e le sue manifestazioni producono su di noi effetti plasmatici che portiamo con noi durante tutta l'esistenza e che ci accomunano ai nostri coetanei. Durante l'adolescenza formiamo i valori che ci ispireranno per tutta la vita. In quel momento della nostra esistenza passiamo dall'infanzia alla vita adulta: si tratta di un percorso in cui attraversiamo radicali cambiamenti del nostro corpo (maturazione biologica legata alla pubertà), della nostra mente (sviluppo cognitivo) e dei nostri comportamenti nel contesto (rapporti e valori sociali). All'interno di questo periodo, la tarda adolescenza (15-25 anni) rappresenta un momento fondamentale poiché corrisponde al momento in cui un individuo pratica la socializzazione della propria personalità: si emancipa dalla famiglia e allarga le relazioni verso il mondo extrafamiliare, costituito dal mondo scolastico, dagli amici e dal più generale contesto relazionale in cui vive.

È proprio in questo momento che formiamo la nostra idea di adulto e del ruolo che vorremmo nella società: per questo motivo gli anni che vanno dai 15 ai 25 sono anni di espansione delle nostre prospettive, alla ricerca di ciò che riteniamo giusto per noi stessi e per il mondo intero; sono anni in cui ci diciamo come vorremmo essere e cosa vorremmo che il mondo intero fosse. È questo il momento in cui gli eventi storici entrano con forza dirimpante: ogni evento dotato di portata straordinaria viene vissuto dagli adolescenti e giovani adulti come propulsore di un nuovo contesto in cui praticare la propria visione di sé e del mondo. Per questo uno stesso evento ha un impatto differente su bambini, giovani, adulti e anziani: i bambini sono troppo piccoli per potersi interrogare, gli adulti troppo indaffarati per potersi mettere in discussione, gli anziani troppo stanchi per esserne interessati.

La generazione si forma, perciò, attraverso la socializzazione del sistema valoriale dei ragazzi tra i 15 e 25 anni, scaturito da eventi secolari e trasformativi. Se a un certo punto sentiamo di non capire più i nostri figli, se sentiamo di non riuscire a spiegarci, è perché si sta formando una cesura generazionale: i giovani si sono dotati di un paio di occhiali diversi da quelli che avevamo noi, tanto da vedere le cose con un diverso colore. Questi occhiali sono formati dalla specifica e peculiare interpretazione degli eventi fatta dai giovani.

Spesso i giovani hanno iniziato grandi ribellioni contro l'establishment al potere in quel momento, proprio perché nuovi eventi hanno fatto capire loro che le cose potevano e dovevano cambiare. Il Sessantotto, per esempio, è stato un fenomeno culturale talmente rivoluzionario che ha creato un'intera generazione, opponendola alle generazioni precedenti e a ogni forma di potere precostituito, per la nuova visione del mondo che si stava

affermando. Sono i giovani che iniziano una nuova generazione, non i bambini, non più gli adulti: è proprio quando stai crescendo, quando sei nel passaggio verso l'essere adulto, che identifichi come e cosa vorrai essere. Per questo i giovani sono così importanti: contengono potenzialmente il germe del cambiamento e, quindi, dell'evoluzione o del regresso. Un evento come la Seconda guerra mondiale, per esempio, o come il Sessantotto, o come la più recente crisi di Lehman Brothers già citata in precedenza, ha un impatto diverso su un adolescente, un anziano o un bambino: i tre possono aver vissuto gli stessi eventi, ma sarà stato profondamente differente il modo in cui questi eventi avranno impattato sul sistema valoriale di ciascuna generazione.

Non sono rari, oggi, i casi in cui una nonna usa i social media come il nipote di 15 anni: il tempo passato navigando, i siti frequentati, le modalità con cui interagiscono non sono poi così differenti, ma un conto è aver vissuto il fenomeno del boom dei social a 60 anni, un conto è averlo vissuto in adolescenza, quando una persona costruisce il proprio sistema valoriale di riferimento e sta crescendo.

1.3. Conclusioni

È solo quando una società non permette ai suoi giovani di prendere in mano il loro futuro e di interpretare gli accadimenti come occasione di cambiamento, che si creano i più grandi blocchi al progresso sociale, economico e culturale di una popolazione. Occorre prestare molta attenzione al contesto e al potere che si attribuisce ai giovani: quando questo non avviene si impedisce la nascita di una generazione e conseguentemente si rallenta il ciclo evolutivo della storia. Per questo, il modo in cui un sistema tratta i giovani è così importante: se una generazione non sente il ruolo del cambiamento sociale, non ritenendosi in grado di prendere il testimone dalla precedente, in modalità dominante o reattiva a seconda del posizionamento nel ciclo storico, la storia non progredisce e la catena si interromperà con gravi conseguenze all'interno dei sistemi familiari, aziendali, istituzionali e civici.

Oggi, nello specifico, questa responsabilità dovrebbe dirigere genitori, capi d'azienda, professionisti, politici, professori verso la valorizzazione e l'emancipazione dei *Post Millennials*: dando loro fiducia e strumenti permettiamo all'umanità di progredire nel succedersi delle generazioni. Uno dei più preparati e lucidi demografi dei nostri tempi è Alessandro Rosina, da anni promotore di riflessioni e soluzioni in merito alla questione giova-

nile in Italia: «Alla base del mutamento della vita umana sul pianeta c'è quindi il rinnovo continuo della popolazione, da intendere anche come sguardi nuovi sulla realtà con nuovi desideri, nuove sensibilità, nuovi progetti da realizzare. Se la storia umana è arrivata fino ai giorni nostri è perché ogni generazione ha cercato di andar oltre le generazioni precedenti ed è stata messa nelle condizioni di farlo. [...] In altre parole, il ricambio generazionale funziona bene solo se chi è nuovo è aiutato a trovare il proprio spazio e ruolo in scena, da un lato, e se è pronto a fornire un contributo inedito alla rappresentazione».

La responsabilità del progresso, quindi, è sia dei giovani, in quanto titolari di un nuovo modo di vedere le cose, maggiormente attinente all'epoca specifica in cui vivono, sia delle vecchie generazioni, le quali dovranno fornire il più giusto contesto per la realizzazione del nuovo, proprio a partire dalle proprie acquisizioni e dai propri punti di arrivo nella società.

2. IL VALORE DEGLI ERRORI

di Francesca Corrado³

2.1. Premessa

L'errore rappresenta una esperienza ordinaria e comune ma è anche la più incompresa e sottovalutata. Sebbene esista una pleora di citazioni e di arguti aforismi che celebrano l'inevitabilità del fallimento e l'importanza di trarre insegnamenti dai nostri errori, non è quasi mai possibile eliminare il senso di frustrazione e l'imbarazzante reazione che ne consegue.

Ma per andare a fondo nella comprensione di ciò che ci accade è necessario riflettere sull'errore; chiedersi come e perché; in quale contesto di vita (ordinaria, professionale, scientifica) si verifica; in quali circostanze si cade più facilmente in fallo. Per non ripetere gli stessi errori e farne di migliori.

2.2. *Errare è umano e sbagliando s'impara*

Errare humanum est e *Sbagliando s'impara* sono due vecchi adagi che contengono due verità. La prima è che l'errore esiste ed è naturale: siamo esseri fallibili perché sbagliare fa parte della natura umana.

La seconda è che l'errore è un fattore di crescita e di aggiustamento del nostro processo di apprendimento.

Non è solo indispensabile per stimolare la nostra creatività ma è necessario per plasmare la nostra personalità e il nostro mindset. Essere consapevoli che si può sbagliare rappresenta quindi la condizione imprescindibile per poter imparare.

³ Francesca Corrado, economista e imprenditrice. Fondatrice della Scuola di Fallimento. Per un approfondimento degli estratti si rimanda al libro *Il Fallimento è rivoluzione*, pubblicato da Mondadori Libri S.p.A. per Sperling & Kupfer nel 2019.

Il nostro cervello, sostengono i neuroscienziati, apprende attraverso prove ed errori. Anzi, il nostro cervello si è evoluto per sbagliare.

Ma *Errare humanum est* e *Sbagliando s'impara* sono due verità, che facciamo, come individui e come organizzazioni, fatica ad accettare.

E nelle aziende, orientate alla performance, l'errore è un anatema. E allora l'errore viene punito, nascosto, denigrato, rifiutato. La conseguenza è quella di rimuginare sugli errori e di non considerarli parte integrante del percorso di sviluppo e di apprendimento.

La complessità delle nostre organizzazioni e il cambiamento costante dei mercati e dei modelli di business richiedono oggi, sempre di più, lo sviluppo della capacità di orientamento all'apprendimento in luogo dell'orientamento alla performance. Apprendere significa capire perché succede quel che succede, indipendentemente dal fatto che ciò che è successo sia una vittoria o una sconfitta, un errore o una verità, uno sbaglio o una scelta corretta.

Imparare dagli errori, così come dai successi, però non è del tutto automatico. Se abbiamo successo è per via delle nostre capacità e competenze, se falliamo la responsabilità è di qualcun altro. Le esperienze negative ci feriscono perché cadiamo nel tranello dell'autocritica e della paura del giudizio altrui. E allora il rischio è quello di perdere la possibilità di sfruttare appieno il potere formativo che ogni nostra esperienza può darci su di noi e su quello che ci circonda.

2.3. L'errore come feedback

Una parte importante della sana cultura dell'errore è relativa alla comprensione e all'analisi degli errori. Perché sapere che *sbagliando s'impara* è importante ma rimane solo un bel detto se non analizziamo cantonate, sbagli e inciampi. Gli errori non sono tutti uguali e non sono sempre desiderabili per questo è bene analizzarli. Come Scuola di Fallimento⁴ abbiamo elaborato diversi erometri grazie ai quali, in base al contesto e all'ambiente, categorizzare gli errori per individuare rapidamente la possibile fonte dell'errore e le sue soluzioni.

⁴ Per un approfondimento www.scuoladifallimento.com.

2.3.1. Intenzionalità e inintenzionalità

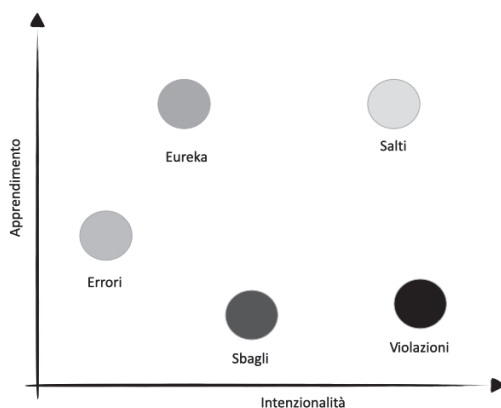
Una prima distinzione riguarda il grado di consapevolezza dell'errore commesso. Ci sono problemi che nascono da errori inintenzionali che sono frutto della casualità o sono il risultato di cause imprevedibili e problemi che sono frutto di azioni deliberate o spontanee compiute intenzionalmente come conseguenza di una azione che non avevamo previsto. La persona non aveva precedentemente l'intenzione di agire ma si è trovata nella necessità di compierla.

L'errore è nel senso comune associato all'incompetenza, alla mancanza di abilità o di talento. Ma nelle organizzazioni sono una piccola percentuale di errori è dovuta a incompetenza. La maggioranza degli errori sono dovuti a disattenzione, iperattenzione, applicazione errata di regole che avvengono con un grado di intenzionalità basso.

2.3.2. Apprendimento e intenzionalità

Se mettiamo in relazione l'intenzionalità con l'apprendimento è possibile distinguere tra cinque macro tipologie di errori.

Fig. 1 – Il modello apprendimento e intenzionalità.



Basso grado di intenzionalità e medio grado di apprendimento: Errore

Rientrano in questa categoria tutte le tipologie di errori commessi nel tentativo di dare il proprio meglio ma che per qualche ragione falliscono

l'obiettivo prefissato. Il grado di apprendimento aumenta quanto più vi è consapevolezza dell'errore e del perché l'errore è stato commesso (stress, demotivazione, scarsa informazione, bassa competenza, mancata conoscenza).

Medio grado di intenzionalità e basso grado di apprendimento: Sbaglio

Si verifica quando stiamo facendo qualcosa che sappiamo già fare, ma lo facciamo in modo errato perché perdiamo la concentrazione, siamo distratti rispetto al compito che dobbiamo svolgere. Il grado di apprendimento è basso perché la tendenza è di non prestare alla fonte di distrazione e non considerare tale fonte un problema da eliminare.

Alto grado di intenzionalità e basso grado di apprendimento: Violazione

Si verifica quando volontariamente cerchiamo di semplificare procedure complesse per provocare un danno – materiale o immateriale – ad altri e/o per trarre un beneficio personale.

Basso grado di intenzionalità e alto grado di apprendimento: Eureka

Si verifica quando otteniamo altro da ciò che intendevamo fare, ma dagli errori nascono nuove scoperte e nuova conoscenza.

Basso grado di intenzionalità e alto grado di apprendimento: Salto

Si verifica quando stiamo sperimentando per prove ed errori qualcosa che va oltre ciò che possiamo o sappiamo fare: l'errore è parte integrante del processo e compiuto al fine di aumentare la conoscenza.

2.3.3. Contesto e attività

Gli insuccessi e gli errori possono essere suddivisi su una scala di valutazione che va dal censurabile all'encomiabile e si inquadrano in tre macro categorie:

- errori prevenibili in attività prevedibili. Si tratta di errori che si verificano in attività routinarie e prevedibili e che possono essere prevenuti;
- errori inevitabili in sistemi complessi: insuccessi legati all'incertezza intrinseca del lavoro;
- errori di frontiera: fallimenti che si verificano in contesti di ricerca e sono preziosi perché generano nuova conoscenza.

L'errore è parte integrante del comportamento umano, e come tale deve essere previsto e accettato.

Se non possiamo cambiare radicalmente la natura umana per renderla meno vulnerabile agli sbagli, è invece possibile cambiare le circostanze e migliorare l'ambiente nel quale si opera, per rendere l'errore impossibile o poco probabile (prevenzione); per ridurre la presa di decisioni errate gestendo gli errori, analizzandoli, per non ripeterli.

3. I PERCORSI CARRIERALI DEL PROFESSIONISTA

di Michele D'Agnolo⁵

3.1. Premessa

La soddisfazione lavorativa dei professionisti ha un impatto enorme sulla performance degli studi professionali, sia in termini di qualità che di quantità di prestazioni erogate.

La soddisfazione del professionista è strettamente correlata alla presenza di un percorso di carriera solido, che preveda una retribuzione competitiva e soprattutto adeguate prospettive di formazione e sviluppo professionale.

Tuttavia, spesso gli studi trascurano i vantaggi che potrebbero trarre dal disporre di un piano carrierale predefinito.

3.2. Cos'è una carriera e perché il professionista la cerca

Il professionista è tendenzialmente una persona che ha qualcosa da dimostrare a sé o agli altri. Ha spesso bisogno di sfide, di complessità crescente nei problemi che affronta per conto terzi, altrimenti si annoia.

Bulimico di conoscenza, sembra anelare alla tranquillità ma sotto sotto nel fare cose sempre uguali tendenzialmente si annoia. La carriera segue e descrive la curva di esperienza del professionista, mentre aumenta progressivamente il suo valore nel tempo, rendendolo capace di prestazioni sempre più complesse e pregiate.

La motivazione alla carriera può essere molto differente. Certi professionisti perseguono il prestigio, certi il denaro, altri ambiscono a dominare complessità tecniche sempre maggiori, altri ancora rincorrono la perfezione del gesto. Oggi, tuttavia, una percentuale sempre maggiore di professionisti

⁵ Michele D'Agnolo è formatore, coach e consulente di direzione per gli studi professionali e fondatore di www.intuitus.it.

è refrattaria alla carriera, perseguendo invece un migliore bilanciamento tra lavoro e tempo libero.

Soprattutto oggi che l'ingresso nelle professioni in Italia è estremamente penalizzante (si pensi ad esempio che un praticante avvocato in Germania neoassunto guadagna in media più di un avvocato italiano fatto e finito) i rari giovani che decidono di abbracciare una professione devono poter vedere la luce in fondo al tunnel, sperando caldamente che non si tratti del treno che giunge in senso opposto.

3.3. Come funziona un piano carrierale

In un sistema carrierale, la persona viene assunta all'interno di un'organizzazione e, attraverso una combinazione di esperienza, istruzione e opportunità, è progressivamente promossa a livelli che comprendono responsabilità aggiuntive e maggiori compensi.

Questa progressione continua fino a quando l'individuo lascia lo studio professionale per un'altra opportunità, si ritira, raggiunge un livello al quale non esistono ulteriori opportunità di crescita, sceglie di rifiutare successive opportunità oppure viene congedato.

Nei grandi studi caratterizzati da una rilevante competizione interna spesso la filosofia è *up or out*, cioè la promozione dopo un certo periodo di tempo è obbligatoria altrimenti si viene messi alla porta. Negli altri studi la tendenza è invece di acconsentire ai professionisti di fermarsi al livello raggiunto, se lo desiderano. Talvolta parcheggiando le loro menti troppo prematuramente.

I periodi di crisi hanno modificato le politiche carrierali che inizialmente non prevedevano la possibilità della marcia indietro.

Oggi invece, è sempre più frequente il *de-partnering* previsto di default in fase finale di carriera, e disposto ora anche nelle fasi intermedie, nel caso non si mantengano nel tempo gli obiettivi carrierali proposti.

3.4. Come è fatto un piano carrierale

Un piano carrierale deve includere la definizione di livelli, ruoli e responsabilità, piani retributivi e criteri di promozione e deve stabilire tempi minimi di permanenza nei vari *step*.

LIVELLI. Ogni livello all'interno dello studio professionale (ad esempio praticante, associato, senior, principal, partner) dovrebbe avere un titolo specifico e chiaro. Man mano che uno studio professionale cresce, in parti-

colare in più aree geografiche, è importante che a parità di titolo corrispondano pari responsabilità e compensi simili.

RUOLI E RESPONSABILITÀ. Per ogni livello, i ruoli e le responsabilità tipici dovrebbero essere chiaramente documentati, per quanto concerne il lavoro di contatto con i clienti, i compiti amministrativi interni dello studio professionale, il lavoro tecnico operativo e gli impegni di tipo organizzativo. Ciò significa inventariare le competenze, l'esperienza, l'istruzione e creare un profilo e delle mansioni lavorative dettagliate per ogni posizione all'interno dello studio professionale.

Ruoli e responsabilità mal definiti lasciano ambiguità su ciò che ci si aspetta dai professionisti a ogni livello, così come titoli e strutture retributive contrastanti. La definizione di ruoli e responsabilità definisce adeguatamente le aspettative dello studio in merito alle competenze adeguate richieste a ciascun livello.

Questo approccio ribalta l'onere della prova a favore dello studio: se il professionista non viene promosso non è più lo studio a non aver colto tempestivamente le sue necessità ma è lui a non aver ancora conclamato le caratteristiche necessarie al passaggio di grado.

CRITERI DI PROMOZIONE. Per ogni livello dello studio professionale, dovrebbero essere delineati i criteri per la promozione. Questi criteri sono di solito legati alla conoscenza, alle capacità e all'esperienza del soggetto, che almeno nei gradi più alti della scala deve comprendere anche competenze non tecniche.

COMPENSI. Dovrebbe essere stabilita una forchetta di retribuzioni minime e massime (stipendio base, bonus, altri benefit) per ogni livello. Inevitabilmente, e alla faccia della *privacy*, le informazioni sui livelli compensuali sono rapidamente condivise sia all'interno dello studio professionale che all'esterno. L'equità retributiva all'interno di un ruolo aiuterà a ridurre al minimo l'insoddisfazione nei ranghi dello staff professionale.

Aver definito a priori le politiche in materia di retribuzione ridurrà anche la quantità di impegno di chi deve stabilire la retribuzione per ogni singolo membro dello staff dello studio.

PERMANENZA MINIMA: lo studio può stabilire (e di regola stabilisce) un numero minimo di anni di permanenza in ciascun livello carrierale. Finora le carriere negli studi legali e commerciali internazionali avevano una durata media di 12-15 anni, leggermente ridotta negli studi di minore dimensione; la durata media del percorso è oggi in diminuzione soprattutto per perseguire i talenti più giovani, che spesso – soprattutto in virtù delle loro maggiori capacità informatiche e della loro flessibilità di apprendimento – sorpassano a destra i loro predecessori.

3.5. L'aggiornamento dei piani carrierali

Come la maggior parte delle strutture di governance dello studio, i percorsi di carriera e i criteri di promozione dovrebbero essere rivisti periodicamente per garantire che rimangano pertinenti e continuino a riflettere la realtà. In genere, gli studi rivedono questi criteri quasi ogni anno, apportando piccole migliorie. Revisioni più complete sono solitamente indotte da importanti cambiamenti del settore, dalla crescita dello studio, da fusioni o acquisizioni, da grandi cambiamenti nell'offerta di servizi o nella direzione strategica. Questi aggiustamenti importanti vengono eseguiti raramente e possono verificarsi di solito ogni cinque-dieci anni. Questi cambiamenti epocali interessano di solito molti o tutti i professionisti dello studio e possono comportare un reset significativo delle aspettative di carriera. Per questo motivo devono essere impostati con grande cautela e senso dell'equilibrio.

A causa del calo generalizzato delle marginalità di settore, ultimamente gli studi professionali tendono ad esempio a ridurre i benefici compensuali e di buonuscita predeterminati a vantaggio dei professionisti più senior favorendo così il passaggio generazionale attraverso una maggiore partecipazione degli junior alla governance e ai risultati economici.

3.6. Piani carrierali e valutazioni periodiche

Le valutazioni sono importantissimi punti di verifica lungo ogni percorso carrierale. Aiutano i professionisti a migliorare fornendo un meccanismo formale di feedback e per gestire la loro eventuale promozione. Un rigoroso processo di valutazione è anche un bene per lo studio nel suo insieme, in quanto lancia il messaggio che le prestazioni delle persone sono importanti e che costituiscono una loro precisa responsabilità.

Il processo valutativo dovrebbe:

- determinare se i professionisti valutati hanno le capacità, le capacità e le conoscenze per svolgere bene il proprio lavoro attuale e per avanzare al livello successivo;
- identificare e inventariare eventuali lacune che devono essere colmate e pianificare le opportune azioni di remediation;
- pianificare lo sviluppo atteso del professionista per il periodo successivo, stabilendo interventi formativi e l'esposizione ad adeguate esperienze professionali;

- celebrare il successo e il riconoscimento attraverso un processo formale.

A causa del notevole impegno interno necessario per effettuare le valutazioni, di solito queste avvengono annualmente, salvo maggiore frequenza per situazioni che richiedano maggiore attenzione.

Il feedback può comprendere oltre alla valutazione dei sovrintendenti diretti anche dati raccolti presso i clienti o presso i propri pari o sottoposti.

Ai professionisti valutandi può essere chiesto di effettuare loro stessi un'autovalutazione, utile perché costringe a dare uno sguardo sincero alle loro prestazioni e alle necessità di miglioramento, rivelando anche eventuali problemi di autoconsapevolezza.

Fig. 2 – L'introduzione del piano carrierale, un Caso Applicativo

Lo studio associato Gamma, con un determinato staff di professionisti, ha deciso di dotarsi di un piano carrierale.

Sono stati censiti le età, l'anzianità di servizio, i livelli retributivi, l'attuale status, le competenze e le aspirazioni dei vari professionisti e praticanti presenti in struttura.

Su questa base, sono stati identificati quattro diversi livelli carrierali, che alla prova dei fatti si sono rivelati sostanzialmente in linea con gli attuali inquadramenti. Solo in un caso si è reso necessario riconoscere ad una persona un piccolo aumento in quanto aveva già conclamato alcune caratteristiche previste dal piano per la categoria superiore.

Per ciascun livello carrierale sono state chiarite le abilità e i comportamenti che devono essere conclamati.

I giovani dello studio, praticanti e neoabilitati, hanno particolarmente gradito la presentazione pubblica del piano carrierale che è stata fatta dai vertici dello studio. La direzione dello studio ha deciso di abbinare ai contratti di collaborazione anche il piano carrierale inteso come lettera di intenti non vincolante, ma statuendo un impegno morale nei confronti dei professionisti dello studio, da rispettare salvo cause di forza maggiore.

3.7. Piani carrierali, modelli organizzativi e demografia

Non esiste un piano carrierale valido per tutti ma ogni studio avrà il proprio piano adatto alla propria situazione di quel momento.

La progettazione di un piano carrierale richiede grande attenzione perché influenza ed è influenzata dal modello organizzativo dello studio e dalla demografia delle coorti di professionisti presenti nello studio in un determinato momento storico. Un piano carrierale che non tenga conto di questi fattori può portare al fallimento dello studio per eccesso di promozioni a soci, come al contrario al depauperamento di professionalità indispensabili il cui apporto fosse stato troppo lungamente disconosciuto.

Non è questa la sede per esaminare i profondi legami che sussistono tra forma organizzativa e scala compensuale e carrierale.

Basti qui rilevare che è fondamentale per l'equilibrio economico e finanziario di lungo periodo dello studio che i livelli più alti della scala carrierale e in particolare ogni forma di partnership venga concessa solo a chi è in grado di apportare allo studio un avviamento almeno di pari valore, attraverso il proprio lavoro non solo tecnico ma anche e soprattutto di sviluppo clientela, di sviluppo organizzativo o informatico.

In altre parole, salvo casi particolari, chi vuole diventare socio deve creare con il proprio apporto le condizioni che rendano sostenibile la sua ascesa alla partnership, non potendosi limitare ad un apporto – per quanto pregevole - di carattere meramente tecnico.

3.8. Conclusioni

Per uno studio professionale che vuole rimanere competitivo nell'attrarre e nel fidelizzare professionisti talentuosi e vocati anche in fasi di ipercompetizione e di carenza endemica di talenti e vocazioni come quello che stiamo vivendo, è fondamentale dotarsi di un piano carrierale predefinito e di un sistema di valutazione delle risorse il più possibile equi, oggettivi e meritocratici ed applicarli in modo coerente.

L'investimento necessario per instaurare e mantenere operativi questi sistemi sarà rapidamente ripagato dai risultati diretti e indiretti che potrà apportare allo studio.

4. LA STRATEGIA DI MARKETING E COMUNICAZIONE NEGLI STUDI PROFESSIONALI

di Mariapaola La Caria⁶

4.1. Premessa

In questo articolo desideriamo affrontare il tema dell'importanza del marketing e della comunicazione per gli studi professionali.

Il tema centrale è presentare i vantaggi che tali discipline, una volta ad uso esclusivo del mondo imprenditoriale, portano anche ai professionisti, se inserite a pieno titolo nell'attività svolta.

L'articolo entrerà quindi nel merito di alcuni concetti chiave e di una serie di strumenti utili alla definizione di una strategia di marketing e comunicazione perché diventi un asset a valore aggiunto per lo studio professionale.

L'obiettivo di qualunque organizzazione e quindi anche degli studi professionali è il «successo». Con tale sostantivo intendiamo la capacità dell'organizzazione di essere sul mercato con una reputazione positiva.

Abbiamo considerato il «successo» come la risultanza di un circolo virtuoso di quattro fasi:

- il fare, ovvero l'essere presenti sul mercato;
- fare bene, agire nel proprio lavoro con competenza e professionalità;
- farlo sapere, comunicare con i giusti strumenti e canali;
- essere riconosciuti per averlo fatto, mantenere quindi un posto nella mente del cliente (attuale e potenziale), degli opinion leader e degli stakeholder.

Le prime due fasi afferiscono alle abilità professionali, che in questa trattazione sono date per scontate.

⁶ Mariapaola La Caria, Esperta di comunicazione efficace e relazioni pubbliche. Senior partner P.R.Consulting Srl.

Le seconde due fasi invece afferiscono alle abilità comunicative. Tali abilità, seppur necessarie oggi in ogni organizzazione, spesso vengono sottovalutate e/o ritenute un'appendice non indispensabile.

Eppure in un mondo così complesso, così veloce e globale, le abilità di comunicazione sono essenziali per raggiungere gli obiettivi di risultato (sia economici che di reputazione) che le organizzazioni si prefiggono.

Il primo assioma della comunicazione umana di Paul Watzlawick afferma che «non si può non comunicare». Estendendo tale concetto dalla persona all'organizzazione possiamo affermare che quando una organizzazione non pianifica e programma la sua comunicazione e quindi «non comunica» lascia spazio ad una comunicazione indiretta su di essa, che non sempre può avere risultati positivi.

Giampaolo Fabris, sociologo della comunicazione ha affermato che «c'è una profonda differenza tra una comunicazione spontaneamente emessa e una intenzionalmente gestita». Riportando tale affermazione al mondo degli studi professionali è facile comprendere come una comunicazione spontanea, emessa o meno da uno studio professionale, possa dimostrarsi un boomerang. Una comunicazione gestita strategicamente permette invece l'implementazione del valore del servizio offerto.

Qual è quindi l'obiettivo di una strategia di marketing e comunicazione per uno studio professionale? Semplicemente mettere il cliente nella condizione di scegliere il professionista più idoneo a soddisfare le sue esigenze.

4.2. Cos'è il marketing

Secondo Philip Kotler, uno dei massimi esperti mondiali nell'ambito del management e soprattutto del marketing management, il marketing è la disciplina che studia e definisce i processi che regolano lo scambio di valore tra le persone.

Il marketing non è pubblicità, il marketing non è vendita, il marketing è una disciplina che si trova al centro del processo tra la produzione del servizio e la vendita dello stesso.

4.2.1. Lo scambio di valore

Se lo scambio di valore tra le persone è il fulcro del marketing, è importante comprendere che tale scambio avviene ogni qualvolta si entra in contatto con le persone.

Scambio di valore che avviene non solo attraverso la prestazione professionale, ma inizia fin dal primo contatto (sito, eventi, campagne online),

continua nella conoscenza pre-vendita e durante lo svolgimento della prestazione (competenza e atteggiamento).

Nell'ambito di uno studio professionale, soprattutto se composto da più di un professionista e da collaboratori, lo scambio di valore avviene ogni qualvolta una persona dello studio entra in contatto con un cliente, con uno stakeholder. È quindi necessario che ogni persona sia in grado di agire in modo eccellente per non perdere occasioni di scambio.

Ecco perché il processo di marketing e comunicazione deve essere condiviso all'interno di uno studio professionale; non può essere portato avanti solo dai soci senior, o dai soci junior, ma da entrambi. Non può essere «delegato» ad un'agenzia esterna, che può essere invece un valido supporto professionale per la costruzione della strategia e per la realizzazione di specifiche iniziative di comunicazione. Il processo continuativo ha il suo cuore all'interno dello studio stesso.

4.2.2. Le quattro dimensioni della strategia di marketing

Una strategia di marketing è composta da quattro dimensioni fondamentali: il tempo, l'energia, l'immaginazione e le informazioni.

Tempo: per rendere efficace un processo di marketing è opportuno ottimizzare il tempo che si dedica ad esso.

Energia: una strategia di marketing ha bisogno di energia in ogni fase; spesso si tende a pensare che sia necessario spingere molto nella prima fase e ci si dimentica invece che siamo in presenza di una maratona, quindi l'energia (di tempo, risorse umane, risorse economiche) va gestita.

Immaginazione: il cervello è una macchina perfetta e percepisce ciò che immaginiamo come se fosse la realtà. Quanto più riusciamo a riprodurre con l'immaginazione il risultato tanto più forza diamo alla sua realizzazione.

Informazioni: sono un elemento fondamentale per lo sviluppo del piano d'azione di marketing e comunicazione. La selezione e l'utilizzo delle informazioni infatti permettono di agire per conquistare il vantaggio competitivo.

4.3. Gli elementi della strategia di marketing e comunicazione

Gli elementi fondamentali della strategia di marketing e comunicazione sono i seguenti: identità e proposta di valore, obiettivi, clienti, strumenti, budget.

4.3.1. Identità e proposta di valore

Lavorare sull'identità e sulla proposta di valore vuol dire porsi le seguenti domande: Quali sono i valori in cui credo? Quali sono le mie eccellenze? Quali sono i miei fattori distintivi? Chi sono i miei concorrenti e cosa offrono? Qual è la mia offerta?

Per rendere il processo di marketing una vera ricchezza per lo studio è fondamentale che le risposte a queste domande siano il frutto di un lavoro corale, dove le energie dell'esperienza (professionisti senior) e quelle della freschezza (professionisti junior) possano integrarsi e andare oltre la standardizzazione.

4.3.2. Obiettivi

Gli obiettivi, per essere utili ed efficaci ai fini della strategia, devono rispondere a sei caratteristiche specifiche:

- affermati in positivo;
- misurabili, ovvero definiti in numeri (fatturato e/o clienti);
- ecologici, per la vita professionale e personale dei professionisti;
- responsabili, ovvero raggiungibili con il pieno controllo da parte dei professionisti;
- scadenziabili;
- ambiziosi, ma raggiungibili.

4.3.3. Clienti

Per definire il posizionamento e rendere efficace una strategia di marketing è necessario scegliere il «tipo di cliente» al quale proporsi. Non è possibile essere lo studio per tutti i clienti. Quando non si ha il coraggio di scegliere, la comunicazione sarà generica e quindi poco efficace.

Una volta scelto il cliente (definito come *buyer personas*), attraverso un identikit preciso, è necessario comprendere i suoi bisogni e le sue aspettative, capire le sue difficoltà e definire quindi di conseguenza in che modo la nostra proposta di valore può ridurre le sue difficoltà o generare per lui dei vantaggi. Quanto più sarà definito il profilo cliente, tanto più la comunicazione potrà essere incisiva. Oggi esiste un «rumore di fondo» di comunicazione molto forte. L'unico modo per andare oltre è comunicare a «nicchie di target» in modo originale e specifico.

4.4. Strumenti di marketing e comunicazione

Si definiscono secondo gli obiettivi (notorietà, visibilità, acquisizione clienti, etc.) e il contesto nel quale si opera (luogo, tipologia di clienti, età).

Gli strumenti necessitano di una trattazione specifica; ci limitiamo, in questo articolo ad elencare quelli che riteniamo fondamentali per lo studio professionale:

- relazioni interpersonali: insieme di relazioni intrattenute dallo studio con l'insieme dei suoi interlocutori per ottenere fiducia e credibilità strategica. La pianificazione e programmazione di tali relazioni permette lo sviluppo di nuove opportunità di business e il monitoraggio di quello attuale. Abbiamo bisogno di molti clienti potenziali che, quando hanno un progetto da realizzare o un problema da risolvere, ci inseriscano nella rosa dei candidati;
- eventi speciali (on e offline): l'evento speciale, breve, di interesse condiviso, unico, studiato nei minimi dettagli, è lo strumento per «convocare» i nostri interlocutori e instaurare relazioni di qualità;
- *media relations*: insieme delle relazioni con i professionisti della stampa (on e offline). L'obiettivo è ottenere la condivisione e l'ascolto da parte dei giornalisti su ciò che è importante comunicare per lo studio;
- il sito, il web marketing e il social media marketing: insieme delle attività sul web che oggi permettono di attuare e governare modalità relazionali in maniera maggiormente efficace e rendicontabile.

4.5. Budget

Una strategia di marketing e comunicazione ha la necessità di un budget dedicato, solitamente almeno l'8% del fatturato. Per verificarne la sostenibilità è necessario prendere in considerazione il piano economico-finanziario e comprendere i rischi che sottendono agli investimenti definiti.

4.6. Conclusioni

Tornando alla definizione di marketing come «scambio di valore tra le persone» possiamo affermare che gli elementi descritti nell'articolo, pur se fondamentali, possono risultare efficaci solo e soltanto se siamo in grado di rapportarci con il nostro cliente «da cuore a cuore».

5. COME SI VALUTA UNO STUDIO PROFESSIONALE NELL'OTTICA DI OPERAZIONI DI M&A

a cura dei professionisti di MpO & Partners⁷

5.1. Premessa

Quanto vale uno studio professionale? Come si valuta uno studio professionale?

Si valuta utilizzando le logiche già sviluppate e condivise in tutto il mondo per le aziende.

I meccanismi sono gli stessi, perché?

Perché lo studio è comunque un asset che produce flussi di cassa e a cui è associato un rischio.

È quindi possibile avvalersi di diversi metodi di valutazione: metodi assoluti basati sui flussi (metodi finanziari e reddituali) ed i metodi relativi basati su comparazioni con il mercato (metodo dei multipli).

Si escludono i metodi patrimoniali puri in quanto gli stessi si adattano meglio alle realtà dagli ingenti investimenti patrimoniali (come società immobiliari, holding di partecipazioni, etc).

A tali approcci aziendali dovranno poi essere applicati opportuni adattamenti, in quanto, la peculiarità è rappresentata dall'elemento personale soggettivo, di natura immateriale, derivante dal rapporto fiduciario tra professionista e cliente.

Iniziamo quindi delineando i principi generali di questi metodi valutativi aziendali, fornendovi, speriamo, alcuni spunti operativi, quindi sulle criticità proprie dei metodi aziendali, come ad esempio il calcolo dei tassi e le fonti dove reperirne le componenti, e poi integrando con le criticità specifiche che si presentano quando l'oggetto non è un'azienda ma uno studio contabile o paghe.

⁷ Capitolo realizzato grazie alla collaborazione di vari professionisti di MpO & Partners.

5.2. Il metodo finanziario

Iniziamo con il metodo finanziario e quindi con un DCF, *discounted cash flow*, nella versione *equity side*, quindi che determina subito il valore del capitale netto, che è l'obiettivo di una valutazione in ottica di cessione, quindi di trasferimento di quel capitale.

La formula del Metodo Finanziario (*equity-side*):

$$V_e = \sum_{t=0}^n \frac{Fe_t}{(1 + K_e)^t} + \text{Valore Terminale}$$

I metodi finanziari fondano il valore dell'azienda sul valore attuale dei flussi che si ipotizza essa sarà in grado di generare, nella formula Fe , scontati ad un tasso rappresentativo del rischio dell'attività, nella formula Ke .

Quindi la formula ci dice di sommare i flussi monetari disponibili per gli azionisti per ciascun anno futuro (indicato da t), divisi per un fattore di attualizzazione che aumenta man mano che ci si allontana nel tempo, infatti il denominatore è elevato a t , ovvero l'anno di riferimento del flusso. Questo perché ricevere un milione di euro oggi vale di più che ricevere un milione di euro tra dieci anni.

L'applicazione del metodo DCF richiede pertanto di calcolare analiticamente i flussi di cassa futuri del Target, quindi bisognerà costruire un piano industriale, che riguarderà x anni. Di solito sono 3, 5 o 7 anni, dipende da quante informazioni sono disponibili. Il numero di anni di previsione analitica è indicato da n .

5.2.1. Il valore terminale

Se abbiamo calcolato puntualmente i flussi di cassa per i prossimi 3-5-7 anni, occorre tenere conto di quello che accade dopo, del valore relativo all'azienda riferito agli anni successivi. Questo valore terminale può essere calcolato principalmente in due modi:

- si utilizza un multiplo di uscita, quindi un multiplo ad esempio del fatturato, e i multipli - li vedremo tra poco - oppure
- il flusso di cassa dell'ultimo anno, o comunque un flusso di cassa che si ritiene probabile una volta a regime, proiettato all'infinito. Per proiettare all'infinito una rendita, saprete sicuramente che basta dividerla per il tasso di sconto.

In entrambi i casi il risultato deve sempre essere scontato al tempo t , per averne il valore attuale.

I metodi finanziari sono i metodi più razionali, perché utilizzano i criteri propri della valutazione tipica degli investimenti, ma soffrono di scarsa dimostrabilità in quanto si basano su stime e ipotesi.

La criticità più rilevante di questo modello è rappresentata dal tasso K_e , perché piccole variazioni del tasso modificano in modo rilevante i risultati.

5.2.2. Il costo del capitale proprio K_e

La soluzione migliore per calcolare il K_e è quella di adottare le formule più utilizzate a livello internazionale, andando ad esplicitare sia la formula che le fonti.

Un modello di calcolo del tasso aggiustato per il rischio K_e utilizzato in tutto il mondo è quello del CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$K_e = r_f + \beta * ERP$$

dove:

- r_f è il tasso risk-free. Rappresenta la remunerazione finanziaria legata al solo decorrere del tempo e quindi tipica di investimenti a lungo termine a tasso fisso con soggetti solvibili (es. BTP, IRS);
- $ERP = r_m - r_f$ è il premio per il rischio del portafoglio di mercato, con r_m rendimento atteso del portafoglio di mercato (o *market portfolio*). Indica quanto gli investitori, in media, domandano in aggiunta al r_f per accettare di investire nel portafoglio azionario di mercato, che è rischioso;
- β è una misura del rischio sistematico non diversificabile con il portafoglio di mercato in quanto specifico di una entità. È funzione di variabili quali: dimensione dell'impresa, grado di diversificazione, ciclicità del settore, prospettive di crescita e leva (operativa e finanziaria). Mentre gli altri due parametri sono numeri che possono essere trovati in database, qualsiasi sia l'oggetto della valutazione, il beta è disponibile solo per le società quotate. Quindi se non si sta valutando una società quotata, questo è il parametro più difficile da calcolare ed è anche rilevante in quanto moltiplica l'ERP.

Per quanto concerne il Beta:

- se è maggiore di 1 si sta ipotizzando che il nostro target è più rischioso del portafoglio di mercato, se è minore di 1 è meno rischioso;
- quando la società non è quotata si può cercare un campione di aziende quotate che siano comparabili con quella target, sulla base delle variabili appena viste, e calcolare un beta medio;

- proprio perché è di difficile determinazione e quindi giustificazione, nella prassi spesso viene mantenuto ad un livello neutrale, quindi pari ad 1.

5.3. I metodi relativi basati su comparazioni: i multipli

Il metodo dei multipli di mercato trova fondamento nel principio che asset simili dovrebbero avere lo stesso valore, quindi sono dotati della massima dimostrabilità (prezzo quanto prezza il mercato) ma anche di scarsa razionalità (il mercato potrebbe sbagliare).

Che cosa sono i multipli? I multipli consistono semplicemente nel rapporto tra il prezzo di un'attività ed un parametro rilevante, detto anche *value driver*. Un esempio molto diffuso di multiplo che conosciamo tutti è il prezzo al metro quadro per un immobile. Con riferimento ad un'azienda si può avere ad esempio il rapporto prezzo utili.

Formula del metodo dei multipli:

$$V_e = \beta_x \times x_{target}$$

Per avere un multiplo occorre un campione di transazioni che siano comparabili.

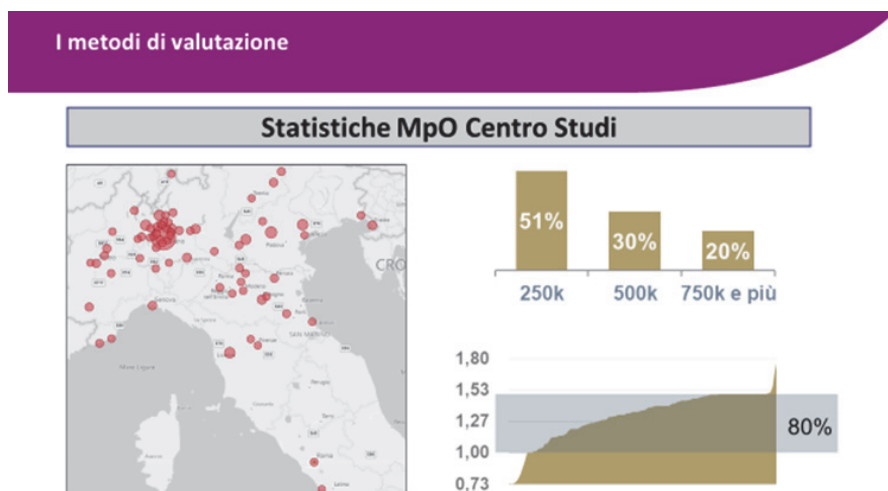
Occorre quindi trovare un campione il più possibile comparabile sia all'azienda da valutare sia alla transazione, pur sapendo che non esistono due aziende e due transazioni uguali.

Per fare tutto ciò è necessario disporre di un database. Con riferimento alle aziende, per quanto riguarda le quotate abbiamo addirittura un eccesso di informazioni, per le medio piccole sono disponibili diversi database, ma non liberamente fruibili, mentre come vedremo, per gli studi professionali non esistono database neppure a pagamento.

Tenete conto che quando si utilizzano i multipli, il database ed il campione di comparabili sono fondamentali, senza di questi non è possibile applicare la metodologia.

Nel seguente grafico alcune statistiche elaborate da MpO Centro Studi sulla localizzazione geografica delle operazioni seguite, la grandezza (in termini di fatturato) degli studi e i multipli applicati.

Fig. 3 – Multipli applicati per la valutazione degli studi, una statistica Mpo



5.4. La tecnica statistica dell'analisi di regressione nella valutazione degli studi professionali

Si tratta di un metodo scientifico dal duplice vantaggio: riduce drasticamente il contenzioso tra le parti e attribuisce allo studio professionale un prezzo in linea con i valori di mercato.

Nel 2016, grazie alla collaborazione tra una società di consulenza specializzata in operazioni M&A di Studi Professionali e professori dell'Università del Piemonte Orientale, si è per la prima applicata in Italia l'analisi di regressione nella valutazione di studi professionali (Commercialisti, Ragionieri e Consulenti del Lavoro). L'analisi svolta, per le sue caratteristiche di unicità, è stata oggetto anche di un paper scientifico, reperibile presso il database internazionale *open source* SSRN al seguente link: <https://ssrn.com/abstract=3091103>.

L'analisi ha portato un contributo rilevante in un settore caratterizzato da transazioni «private» e quindi non catturate da nessun database ad oggi disponibile. Inoltre, l'utilizzo di una metodologia oggettiva come le analisi di regressione, si è dimostrata uno strumento straordinariamente efficace nella gestione dei processi aggregativi di studi professionali in corso nel

nostro paese. Fenomeno quest'ultimo in forte crescita nell'ultimo decennio e connesso con l'affinamento delle specializzazioni.

Anche nella valutazione dello studio professionale, così come per le aziende, l'approccio richiesto all'esperto valutatore deve essere basato su solidi razionali, dovendosi evitare, ove possibile, approcci di tipo soggettivo. Sia per identificare, sempre più puntualmente, il giusto valore del target, sia per tutelare il valutatore rispetto ai rischi professionali. L'analisi di regressione, come vedremo di seguito, permette di soddisfare entrambe queste esigenze.

In sostanza, la regressione è uno strumento che permette di verificare se esista (e quanto sia forte) una relazione tra due set di dati, ciascuno composto da una o più variabili. Misura quindi l'impatto del cambiamento di una o più variabili esplicative, dette indipendenti, su una o più variabili di interesse, dette dipendenti, oltre a fornire una misura dell'affidabilità del modello stesso. Per questa ragione anche i Principi Italiani di Valutazione (Piv), in tema di valutazioni con il metodo dei multipli, indicano che ponendo il multiplo come funzione di una o più variabili (sia contabili che extra-contabili), la regressione permette di collegare il suo livello con la dinamica di più driver di valore sottostanti contemporaneamente, restituendo i parametri necessari a costruire il multiplo appropriato (sintesi commento al Piv 3.1.38).

Il risultato di un'analisi di regressione effettuata su un multiplo è infatti un'equazione con l'attribuzione di un «peso» (coefficiente) ad un certo numero di variabili, che si sono dimostrate determinanti nella formazione dei prezzi delle transazioni incluse nel campione di riferimento. Moltiplicando le medesime variabili, questa volta relative al target, per il corrispondente coefficiente individuato dalla regressione si ottiene il multiplo più appropriato su cui basare la stima di valore.

Perché la regressione è proposta dai Piv con riferimento al metodo dei multipli?

Il metodo dei multipli di mercato per la valutazione del capitale economico è caratterizzato da una semplicità di applicazione solo apparente: non è un procedimento meramente meccanico «*quick and dirty*», ma un processo articolato e discrezionale.

In sintesi, la loro facilità di applicazione può avere come risultato stime poco coerenti, in cui variabili chiave come rischio, crescita e flussi potenziali non sono considerati. Questo può difficilmente accadere ricorrendo ad un'analisi di regressione, basata su un dataset omogeneo e sufficientemente numeroso, poiché tutte le variabili che si sono dimostrate rilevanti nella

formazione dei prezzi sono evidenziate e qualora ne fossero state omesse il modello lo indicherebbe restituendo un basso livello di significatività.

Vi è poi un ulteriore ragione.

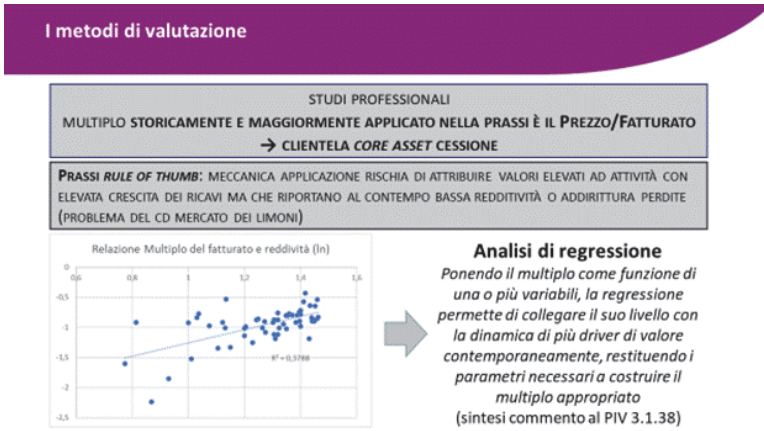
Nonostante qualsiasi valutazione sia caratterizzata da soggettività, il metodo dei multipli è particolarmente soggetto a manipolazioni per la mancanza di trasparenza sulle ipotesi sottostanti, rendendo virtualmente possibile ottenere qualunque stima del valore. La regressione impone innanzitutto l'utilizzo di un dataset ampio, quindi non è più possibile scegliere poche osservazioni «comode» rispetto ad un predeterminato obiettivo finale. Inoltre, se il campione non è omogeneo (ad esempio costituito da studi professionali con ottima redditività) con il target (studio a bassa redditività) la regressione ne terrà conto.

È quindi lo strumento che favorisce la massima oggettività nell'applicazione della metodologia dei multipli. Tuttavia, l'analisi di regressione è uno strumento tanto potente quanto numerose e di qualità sono le informazioni disponibili, pertanto ha visto applicazione in ambiti valutativi soprattutto con riferimento alle aziende quotate, e quotate sui mercati più evoluti, dove si è quasi raggiunta l'informazione perfetta. Inoltre, non è uno strumento automatico, sono necessarie competenze trasversali per applicarlo correttamente, soprattutto matematico/statistiche ed economiche. Occorre infatti che vi sia una logica sottostante alla scelta delle variabili, logica basata sulla teoria economica, e occorre valutare criticamente gli esiti dell'analisi anche da un punto di vista statistico.

Per queste ragioni l'analisi di regressione è stata a lungo confinata ai target aziendali di grandi dimensioni, ma costituisce oggi uno strumento indispensabile per qualsiasi esperto valutatore che voglia applicare con la massima oggettività la metodologia dei multipli, indipendentemente da quale sia l'oggetto della valutazione. Anche, quindi, nella valutazione di studi professionali.

Nel seguente grafico un esempio di analisi di regressione che mette in relazione il multiplo del fatturato applicato con la redditività dello stesso.

Fig. 4 – Metodi di valutazione degli studi e analisi di regressione, considerazioni Mpo



Una conclusione «diversa»

INTRODUZIONE

di Monica Marana e Luca Antonio Rasia¹

Nel corso degli incontri finalizzati alla raccolta e rielaborazione degli errori, ci siamo ritrovati ad immaginare alcune situazioni realmente accadute negli studi o che ci sono state raccontate dai nostri colleghi. È nata così l'idea di realizzare una rappresentazione teatrale per proporre in modo diverso i principali errori organizzativi. Prezioso è stato il contributo di Theama Teatro; gli attori Piergiorgio Piccoli e Aristide Genovese hanno accolto la nostra richiesta con entusiasmo. La scrittura delle sceneggiature è stata affidata al team vicentino formato da Andrea Cecchetto, Luca Antonio Rasia, Valentina Dal Maso, Chiara Bisognin, Cristina De Megni e Monica Marana. Ciascuno ha scelto uno o più temi in ambito organizzativo, individuando i principali errori commessi sia dal giovane, sia dal professionista più esperto. Abbiamo immaginato alcuni episodi di vita professionale, a volte estremizzandoli per sottolineare gli errori e le situazioni che necessitano di qualche riflessione.

Per ogni scena è stato costruito un dialogo accompagnato da una voce narrante per far comprendere al meglio il contesto allo spettatore. Gli attori di Theama Teatro hanno interpretato alla perfezione le nostre sei sceneggiature:

- *Il dolce sabato mattina del collaboratore* (a cura di Andrea Cecchetto).
- *Ikigai* (a cura di Chiara Bisognin).
- *Chi mi insegna ad attraversare la strada?* (a cura di Cristina De Megni).
- *Il cliente* (a cura di Luca Antonio Rasia).

¹ Monica Marana, Dottore Commercialista in Vicenza, è consigliera del direttivo Ugdcec Vicenza. Luca Antonio Rasia, Dottore Commercialista in Trissino (Vi), è membro della Giunta di Confprofessioni Veneto. Entrambi hanno coadiuvato Cecchetto e Crety nell'organizzazione del progetto.

- *Primi incarichi e prime responsabilità, dall'entusiasmo allo sconforto* (a cura di Monica Marana).
- *Il grande giorno* (a cura di Valentina Dal Maso).

Abbiamo così potuto vedere più chiaramente e mettere a fuoco comportamenti, reazioni, modi di fare «errati» che spesso si ripetono nella quotidianità senza però mai porvi rimedio.

La rappresentazione teatrale, che all'inizio del progetto poteva sembrare solamente una chiusura diversa, più leggera rispetto ai soliti convegni, si è rivelata invece la perfetta sintesi di molti degli argomenti trattati e ci ha reso più chiaro cosa fare o, meglio, non fare per una vita professionale più equilibrata.

La parte più difficile sarà tradurre concretamente nella pratica tali spunti ma certo è più agevole farlo se si parte da una «scena» ben impressa.

Ringraziamo quindi Theama Teatro e gli attori Piergiorgio Piccoli ed Aristide Genovese: ci hanno mostrato un nuovo punto di vista e ribadito che nella professione, come nella vita del resto, non si finisce mai di imparare.

UNA «CONCLUSIONE» AL PROGETTO REGIONALE

di Piergiorgio Piccoli²

Il 19 marzo 2021 saremmo dovuti venire insieme a tutti voi al Teatro Astra di Vicenza per «mettere in scena» le scenette suggerite da alcuni vostri colleghi del team organizzativo nell'ambito dell'iniziativa annuale «Generazioni Professionali a Confronto».

L'intento era quello di dare una rappresentazione «particolare» ai temi che avete affrontato nel corso di un anno di eventi e iniziative incentrate sul passaggio generazionale e sull'organizzazione degli studi professionali.

Poi il Covid ..

Ci siamo adattati al nuovo contesto e, pur non a teatro, abbiamo realizzato lo stesso insieme le scenette, divertendoci tutti ma al tempo stesso lanciando messaggi importanti alle vostre categorie di commercialisti e avvocati.

Theama Teatro – di cui sono direttore artistico – è un gruppo di professionisti della formazione, dello spettacolo e dei servizi della comunicazione che si occupa di formazione teatrale pensata per tutti coloro che cercano nel teatro stimoli per la loro professione e per la vita.

Il teatro d'impresa nasce in Francia da Michel Fustier nel 1980 e arriva in Italia ufficialmente nel 1997 con Paolo Vergani, ma in tempi non sospetti, ovvero nel 1989, già avevo personalmente iniziato a fare attività formativa per il Banco Ambrosiano Veneto con i dipendenti di tutta Italia.

Che dire del teatro d'impresa? L'attività prevede l'utilizzo delle modalità e degli strumenti propri dell'intervento teatrale per dare stimoli al mondo aziendale (e professionale, nel caso vostro), migliorare la comunicazione tra i colleghi, la gestione dei conflitti e, insomma, agevolare la riflessione.

² Piergiorgio Piccoli, attore teatrale, direttore artistico di Theama Teatro (Vicenza).

Questo tipo di formazione usa una metodologia interattiva e di didattica attiva perché punta all'apprendimento attraverso l'esperienza, oltre che attraverso l'analisi e la comprensione, aumentando il livello di coinvolgimento dei partecipanti. Inoltre favorisce la concentrazione su tematiche particolari, diventando come una lente d'ingrandimento della realtà. Il teatro è uno strumento vivo, che porta la realtà sulla scena ed attraverso il gioco stimola nuove riflessioni e prese di coscienza, che possono portare a delle trasformazioni: come diceva Augusto Boal «siamo tutti degli attori: essere cittadino non è vivere la società, è cambiarla».

Comunicare e relazionarsi con gli altri è contemporaneamente una delle attività più naturali eppure più complessa con cui ci confrontiamo ogni giorno. Stare bene con noi stessi è garanzia di benessere, disponibilità ed apertura anche nei confronti degli altri. «Facendo ciò che si è sempre fatto, si ottiene sempre lo stesso risultato» (Stephen Covey). Per ottenere risultati nuovi e migliori nel rapporto con gli altri e nella nostra vita dobbiamo approcciare modalità e tecniche nuove. Il divertimento, insieme alla tranquillità e alla leggerezza di spirito, predispongono il cervello alla calma, all'apertura e all'apprendimento.

Il nostro augurio è quindi quello di essere riusciti a contribuire al vostro interessante progetto con la nostra particolare «lente di ingrandimento». A voi, ora, lo stimolante compito di attuare nel concreto tutte queste idee che – siamo certi – sapranno dare un importante stimolo alle vostre categorie professionali e a tutti i vostri studi.

RINGRAZIAMENTI

di Andrea Cecchetto e Cesare Maria Crety

Ringraziamo tutti coloro che hanno permesso all’iniziativa annuale «Generazioni Professionali a Confronto» di diventare un libro. Questo libro.

In primis il pensiero va a chi ha sostenuto la prima idea embrionale e l’ha resa fattibile: Proservizi (un grazie particolare a chi ha sempre lavorato costantemente dietro le quinte a nostro supporto), Confprofessioni e Confprofessioni Veneto, l’Università di Verona - Vicenza Hub (in particolare l’ex Presidente prof. Riccardo Fiorentini e ora l’attuale Presidente, il prof. Andrea Beretta Zanoni) e il Dipartimento di Giurisprudenza di Verona. E all’editore FrancoAngeli, che ci ha dato l’opportunità di creare un prodotto come lo volevamo noi – *open access* – rendendolo piacevole anche da un punto di vista grafico.

Poi a chi ha materialmente scritto i capitoli: i membri dei due gruppi di lavoro regionali di commercialisti e avvocati, con cui abbiamo instaurato un rapporto che ora vuol andare oltre questa esperienza, i relatori ai convegni. Un grazie particolare va all’avv. Lambertini e ai prof. Caprara e Riolfo, compagni di viaggio nel coordinamento del gruppo avvocati.

Il prof. Tommaso Dalla Massara, che ci ha accolti con entusiasmo nel mondo di Univerò.

Piergiorgio Piccoli e Theama Teatro, per avere accettato la sfida di mettere in scena dei siparietti professionali con estrema professionalità e creatività, ma anche per aver scritto le conclusioni di questo libro.

Il Consiglio Regionale G.I. Confindustria Veneto e gli imprenditori veneti aderenti all’iniziativa – in particolare il Past President Eugenio Calearo Ciman e l’attuale Presidente Marco Dalla Bernardina, sempre pronti e gentili ad ascoltare nostre proposte, volte ad avere *a bordo* le esperienze tratte dal mondo aziendale.

«Il Commercialista Veneto» e il direttore Adriano Cancellari per il costante appoggio che non è mancato nemmeno in questa iniziativa.

Gli Ordini di Commercialisti e Avvocati delle città venete che hanno aderito con entusiasmo all'idea di ospitare i nostri eventi, supportandoci per la loro organizzazione e l'Associazione Dott. Commercialisti ed Esperti Contabili delle Tre Venezie, nella persona del Presidente dott. Fabio Marchetto, per la partecipazione all'evento di apertura ad appoggio dell'iniziativa.

La rete dei presidenti delle unioni giovani commercialisti del Veneto – con i relativi rappresentanti regionali e nazionali – e le Aiga del Veneto, per aver garantito la diffusione degli eventi e – siamo sicuri – anche di questo libro all'interno del territorio. In particolare in questa sede ricordiamo il fondamentale apporto di Aiga Vicenza.

Al riguardo abbiamo chiesto all'allora Presidente Aiga di Vicenza, avv. Andrea Tiso, di fare un suo saluto e una considerazione su questa collaborazione commercialisti-avvocati:

Il successo di questo progetto dimostra che attraverso la sinergia delle diverse professioni e istituzioni si possono raggiungere grandi traguardi. In un mercato complesso e saturo come quello delle libere professioni, il futuro è la collaborazione e l'interazione tra professionisti

(Andrea Tiso, avvocato in Vicenza, ex Presidente Aiga Vicenza)

Infine il pensiero va a noi due, che vi stiamo scrivendo, e alle Unioni dei giovani Commercialisti di Vicenza e Venezia (e alle presidenti Valentina – ora gli è successo Giuseppe – e Federica che ci hanno sostenuto incondizionatamente lungo tutto questo appassionante viaggio regionale). E al team vicentino – Monica e Luca *in primis*, cui poi si sono aggiunte Chiara e Cristina.

L'iniziativa annuale e il libro non avrebbero potuto nascere senza questo gruppo di lavoro vicentino e questa duratura *liason* vicentina e veneziana, iniziata da quando io e Cesare eravamo presidenti delle due unioni.

Bene, si è conclusa un'avventura intensa e ci siamo arrivati insieme, dividendo oneri e onori, con fiducia reciproca.

«Tutti per uno, uno per tutti» scriveva Dumas. E così è stato per noi.

Grazie a tutti e alla prossima iniziativa!

Vicenza-Venezia, ottobre 2021

Andrea Cecchetto
Cesare Maria Crety

I professionisti prestano consulenza alle aziende nell'ambito dell'organizzazione e del passaggio generazionale. Ma gli studi fanno strategia? Innovano? Gestiscono al meglio il proprio team? Sono pronti ad affrontare le sfide del post-Covid?

Questa pubblicazione, frutto delle riflessioni emerse nel corso del progetto regionale Veneto *Generazioni Professionali a Confronto* articolatosi in un anno di eventi e iniziative che hanno fatto registrare il tutto esaurito, è stata realizzata grazie ai contributi di commercialisti e avvocati appartenenti agli studi strutturati che hanno aderito ai gruppi di lavoro, cui si sono aggiunti alcuni relatori ai convegni e gli imprenditori di Confindustria.

Convegni, tavole rotonde, sceneggiature teatrali, gruppi di lavoro, presentazioni di libri, pubblicazioni locali, regionali e nazionali. Gli autori hanno cercato di trasferire questa esperienza nelle pagine di un libro per proporre idee e soluzioni ma soprattutto per un confronto all'interno delle categorie professionali di commercialisti e avvocati caratterizzato da *franchezza e lungimiranza*.

Un ulteriore stimolo per riflettere insieme e contribuire a quel *salto culturale* nel mondo professionale tanto necessario ma spesso rimandato, soprattutto a scapito dei più giovani e del futuro delle professioni.

Contributi di: Alessandro Allamprese Manes Rossi, Svenja Bartels, Nicola Brunello, Adriano Cancellari, Federico Capeci, Andrea Caprara, Luca Cavicchiolo, Andrea Cecchetto, Francesca Cecchin, Eugenio Calearo Ciman, Luca Corazza, Francesca Corrado, Marco Dalla Bernardina, Marco Da Rin Zanco, Michele D'Agnoles, Tommaso Dalla Massara, Paolo De Muri, Giovanni Fonte, Manuela Galante, Federico Grigoli, Mariapaola La Caria, Lamberto Lambertini, Filippo Lemmo, Giovanni Montanaro, Mpo&Partners - Vari autori, Sabrina Nicoletti, Piergiorgio Piccoli, Claudio Pigarelli, Antonio Prade, Gianluca Riolfo, Riccardo Rocca, Alex Saggia, Gianluca Sicchiero, Daniele Vanin

Studi partecipanti ai gruppi regionali:



Con la collaborazione di:

