

IL COMMERCIALISTA VENETO n. 141 - MAGGIO / GIUGNO 2001



ASSOCIAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DELLE TRE VENEZIE

L'INSERTO

Giornate di Studio 2000/2001

Giornata straordinaria - Venezia, 6 aprile 2001

**UN PERCORSO DI AGGREGAZIONE
TRA STUDI
DI DOTTORI COMMERCIALISTI:
TEMI E SOLUZIONI ORGANIZZATIVE**

ALLEGATI

di Paolo De Muri, *Ordine di Vicenza*

**AGGREGAZIONE E ORGANIZZAZIONE
DEGLI STUDI:
UN MODELLO ORGANIZZATIVO**

di Paolo Danda, *Ordine di Vicenza*

Giornata straordinaria di Studio - 6 aprile 2001

Un percorso di aggregazione tra studi di Dottori Commercialisti

Temi e soluzioni organizzative

Paolo De Muri

Ordine di Vicenza

"L'IDEA IMPRENDITORIALE" DI PARTENZA: LA CRESCITA DIMENSIONALE DELLO STUDIO

Oggetto del presente intervento è l'esposizione di alcuni temi e delle connesse problematiche che si pongono a seguito di una iniziativa di aggregazione tra Studi di professionisti.

"L'idea imprenditoriale" dalla quale partiamo è di considerare un progetto di crescita dimensionale ottenuta attraverso l'aggregazione tra Studi o singoli Dottori Commercialisti, già operanti in uno stesso contesto locale, quale adeguata risposta all'evoluzione del mercato e dell'offerta nel campo dei servizi di consulenza della nostra professione.

Immaginiamo dunque un'ipotesi iniziale ove alcuni soci/titolari/partners di Studi di piccole-medie dimensioni, mettono in discussione il loro modo tradizionale di svolgere la professione, affrontando un progetto di sviluppo e di crescita che, per le sue caratteristiche, si presenta molto diverso da quello normalmente affrontato dallo Studio tradizionale.

La volontà di creare un'aggregazione di professionisti di grandi dimensioni costituisce dunque l'obiettivo primario ma rappresenta, in concreto, la sintesi di una molteplicità di altri obiettivi.

GLI OBIETTIVI DI UNA AGGREGAZIONE

Il primo argomento oggetto di discussione è perciò la definizione e l'enunciazione di tutti gli obiettivi verso i quali è orientato un simile progetto. Questo momento deve vedere coinvolti tutti i principali protagonisti dell'iniziativa e non si tratta di un passaggio superfluo: proprio il fatto che in una aggregazione siano coinvolti professionisti abituati a decidere in larga autonomia richiede uno sforzo di massima chiarezza nell'esplicitazione degli obiettivi di fondo. Solo la convergenza di tutti i soggetti coinvolti, sui medesimi obiettivi, consente di lavorare con efficacia alla costituzione di uno Studio aggregato e consente di superare gli inevitabili contrasti che si presenteranno.

Li elenchiamo nel seguito in ordine sparso e senza pretesa di esaustività:

- 1) L'ampliamento della gamma di servizi offerti
- 2) La specializzazione delle prestazioni
- 3) Messa in comune di esperienze professionali
- 4) L'eccellenza professionale
- 5) La difesa contro le minacce di concorrenza
- 6) L'organizzazione, le sinergie, l'efficienza della struttura, la riduzione di costi
- 7) L'incremento di fatturato

- 8) La continuità della struttura rispetto ai suoi componenti
- 9) La migliore qualità del clima professionale e del modo di lavorare
- 10) La sfida verso un nuovo modo di fare professione e l'adeguamento alle tendenze di mercato dell'offerta dei servizi professionali

Alcune brevi considerazioni sugli obiettivi anzidetti:

L'ampliamento della gamma dei servizi offerti

La crescita dimensionale consente di sviluppare una realtà professionale in grado di fornire una gamma più ampia di servizi consulenziali all'interno della quale sono possibili marcate specializzazioni per aree di attività. L'ampliamento delle dimensioni significa ampliamento delle competenze anche in settori affini a quello della professione di Dottore Commercialista. In una struttura di grandi dimensioni possono trovare spazio figure professionali diverse, avvocati, ingegneri gestionali e informatici, consulenti del Lavoro, etc... per essere in grado di rispondere con la massima competenza ai problemi trattati. E' quello che la terminologia alla moda definisce l' "one stop-one shop" il "centro commerciale" dei servizi di consulenza.

Questo significa allo stesso tempo una scelta di campo: infatti per quanto grande lo Studio non potrà fare tutto e dovrà decidere ove intende operare. Quindi la crescita può avvenire sia in senso orizzontale (Studio MONOPROFESSIONALE composto solo da Dottori Commercialisti) che verticale (Studio MULTIPROFESSIONALE composto da commercialisti, avvocati, consulenti del lavoro, notai, etc).

La specializzazione delle prestazioni

Tutti i colleghi oggi avvertono il disagio del continuo aggiornamento e della preparazione professionale e l'aggregazione risponde perfettamente a questo scopo. Si tratta pertanto di uno degli obiettivi di maggior significato dell'intero progetto perché consente, da un lato, di soddisfare bisogni personali dei singoli e dall'altro permette all'organizzazione di sviluppare competenze di prim'ordine nel soddisfacimento della domanda di consulenza.

Una struttura allargata consente al professionista di dedicare le proprie doti tecniche e professionali riducendo il numero delle materie sulle quali mantenere l'aggiornamento, sviluppando così una migliore preparazione. Naturalmente sono possibili soluzioni di specializzazione che non comportano l'allargamento della gamma di servizi ma sono limitati a poche definite aree.

La messa in comune di esperienze professionali

La complessità delle normative di riferimento e la latitudine delle materie a cui il Dottore Commercialista è chiamato a rispondere,

sconsigliano oggi l'esercizio della professione in forma individuale. La possibilità di condividere in *team* l'esame e la risoluzione dei problemi è aspetto molto apprezzato da tutti i professionisti. Una struttura aggregata offre opportunità uniche di confronto e di messa in comune di esperienze professionali ed organizzative. Non si tratta della semplice sommatoria di quanto già esistente: sarebbe riduttivo pensare che l'obiettivo sia raggiunto per il solo fatto di essere un numero maggiore. L'obiettivo deve essere il miglioramento continuo ma soprattutto la ricerca di sinergie "di contenuto" altrimenti non ottenibili.

L'eccellenza professionale

E' un corollario della specializzazione: quando il professionista ha l'opportunità di concentrare le energie intellettuali in ambiti più limitati è auspicabile che migliori di pari misura la qualità intrinseca delle prestazioni. Tra gli obiettivi di maggior contenuto di una struttura allargata vi è certamente quello di ambire a rivestire un ruolo significativo nel panorama professionale, non solo per effetto delle dimensioni (anzi bisognerà evitare di sembrare una "fabbrica") ma, soprattutto, per la ricerca della massima eccellenza nei contenuti delle prestazioni. Questa caratteristica oltre a conferire prestigio all'intera organizzazione dovrebbe contribuire ad elevare anche lo *status* professionale dei suoi componenti.

La difesa contro minacce concorrenziali

Le grandi dimensioni consentono di competere, in posizione dominante o paritetica, rispetto a possibili concorrenti sul proprio mercato di riferimento. Le minacce concorrenziali da parte delle strutture di consulenza delle società di revisione sono un argomento del quale si sente parlare con sempre maggiore frequenza, ed anche se nessuno è minacciato nella propria sopravvivenza, non si può escludere che la situazione sia destinata a modificarsi nel medio periodo, magari proprio a scapito dei clienti di maggiori dimensioni e quindi di maggior valore.

L'organizzazione, le sinergie, l'efficienza della struttura, la riduzione di costi

La crescita delle dimensioni obbliga la struttura professionale a dotarsi di soluzioni organizzative che potrebbero non essere giustificate quando le risorse ed i numeri sono inferiori.

L'organizzazione, se opportunamente progettata e guidata, migliora l'efficienza dell'intera struttura e reca sicuri vantaggi dovuti ad alcune economie di scala. Sul versante dei costi di struttura le valutazioni possono essere diverse. Ogni Studio che partecipa ad una aggregazione è sul mercato da tempo e certamente ha conseguito economie di gestione significative. In altre parole ogni Studio ha già un proprio equilibrio di costi-ricavi e l'aumento delle dimensioni complica la gestione della struttura anziché semplificarla. Inoltre proprio le nuove esigenze logistiche impongono il sostenimento di costi di natura straordinaria che nel breve periodo potrebbero risultare superiori ai risparmi di spesa.

Incremento del fatturato e degli utili

Il miglior utilizzo delle risorse professionali e la specializzazione devono consentire ad uno Studio aggregato di fornire risposte di consulenza adeguate ad ogni possibile richiesta. Questo permette da un lato di soddisfare al meglio la domanda del parco clienti attuale e dall'altro di conquistare nuove fette di mercato.

E' lecito attendersi dunque che in una realtà di grandi dimensioni si ottenga anche un incremento di fatturato e conseguentemente un miglioramento dei redditi personali dei soci.

Non si tratta comunque di uno degli obiettivi principali di una iniziativa di questo genere.

La continuità della struttura rispetto ai suoi componenti

In una struttura di grandi dimensioni si supera il ruolo e la figura dei singoli professionisti perché il funzionamento dipende sempre meno da singole persone.

Questo non significa che l'organizzazione sia indipendente dalle figure professionali ma, certamente, uno Studio di grandi dimensioni consente alle singole persone di essere più "libere" dal proprio Studio. Continuità significa altresì che il disegno della struttura organizzativa

deve essere pensato in modo da superare le contingenze immediate delle persone che la compongono.

La migliore qualità del clima professionale e del modo di lavorare

Se è vero che uno Studio di grandi dimensioni concede al professionista più possibilità di concentrare l'attenzione su specifiche materie e se il suo funzionamento dipende sempre meno da una singola persona, ne dovrebbe conseguire l'auspicabile obiettivo di migliorare la qualità del lavoro. In altre parole si dovrebbe continuare ad essere "liberi" professionisti con la tranquillità di una struttura alle spalle.

La sfida verso un nuovo modo di organizzare la professione e l'adeguamento alle tendenze di mercato dell'offerta dei servizi professionali

L'aggregazione in grandi Studi non è una scoperta: non stiamo inventando nulla che già non esista. Basti pensare alle *branch* di consulenza delle società di revisione o agli studi degli avvocati d'affari. Dal momento che il loro numero aumenta di giorno in giorno e sono strutture che funzionano è giunto probabilmente il momento di adeguarsi.

LE POSSIBILITÀ ALTERNATIVE PER CRESCERE

Stabilito che la crescita dimensionale è l'obiettivo (ma sarebbe più corretto dire la somma di obiettivi) del progetto, va considerato che vi sono diversi modi per raggiungerlo. Esaminiamo brevemente le principali opzioni:

La crescita interna: aggregare un poco per volta nuovi professionisti

La crescita dall'interno è quella che considera l'inserimento graduale nella compagine dello Studio di professionisti, sia cresciuti internamente ma anche provenienti da altre realtà.

Questa scelta ha numerosi vantaggi: consente di integrare meglio i nuovi arrivati, di formarli secondo la cultura e le abitudini dello Studio, senza traumi sull'organizzazione. In una realtà professionale già esistente è il nuovo entrato che impara a conoscere il clima e la cultura dell'ambiente in cui si viene a trovare, ed è più facile per l'organizzazione indirizzarlo nel perseguimento degli obiettivi comuni. Starà al singolo adeguare o sintonizzare i propri obiettivi personali (aspirazioni di carriera, motivazioni al lavoro, etc..) con quelli dell'organizzazione. Il problema in questo caso è principalmente quello di individuare specifiche professionalità da attrarre nella struttura e da coinvolgere affinché vi rimangano.

Questa soluzione ha un evidente punto debole: i tempi molto lunghi dell'operazione di crescita.

La crescita esterna: fondere delle strutture di Studio già esistenti.

La crescita dall'esterno è quella che prevede la fusione tra Studi già esistenti e sarà l'ipotesi che espressamente verrà considerata nel prosieguo della presente relazione.

In questo caso il vero punto di forza è la rapidità con il quale si raggiunge l'obiettivo dimensionale.

Numerosi sono invece gli aspetti problematici. La fusione è sempre un progetto complesso che deve far funzionare in armonia fra di loro professionisti abituati magari da decine di anni a lavorare in piena e totale autonomia, con tempi e metodi di lavoro propri, con specifiche "culture" e "stili" di Studio. La difficoltà si sposta dunque nel cercare di aggregare e coordinare modi di lavorare, personalità e abitudini molto diverse.

Si consideri poi che tutti i partecipanti, soprattutto i soci "partner", perseguono da tempo obiettivi personali spesso prevalenti su quelli "comuni" ed anche se i partecipanti "senior" e "junior" sono probabilmente più abituati a lavorare su obiettivi "comuni", sono comunque portatori di obiettivi personali altrettanto forti nei limiti dell'autonomia presente negli Studi di cui fanno parte.

Con la fusione tra Studi vengono in un solo momento messi in discussione tutti questi obiettivi, (tutte le persone e tutti gli obiettivi) ed ognuno vorrà verificare se e come nella nuova realtà, la propria posizione verrà modificata e quali conseguenze vi saranno nel proprio

progetto di carriera professionale. Questo è certo uno dei passaggi chiave per la riuscita di una iniziativa di aggregazione: solo se gli obiettivi del nuovo Studio consentono di soddisfare le aspettative della maggior parte dei partecipanti si può ragionevolmente credere nel successo del progetto.

Stabilire e/o aderire a dei network di collaborazione

L'adesione a *network* professionali è una formula alternativa di crescita dimensionale. In ambito internazionale diventano una scelta obbligata ed anche in un contesto domestico si può ravvisarne l'utilità se gli interessi professionali sono in qualche modo legati a determinate localizzazioni geografiche.

Il giudizio su queste forme di collaborazione a distanza è molto variegato: qualcuno li trova potenzialmente interessanti, altri non vedono con favore la lontananza, anche fisica, dei partecipanti.

Tengo a sottolineare che non si intende esprimere alcun giudizio di "valore" sulla maggiore o minore bontà di queste possibili scelte e conseguentemente su quella descritta in questo intervento. Si tratta infatti di una possibile alternativa tra le altre esistenti.

DALL'IDEA (IL PROGETTO), ALLA SUA REALIZZAZIONE (IL PROCESSO): LE SITUAZIONI DI PARTENZA

Dopo che è stata presa la decisione di mirare ad una crescita dimensionale attraverso l'aggregazione tra Studi già esistenti, il problema si sposta repentinamente dal progetto al merito del processo che dovrà guidarne la nascita.

Trovare un accordo sugli intenti di fondo e sulla bontà dell'operazione è un momento fondamentale che tuttavia non garantisce, in alcun modo, la riuscita del progetto. Ognuno degli obiettivi elencati in precedenza sottende infatti non solo delle scelte di tipo strategico ma soprattutto di natura operativa.

E' necessario dunque pianificare le operazioni necessarie per giungere all'aggregazione tra gli Studi interessati al progetto.

Evidenziamo da subito l'esigenza di inquadrare la situazione di partenza dei diversi soggetti interessati.

Strutture dominanti e strutture alla pari

Distinguiamo anzitutto le differenze legate alla dimensione dei partecipanti. Quando ad aggregarsi sono Studi di dimensioni molto diverse siamo in una situazione che possiamo definire di FUSIONE PER INCORPORAZIONE ove di norma sarà il soggetto più grande ad incorporare quello più piccolo.

In questa ipotesi non vi sarà una situazione molto diversa da quella dell'inserimento di una singola persona in un'organizzazione già esistente. Il piccolo dovrà verosimilmente adattarsi a nuove regole già prefissate dal soggetto più grande, a meno che non si voglia considerare l'ipotesi di uno Studio "piccolo" ma in grado di apportare rilevanti contributi organizzativi.

Quando invece ad unirsi sono studi di dimensioni tra loro abbastanza equivalenti siamo in una situazione che definiamo di FUSIONE PROPRIA, ove la soluzione di ogni questione (sia essa organizzativa, professionale o di altro genere) scaturisce necessariamente da un confronto totale tra le diverse esperienze.

L'aggregazione, in detta seconda ipotesi, diventa un progetto complesso che obbliga a mettere in discussione, ed in modo radicale, il proprio modo di fare Studio e di concepire la professione.

Rispetto alle altre soluzioni, che hanno chiaramente un impatto più morbido sull'organizzazione si rende necessario un approccio strutturato e organizzato ove nulla può essere lasciato all'improvvisazione.

La cultura dell'organizzazione

Un altro aspetto che influenza pesantemente il processo di aggregazione riguarda il grado di "cultura" dell'organizzazione presente in ogni Studio.

Anche se negli ultimi anni la nostra categoria ha imparato a condividere i temi dell'organizzazione di Studio, anche sulla scia dell'interesse suscitato dalla Certificazione di Qualità, la realtà dei nostri Studi si presenta ancora molto variegata sui temi

dell'organizzazione interna.

Le singole formule organizzative magari sono simili, abbastanza tradizionali, molto centrate sulla figura ed il ruolo dei singoli professionisti piuttosto che sui processi di fornitura del servizio consulenziale. Manca l'abitudine a lavorare in *team*, manca l'approccio al lavoro specializzato, modesta è l'abitudine al controllo di gestione sull'attività svolta. L'interesse per le tematiche dell'organizzazione interna è sentito, ma spesso vi si dedicano dei ritagli di tempo e questo non è sufficiente a garantire standard organizzativi degni di nome.

Nella migliore delle ipotesi gli Studi partecipanti hanno una struttura e delle regole organizzative ma quasi sempre non sono formalizzate e funzionano grazie a meccanismi basati su abitudini consolidate.

Sarebbe ingenuo pensare che il risultato di una aggregazione sia la semplice sommatoria degli Studi partecipanti: il risultato è qualcosa che probabilmente non assomiglierà nemmeno ai nuclei che andranno a costituirlo, tanto diverso sarà per dimensioni, implicazioni organizzative e prospettive.

LE COSE DA FARE: IL PROCESSO PER LA FUSIONE

Se questo è il quadro di partenza si palesa immediata la necessità di creare un nucleo, una struttura organizzativa provvisoria, dedicata allo sviluppo delle fasi iniziali del processo di aggregazione.

Tratteremo in seguito le funzioni e le possibili modalità di funzionamento di questi gruppi di lavoro passando invece ad esaminare, per sommi capi, una scaletta ed una cronologia delle attività da realizzare, cercando di evidenziare per ognuna gli aspetti di maggior interesse. Un elenco delle cose da fare potrebbe dunque essere il seguente:

- * La lettera di intenti
- * La costruzione di un *business plan* economico
- * I patti e le regole associative
- * La formula di suddivisione delle quote e degli utili
- * La definizione di un organigramma e di una struttura di direzione
- * La definizione delle aree specialistiche
- * L'individuazione delle professionalità necessarie
- * La valutazione del portafoglio delle risorse esistenti
- * La collocazione dei professionisti nelle aree
- * La definizione delle modalità di erogazione dei servizi di consulenza
- * La stesura dei manuali operativi - scelta dei metodi / standard di lavoro
- * L'adozione di un sistema di qualità
- * La progettazione di un sistema di controllo di gestione
- * La scelta di un sistema informativo comune
- * La logistica e gli spazi di lavoro
- * La gestione organizzativa interna
- * La gestione del personale dipendente
- * La gestione dei praticanti e dei collaboratori
- * La promozione dell'iniziativa di aggregazione

La lettera di intenti

Abbiamo poc'anzi affermato che la chiara enunciazione degli obiettivi di una iniziativa di aggregazione non è un passaggio superfluo.

Una sorta di "lettera di intenti" può essere il documento che formalizza espressamente l'idea di base dell'intero progetto e consente di:

- * enunciare formalmente gli obiettivi e le finalità del progetto di aggregazione
- * indirizzare le scelte di fondo come farebbe un piano strategico
- * sgombrare il campo da possibili equivoci sulle finalità dell'iniziativa

In questa prospettiva il documento non ha particolari valenze "contrattuali" ma è principalmente uno strumento di impegno "morale" e "psicologico", un accordo a beneficio della buona riuscita dell'iniziativa.

Se rendiamo trasparenti e concreti gli obiettivi del nuovo Studio ognuno dei suoi potenziali componenti è facilitato nell'adeguamento alla nuova realtà e il suo contributo al bene comune sicuramente più efficace, tanto più che l'esplicitazione degli obiettivi deve essere

intimamente connessa alle persone che dello Studio entreranno a far parte. Le dimensioni di un'iniziativa di aggregazione tra Studi sono tali da minacciare concretamente obiettivi personali troppo diversi da quelli dell'intera organizzazione e allo stesso tempo l'organizzazione non potrà funzionare se orientata al soddisfacimento di obiettivi personali di poche persone.

In allegato è riportato un esempio di lettera di intenti. ALLEGATO n.1

La costruzione di un business plan economico

Nella accezione che qui interessa si intende un conto economico "consolidato" (aggregato) che aiuti a prefigurare le dimensioni economiche e finanziarie dell'iniziativa una volta completata l'unificazione. Naturalmente quanto maggiore sarà il grado di "maturità" gestionale degli Studi, quanto maggiori saranno le possibilità di costruire da subito "report" consuntivi dedicati per singola area di specializzazione.

Questo lavoro inizialmente sarà basato sui dati storici degli Studi e successivamente a mano a mano che verranno definiti gli aspetti organizzativi e professionali della nuova realtà, potrà essere completato in chiave prospettica. Questo lavoro consente inoltre di impostare delle valutazioni nel merito delle possibili sinergie di costi ottenibili dall'aggregazione degli Studi.

I patti e regole associative

Si tratta di un tema fondamentale di indiscussa centralità nell'ambito del progetto e comprende la valutazione dei seguenti aspetti:

- ” Livelli di partnership
- ” I criteri di passaggio tra i livelli
- ” La definizione dei ruoli e del potere
- ” I criteri di ripartizione degli utili
- ” Le regole di entrate e di uscita dall'associazione
- ” Le regole dell'associazione

La formula di suddivisione delle quote e degli utili

Argomento strettamente connesso al precedente è quello della definizione dei criteri di ripartizione degli utili. Superfluo evidenziare l'importanza ai fini della durata dell'iniziativa.

In allegato è contenuto un *memo* su alcune possibili dimensioni utilizzabili in una formula di ripartizioni degli utili, ALLEGATO n.2, mentre nell'intervento del dott. Paolo Danda verrà proposto un esempio di concreta applicazione.

La definizione di un organigramma e di una struttura di direzione

L'organigramma deve adeguarsi alle logiche organizzative ma anche tenere conto delle esigenze dei soci in tema di responsabilità, di assunzione delle decisioni chiave e di indirizzo strategico.

Bisognerà distinguere perciò un organigramma "societario" che riflette in un certo senso i rapporti di anzianità tra i partecipanti e che consegue alla stesura dei patti associativi ed un organigramma "operativo" destinato a disciplinare l'attività professionale vera e propria.

L'obiettivo di fondo è quello di disegnare un modello organizzativo flessibile, svincolato dalle contingenze e in grado di durare nel tempo. A tal fine potrebbe essere necessario creare dei percorsi di carriera personalizzati per gestire l'entrata a regime della struttura organizzativa. Le soluzioni organizzative dovranno inoltre essere armonizzate con gli aspetti economici. Non si può assegnare una quota economica e poi fare una struttura organizzativa non coerente. In concreto chi guadagna di più dovrà assumersi le responsabilità organizzative adeguate alla posizione che occupa.

La definizione delle aree specialistiche

E' il primo di una serie di temi che riguarda l'assetto organizzativo prescelto per erogare i servizi di consulenza professionale.

Si tratta di definire sia la tipologia che il numero delle aree ove lo Studio andrà ad operare, in linea con gli obiettivi definiti nelle premesse. Per ogni area inoltre è necessario indicare i contenuti e gli ambiti di operatività.

L'argomento si presta a varie ed articolate considerazioni in relazione al fatto che la suddivisione delle aree può essere fatta in modi differenti:

- In chiave storica: formalizzando quello che gli Studi fanno e quello che i singoli professionisti sanno già fare;
- In chiave futura: definendo oltre ad aree di

specializzazione "tradizionale" anche settori di attività complementare e/o innovativa:

- area legale
- finanziamenti regionali e comunitari
- bilanci ambientali
- contrattualistica internazionale

” In base alla tipologia delle aziende clienti

- le società immobiliari (di costruzione e di gestione);
- gli orafi;
- i trasportatori, gli spedizionieri;
- gli enti locali;

.....

” In base ad aggregazioni di materie più o meno ampie tra di loro.

Non si tratta di un problema di facile soluzione. Si può essere tentati da una distinzione di micro-tipologie di attività che fanno parte di una ideale suddivisione della materia trattata dal Dottore Commercialista, ma ci si scontra con il concreto atteggiarsi/combinarsi delle materie nella quotidiana applicazione, nella quale problemi tributari, societari ed aziendali si intersecano spesso senza soluzione di continuità. Molte materie sono per loro natura "trasversali" o comunque "orizzontali" e quindi difficilmente separabili in modo netto. Il pericolo è di avere professionisti la cui collocazione nell'organizzazione non è univoca e le cui competenze, quindi, si sovrappongono a quelle di altri colleghi.

L'altra prospettiva è dunque quella di suddividere le aree in modo molto semplificato (ad esempio: Fiscale, Societario, Aziendale) così da lasciare una maggiore interdisciplinarietà all'interno di ognuna, facilitando la successiva collocazione e scelta dei singoli professionisti.

Un'ultima considerazione: la specializzazione è un obiettivo primario ma non significa che sia un obbligo assoluto. Se per alcune particolari attività si vuole mantenere una elevata elasticità operativa o se si ritiene che essa non giustifichi una assegnazione di risorse dedicate, nulla vieta di avere ancora professionisti "alla vecchia maniera" in grado di coprire un'ampia latitudine di problemi e di materie.

In ALLEGATO n.3 è riportato un esempio di scheda descrittiva di un'area professionale.

L'individuazione delle professionalità necessarie

Parallelamente al disegno delle aree specialistiche avviene una definizione delle competenze professionali necessarie per il presidio e l'erogazione delle prestazioni professionali tipiche di ogni settore. Come già detto in precedenza, tra gli obiettivi dell'aggregazione vi è la fornitura di servizi di elevato livello qualitativo. Vale, in generale, l'auspicabile obiettivo di uno Studio aggregato di coprire aree di attività mirando non tanto e non solo alle economie di gestione professionale, ma soprattutto all'eccellenza della prestazione stessa. Questo comporta una obiettiva definizione delle competenze necessarie per occupare un determinato ruolo nelle singole aree. Siamo tutti d'accordo che il Dottore Commercialista per come è stato abituato a lavorare è in grado di fare qualunque cosa, purché ci dedichi un po' di tempo ma tutti dovremo riconoscere che l'eccellenza in una materia richiede dell'altro.

E' quindi necessaria una precisa definizione del livello di "profondità" di conoscenza delle singole materie da parte dei professionisti. Si consideri inoltre l'importanza di individuare esattamente le necessità in termini di attività di supervisione e di indirizzo generale rispetto a quelle di capacità operativa completa.

Si tratta di una precisazione delicata perché all'interno delle aree specialistiche dovranno esser presenti sia professionisti "strategici" e "pensanti" ma anche "operativi" in grado di dare corpo e forma alle idee erogando direttamente le soluzioni ed i servizi.

La valutazione del portafoglio delle risorse esistenti

In parallelo con il disegno della struttura organizzativa e di quella delle aree di attività avviene la rilevazione del portafoglio di competenze disponibili tra i componenti degli Studi che si stanno aggregando.

A tal fine lo strumento più idoneo è una scheda personale con la

quale oltre ad un tradizionale *curriculum* verranno raccolte altre informazioni giudicate di interesse per il censimento delle caratteristiche delle risorse esistenti. Ancora potrebbe risultare interessante raccogliere informazioni sui profili psicologici-attitudinali dei singoli, come la capacità di stendere relazioni e pareri, la capacità di parlare in pubblico, le capacità di coinvolgere i collaboratori, l'attitudine al rispetto delle regole interne e via dicendo. Ancora potrebbe essere interessante conoscere se i professionisti, nei singoli campi di attività, sono in grado di far valere contatti e conoscenze utili per sviluppare al meglio l'attività del singolo comparto.

Potrebbe trattarsi di:

- * *Conoscenze istituzionali* (area ONLUS, enti locali, imprese municipalizzate, enti...);
- * *Conoscenze universitarie* (area contenzioso, imposte dirette, indirette, diritto societario);
- * *Conoscenze a livello enti centrali*: Ministero Finanze, Governo (per conoscere in anticipo iter legislativi, novità fiscali).

Un'altra informazione di interesse è quella del grado di alfabetizzazione informatica dei singoli. Si tratta di una notizia fondamentale per apprezzare l'autonomia operativa dei singoli. E' peraltro indispensabile che coloro che non hanno dimestichezza con l'informatica si adeguino, almeno per le necessità richieste per l'attività di rilevazione attività per i fini gestionali interni.

La collocazione dei professionisti nelle aree

Sia la descrizione delle aree che le schede personali servono a facilitare la scelta dei singoli circa l'area alla quale dedicarsi.

Sembra un passaggio semplice, ma non lo è: in una aggregazione che punta alla specializzazione ogni professionista deve decidere in quale settore dedicare la propria attenzione, abbandonando altre cose.

La scelta dei singoli circa le aree dove svolgere la propria attività sarà influenzata da numerosi fattori. Ne citiamo alcuni:

” Le competenze professionali effettivamente possedute;

” Le competenze professionali desiderate (che possono o meno coincidere con quelle possedute);

” Le modalità di funzionamento dei singoli team specialistici: chi li dirigerà, quale sarà il rapporto con gli altri gruppi, quale sarà il rapporto con i propri clienti, etc;

” La presenza nei singoli team di persone con le quali si condivide non solo la passione per la stesse materie ma anche un reciproco rispetto, stima e certamente ...simpatia;

” La circostanza che i parametri di determinazione delle quote di profitto saranno per una parte agganciati a variabili di redditività su pratica.

Un argomento correlato è quello che riguarda la modalità di copertura di aree ove nessuno degli Studi partecipanti possiede esperienze significative e di spessore.

Sarà opportuno esplicitare se la scelta è quella di far crescere risorse dall'interno, fare della formazione, acquisire altri professionisti esterni, oppure stabilire *partnership*.

Nella collocazione dei professionisti all'interno delle aree di specializzazione influiscono le modalità che verranno definite per la gestione del rapporto con i clienti.

E' necessario riflettere sul fatto che, con la nascita di un nuovo Studio, è necessario un tempo non breve durante il quale i professionisti cui fanno capo i clienti, (cd "Professionista di riferimento") utilizzeranno gran parte del loro tempo per "traghetare" i clienti stessi verso la formula multiprofessionale e specializzata.

Durante quest'arco temporale, (la cui durata non è di fatto definibile in quanto i clienti resteranno comunque di "quel" professionista) questi colleghi avranno forse poco tempo per seguire la loro specializzazione. Sarà difficile pensare che il professionista, cui fa capo storicamente il cliente, non sia parte attiva del processo di erogazione della prestazione.

Bisogna quindi considerare l'opportunità di assegnare la responsabilità delle aree (o almeno di alcune aree) anche a professionisti meno coinvolti verso l'esterno che abbiano però più

tempo da dedicare alla specializzazione vera e propria e soprattutto in grado di impegnarsi anche nel funzionamento dell'organizzazione interna. Nella valutazione della struttura specialistica per aree debbono essere considerati anche gli aspetti legati ai volumi effettivi di attività realizzate e realizzabili.

Come dimostra l'esperienza, non vi è una relazione diretta e proporzionale tra numero di addetti ad una certa materia e volumi di attività e nemmeno tra questi e i ritorni economici. Bisogna perciò valutare;

” Qual è il profilo complessivo dell'attività del nuovo Studio aggregato sommando semplicemente i volumi di attività dei singoli studi sulle varie specializzazioni.

” Se e quali economie di gestione sono ottenibili dalla sommatoria dei clienti per un certo tipo di attività. Esempio: se in uno studio per gestire 100 bilanci occorre impegnare a tempo pieno per quattro mesi 8 persone (5 professionisti e 3 praticanti) per farne 300 ne occorrono 24 oppure ne bastano di meno

” In alcune aree le economie (= i vantaggi della sommatoria) sono probabilmente più evidenti (es. contabilità, dichiarazioni dei redditi, sistema informatico), in altre potrebbero non esserci affatto.

La definizione delle modalità di erogazione dei servizi di consulenza

Una volta effettuata una corretta individuazione delle aree specialistiche e collocati i professionisti, i collaboratori ed il personale dipendente è necessario capire come funziona in concreto uno Studio di grandi dimensioni.

” Come si gestisce la singola pratica ?

” Chi è il responsabile del cliente ?

” Come si coordinano i vari team di lavoro?

Pochi sono realmente abituati a gestire i clienti in questo modo e lo sforzo necessario è quindi importante.

Si osservi che una volta decisa una "specializzazione" è necessario rispettarla. Non è pensabile che un professionista dedichi tempo ad un campo di attività e poi veda i lavori assegnati ad altri o subisca di continuo ingerenze nel proprio ambito di lavoro.

Si tratta di un pericolo concreto, originato dal fatto che tra tutti i partecipanti ad una fusione vi sono e continueranno ad esserci notevoli sovrapposizioni di competenze.

La scelta dei metodi/standard di lavoro e la stesura dei manuali operativi.

Non si può pensare che l'organizzazione operativa di un nuovo Studio possa iniziare il giorno stesso in cui tutti entrano nel nuovo indirizzo.

Ogni Studio, ma spesso all'interno di uno stesso Studio ogni professionista, è abituato a lavorare a modo proprio esprimendo la libertà intellettuale in ogni attività che realizza, anche quelle più banali del quotidiano.

Facile immaginare dunque che ognuno sia abituato a chiudere un bilancio, redigere una dichiarazione, stendere un contratto, preparare un ricorso, archiviare un fascicolo, a modo proprio.

Per questo è indispensabile che tutti i partecipanti inizino presto a confrontarsi sui metodi di lavoro per arrivare a definire procedure comuni condivise da tutti. L'argomento sarà ripreso in seguito.

L'adozione di un sistema di qualità

L'adozione di un sistema di qualità certificato è argomento di comune parlare in questi ultimi mesi. In un'organizzazione complessa esso costituisce un autonomo obiettivo da raggiungere e rappresenta al tempo stesso un'ottima occasione per facilitare l'aggregazione delle diverse realtà professionali.

E' noto che per arrivare ad implementare un sistema di qualità certificato è necessario rivedere per intero l'organizzazione di Studio, formalizzando il relativo manuale e le procedure operative. Per questo un progetto di certificazione può diventare un buon veicolo per "costringere" gli Studi in procinto di fondersi a sottoporre ad analisi la propria organizzazione.

Qualora si ravvisi nell'adozione di un sistema di qualità, certificabile o meno, questa opportunità è consigliabile seguire un percorso comune e definire congiuntamente la questione.

La progettazione di un sistema di controllo di gestione

In una organizzazione di servizi di medie-grandi dimensioni bisogna convincersi da subito che il monitoraggio dell'andamento economico e delle condizioni di efficienza/efficacia della struttura non è più realizzabile a "vista" e nemmeno con una tradizionale contabilità per cassa. Si rende perciò necessaria la progettazione di un sistema di controllo di gestione, aderente al disegno della struttura organizzativa, che consenta di evidenziare le informazioni gestionali utili in una realtà più sofisticata.

Oltre a raccogliere le informazioni necessarie per la normale fatturazione il sistema dovrà fornire indicazioni sull'efficienza nell'utilizzo delle risorse professionali e sul contributo di ognuno all'attività di consulenza.

Inoltre quanto maggiore diventa l'articolazione delle aree professionali che compongono l'organigramma dello Studio aggregato, tanto maggiori diventano le necessità informative, utili anche per comprendere e giudicare della validità e della bontà di dette scelte di "diversificazione"

Il tema sarà approfondito nell'intervento del dott. Flavio Battilana.

La scelta di un sistema informativo comune

Tutti condividiamo la netta impressione che l'informatica sia divenuta per la nostra professione una assoluta necessità e che i nostri Studi oggi dipendono da essa.

Basterà ricordare alcuni argomenti di quotidiano utilizzo:

- ” L'invio telematico delle dichiarazioni. La trasmissione telematica delle variazioni dati ai fini IVA
- ” Le visure camerali on-line
- ” L'invio telematico dei bilanci
- ” La firma digitale
- ” Il sito WEB dello Studio
- ” L'utilizzo del WEB per la ricerca di informazioni professionali
- ” L'utilizzo delle banche dati
- ” Lo scambio di messaggi e documenti attraverso la posta elettronica.

Questo significa che ogni Studio ha peculiari abitudini anche nella gestione della informatica, in parte dovute alla diversa propensione e confidenza dei suoi componenti con computer e relativi applicativi. Ma se quanto riguarda gli strumenti di cosiddetta produttività individuale (videoscrittura e fogli elettronici) il monopolio di Microsoft garantisce comunque un linguaggio pressoché universale, diverso è il quadro quando pensiamo alle modalità di trattamento delle altre informazioni gestite in forma elettronica.

Per queste ragioni la progettazione di un sistema informativo comune deve essere considerato un passaggio fondamentale per la riuscita di un'iniziativa di aggregazione.

La soluzione è da ricercare in un applicativo che aiuti a gestire in modo integrato le informazioni che debbono circolare all'interno dell'organizzazione: messaggistica interna ed esterne, anagrafiche, archivi documentali, ma anche, soprattutto, rilevazione delle attività svolte dai professionisti (*time sheet*). Si noti che si tratta di un aspetto che comporta rilevanti impatti di tipo organizzativo e si scontra pesantemente con le abitudini di lavoro dei singoli.

Le grandi dimensioni della struttura impongono inoltre la scelta di applicativi in grado di garantire sia una elevata sicurezza e salvaguardia delle informazioni (utilizzando perciò database di tipo professionale) e sia di consentire all'intero sistema di gestire differenti livelli di accesso alle informazioni.

Di minore rilevanza sarà invece la scelta degli applicativi necessari per la tenuta delle contabilità o per la compilazione delle dichiarazioni dei redditi: in questi casi si tratterà più semplicemente della scelta del programma che offre le migliori caratteristiche, scelta facilitata dalla circostanza che gli Studi che vanno ad aggregarsi possono confrontare quanto già utilizzano.

Un altro problema da considerare è la dimensione raggiunta dal parco macchine informatico. Questo può far nascere problemi di gestione hardware e software non banali, ai quali si deve pensare di far fronte dedicando una o più apposite risorse (amministratore di rete) persone cioè esclusivamente dedicate solo al parco macchine informatico, in

grado di metter mano con rapidità e competenza a tutta la struttura. Anche il fornitore di hardware e software dovrà essere in grado di supportare una struttura di grandi dimensioni.

La logistica e gli spazi di lavoro

Quando gli occupanti di uno Studio passano da qualche unità a diverse decine, diventa problematica anche la ricerca di spazi ed uffici adatti allo scopo ed in grado di rispondere alle esigenze funzionali di una realtà di queste dimensioni.

A meno che uno degli Studi già non disponga di ampi spazi inutilizzati sarà frequente l'ipotesi di dover traslocare in un nuovo ufficio.

E' importante individuare degli spazi che siano coerenti con gli obiettivi prefissati e non disperdano in ambienti troppo vasti l'organizzazione di Studio. Pensiamo ad esempio all'obiettivo che abbiamo definito "messa in comune di esperienze professionali": se voglio condividere con i colleghi frequenti momenti di confronto debbo pensare ad una facile e rapida "promiscuità" fisica. Se il collega è sistemato in un ufficio a due piani di distanza probabilmente per parlargli dovrà utilizzare il telefono o la posta interna allo stesso modo che se fosse all'altro capo della città!

L'ufficio ideale sarà dunque collocato in una posizione strategica sia per i suoi occupanti che per la clientela che deve accedervi, sarà preferibilmente su un solo piano o al massimo due e dovrà essere progettato in modo funzionale rispetto alle esigenze del nostro lavoro. Numerosi sono i punti oggetto di analisi:

- ” Quale immagine "estetica" vogliamo dare allo Studio?
- ” Come e dove riceveremo i clienti?
- ” Quante sale riunioni avremo e come dovranno essere: poche ma grandi, o tante e piccole?
- ” Le stanze dei professionisti: saranno ambienti di lavoro o di rappresentanza? Gli incontri con i clienti si faranno sempre in sale riunioni?
- ” Staff room; il personale è meglio collocarlo assieme o diviso? Quale ruolo avranno le segretarie nel futuro del nostro lavoro?
- ” Archivi: quale sarà il futuro della carta? Ci sarà sempre bisogno di tanto spazio? Cosa prevede un sistema di qualità in termini di archiviazione?
- ” Abbiamo arredi che rispettano e normative in termini di sicurezza degli ambienti di lavoro?
- ” Crediamo che un bel ambiente di lavoro (luminoso, pulito, silenzioso, funzionale) migliori la qualità del lavoro stesso?
- ” L'ufficio deve prevedere anche spazi di relax e svago per suoi occupanti (la cucina, una palestra, un solarium?)

Anche su questi aspetti il confronto tra le esperienze degli Studi partecipanti alla fusione è un momento importante. Logisticamente parlando, in ogni Studio abbiamo cose che funzionano bene ed altre meno bene. La soluzione è farne un riassunto e magari assegnare ad un progettista delle indicazioni precise.

Tra i compiti preliminari al processo di aggregazione includeremo inoltre l'inventario delle attrezzature e degli arredi che si conta di poter recuperare per la nuova localizzazione.

Lo Studio dovrà cercare di incentivare la motivazione e di sviluppare le prestazioni del personale anche attraverso un ambiente di lavoro bello e professionale, dove le relazioni siano gradevoli e il lavoro il meno routinario possibile.

La gestione organizzativa interna

In una struttura professionale di grandi dimensioni l'organizzazione stessa diventa qualcosa di autonomo rispetto ai suoi componenti. E' impossibile pensare che la gestione degli innumerevoli problemi che quotidianamente un ufficio pone, possa essere svolta efficacemente rubando qualche mezz'ora alla normale attività professionale. Anche quando in Studio si è relativamente in pochi la gestione delle problematiche extraprofessionali disturba molto: pensiamo come il problema si amplifica al crescere delle dimensioni. La soluzione è da ricercare in una funzione di staff, di supporto ai soci. Al riguardo è necessario individuare una figura che svolga le funzioni di "direttore o manager di studio", slegato da incarichi professionali e dedicato esclusivamente alla gestione organizzativa e amministrativa dello Studio. Non è affatto semplice trovare la

persona giusta: occorre individuare preliminarmente le mansioni che gli dovranno essere affidate (amministrazione, approvvigionamenti, gestione personale, segreteria, sistema qualità, sicurezza...) per facilitare la scelta del candidato. Il ruolo è inoltre atipico e perciò dovrà essere interpretato con notevole personalità.

La gestione del personale dipendente

Allo stesso modo con cui si procede ad una classificazione del portafoglio di competenze professionali si dovrà effettuare una valutazione delle capacità e competenze del personale dipendente disponibile, tenendo conto delle loro potenzialità e aspirazioni.

Rispetto a quanto accade negli Studi di piccole dimensioni si propone un problema di gestione del personale sicuramente più rilevante.

Tra le tante cose che richiedono una decisione:

- ” Stabilire ruoli e funzioni del personale rispetto alla nuova struttura di studio;
- ” Definire chiaramente le gerarchie cui dovranno conformarsi i dipendenti;
- ” Verificare la compatibilità della destinazione dei dipendenti in relazione a quella dei loro Titolari;
- ” Verificare se si porranno problemi di confrontabilità degli stipendi
- ” Il turnover del personale avrà dimensioni assolute maggiori.

La gestione dei praticanti e dei collaboratori

In uno Studio aggregato il numero dei giovani praticanti assume dimensioni ragguardevoli. La loro selezione, il loro coordinamento e la loro formazione andrà gestita in modo unitario.

Negli Studi di piccole e medie dimensioni difficilmente esiste un programma formalizzato di inserimento dei giovani: i rapporti vengono gestiti in piena autonomia dal *dominus* che definisce il percorso di crescita dell'aspirante professionista e ne indirizza i contenuti formativi.

In uno Studio di grandi dimensioni e nella logica della specializzazione per materie, questa situazione è destinata a modificarsi. Anzitutto il giovane deve completare un ciclo formativo sulle diverse materie e pertanto dovrà muoversi trasversalmente sulle varie aree. Questo comporta la necessità che egli venga in contatto con un maggior numero di professionisti rispetto a quanto mediamente avviene oggi e ciò richiede un comprensibile bisogno di coordinamento.

Si consideri inoltre che il giovane talora rimane all'interno dell'organizzazione di Studio per un periodo limitato. Se è vero perciò che lo Studio aggregato dovrà definire una politica in grado di attrarre giovani di talento e di elevate potenzialità offrendo concrete prospettive di inserimento a coloro che dimostrano di interpretare adeguatamente la filosofia e gli standard qualitativi professionali dello Studio, è altrettanto vero che vi sarà un consistente *turnover*. Questo *turnover* non dovrà diventare un limite per l'organizzazione, ma andrà adeguatamente gestito perché si tratta di una opportunità. I praticanti consentono ai professionisti dello Studio di delegare il lavoro agli stessi ottenendo maggiori prestazioni e motivazioni, e potendo così dedicare maggiore tempo alle attività strategiche. In cambio del contributo che riceve lo Studio si impegna a dare loro formazione e responsabilità.

I praticanti dovranno essere aiutati a comprendere le specificità del proprio talento e orientati a cogliere le opportunità di crescita che si possono presentare sia all'interno dello Studio che al di fuori di esso. Essi verranno periodicamente monitorati per indagare motivazioni ed aspirazioni cercando di capire se queste necessitano di capacità/conoscenze già acquisite o da sviluppare.

Lo Studio dovrà favorire la capacità di imparare cose nuove e non quella di imparare a replicare quello che si è sempre fatto.

Ai praticanti dovranno essere affidate responsabilità professionali sfidanti e precoci ossia superiori alle loro capacità ma congruenti con il loro potenziale. Lo Studio deve favorire al proprio interno una cultura del talento, impegnando ognuno ad impegnare al massimo le proprie potenzialità e alimentando un clima positivo nei confronti dell'eccellenza e della qualità del servizio,

La promozione dell'iniziativa

Senza alcun intento di addentrarci nei principi del marketing dei servizi,

osserviamo che quando una struttura organizzativa che agisce ed opera nel mercato della consulenza raggiunge certe dimensioni, è indispensabile adottare una strategia di comunicazione adeguata per valorizzarne le caratteristiche.

Anzitutto si dovrà considerare l'impatto che l'operazione di aggregazione avrà sul complessivo parco del portafoglio clienti attuale, al quale si dovrà comunicare:

- ” I contenuti e le finalità dell'iniziativa di aggregazione;
- ” La garanzia sulla continuità del rapporto professionale in essere;
- ” La promozione dei nuovi servizi consulenziali;

Il fatto che i destinatari della comunicazione siano i clienti già acquisiti non significa che sia una comunicazione "facile": l'aggregazione modifica un equilibrio di rapporto professionale esistente e questo basta a dimostrare quanto sia un momento delicato.

Nei confronti del mercato "esterno" si porrà invece un problema di comunicazione finalizzato a valorizzare adeguatamente l'iniziativa di aggregazione. Si dovrà quindi agire con l'intento di creare nuove opportunità di *business* ma nel pieno rispetto dei principi di deontologia fissati dal nostro ordinamento professionale.

Il tema si presta ad argomentazioni di vastissima latitudine che in questa sede non è possibile trattare ulteriormente.

LA FORMULA ORGANIZZATIVA PROVVISORIA "IL COMITATO ORGANIZZATORE"

L'elenco delle attività che abbiamo esposto serve, lo abbiamo detto, a comprendere quale complessità sottenda un'iniziativa di aggregazione tra Studio professionali.

Vi è quindi la necessità di un approccio al processo di aggregazione basato su alcuni importanti principi.

Il primo e forse il più importante è che "l'organizzazione" (in senso lato) assume una posizione autonoma e separata dalla "professione". E' indispensabile comprendere che la conduzione del processo di fusione prima e la gestione di uno Studio aggregato poi, è compito oggettivamente diverso dalla normale attività professionale.

Il lungo elenco di attività e delle cose che debbono essere pensate e decise per poter far funzionare un'aggregazione ci deve avere fatto capire:

- ” Che ci vuole molto tempo da dedicare al progetto;
- ” Che le cose da fare sono tante ed eterogenee e quindi lo sono le competenze necessarie alla loro esecuzione.

Questo comporta due fondamentali conseguenze: anzitutto non ci può illudere di condurre questo progetto rubando qualche mezz'ora alla professione. E' indispensabile avere qualche componente tra gli Studi che si dedichi quasi a tempo pieno al progetto di aggregazione oppure, in alternativa, che alcuni professionisti siano legittimati ed autorizzati a svolgere attività di natura organizzativa in aggiunta a quella professionale.

La seconda è di riconoscere che non ci si può affidare alla improvvisazione, intesa come proverbiale capacità del Dottore Commercialista di saper fare un po' di tutto. L'elencazione delle attività aiuta ad individuare il tipo di competenze necessarie alla loro progettazione: al crescere delle dimensioni della struttura si vanificano gran parte delle esperienze organizzative" possedute dai singoli Studi.

Questo è vero sia pensando alla risoluzione di problemi di tipo "generale organizzativo" (dal sistema informatico, alla gestione del personale dipendente o al controllo di gestione interno per citarne solo alcuni) e sia a problemi connessi allo svolgimento del lavoro professionale (il lavoro per aree specialistiche, l'adozione di un sistema di qualità, le scale gerarchiche, il coordinamento tra professionisti etc..).

Pertanto solo utilizzando esperienze significative (che in alcuni casi nessun componente degli Studi potrebbe possedere) si può progettare e dirigere correttamente una realtà destinata ad accogliere decine di persone.

In altre parole bisogna essere pronti a considerare di non poter fare tutto in casa ed in "economia" ma anche avere la necessità di rivolgersi all'esterno.

Proprio in considerazione dell'impegno che l'organizzazione richiede sia in termini temporali ma soprattutto di competenze, giustifica che "l'organizzazione" abbia la stessa importanza e lo stesso rango della "professione". In altre parole per il buon funzionamento di uno Studio aggregato ci vogliono ottimi professionisti ma anche un'ottima organizzazione. E' necessario pertanto attribuire a queste attività la stessa "dignità" riconosciuta alle prestazioni di consulenza.

Un ulteriore principio riguarda la circolazione delle informazioni all'interno dello Studio, sia di quelle informazioni legate all'evolversi del percorso di fusione in corso di realizzazione che di quelle necessarie per il funzionamento a regime del nuovo Studio.

Rispetto ad un Studio composto da poche persone vi sono chiaramente dei problemi nuovi:

- " Vengono fissate regole di comportamento ove magari prima non vi erano o erano limitate a pochi definiti ambiti della vita di Studio;
- " Le regole di comportamento cambiano rispetto alle abitudini consolidate;
- " La delega e la separazione degli aspetti organizzativi da quelli professionali può escludere molti soggetti dai momenti di elaborazione delle regole;
- " Aumentano le categorie di soggetti presenti all'interno dello Studio ed anche le informazioni debbono circolare in modo coerente.

Vi saranno molte più persone da tenere informate e sarà necessario formalizzare i contenuti delle decisioni assunte, soprattutto se da queste discendono comportamenti desiderati da parte dell'intera organizzazione. Vi saranno informazioni la cui conoscenza dovrà essere limitata a specifici livelli di *partnership* con conseguenti problemi di riservatezza che in precedenza non erano mai stati rilevanti. Le scelte e le decisioni saranno assunte a seguito di confronti ampi (si ricordi che stiamo parlando di una fusione "alla pari" ove nessuno dei partecipanti è in grado di imporre delle scelte) che potranno richiedere l'individuazione di opportuni ambiti di discussione. Si consideri infine che in questo genere di iniziative le aspettative di tutti i partecipanti sono proporzionate alla dimensione dell'aggregazione e dunque anche le premesse debbono esserne all'altezza.

Eventuali errori commessi in fase di impostazione avrebbero un'amplificazione di molto superiore a quanto si potrebbe immaginare. Fatte queste considerazioni vediamo quale potrebbe essere una soluzione organizzativa idonea ad affrontare nel modo adeguato i problemi anzidetti. Lo abbiamo definito un "Comitato Organizzatore" per evocare il ruolo transitorio di un gruppo di persone incaricato di gestire un progetto complesso, al termine del quale non è ancora definito quale dovrà essere la struttura di comando e di direzione.

Si tratta cioè di costituire uno o più *team* di persone incaricati di affrontare e gestire il difficile cammino di integrazione tra gli Studi, compreso il disegno della struttura gerarchica e organizzativa.

Nell'idea qui proposta si tratta di una struttura "provvisoria" che ha uno specifico mandato che è per l'appunto la nascita e la messa a regime del nuovo Studio aggregato.

Non è da escludere che queste stesse persone ed i *team* che vanno a costituire non possano diventare degli strumenti "permanenti", con un ruolo ed una funzione che permane anche successivamente alla nascita dello Studio.

Possiamo individuare almeno tre distinte tipologie di gruppi di lavoro:

- " Il gruppo dei partner
- " Il gruppo di lavoro "permanente"
- " I gruppi di lavoro specialistici

Il gruppo dei partner

E' il gruppo formato dai soci - partner degli Studi partecipanti all'aggregazione, i promotori dell'idea imprenditoriale di partenza. Ad essi competono le decisioni strategiche e la soluzione degli eventuali punti di attrito e disaccordo operativo.

Tra i suoi incarichi possiamo includere

- " La definizione della strategia complessiva e delle finalità del progetto;
- " La predisposizione della lettera di intenti;
- " La stesura dei patti associativi;
- " La scelta dei criteri di ripartizione degli utili;
- " Il disegno della struttura gerarchica;
- " La valutazione del *business plan* economico;
- " La scelta del Direttore/Manager di Studio;

Il coinvolgimento nel progetto deve essere totale, perché è solo con la massima convinzione e volontà da parte dei Titolari degli Studi che è possibile prevedere la riuscita dell'iniziativa di aggregazione. Il ruolo di questo gruppo di persone non è fortemente operativo ma è di grande significato per l'esempio che essi forniscono a tutti gli altri componenti.

Il gruppo di lavoro "permanente"

E' il vero motore dell'iniziativa ed ha un ruolo fondamentale nel processo di aggregazione. E' composto da uno o al massimo due componenti per ogni Studio, dotati di esperienza professionale e di capacità organizzative.

Ha il compito di garantire continuità al processo di aggregazione coordinando tutti i professionisti impegnati nel progetto soprattutto di quelli dedicati alle integrazioni tra le aree specialistiche.

Questo gruppo svolge in linea di principio le seguenti attività:

- " Individua le questioni da affrontare e ricerca gli strumenti più idonei alla loro risoluzione;
- " Propone soluzioni tecniche ed organizzative che risolve poi direttamente o propone per la scelta definitiva al gruppo dei partner;
- " Si incarica di ricercare le collaborazioni interne ed esterne adatte alla soluzione dei problemi;
- " Tiene aggiornato il Gruppo dei partner sull'avanzamento del progetto di aggregazione e gli fornisce le informazioni necessarie
- " Tiene monitorate le attività dei Gruppi specialistici;

Tra i compiti che gli sono affidati comprendiamo a titolo esemplificativo:

- " La definizione delle aree specialistiche ove lo Studio andrà ad operare;
- " L'individuazione delle professionalità necessarie per la fornitura dei servizi di consulenza;
- " La valutazione del portafoglio delle risorse professionali esistenti
- " La collocazione dei professionisti nelle aree;
- " La conduzione dell'eventuale progetto di certificazione;
- " La progettazione del sistema di controllo di gestione;
- " La scelta del sistema informativo;
- " Le scelte sulla logistica e sugli spazi di lavoro;
- " La gestione del personale dipendenti e dei collaboratori;
- " Le iniziative promozionali;

La nomina di un Gruppo permanente non significa che debba trattarsi di professionisti che abbandonano per questo l'attività professionale ma significa solo che vengono assegnati ad uno specifico compito e che svolgono con continuità il ruolo di "organizzatori".

Questo "mandato" è molto importante per almeno tre ragioni:

"**La prima** è che viene riconosciuto a questi professionisti il compito e la legittimazione di occuparsi di "organizzazione" con la stessa dignità con la quale svolgono prestazioni di consulenza. In altre parole la mezza giornata trascorsa ogni settimana in riunioni con gli altri colleghi è importante tanto quanto un'attività verso un cliente.

"**La seconda** è che nell'ambito di questo gruppo si creano momenti definiti di ampio confronto tra gli Studi, fondamentali per

sviscerare problemi ed individuare le migliori soluzioni.

” **La terza** è che il progetto avanza con continuità perché vi è un gruppo che ha la responsabilità di farlo.

Naturalmente qualora le dimensioni dell'aggregazione lo consentano si può immaginare che il Gruppo dei partner e quello permanente siano costituiti dalle stesse persone.

I gruppi di lavoro specialistici

Oltre a dover disegnare l'organizzazione complessiva del nuovo Studio è necessario dare concretezza immediata alle necessarie integrazioni in ambito professionale. Si consideri che sono proprio queste a dare contenuto e spessore all'iniziativa.

La loro funzione è ancora sottolineata dal fatto che questi gruppi sono un'ottima occasione per ripensare e mettere in discussione in modo radicale metodi di lavoro favorendo il cambiamento e quindi il miglioramento.

Ancora nell'ambito di questi gruppi si creano occasioni di reciproca conoscenza delle persone utili per valutare la compatibilità e l'armonia tra le stesse. Sono importantissimi scambi di esperienze che svolgono la funzione di integrare ed avvicinare sia i modi di lavorare che i professionisti. La collaborazione tra gli Studi può concretizzarsi, a titolo di esempio, nelle seguenti alternative:

” Costituzione di gruppi di lavoro per il confronto e lo scambio di esperienze nei processi operativi di organizzazione interna;

” Costituzione di gruppi di lavoro per il confronto e lo scambio di esperienze nei processi di erogazione dei servizi professionali e per la definizione di istruzioni operative comuni. Questa attività serve anche per gettare le basi per un'eventuale certificazione di qualità;

” Costituzione di gruppi di lavoro per iniziative comuni di formazione dei professionisti, dei collaboratori e del personale di segreteria;

” Costituzione di gruppi di lavoro per l'esecuzione di pratiche di particolare rilievo e/o interesse;

” Costituzione di gruppi di lavoro per l'elaborazione congiunta di carte di lavoro, di circolari e documentazione per la clientela;

Questi gruppi, a seconda dei compiti e degli ambiti cui sono chiamati ad operare, saranno composti da professionisti, da collaboratori o da personale dipendente. Data l'importanza pratica delle soluzioni operative che essi dovranno produrre è necessario che i componenti possiedano la competenza per progettare e schematizzare le procedure (metodi di lavoro) ma soprattutto godano della legittimazione da parte di tutti. Sarebbe preferibile pertanto che ogni Studio potesse partecipare con propri membri a queste sessioni di lavoro. Non è pensabile che dopo aver progettato, definito e approvato una procedura di lavoro qualche Studio decida di fare a modo proprio perché in disaccordo con quanto elaborato.

L'attività di questi gruppi è orientata a definire le caratteristiche delle singole attività da progettare e i requisiti desiderati anche rispetto

agli obiettivi fissati dallo Studio operando successivamente una scelta circa la soluzione/metodo da adottare in comune.

Per ognuna viene dunque preparata una procedura (istruzione) che descrive il *modus operandi* prescelto con i relativi supporti informatici e cartacei per iniziare una concreta applicazione all'interno degli Studi durante il periodo transitorio che precede o accompagna l'unificazione fisica degli Studi.

In ALLEGATO 4 è riportato un *memo* esemplificativo di linee guida che i gruppi di lavoro debbono seguire per lo svolgimento della loro attività. Per tutti i gruppi di lavoro, sia per i partner, il gruppo permanente e i gruppi specialistici valgono delle regole di funzionamento comuni.

I gruppi stabiliscono un calendario di incontri prestabilito con un certo anticipo ed in modo da assicurare continuità al progetto.

Le attività che vengono svolte sono oggetto di verbalizzazione al fine di creare una documentazione che serva per la diffusione delle informazioni a tutti i componenti che non partecipano alle riunioni ma che debbono essere messi al corrente delle scelte e delle soluzioni progettate.

BREVI CONSIDERAZIONI FINALI

In conclusione si formulano alcune considerazioni finali che sono la sottolineatura di alcuni tra i punti già trattati:

” E' importante comprendere che al crescere delle dimensioni dello studio la professione deve essere separata dall'organizzazione. Un progetto di aggregazione è soprattutto un problema di armonizzazione tra stili e culture di Studio molto diverse tra loro e che richiede un approccio organizzato.

” La chiarezza degli obiettivi: è pericoloso avventurarsi in questo tipo di progetti senza verificare che gli obiettivi di fondo di tutti coloro che vi parteciperanno siano coerenti con quelli propri di un simile progetto.

” In uno Studio di grandi dimensioni il singolo deve adeguarsi alle regole dell'organizzazione e la libertà professionale si trasferisce ai contenuti intellettuali delle prestazioni erogate.

” La compatibilità e l'affiatamento tra le persone è la base fondamentale per un'unione duratura. Le regole devono essere chiare ma bisogna avere anche molta stima e rispetto reciproco per superare inevitabili momenti di contrasto.

” La diffusione delle informazioni. Una adeguata e mirata circolazione delle informazioni è una condizione per velocizzare l'integrazione.

” Il successo di un'aggregazione è basato su buone premesse e un'ottima organizzazione ma dipende anche dalla abilità di aver disegnato e definito una “formula di aggregazione” con identità, equilibrio e la fortuna di funzionare bene.

Un percorso di aggregazione tra studi di Dottori Commercialisti

ALLEGATI

ESEMPIO DI LETTERA DI INTENTI

Tra _____

di seguito più semplicemente gli "STUDI"

Premessa

Gli STUDI hanno avviato un confronto volto a determinare la fattibilità di un progetto di fusione. Il progetto nasce con l'obiettivo di mettere in comune le rispettive risorse professionali e tecniche per dare corpo ad una struttura professionale di rilevanti dimensioni di seguito indicata come "NUOVO STUDIO" per operare nel campo della consulenza societaria, tributaria e aziendale. Al fine di agevolare il processo che dovrà condurre alla nascita dello "NUOVO STUDIO" e formalizzare il reciproco impegno nel progetto, gli STUDI hanno concordato la necessità di fissare -in una lettera di intenti- i principi di base che dovranno caratterizzare la nuova iniziativa.

Per principi di base si intendono:

- gli obiettivi che il "NUOVO STUDIO" dovrà perseguire;
- le modalità di unificazione;
- la filosofia e le principali regole di funzionamento del "NUOVO STUDIO".

La condivisione e l'incondizionata accettazione dei principi di base contenuti nella presente lettera di intenti costituiscono condizione essenziale del progetto.

Obiettivi dell'iniziativa

La costituzione del NUOVO STUDIO mira al soddisfacimento dei seguenti - principali - obiettivi:

- *Favorire il processo di specializzazione dei professionisti e delle aree di attività.* Il "NUOVO STUDIO" verrà organizzato in modo tale da favorire la specializzazione consentendo di migliorare la qualità dei servizi di consulenza forniti.
- *Allargare la gamma dei servizi di consulenza forniti,* attraverso la maggior specializzazione dei professionisti, la migliore organizzazione della struttura e l'acquisizione di altre figure professionali anche complementari all'attività caratteristica del Dottore Commercialista.
- *Migliorare la qualità dei servizi forniti.* Il "NUOVO STUDIO" dedicherà importanti risorse per favorire la migliore qualità dei servizi forniti. Questo avverrà sia attraverso la certificazione della propria organizzazione secondo le norme UNI EN ISO, in quanto compatibili con gli obiettivi di efficienza del "NUOVO STUDIO" sia promuovendo la formazione continua e l'eccellenza dei professionisti partecipanti.
- *Ottimizzare l'organizzazione del lavoro.* Il "NUOVO STUDIO" vuole garantire che i servizi forniti siano erogati nell'ambito di un'organizzazione efficiente, ben strutturata, con regole chiare e in un ambiente piacevole che stimoli la produttività e l'armonia dei partecipanti.
- *Conquistare nuove quote di mercato.* Il "NUOVO STUDIO" si propone di consolidare l'offerta di consulenza sul parco di clienti attuale e di perseguire una significativa crescita sul mercato della consulenza professionale. L'iniziativa ha come ulteriore obiettivo quello della difesa dell'avviamento degli STUDI rispetto a potenziali minacce da parte di terze parti concorrenti.
- *Assicurare la continuità della struttura.* Il "NUOVO STUDIO" verrà progettato in modo da rendere flessibile e intercambiabile la struttura per consentire in qualsiasi momento la sostituzione di chi

sta svolgendo l'attività, garantendo rapida e piena conoscenza dell'attività in corso di realizzazione.

Continuità significa inoltre progettazione di uno studio in grado di durare nel tempo con la previsione di meccanismi per il ricambio delle forze professionali.

Modalità di unificazione

Gli STUDI procederanno alla costituzione di una struttura gerarchica provvisoria, incaricata di coordinare e di dirigere le attività, le iniziative, le scelte da assumere nella fase transitoria.

Gli STUDI si impegnano a partecipare a prestabiliti incontri periodici finalizzati a monitorare lo stato di avanzamento delle iniziative comuni ed alimentare con continuità il processo di unificazione.

Al fine di agevolare il processo di unificazione gli STUDI procederanno, da subito, ad una progressiva integrazione attraverso:

- lo scambio di esperienze professionali e tecniche;
- la collaborazione in definiti campi di attività professionale;
- l'adozione di metodi comuni di lavoro;
- l'adozione di comuni sistemi informativi e di controllo dell'attività professionale;

I singoli STUDI si impegnano a nominare uno o più loro responsabili, che faranno parte di un costituendo *Comitato di lavoro* permanente, incaricato di progettare e coordinare le attività da svolgere in comune con gli altri STUDI nella fase preliminare.

Gli STUDI si impegnano a fornire reciproca, aperta e tempestiva collaborazione finalizzata allo scambio delle informazioni e della documentazione necessaria alla mutua conoscenza delle procedure e dei metodi di lavoro. Verrà stabilito, con congruo anticipo, un calendario di incontri che dovrà essere rigorosamente rispettato da tutte le parti coinvolte. Verranno individuate alcune aree professionali ove iniziare forme di mutua collaborazione. Questa collaborazione potrà concretarsi nelle seguenti possibili alternative:

- Costituzione di gruppi di lavoro per iniziative comuni di formazione dei professionisti, dei collaboratori e del personale di segreteria;
- Costituzione di gruppi di lavoro per l'esecuzione di pratiche di particolare rilievo e/o interesse;
- Elaborazione congiunta di carte di lavoro, di soluzioni operative, di circolari e documentazione per la clientela;

Ove fosse giudicato unanimemente conveniente, gli STUDI valuteranno l'opportunità di concentrare presso uno o due degli STUDI partecipanti alcune aree di attività specialistica, delegando ad esso tutte le pratiche di quella specie e prevedendo adeguati *meccanismi di remunerazione* per l'attività svolta a favore degli altri STUDI.

Sistema informatico

Gli STUDI, dopo una preventiva fase di analisi sulle alternative esistenti, si impegnano ad adottare una stessa piattaforma software per il monitoraggio dell'attività svolta, ed unificare gli strumenti di controllo di gestione interna.

Allo stesso tempo gli STUDI concordano sulla necessità di coordinare le scelte inerenti il sistema informatico in genere (programmi per le dichiarazioni e per le contabilità) ed i suoi sviluppi e ampliamenti in previsione della unificazione.

Sistema qualità

Gli STUDI riconoscendo importanza che l'adozione di un sistema di

qualità certificato può apportare all'unificazione delle strutture organizzative si impegnano a valutare un progetto comune secondo le norme della UNI-EN ISO 9001 o quelle VISION 2000

Spazi logistici

Gli STUDI si attiveranno per l'individuazione di una sede operativa adeguata alle nuove dimensioni della struttura ed in linea con gli obiettivi di immagine stabiliti.

Aspetti economici e patti sociali

Gli STUDI riconoscono l'importanza fondamentale che gli aspetti economici rivestono per la riuscita dell'intero progetto. A tale riguardo gli STUDI si impegnano a costituire quanto prima un secondo gruppo di lavoro incaricato di affrontare il problema e presentare concrete ipotesi di regolamentazione.

Oggetto dell'incarico sarà:

- La regolamentazione degli aspetti economici nella fase transitoria alla unificazione degli studi;
- La regolamentazione degli aspetti economici successivi alla unificazione degli studi;

Si conviene che il diritto agli utili verrà determinato secondo equità attraverso opportuno apprezzamento della capacità lavorativa, dell'abilità commerciale e della anzianità associativa dei partecipanti, secondo parametri che verranno definiti in via preventiva. Lo stesso gruppo si incaricherà anche della definizione e della regolamentazione della struttura giuridica del nuovo studio, con l'obiettivo primario di garantirne la governabilità nel rispetto dei ruoli attribuiti agli associati. Inoltre il gruppo curerà la stesura delle norme che disciplineranno la vita dell'associazione.

Gli STUDI riconoscono l'opportunità di procedere ad applicazioni simulate dei parametri e delle regole di ripartizione degli utili e si impegnano a fornire la massima collaborazione per l'effettuazione delle stesse.

Termine di inizio delle attività comuni

Le parti concordano sulla necessità di procedere al progetto con la massima celerità, offrendo reciproca, aperta e assidua collaborazione per la riuscita del progetto in particolare scambiando tra loro tutte le informazioni necessarie e con l'obiettivo di iniziare l'attività in comune a partire dal _____

Obbligo di riservatezza

Le informazioni scambiate, sia in forma orale che scritta, in connessione con qualsiasi discussione concernente il progetto sono da considerare riservate e confidenziali e come tali trattate.

Le parti si riservano di definire in un momento successivo modi e tempi di adeguata pubblicizzazione dell'iniziativa, anche con l'eventuale ricorso a operatori specializzati e comunque in modo da non pregiudicare in alcun modo l'attività svolta dai singoli STUDI e nel rispetto dei principi di deontologia professionale.

Possibilità di trattative parallele con altri

Gli STUDI, a meno che il seguente progetto sia comunemente abbandonato, si obbligano a non iniziare, sollecitare, partecipare a iniziative, incontri con altri che non siano gli STUDI nel merito di analoghi progetti di unificazione di professionisti a meno che questi non siano funzionali alla nascita del "NUOVO STUDIO" e siano condivisi dalla maggioranza degli STUDI.

ESEMPIO DI PARAMETRI UTILIZZABILI IN UNA FORMULA DI RIPARTIZIONE DEGLI UTILI

Il presente documento ha lo scopo di individuare alcuni dei possibili parametri utilizzabili in una formula di ripartizione degli utili, evidenziando per ognuno di essi, gli aspetti che vengono valorizzati e remunerati e quelli che possono risultare trascurati o sottovalutati. Vengono poste infine alcune questioni di tipo tecnico, legate cioè alle modalità di concreta determinazione.

Premessa

E' noto a tutti che la determinazione di regole condivise per la quantificazione della quota di reddito è uno dei passaggi fondamentali per il buon funzionamento di una struttura professionale complessa. La determinazione di una formula di ripartizione degli utili deve essere fatta:

- in una prospettiva di medio - lungo termine, svincolata dalle contingenze e dalle persone che compongono la struttura all'istante zero.
- in modo coerente con le scelte organizzative. Chi guadagna di più deve assumersi le responsabilità organizzative adeguate alla posizione che occupa.
- con l'obiettivo di ridurre al minimo l'egoismo dei singoli e favorire la massima collaborazione

Per la costruzione di una "formula" di ripartizione del reddito possono essere utilizzati i seguenti parametri:

- ANZIANITA' ASSOCIATIVA E PROFESSIONALE
- TEMPO LAVORATO
- REDDITIVITA' SU PRATICA
- FATTURATO-AVVIAMENTO
- ABILITA' COMMERCIALE

Vediamo per ognuno un commento che ne evidenzia le principali caratteristiche:

ANZIANITA' (ASSOCIATIVA o PROFESSIONALE)

Per ANZIANITA' si intende un punteggio attribuito in funzione dell'esperienza del professionista in relazione o all'attività svolta oppure alla permanenza nello STUDIO.

ASPETTI POSITIVI

- Premia l'anzianità dei componenti nella loro permanenza in Studio e quindi la fedeltà all'organizzazione;
- Premia l'esperienza professionale tanto in quanto essa rechi vantaggi all'organizzazione;
- Premia l'alimentazione di proficui rapporti con l'esterno, i colleghi, le organizzazioni, il contributo dato nel tempo all'immagine dello Studio;
- Premia il trasferimento di abilità e conoscenze ai colleghi più giovani;
- Premia la capacità di supervisione e di organizzazione del lavoro propria dei soggetti con maggiore esperienza;
- Invoglia il professionista a rimanere all'interno dell'organizzazione perché sa che nel tempo incrementerà la propria quota di reddito per effetto della permanenza nell'associazione.
- I colleghi più anziani apprezzano questo parametro perché è un riconoscimento di un impegno continuo nel tempo e di una dedizione allo Studio;
- I colleghi giovani trovano equo questo parametro tanto in quanto vedano nei colleghi più anziani un punto di riferimento, un modello professionale da imitare e seguire.

ASPETTI NEGATIVI

- L'incremento di quota sulla base dell'anzianità è possibile se vi è sensibile differenza di età tra i colleghi. Altrimenti se molti professionisti hanno età (anzianità) simile il parametro non funziona o funziona solo a distanza di molti anni (quando sono entrati nuovi colleghi più giovani).
- La fascia di anzianità da premiare può essere intesa in modo più o meno ampio a seconda delle persone; esempio: si premia la

fascia 35-50 nella quale i professionisti hanno più energia" o si premia quella 45-60 nella quale prevale l'esperienza vera e propria?

- Le persone possono essere indotte ad un calo di attenzione professionale avendo la garanzia di ottenere una sorta di utile da posizione in base all'età;
- Se l'anzianità viene fatta dipendere dall'esercizio della professione rispetto all'appartenenza dello Studio, un nuovo entrato può trovarsi in posizione migliore rispetto a soci esistenti.
- I colleghi giovani trovano iniquo questo parametro quando l'anzianità diventa una rendita di posizione e non corrisponde ad una effettiva legittimazione di ruolo e di esperienza;
- I colleghi più anziani (nel senso anagrafico del termine) possono trovare iniquo questo parametro nella misura in cui il loro contributo all'attività di Studio rimanga elevato e il punteggio "anzianità" sia loro negato

QUESTIONI TECNICHE

- Stabilire se si intende anzianità di appartenenza allo Studio o anzianità di esercizio della professione;
- Stabilire la scaletta degli scatti di anzianità;
- L'incremento deve avvenire a scapito dei colleghi al termine della loro carriera e quindi si tratta di una scaletta che cresce fino ad un certo punto, per diminuire successivamente.
- La parte di maggiore incremento deve coincidere verosimilmente con la fasce di età nella quale la produttività personale è maggiore o comunque sono maggiori i contributi che l'anzianità" reca all'organizzazione dello Studio.

Esempio:

25-35	Molto Bassa o nulla	36-45	Media - alta
46-55	Alta	56-65	Media - alta
66-75	Bassa o nulla		

- Stabilire come opera il parametro per i nuovi entrati

REDDITIVITÀ SU PRATICA

Per REDDITIVITÀ SU PRATICA si intende un punteggio attribuito in funzione dei margini conseguiti nelle pratiche svolte sui clienti dello STUDIO.

ASPETTI POSITIVI

- Il parametro premia l'efficienza del lavoro eseguito in quanto laddove è maggiore il margine ottenuto tra compenso della pratica e costi interni, maggiore è il ritorno a favore del professionista;
- Il parametro premia le capacità professionali in senso stretto quando l'elevato valore assoluto del compenso della pratica sia conseguenza di materia professionalmente complessa e tecnicamente difficile;
- Il parametro premia l'impegno professionale in termini temporali laddove l'elevato valore assoluto del compenso della pratica sia conseguenza di (oggettivi) lunghi tempi di esecuzione;
- Il parametro stimola l'esecuzione più rapida e veloce delle pratiche;
- Il parametro viene percepito come premiante ed equo quando riconosce valore economico all'eccellenza della prestazione (difficoltà tecnica + impegno temporale + qualità del servizio fornito).

ASPETTI NEGATIVI

- Il margine sulle pratiche è talora indipendente dalle capacità dei singoli professionisti e dalla effettiva efficienza lavorativa;
- Elevati margini sono funzione essenzialmente di alti valori assoluti dei compensi, possibili solo in determinate aree professionali di attività;
- I singoli possono essere indotti a scegliere determinate aree professionali non in base a predisposizione tecnica ma perché ritenute a maggiore redditività relativa e assoluta;

- Alcune aree / attività / materie professionali potrebbero risultare del tutto sgradite e male eseguite perché di modesto ritorno economico;
- I singoli possono essere indotti a comportamenti egoistici e opportunistici in funzione della diversa redditività delle pratiche cui sono dedicati;
- Il parametro induce a prestare poca attenzione all'organizzazione interna, al sistema di qualità e alla disponibilità verso i colleghi;
- Il parametro è percepibile come fortemente iniquo quando reca a taluno vantaggi o non dipendenti da oggettive difficoltà tecniche della pratica e quindi da superiori capacità professionali dei colleghi che la svolgono; o non dipendenti da un obiettivo impegno in termini temporali (efficienza lavorativa);
- Potrebbero rendersi necessari meccanismi simili ai prezzi di trasferimento per regolamentare il flusso dell'attività tra le varie aree. Questi costituiscono certamente una complicazione.

ASPETTI TECNICI

- Determinazione delle voci di ricavo e di costo che entrano a comporre il margine di pratica.
- Introduzione di correttivi che tengano conto dell'area di attività e della efficienza lavorativa:
 - Di tipo riduttivo quando le pratiche svolte nell'area recano a margini elevati in assenza di oggettive difficoltà tecniche o efficienza lavorativa.
 - Di tipo incrementativo quando le pratiche svolte nell'area conducono a margini modesti pur in presenza di oggettive difficoltà tecniche e efficienza lavorativa.

TEMPO LAVORATO

Per TEMPO LAVORATO si intende un punteggio attribuito in funzione del tempo occupato nello svolgimento in genere delle attività professionali e organizzative all'interno dello STUDIO.

ASPETTI POSITIVI

- Maggiore è il tempo occupato per lavorare maggiore è il ritorno in termini economici. E' percepito equo un maggior compenso attribuito a coloro che lavorano 12 ore al giorno anziché 8, lavorano 6 giorni su 7 e fanno 30 giorni di ferie all'anno anziché 50;
- Il parametro premia genericamente l'impegno a favore dell'organizzazione sia esso per lo svolgimento di pratiche per i clienti che per attività organizzative o di formazione;
- Il parametro premia in uguale misura attività che richiedono uguale impegno;
- Il parametro attenua comportamenti opportunistici e favorisce:
 - Lo svolgimento di attività professionali nelle aree con minori margini su pratiche;
 - Lo svolgimento di attività interne di tipo organizzativo;
 - La formazione professionale;
 - La qualità dei servizi forniti;
- Il parametro garantisce un reddito minimo a tutti i professionisti ed è quindi percepito come molto democratico.
- Il parametro può essere differenziato in base all'anzianità o in base all'area di attività;

ASPETTI NEGATIVI

- Il parametro non tiene conto dell'efficienza lavorativa: pertanto viene percepito come fortemente iniquo quando,
 - alla presenza in Studio non corrisponde un effettivo volume di attività svolta; "ma quello cosa ha fatto oggi"?
 - a parità di tempo lavorato e di tipologia di pratica la quantità di lavoro svolto è molto diversa; "quello nello stesso tempo fa metà del mio lavoro..."
- Il parametro non tiene conto delle capacità professionali in senso stretto: pertanto viene percepito come fortemente iniquo quando:
 - a parità di tempo e di tipologia di pratica vengono svolte attività di contenuto tecnico molto diverso;
- Perciò il parametro, se male interpretato può essere foriero di comportamenti conservatori: non stimola la crescita professionale né l'eccellenza della prestazione né l'efficienza nell'esecuzione delle attività.

- L'efficienza di esecuzione è un concetto difficile da rendere oggettivo.

ASPETTI TECNICI

- Determinare un parametro che consideri contemporaneamente il tempo passato in Studio in relazione all'anzianità professionale. In pratica si tratta di una tariffa oraria. Questo potrebbe in parte compensare i limiti del parametro anzianità (nella fascia di età anagraficamente più elevata) in quanto riconosce un maggior reddito a coloro che continuano a svolgere attivamente lavoro a favore dello Studio.
- Determinare un parametro che consideri contemporaneamente il tempo passato in Studio in relazione all'area professionale di appartenenza. Questo potrebbe in parte compensare i limiti del parametro margine di commessa, (laddove non riconosce l'aspetto legato all'efficienza lavorativa) in quanto riconoscerebbe un maggior reddito (espressione di maggiori capacità professionali in senso stretto) a chi lavora in determinate aree ma solo a parità di tempo impiegato;

FATTURATO o AVVIAMENTO

Per FATTURATO o AVVIAMENTO si intende un parametro che riconosce al professionista una quota di reddito in funzione del "conferimento" del cliente a favore dello Studio.

Il parametro si differenzia da quello definito COMMERCIALE in quanto si intende qui fare riferimento a clienti acquisiti PRIMA della entrata nello STUDIO o comunque dai quali il Titolare già otteneva una parte del suo reddito.

ASPETTI POSITIVI

- Il parametro favorisce la specializzazione dello Studio nella misura in cui il Titolare è libero di dedicarsi alle aree professionali scelte;
- Il parametro può favorire l'aggregazione dello Studio nella misura in cui il Titolare progressivamente "abbandona" il cliente allo Studio stesso;
- Il parametro viene percepito come equo quando:
 - riconosce al Titolare un maggior reddito in funzione della redditività del cliente conferito.
 - riconosce al Titolare il mantenimento di un reddito complessivo simile a quello di cui poteva vantare prima dell'entrata in Studio (NB per effetto delle attività professionali che poteva autonomamente svolgere a favore di esso)

ASPETTI NEGATIVI

- Il parametro viene percepito come iniquo quando il professionista percepisce redditi in funzione di attività che potrebbe non essere in grado di svolgere, e che sono possibili solo per effetto dell'aggregazione e della specializzazione;
- Il parametro è di fatto inoperante per i colleghi giovani e per coloro che lavorano prevalentemente all'interno dello Studio.
- Il parametro può essere percepito come iniquo laddove all'eventuale uscita del Titolare dallo Studio sia prevista l'uscita del cliente e quindi di una quota di reddito proveniente da attività che il Titolare non era in grado di svolgere autonomamente prima del suo ingresso nello Studio.

ASPETTI TECNICI

- Determinare il peso di questo parametro rispetto agli altri
- Determinare per quanti anni il parametro deve operare
- Determinare come regolamentare le ipotesi di recesso dell'associato

ABILITÀ COMMERCIALE

Per ABILITÀ COMMERCIALE si intende un parametro che riconosce al professionista una quota di reddito in funzione del procacciamento di nuovi clienti a favore dello STUDIO. Il parametro si differenzia da quello definito AVVIAMENTO in quanto si intende qui fare riferimento a clienti acquisiti DOPO l'entrata nello STUDIO o comunque per i quali il Titolare non ha mai lavorato.

ASPETTI POSITIVI

- Il parametro può essere utilizzato come “provvigione” a favore dei professionisti che tra i propri compiti avranno la ricerca di nuovi clienti;
- Il parametro compensa i limiti del parametro anzianità (nella fascia di età anagraficamente più elevata) in quanto riconosce un maggior reddito a coloro che continuano a svolgere attivamente lavoro a favore dello Studio sfruttando la propria notorietà per procacciare nuovi clienti.
- Il parametro premia l’espansione e la crescita dello Studio che è obiettivo tra quelli di maggior importanza.

ASPETTI NEGATIVI

- Il parametro interessa solo i professionisti di alcune aree specialistiche e quindi può indurre a scelte opportunistiche.
- Il parametro potrebbe risultare parzialmente iniquo qualora l’attività di procacciamento rientri tra le attività del professionista e sia già remunerata attraverso il parametro TEMPO LAVORATO e REDDITIVITÀ SU PRATICA.

- Il parametro può inoltre risultare iniquo quando la segnalazione di un nuovo cliente sia del tutto “casuale” oppure non abbia comportato al professionista alcuna specifica attività o sforzo.

ASPETTI TECNICI

- Il parametro deve essere modulato in relazione al reddito (margine) che il cliente porta allo Studio;
- Il parametro deve essere modulato determinando la durata rispetto al tempo di ingresso del nuovo cliente;

COLLEGISINDACALI

Si pone il problema di scegliere se fare entrare l’attività di sindaco nell’ambito delle attività di competenza della STUDIO.

- Se l’attività viene inserita possono valere tutti i parametri già elencati.
- Se l’attività non viene inserita (ovvero i compensi rimangono di competenza del singolo professionista) il tempo dedicato all’espletamento della funzione rende inoperanti tutti gli altri parametri, escluso l’AVVIAMENTO.

ESEMPIO DI DESCRIZIONE DI AREA CONTENZIOSO E PRE-CONTENZIOSO

INDICE:

1. **Descrizione delle materie trattate dall'area**
2. **Descrizione dei servizi offerti**
3. **Descrizione delle competenze richieste dalle persone**
4. **Indicazione delle aree in stretta connessione funzionale**
5. **Indicazione della dimensione e delle risorse dell'area**
6. **Elencazione di possibili criticità e osservazioni**

Descrizione delle materie trattate dall'area

L'area CONTENZIOSO E PRECONTENZIOSO ha la funzione di fornire i servizi definiti di assistenza, consulenza e rappresentanza tributaria a tutela del contribuente.

Il contenzioso tributario costituisce una materia di particolare complessità, che richiede una marcata specializzazione professionale.

Il campo di intervento è estremamente vasto anche in conseguenza dei recenti sviluppi delle normative volte ad anticipare ed eliminare potenziali contenziosi con il fisco, come l'accertamento con adesione e la conciliazione giudiziale.

Descrizione dei servizi offerti

A titolo esemplificativo l'area deve fornire consulenza sulle seguenti materie:

Pre - contenzioso

/ Assistenza durante le verifiche fiscali: in contraddittorio con gli organi che svolgono le attività di verifica e indagine

/ Ravvedimento operoso: l'area fornisce assistenza per gli adempimenti necessari al perfezionamento di ravvedimenti operosi, quantifica le sanzioni e le modalità di regolarizzazione.

/ Accertamento con adesione: l'area assiste i clienti interessati da procedimenti di concordato, predisponendo le relative domande, assistendo il contribuente nei contraddittori con gli uffici e negli adempimenti per il perfezionamento.

/ Conciliazione giudiziale: l'area assiste il contribuente nei contraddittori con gli uffici e negli adempimenti per il perfezionamento avanti le Commissioni.

/ Definizioni agevolate: l'area definisce i calcoli di convenienza di ogni possibile contenzioso (rapporto costi-benefici in relazione alla fondatezza della causa ed alle probabilità di esito positivo per il contribuente) e suggerisce la convenienza ad adesioni agevolate delle sanzioni.

/ Risposte a questionari: l'area assiste i clienti a fronte di richieste di chiarimenti e informazioni da parte degli Uffici.

Contenzioso

/ Ricorsi: preparazione di ricorsi avverso atti di accertamento

/ Assistenza dei contribuenti avanti le Commissioni Tributarie: rappresentanza del contribuente in sede di processo tributario

/ Condoni: valutazione di convenienza all'adesione a strumenti di condono o definizione agevolata.

/ Penale Tributario: assistenza dei legali nelle pratiche di natura tributaria con riflessi di tipo penale.

/ Rapporti con gli uffici del Ministero delle Finanze: l'area gestisce i rapporti con gli Uffici delle Entrate e i Centri di Servizio per accertare lo stato delle pratiche, le posizioni in contraddittorio, gli orientamenti.

/ Metodi di accertamento Studi di settore - Parametri: l'area mantiene aggiornata la normativa relativa a metodi di accertamento basati su parametri, studi di settore, ricometro, minimum tax, etc... così da poter fornire assistenza ai clienti in queste materie, consigliando altresì ai titolari dei rapporti con i clienti possibili conse-

guenze di scostamenti.

Per evidente connessione con l'argomento i professionisti di questa area seguono anche l'attività legata ai rimborsi ed ai rapporti legati alla riscossione dei tributi.

/ Rimborsi: l'area predisponde domande di rimborso, ne cura i successivi sviluppi e promuove eventuale contenzioso per il recupero dei crediti vantati dal cliente nei confronti dell'AF. Segue con gli uffici le pratiche e i tempi e modalità di ottenimento dei rimborsi.

/ Riscossione tributi: l'area gestisce i rapporti con la riscossione tributi, nel merito di pratiche in contraddittorio con questa: iscrizioni a ruolo, rateizzazioni di pagamento, avvisi di mora, procedure esecutive.

L'area cura con attenzione lo sviluppo e l'alimentazione di proficui e corretti rapporti con gli uffici pubblici (Uffici delle Entrate, Uffici IVA, Centri di Servizio, Commissioni Tributarie, Concessionari della riscossione) al fine di facilitare e velocizzare la risoluzione delle pratiche.

Descrizione delle competenze richieste alle persone

I professionisti dedicati a quest'area devono quindi possedere le seguenti caratteristiche:

/ Ottima conoscenza di tutta la materia tributaria per poter disertare e argomentare nell'ambito dei diversi tributi;

/ Conoscenza delle norme di procedura legate al contenzioso ed al processo tributario;

/ Predisposizione al lavoro di ricerca e di approfondimento necessario per il reperimento della dottrina della prassi e della giurisprudenza tributaria per la soluzione dei singoli casi;

/ Facilità di scrittura per la stesura dei ricorsi e delle memorie;

/ Proprietà di linguaggio giuridico e fiscale e facilità nei rapporti interpersonali per l'assistenza di fronte alle Commissioni tributarie ed agli uffici finanziari.

Indicazione delle aree in stretta connessione funzionale

Le aree in stretta connessione sono le seguenti:

- / Area CENTRO STUDI
- / Area IMPOSTE INDIRETTE ed IVA
- / Area DICHIARAZIONI
- / Area LEGALE
- /

Indicazione della dimensione e delle risorse dell'area

Attualmente la funzione non occupa risorse importanti degli STUDI, tuttavia in previsione di una più marcata specializzazione si può ipotizzare un allargamento dei carichi di lavoro.

Il numero di professionisti dell'area è così stimato

- / Partner
- / Senior
- / Junior
- / Praticanti
- / Personale

Elencazione di possibili criticità e osservazioni:

/ L'area si occupa anche di contenzioso spicciolo (cartelle, avvisi bonari etc) oppure queste sono da delegare all'area DICHIARAZIONI?

/ Valutare l'impatto in termini di risorse nel caso di campagne di contenziosi (condoni, cartelle pazze etc...)

/ Quale collaborazione è prevedibile con l'area LEGALE?

/

ESEMPIO DI “LINEE GUIDA” PER LO SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA’ DEI GRUPPI DI LAVORO SPECIALISTICI

Premessa

Al fine di favorire la progressiva unificazione della strutture professionali ed operative degli Studi che parteciperanno alla “fusione”, si è valutata l’opportunità di avviare momenti di confronto e di scambio di esperienze e pratiche professionali.

E’ senz’altro auspicabile che gli Studi in previsione dell’unificazione comincino ad adottare metodi comuni ed uniformi di svolgimento dell’attività professionale e di segreteria, così da facilitare la loro successiva integrazione.

Al fine di superare le difficoltà di integrazione iniziale si è deciso di nominare dei team di progetto, costituiti da componenti degli Studi, incaricati di dare concretezza a questa fase.

Ogni team avrà l’incarico di seguire uno specifico progetto.

Allo scopo di coordinare le attività che verranno condotte da questi *team di progetto*, è indispensabile fornire delle linee guida di comportamento, così che le attività svolte possano produrre istruzioni e documenti il più possibile uniformi. Si consideri inoltre che gli Studi hanno deciso di avviare un progetto comune volto all’applicazione di un *sistema di qualità*, ed è pertanto conveniente che i lavori svolti possano soddisfare da subito dati e i requisiti di base da questo richiesti. Per lo svolgimento dell’attività e l’organizzazione del loro lavoro i team di progetto possono fare riferimento a quanto stabilito nella Bozza di Manuale della qualità e precisamente al Capitolo n. ___ ed alla procedura n. ___

Obiettivo dell’incarico

L’obiettivo dei singoli team di progetto è definire delle procedure comuni di svolgimento delle attività professionali in predefiniti ambienti specialistici

In parole semplici i team sono chiamati a progettare il modo migliore di svolgere le singole attività che compongono la nostra professione. E’ importante che venga superato un approccio che si limiti a riprodurre quanto già attualmente fatto dagli Studi. Si sottolinea quindi la necessità di sottoporre ad un vaglio critico le operazioni e le attività con l’obiettivo di mirare all’eccellenza ed al miglioramento. L’approccio deve trascurare in prima istanza l’esistente e considerare la possibilità di modificare anche radicalmente l’attuale *modus operandi*.

Modalità di svolgimento dell’incarico

E’ necessario preliminarmente distinguere tra attività che presentano caratteristiche standardizzabili e ripetibili ed attività molto specifiche non riconducibili a procedimenti codificabili.

Saranno solo le prime ad essere oggetto del presente lavoro. Le altre saranno oggetto di uno scambio di informazioni ed esperienze più informale che sarà eventualmente definito in un separato documento.

Il lavoro dei team si svolgerà secondo le seguenti indicazioni di massima:

- **Definizione precisa dell’oggetto**

Necessaria per facilitare la ricerca della soluzione ottimale ed il lavoro del team. Ogni gruppo deve avere un campo di intervento chiaramente definito e delimitato.

- **Elencazione dettagliata delle fasi di esecuzione dell’attività**

Attraverso l’utilizzo di flow-chart bisogna definire le fasi in cui si sviluppa l’attività tenendo conto delle possibili alternative e diramazioni. Questo lavoro dovrà avvenire anche attraverso il con-

fronto delle esperienze dei singoli Studi. Naturalmente ove per una specifica attività uno degli Studi sia in grado di proporre percorsi di esecuzione già codificati e testati si potrà valutare l’opportunità di lavorare su detti schemi.

Si sottolinea tuttavia l’importanza di svincolarsi dall’esistente, per produrre alternative e verificare nuovi percorsi.

Questo può significare anche la proposizione di varie alternative per una stessa attività.

- **Elencazione dettagliata dei requisiti ottimali richiesti di ogni fase**

Bisogna identificare quali sono i requisiti ottimali di ogni fase tenendo conto:

- Dei vincoli/requisiti imposti dalle normative di riferimento;
- Dei tempi di esecuzione desiderati;
- Degli interessi dello Studio;
- Delle esigenze dei clienti;
- Degli errori, dei problemi e delle inefficienze normalmente verificati dall’applicazione pratica e concreta di tali fasi negli Studi;
- Delle competenze professionali richieste;
- Della strumentazione tecnica richiesta;

- **Definizione delle modalità concrete di effettuazione ed esecuzione delle singole fasi**

Si tratta di uno dei momenti fondamentali del lavoro, in quanto mira all’identificazione del modo migliore di compiere il lavoro. Questo potrà avvenire:

- Confrontando le esperienze dei singoli Studi;
- Esaminando possibili alternative anche se non applicate in nessuno degli Studi;
- Raccogliendo esperienze da parte di colleghi o di altre organizzazioni (cd best-practices)
- Ipotizzando l’utilizzo di strumenti tecnici e di risorse umane anche se non disponibili;

Questa fase dovrà essere svolta senza tenere conto delle differenze attualmente esistenti negli Studi sia in termini di risorse umane che tecniche. Sarà compito dei singoli Studi operare le necessarie modifiche interne.

- **Stesura delle istruzioni operative e della documentazione**

Una volta completata la definizione delle fasi ed i requisiti ottimali di ognuna è necessario iniziare la produzione della documentazione di supporto

- Istruzioni operative;
- Documentazione, prospetti, carte di lavoro;

Completato il lavoro, i singoli progetti verranno completati con i suggerimenti necessari per tenere conto:

- Delle esigenze legate al sistema informativo comune
- Dei requisiti richiesti dal sistema di qualità

Il risultato di questo lavoro sarà un insieme di istruzioni operative e di documenti e carte di lavoro che i singoli Studi dovranno cominciare ad applicare al proprio interno per le necessarie verifiche su contenuti e forma.

Verranno quindi stabiliti incontri per i necessari *feed back* sulla validità delle procedure e sulla loro rispondenza agli obiettivi.

Giornata straordinaria di Studio - 6 aprile 2001

Aggregazione e organizzazione degli Studi: un modello organizzativo

Paolo Danda

Ordine di Vicenza

I. INTRODUZIONE

Il mondo delle professioni è destinato a subire sensibili cambiamenti, sia sotto il profilo ordinamentale sia sotto il profilo delle regole di mercato. Di certo l'introduzione delle società professionali, l'abolizione delle tariffe, l'apertura alla pubblicità comporteranno una maggiore concorrenza.

Oltre ai cambiamenti derivanti dall'ordinamento, altre e ben più pressanti esigenze di cambiamento perverranno dalle imprese che a loro volta stanno vivendo tempi di rapidi ed improvvisi mutamenti, richiedendo quindi ai consulenti un supporto sempre più dinamico e qualificato.

E' opinione diffusa che in questo contesto anche la nostra professione dovrà, più o meno a breve termine, confrontarsi con una realtà assai diversa, una realtà che porterà con sé rischi ed opportunità: rischi di erosione nella propria clientela per coloro che al mercato non sapranno adeguarsi, ed opportunità per coloro che dinamicamente riusciranno a modificare il proprio modo di fornire servizi professionali.

Il presente elaborato è la versione aggiornata e riveduta di quanto presentato ed illustrato, nel maggio 2000, agli iscritti da parte del Consiglio dell'Ordine di Vicenza.

II. PREMESSE

Il presente lavoro si pone come obiettivo la delineazione di un modello di studio professionale, che per caratteristiche, soprattutto dimensionali, sia adeguato alle sfide che il mercato prossimamente proporrà: anticipando in sintesi le conclusioni, possiamo affermare che il modello sarà caratterizzato dall'aggregazione di un numero elevato (per lo meno nei confronti della realtà attuale) di professionisti, in contrapposizione allo studio unipersonale (o tutt'al più composto da pochi elementi), attualmente di gran lunga la struttura più diffusa. Preliminarmente devono essere definite le ipotesi sulla cui base sarà sviluppato il modello.

1ª IPOTESI: l'obiettivo di mercato è costituito dalle piccole — medie imprese, nella considerazione del fatto che le stesse costituiscono già oggi il cliente tipico dei nostri studi professionali, dinamico e sensibile ai servizi qualificati, in grado di gratificare il consulente sia sotto il profilo professionale che economico.

2ª IPOTESI: la domanda di consulenza delle piccole e medie imprese spazia su una molteplicità di aree interconnesse, cui potenzialmente il professionista tende a dare una risposta: la molteplicità di aree, la peculiarità delle materie ad esse relative sono ben note a tutti noi, quotidianamente impegnati nell'affannosa rincorsa all'ag-

giornamento ed approfondimento professionale.

3ª IPOTESI: la paventata concorrenza nel mercato della consulenza, necessariamente ci porrà in termini comparativi di fronte ad altri colleghi/consulenti, ed il cliente preferirà inevitabilmente colui che saprà fornire il servizio di maggior qualità.

4ª IPOTESI: innanzi ad una domanda di consulenza su una molteplicità di diverse aree, la qualità del servizio potrà essere conseguita unicamente tramite una spinta specializzazione.

5ª IPOTESI: la specializzazione su una molteplicità di aree richiede inevitabilmente una struttura aggregata: il numero dei professionisti sarà proporzionale al numero delle aree di consulenza che si intenderà coprire.

Le ipotesi sopra enunciate si sintetizzano nella seguente interrelazione:



Dalle ipotesi alla conclusione:

Il modello che sarà di seguito definito, individua in almeno 10 il numero di professionisti che aggregandosi possono dar vita ad una struttura capace di fornire servizi qualificati ad una piccola media impresa nelle varie aree inerenti la consulenza aziendale

Considerazione diversa ed autonoma deve farsi per individuare il processo, più o meno graduale, da svilupparsi per realizzare una simile struttura: per quanto concerne la presente relazione, la finalità che ci siamo prefissi è la definizione del modello organizzativo, quale obiettivo finale.

In ogni caso deve essere subito precisato che qualora il target di mercato (vedi la 1ª ipotesi) non fosse il settore delle piccole e medie imprese, la struttura dello studio unipersonale potrà risultare ancora adeguato: infatti potrà ancora essere fornita una consulenza qualificata laddove si individuasse una nicchia di mercato (per es. il contenzioso tributario, o le procedure concorsuali) in cui la specializzazione possa essere conseguita anche in assenza di una organizzazione ampiamente dimensionata. Viceversa il professionista singolo è assai improbabile che, insistendo nella veste di consulente "tuttologo" del-

l'impresa, possa garantirsi un roseo futuro.

Risulta ora opportuno ritornare, in termini più espliciti, sulle ipotesi dianzi enunciate.

1^a IPOTESI: le piccole medie imprese come target di mercato

In recenti convegni dedicati a questo tema, è emerso chiaramente (sia da fonti direttamente imprenditoriali sia da parte di analisti macroeconomici) come il mondo delle piccole medie imprese stia vivendo un'epoca di repentine accelerazioni, in cui esigenze maturate lentamente sfoceranno in rapide trasformazioni: parallelamente, al consulente d'impresa, sarà richiesto di proporsi come interlocutore capace di fornire offerte integrate, detenendo nel contempo competenze generali (per la definizione delle strategie) e specializzazioni (per realizzare gli interventi specifici); il consulente dovrà inoltre essere agente nel processo di internazionalizzazione delle imprese, ed interagire con le stesse nel processo di informatizzazione. Come è noto, le piccole medie imprese (specie se di proprietà familiare) risultano particolarmente carenti nel settore amministrazione — finanza e controllo, ponendosi così come area di ideale intervento del consulente aziendale: in tale contesto, il mercato delle piccole medie imprese diventerà ancora più interessante e denso di opportunità per i professionisti più capaci ed organizzati.

2^a IPOTESI: la molteplicità di aree in cui si concretizza la domanda di consulenza delle piccole medie imprese

E' ben noto a tutti i professionisti quanto sia diversificata, nelle varie aree possibili, la domanda di consulenza da parte delle piccole e medie imprese: in un'ottica prospettica, in cui l'acquisizione/mantenimento del cliente costituirà sempre più la risorsa primaria del professionista, potrebbe risultare una scelta "commercialmente" controproducente limitare a poche di tali aree la propria offerta di servizi, in quanto, così facendo, non ci si porrebbe come interlocutore unico (capace di competenze specifiche).

3^a IPOTESI: la consulenza di qualità

Per qualità deve essere qui inteso il contenuto tecnico e specifico della prestazione professionale, nel convincimento che nel medio-lungo termine sia questo il fattore maggiormente riconosciuto dalla clientela.

Non ci si riferisce quindi a concetti collaterali, quali quello di "qualità percepita" (ovvero la misura in cui il cliente percepisce il contenuto intellettuale della prestazione) e quello di "certificazione di qualità" (attinente alle procedure organizzative dello studio).

4^a IPOTESI: la specializzazione nella molteplicità di aree

E' questa l'ipotesi cruciale, in quanto da essa discende il dimensionamento necessario dello studio professionale: ipotizziamo quindi, sulla base della comune esperienza, che le seguenti siano le aree di intervento consulenziale in cui si esplica la domanda di una piccola media impresa:

AREE	MATERIE
1	IMPOSTE DIRETTE
2	IVA
3	ALTRE IMPOSTE (indirette e locali)
4	CONTENZIOSO FISCALE PRECONTENZIOSO FISCALE SISTEMA SANZIONATORIO FISCALE
5	DIRITTO INTERNAZIONALE TRIBUTARIO DIRITTO INTERNAZIONALE SOCIETARIO
6	BILANCIO E CONTABILITA' REVISIONE CONTABILE
7	CONTROLLO DI GESTIONE FINANZA AZIENDALE VALUTAZIONI D'AZIENDA SISTEMI INFORMATIVI

8 DIRITTO SOCIETARIO
CONTRATTUALISTICA
ARBITRATO
FINANZIAMENTI AGEVOLATI

9 OPERAZIONI SOCIETARIE STRAORDINARIE
RISTRUTTURAZIONI SOCIETARIE

10 PROCEDURE CONCORSUALI

L'elencazione delle materie ed il criterio di raggruppamento delle stesse in aree omogenee sono del tutto esemplificativi, senza pretesa alcuna di completezza.

5^a IPOTESI: l'esigenza di aggregazione

Nell'ottica della specializzazione, si ipotizzi che il singolo professionista concentri la propria attività di aggiornamento ed approfondimento su solo alcune di queste aree (l'obiettivo, non si dimentichi, è quello di garantire alla clientela, ed anche ai propri colleghi di studio, un elevato standard di specializzazione); si ipotizzi inoltre che sia considerato opportuno che per ciascuna area vi siano almeno due professionisti di riferimento: ne consegue che dato il numero di 10 aree individuate, la struttura dimensionale minima sia di 10 professionisti associati.

Per completare l'individuazione della dimensione, oltre ai dieci professionisti associati, potranno esservi di supporto altri dieci professionisti non associati (anch'essi due per area), oltre al personale esecutivo ed eventualmente praticanti, in misura congrua rispetto al volume del lavoro.

Dovranno inoltre individuarsi ulteriori altri settori di attività, non rilevanti rispetto all'attività professionale rivolta alla clientela, ma indispensabili per una efficiente ed oculata gestione dello studio; trattasi (in via esemplificativa) di:

SETTORI

1	MARKETING E PROMOZIONE
2	FORMAZIONE TECNICA DEL PERSONALE
3	RICERCA PERSONALE PROFESSIONALE
4	GESTIONE DEL PERSONALE
5	ACQUISTI ED APPROVIGIONAMENTI
6	CONTROLLO DI GESTIONE
7	ORGANIZZAZIONE LAVORI INTERNI
8	SVILUPPO NUOVI PROGETTI/PRODOTTI
9	RAPPORTI CON PARTNER ESTERNI/ESTERI

L'individuazione delle suddette aree comporta che le relative incombenze siano ripartite tra i professionisti associati: per quanto concerne le attività di "marketing e promozione" e "sviluppo nuovi progetti/prodotti" dovrà procedersi in base a programmi annuali previamente definiti. L'impegno profuso nell'attività interna dovrà essere remunerato, al pari delle attività professionali tipicamente generanti ricavi.

III. LE FORME GIURIDICHE

L'aggregazione tra un elevato numero di professionisti comporta inevitabilmente la necessità di individuare la veste giuridica più appropriata: la questione richiede senz'altro particolare attenzione.

Riteniamo peraltro che il tema non possa (e non debba) essere affrontato in questa sede con l'intendimento di pervenire ad una approfondita analisi, e ciò per i seguenti motivi:

* la legislazione in materia di "società professionali" è attualmente oggetto di radicale riforma (e pertanto risulta intempestivo esaminare schemi superati o non definitivi), a seguito dell'abolizione del divieto (art.1 legge 23.11.1939, n.1815) per i professionisti di assumere una forma associativa diversa dall'associazione professionale;

* il "modello organizzativo" oggetto della presente relazione prescinde dalla veste giuridica adottata, concentrandosi più sugli aspetti sostanziali: i relativi "patti associativi" (vedi il capitolo che segue) possono in ogni caso essere adottati (quale regolamento interno,

accordo parasociale, ecc....) prescindendo così dalla forma societaria. Ogni considerazione sul tema dovrà quindi essere sviluppata alla luce della emananda normativa (si segnala sul punto il recente decreto legislativo del 2001 che attua la direttiva comunitaria 98/5, introducendo la società tra avvocati).

IV. I PRESUPPOSTI NECESSARI DI UNA DURATURA AGGREGAZIONE: I PATTI ASSOCIATIVI

Si ritiene che il successo nel tempo di una iniziativa professionale fondata sull'aggregazione tra un certo numero di professionisti, si basi essenzialmente sull'affinità dei caratteri e del modo di concepire l'attività lavorativa, su una conoscenza e stima reciproca consolidata, e non da ultimo, sulla condivisione dei valori di vita fondamentali. Il passaggio dallo studio unipersonale ad uno studio aggregato richiede inoltre un salto di mentalità: si tratta di abbandonare l'individualismo (a volte esasperato) con cui si è concepita la vita professionale, per costruire una entità (l'associazione) che sia un autonomo centro di interessi e che sia distinta e sovraordinata rispetto al singolo. Dev'essere costruita la consapevolezza in tutti i partecipanti che l'obiettivo primario non è (più) il successo individuale, bensì il successo della "cosa comune" ed in tal senso deve esistere un generalizzato impegno per il suo raggiungimento; deve svilupparsi uno spirito di appartenenza all'associazione, una convinzione di operare per il successo della stessa, accantonando ogni istintivo impulso ad una visione egoistica del proprio quotidiano operare: è questo il presupposto imprescindibile per evitare che si creino, coesistendo poi nel tempo, autonomi centri di profitto composti dai singoli (magari aggregati nelle autonome aree di specializzazione). Il fattore economico sul punto è elemento determinante: dovrà pertanto definirsi una regola di ripartizione degli utili, che pur trovando riferimento in parametri quantitativi ed oggettivi, non esaspera la correlazione tra produttività professionale del singolo e la quota di profitto allo stesso spettante.

E' individuato inoltre un nuovo centro di interessi (lo studio associato) quale entità distinta e sovraordinata rispetto all'interesse dei singoli.

E' altrettanto vero che la definizione di patti associativi, quanto più possibile equi e predefiniti, consentono di ridurre l'incertezza su aspetti rilevanti (quale è l'arbitrario esercizio del potere decisionale o di determinazione del trattamento economico) e pertanto di evitare l'insorgere di possibili contrasti.

La definizione di patti associativi è soprattutto importante, oltre che nei confronti dei professionisti fondatori i quali peraltro sono coloro che li hanno approvati), per i nuovi soci, che, in un'ottica di sviluppo, entrando nella struttura ne garantiranno la crescita e l'adeguamento all'aumento di fabbisogno di risorse.

I patti associativi possono individuare diverse categorie di soci, per quanto concerne il potere decisionale, diversi livelli di responsabilità, diverse misure di partecipazioni agli utili; riteniamo che i punti qualificanti tali patti siano:

- diritto agli utili
- poteri decisionali
- diritto di recesso
- esclusione
- assenza temporanea

Il diritto agli utili

L'incertezza sugli aspetti economici di certo possono costituire un ostacolo, più o meno manifesto, all'attuazione dell'aggregazione in questione.

Per questo motivo è necessario che siano definiti a priori dei criteri equi di remunerazione, piuttosto che affidarsi ad arbitrarie valutazioni a consuntivo che possono dar adito ad attriti.

In merito al concetto di equità dianzi evocato, si reputa che lo stesso debba correlarsi all'individuazione di quei valori che si conviene meritino di essere remunerati, in un'ottica di lungo termine di vita dell'associazione.

I valori da remunerare:

A. la capacità lavorativa (ovvero l'efficienza nell'esecuzione dei servizi professionali): tale valore risulta trainante per lo sviluppo

dell'associazione (specie per quanto riguarda l'incentivazione dei soci nuovi entrati e più giovani) e la sua congrua remunerazione funge inoltre da deterrente in relazione al parziale affievolirsi del nesso diretto (ben presente nello studio unipersonale) tra lavoro e guadagno

B. l'abilità commerciale (ovvero l'abilità di procacciare nuovi clienti): tale valore è fondamentale per lo sviluppo del volume d'affari e dei profitti dell'associazione, e pertanto deve essere premiato autonomamente

C. l'anzianità associativa (ovvero l'esperienza e la fedeltà all'associazione, il contributo dato nel tempo all'immagine dello studio): tale valore premia sin da subito i soci anziani ed i fondatori, e nel contempo tende a fidelizzare nel lungo termine i soci nuovi e più giovani, delineando un sentiero di crescita economica per il solo fatto di permanere nell'associazione

D. il contributo allo sviluppo dell'associazione, inteso quale impegno e dedizione nell'espletamento degli incombenzi organizzativi interni, quali la gestione operativa, la formazione interna, il controllo di gestione, lo sviluppo di nuovi progetti/prodotti, la disponibilità nel sostegno dell'attività altrui, il marketing e la promozione dell'immagine dell'associazione.

Dati tali valori, la struttura dovrà essere in grado di produrre informazioni quantitative/qualitative e sistematiche che consentano di remunerare in modo equo l'attività del singolo.

In linea teorica possono definirsi due diverse impostazioni per l'utilizzo delle suddette informazioni al fine della ripartizione degli utili: una prima che, sulla base di raffinati sistemi di misurazione, è in grado di quantificare l'apporto del singolo in ciascuna sfera dell'attività nell'associazione, cosicché l'automatica applicazione del sistema di calcolo produce la quota di utile spettante al singolo socio. Una seconda impostazione che, superando le difficoltà (talvolta assai rilevanti) di tradurre in parametri quantitativi ogni genere di attività svolta, affida ad un gruppo ristretto di soci (nominati a rotazione) la discrezionalità di utilizzare le informazioni, sia quantitative che qualitative, disponibili per addivenire ad un'equa ripartizione dell'utile. In linea di massima, riteniamo che la seconda impostazione fornisca, in genere, garanzie più ampie, specie in relazione alla esigenza di fugare le possibili tendenze del singolo a finalizzare il proprio impegno al conseguimento di risultati economici individuali (sul punto si rinvia a quanto sopra considerato, in ordine alla necessità di abbandonare atteggiamenti egoistici per pervenire alla consapevolezza della "cosa comune").

A. La capacità lavorativa è misurata in base alla redditività del singolo incarico, nella considerazione che la redditività dello stesso misuri l'efficienza delle risorse impiegate e quindi la capacità organizzativa del singolo socio.

La redditività dell'incarico è determinata in base al controllo di gestione delle commesse:

- corrispettivo pattuito per l'incarico	+ 10.000.000
<u>valorizzazione standard¹ dei fattori impiegati</u>	
- n. 20 ore impiegata per costo/ora std L. 50.000	- 1.000.000
- n. 30 ore professionista non socio x costo/ora	
std L. 150.000	- 4.500.000
- n. 8 ore socio x costo/ora std L. 350.000	- 2.800.000
<u>margine di commessa</u>	1.700.000

La sommatoria dei margini di commessa determina la base cento, cui rapportare percentualmente i singoli margini conseguiti da ciascun socio, individuando così un parametro di ripartizione dell'utile.

B. L'abilità commerciale è misurata in funzione dell'entità in cui i soci hanno apportato/procacciato clientela: poiché si può ritenere che non sia vero che ogni milione di fatturato procacciato arricchisca indifferentemente l'associazione, è opportuno tarare la quota di cia-

¹ Il costo/ora standard (std) è il ricavo teorico che si vorrebbe trarre dal cliente a fronte dell'impiego di una determinata risorsa nello svolgimento dell'incarico.

scuno mediante l'attribuzione dei seguenti "punti fatturato":

- 5 punti per milione di fatturato per servizi di contabilità e dichiarazioni fiscali (ed altre attività prettamente esecutive)
 10 punti per milione di fatturato per servizi di consulenza continuativa (ed altre attività di medio profilo)
 15 punti per milione di fatturato per assistenza in contenzioso o in operazioni straordinarie (ed altre attività di alto profilo)

Anche in questo caso, previa conversione del fatturato in punti, secondo il suddetto schema, potrà determinarsi un parametro di ripartizione dell'utile.

Al proposito è doveroso segnalare come non sempre sia univoco ed agevole individuare colui che ha procacciato il nuovo cliente, e pertanto in caso di incertezza non si effettuerà alcuna attribuzione di "Punti fatturato": tali circostanze potranno frequentemente verificarsi allorché lo studio potrà godere di una certa visibilità all'esterno, in forza dell'immagine che è stata costruita nel tempo. Di certo dovrà essere impegno comune di tutti i soci, prodigarsi permanentemente nella promozione dell'immagine.

C. L'anzianità associativa è determinata sulla base della preventiva attribuzione dei "punti anzianità", come segue: 1 punto per anno di anzianità professionale sino al raggiungimento del 25° anno, oltre al quale non vi è ulteriore accumulo (nel presupposto che non vi possa essere ragionevolmente una illimitata crescita di esperienza nel tempo).

D. Il contributo allo sviluppo dell'associazione sarà determinato mediante il monitoraggio dell'impegno del singolo nello svolgimento degli incarichi interni affidatigli.

I parametri (quantitativi sub A, B e C, e qualitativi sub D) così individuati, costituiranno riferimenti oggettivi per la ripartizione dell'utile: a tale scopo potranno essere determinate delle percentuali di "assorbimento dell'utile" da definirsi sulla base dell'importanza che si ritiene debba essere assegnata ai singoli valori.

A titolo esemplificativo:

valori da remunerare	% di assorbimento dell'utile
A. capacità lavorativa	40%
B. abilità commerciale	20%
C. anzianità associativa	20%
D. contributo all'associazione	20%

I poteri decisionali

I patti associativi devono prevedere inoltre le modalità di attribuzione dei poteri decisionali, per quanto concerne sia la gestione corrente che le scelte strategiche, sia l'ordinaria che straordinaria amministrazione.

Nell'ipotesi elaborata si ipotizza che tutti i soci ricoprano la carica di amministratore² e che siano costituiti:

Un COMITATO ESECUTIVO composto da alcuni (da 2 a 4) soci, con potere per la gestione corrente (per atti ordinari e straordinari), ovvero per:

- * organizzazione
- * formazione
- * marketing
- * ripartizione dell'utile
- * determinazione compensi

Le delibere sono assunte a maggioranza semplice, per teste.

Un CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE composto da tutti i soci, con potere per:

- a) scelte strategiche (delibera a maggioranza semplice)

² In tal caso vi è perfetta coincidenza tra assemblea dei soci e consiglio di amministrazione ciò potrebbe non verificarsi nel diverso caso in cui fossero individuati vari livelli di soci, con varie attribuzioni per quanto concerne i poteri decisionali (per esempio, in caso di coesistenza di soci junior, senior ed anziani, tutti comporranno l'assemblea, mentre i soli ultimi due livelli comporranno il consiglio).

- b) nomina del comitato esecutivo (delibera a maggioranza semplice)
 c) modifica dei patti associativi (delibera a maggioranza qualificata del 75%)
 d) ammissione nuovi soci (come sub b)
 e) esclusione soci (come sub b)
 Le delibere sono assunte a maggioranza per "punti anzianità"

Per l'eleggibilità a componente del Comitato può essere prevista una anzianità minima; è in ogni caso auspicabile una rotazione nella composizione del Comitato, pur garantendo un sufficiente grado di continuità e esperienza nelle mansioni.

Il diritto di recesso

I patti associativi devono garantire, quanto più agevolmente possibile, lo scioglimento individuale del rapporto associativo, qualora non si siano realizzate le aspettative sottostanti al progetto di aggregazione: a questi fini, il diritto di recesso è liberamente esercitabile, con preavviso di almeno 12 mesi.

Il compenso spettante al recedente è correlato alla clientela dallo stesso apportata, tenuto conto della fedeltà della medesima all'associazione professionale (si quantifica così una sorta di "avviamento" acquisito definitivamente dall'associazione grazie all'apporto del socio recedente).

Il compenso può essere così determinato:

n.2 volte la media delle quote di utile determinata in base alla "abilità commerciale" (attribuite al recedente) degli ultimi 3 anni, da liquidarsi entro 18 mesi dal recesso, e ridotta della parte riferibile ai clienti che nel frattempo (18 mesi) hanno interrotto il rapporto con lo studio associato.

Tale formula rende superflue le eventuali pattuizioni a carico del recedente, in ordine a patti di non concorrenza, divieti di stornare/sviare la clientela, divieti di coltivare rapporti lavorativi con la clientela (patti tutti assai difficilmente azionabili in caso di inadempienza).

Il potere di esclusione

Tale potere è esercitabile in caso di

- A. grave inadempienza nell'osservanza dei patti associativi,
 - B. grave inadempienza agli impegni di lavoro
 - C. violazione dell'obbligo di riservatezza
 - D. violazione dell'obbligo di esclusività dell'attività lavorativa
 - E. per assenza temporanea perdurante per più di 24 mesi nonché per ogni fallo che faccia venir meno il rapporto di fiducia.
- La delibera è assunta con maggioranza qualificata (v. sopra poteri del consiglio di amm.ne).

La quota dell'escluso è riscattata attribuendo un compenso pari all'ipotesi del recesso. Per i casi sub A e B, è opportuno che i patti associativi prevedano una dettagliata casistica, seppur esemplificativa.

L'assenza temporanea

L'assenza temporanea (malattia, incidente, infortunio, invalidità...) in dipendenza dell'impossibilità di lavorare per un periodo superiore ai 24 mesi può comportare la delibera di esclusione.

Seppur in mancanza di attività lavorativa, per l'assenza con durata sino a 24 mesi, l'interessato mantiene il diritto agli utili per la parte correlata alla "abilità commerciale" ed alla quota anzianità (quest'ultima per i soli primi 12 mesi di assenza).

Per i soci con anzianità inferiore ai 5 anni, per i quali gli utili correlati alla "abilità commerciale" ed alla quota anzianità possono essere non congrui, spetta, in sostituzione di quanto sopra, un indennizzo pari al 50% della quota risultato dell'anno precedente.

Lo studio associato può stipulare a favore di ciascun socio congrua polizza infortuni/malattia.

Nella definizione dei patti associativi, di cui quella sopra esposta è una possibile esemplificazione, potrà prevedersi una serie di "norme transitorie" atte a regolare i primi anni di costituzione dello studio associato (anni in cui dovrà necessariamente procedersi ad un rodaggio delle regole predefinite): si evidenzia peraltro che, nella definizione dei patti associativi, in ogni caso dovrà porsi attenzione a concertare norme idonee a regolare il funzionamento a regime dell'aggregazione professionale, relegando a mere eccezioni o deroghe gli aspetti transitori (un diverso approccio focalizzato su questi ultimi

mi aspetti, potrebbe essere depistante e generare regolamenti inadeguati).

V. L'ORGANIZZAZIONE

La realizzazione di una struttura professionale idonea a perseguire gli obiettivi in premessa citati, presuppone l'adozione non solo di patti associativi regolatori, ma anche l'adozione di schemi organizzativi adeguati.

Si rammenta che l'ipotesi dimensionale enunciata comporta la presenza di 10 professionisti associati, ai quali va aggiunta una struttura di supporto (professionisti collaboratori, personale esecutivo, praticanti, segretarie): qualora si ritenesse che tale struttura fosse quantificabile in un rapporto di 3 / 4 addetti (impiegati, praticanti, collaboratori-professionisti) per professionista associato, si verrebbe ad un elevato numero complessivo (40/50) di persone.

E' perfettamente intuibile come una struttura così dimensionata debba affidarsi a precisi schemi organizzativi, per l'espletamento efficiente dell'attività professionale.

Dovranno pertanto individuarsi una serie di livelli professionali (praticante, junior, senior, supervisor, manager, ...) ricollegabili a diverse e crescenti funzioni operative ed alla necessaria esperienza lavorativa (a partire per esempio dalla semplice collaborazione esecutiva, svolta dal praticante esperto o dal neo-professionista, sino alla capacità di fungere da responsabile del lavoro): la definizione dei vari livelli professionali delinea contemporaneamente un ideale sentiero di carriera per il giovane che accede allo studio associato.

Una similare definizione di diversi livelli può essere individuata anche all'interno della unitaria categoria di "socio" (socio junior, senior, anziano, ...): in tal caso potranno essere attribuiti a ciascun livello diversi gradi di responsabilità, funzioni professionali, poteri decisionali, oltreché delineare un ulteriore sentiero di crescita individuale all'interno della struttura.

Alla base di simili impostazioni organizzative risiede, tra le altre, l'esigenza di rendere tangibile e prefigurabile la carriera che ciascun giovane potrà internamente conseguire, sviluppando nello stesso uno stimolante senso di appartenenza allo studio associato.

Si svolgono di seguito alcune considerazioni al proposito.

I rapporti con la clientela

L'elevato numero di professionisti facenti parte della struttura non deve comportare il venir meno del rapporto fiduciario *ad personam* che costituisce l'essenza dell'incarico professionale: l'esperienza ci insegna che la fiducia, formatasi in anni di conoscenza, che l'imprenditore ripone nel suo consulente è la vera dotazione patrimoniale dello studio professionale.

Com'è possibile quindi contemperare tale esigenza con l'obiettivo di specializzazione?

Recenti ricerche, finalizzate alla delineazione delle tendenze evolutive nel mercato della consulenza aziendale, hanno individuato, tra le varie esigenze nutrite dalle imprese, anche quella di poter contare su di un interlocutore professionale che disponga contemporaneamente:

- di competenze generali per la definizione delle strategie aziendali, e
- di specializzazioni per realizzare gli interventi specifici con un elevato grado qualitativo.

Pertanto dovranno coesistere, all'interno della struttura professionale, il socio depositario del rapporto personale/fiduciario con il cliente ed il socio che, di volta in volta, eseguirà l'intervento specifico presso il medesimo cliente in forza della propria specializzazione: il primo dovrà assistere il cliente nelle strategie, forte anche della conoscenza delle peculiarità dell'impresa cliente, cogliendo così il fabbisogno di consulenza e individuando quindi quali specializzazioni sono necessarie per la realizzazione degli interventi, e coinvolgendo così il secondo.

Il primo, nel mentre coltiverà la specializzazione delle aree assegnategli, dovrà mantenere competenze generali nelle varie materie aziendali, poiché solo così potrà contribuire alla definizione delle strategie (effettuando un parallelismo esemplificativo con un'altra professione, il primo svolgerà le funzioni del medico generico, mentre il secondo il ruolo del medico specialista).

La qualità

La specializzazione è, come detto nelle premesse, lo strumento ritenuto indispensabile per arrivare a prestazioni di consulenza caratterizzate da un elevato contenuto qualitativo: va peraltro sottolineato come anche l'organizzazione della struttura debba essere connotata da precisi requisiti qualitativi.

Il tema della qualità nell'organizzazione è attualmente assai in voga: da più parti si afferma con convinzione che la strada della qualità è la chiave del successo per le attività di servizi.

Di certo, chiunque di noi, quotidianamente alle prese con il continuo sforzo teso ad ottenere i migliori risultati dalla propria organizzazione, percepisce con interesse quali potrebbero essere i benefici ritraibili da una più efficiente struttura.

In estrema sintesi la cultura della qualità nello studio professionale (per certi versi concepibile come una "impresa di servizi intellettuali") è finalizzata alla soddisfazione del cliente (obiettivo primario) che a sua volta produce la fedeltà del cliente (fattore fondamentale di sviluppo): la soddisfazione del cliente si realizza pervenendo ad una "qualità percepita" dal cliente superiore alla "qualità attesa" dallo stesso. La qualità dell'organizzazione si realizza mediante il miglioramento continuo dei processi e delle persone.

Non è questa la sede per addentrarci in tali tematiche: in ogni caso, a titolo di spunto per ulteriori riflessioni, accenniamo ai diversi sottosistemi in cui si articola la 'qualità totale':

- * la qualità attesa (dal cliente)
- * la qualità progettata (dal professionista)
- * la qualità condivisa (dai collaboratori del professionista)
- * la qualità comunicata (dal professionista)
- la qualità erogata (dal professionista)
- * la qualità percepita (dal cliente)
- * la qualità comparata (dal cliente)

Ulteriori concetti stimolano altre riflessioni in tema di qualità:

- * il "sistema di ascolto" dei bisogni e del grado di soddisfazione del cliente
- * il concetto di valore per lo studio professionale (rapporto tra qualità erogata e costi totali)
- * il concetto di valore per il cliente (rapporto tra qualità percepita e compenso richiesto)
- * il ciclo della qualità progettata, erogata, percepita, ri-progettata
- * l'innovazione del servizio professionale
- * la catena del valore (fornitore dello studio > personale dello studio > cliente)
- * l'errore come opportunità di crescita (diagramma causa - effetto)
- * il benchmarking (ovvero l'individuazione delle cause della non-qualità e l'apprendimento da modelli esterni).

La standardizzazione e la formalizzazione

Una efficiente organizzazione di una struttura così numerosa rende necessario un graduale processo di standardizzazione dei servizi professionali; tale concetto (che solo equivocando può evocare un livellamento in basso della qualità) implica la definizione di modalità standard nell'esecuzione di ciascun servizio, modalità predefinite sulla base delle migliori esperienze acquisite e tali da garantire una ripetizione della prestazione ad un grado qualitativo non inferiore a quello precedente. Standardizzare significa quindi pervenire all'ottenimento di un *output* (servizi) secondo un modello uniforme a cui si è giunti dopo una lunga esperienza. Per certi versi l'impostazione organizzativa dovrebbe comportare l'inserimento di metodologie standardizzate (piattaforma unitaria) da cui sviluppare gli adattamenti specifici a misura delle esigenze del cliente.

La standardizzazione è inoltre processo indispensabile per consentire la delega di attività a collaboratori dotati di un livello di competenza inferiore.

I vantaggi, anche economici, ottenibili dalla scelta di standardizzare

sono:

- minori occasioni di commettere errori da parte di consulenti meno esperti e, quindi, maggiori garanzie di qualità del servizio reso
- maggiori occasioni di formazione di collaboratori neo —assunti, con contenimento dei costi e dei rischi
- migliore comunicazione e migliore integrazione tra i componenti della struttura
- condizioni di impiego più flessibile delle risorse umane
- consolidamento di un'immagine omogenea delle prestazioni che il cliente si attende di ricevere.

In generale, quale effetto della standardizzazione si potranno ottenere un elevato grado di coordinamento e la massima coerenza di atteggiamenti. La standardizzazione attiene essenzialmente alla procedura da seguirsi per l'esecuzione di ciascun servizio, piuttosto che al contenuto intrinseco della prestazione professionale (ritenendo che questo sia più ricollegabile alla discrezionalità del singolo ed alle sue competenze tecniche). Ulteriormente si ritiene che ogni lavoro eseguito debba essere adeguatamente formalizzato, secondo regole da tutti condivise ed applicate: potranno adottarsi apposite carte di lavoro, standard di proposte al cliente, moduli di pianificazione dei lavori (addetti, tempi ed obiettivi), di programmazione (attività da eseguire), memorandum, relazioni intermedie e finali al cliente, consuntivi di attività, ecc...

La standardizzazione e la formalizzazione, oltre che consentire il mantenimento di livelli qualitativi, consente inoltre il controllo di qualità dei lavori effettuati (tale controllo è ipotizzabile che sia svolto a campione sui lavori svolti in ciascuna area, ad opera di professionista socio di altra area).

Il lavoro di gruppo

La creazione di dipartimenti per ciascuna area di specializzazione comporta l'aggregazione di un certo numero di persone addette (ideal-

mente per ciascuna area dovrebbero esserci: due professionisti soci, due professionisti non soci, alcuni collaboratori dipendenti, alcuni praticanti).

L'assunzione dell'incarico e la successiva esecuzione dello stesso prevede la formazione di un gruppo di lavoro, composto da persone dotate di diverso grado di capacità, esperienza e responsabilità.

Al professionista socio spetta:

- * l'impostazione e la pianificazione del lavoro,
- * l'individuazione dei componenti del team,
- * la supervisione generale durante ed alla fine del lavoro,
- * la firma (e la connessa responsabilità) delle relazioni intermedie e finale.

Al professionista non socio spetta

- * la programmazione del lavoro,
- * l'assegnazione delle attività a ciascun componente del team,
- * l'esecuzione delle attività più complesse o delicate,
- * la supervisione ed il controllo dell'attività degli addetti,
- * la consuntivazione gestionale del lavoro,
- * la stesura delle bozze di relazioni intermedie e finale.

Il suddetto schema, applicabile per gli incarichi più complessi ed onerosi, va evidentemente snellito, adattandolo, nel caso di lavori di minor entità.

In ogni caso il lavoro di gruppo, al fine di un suo efficiente svolgimento, presuppone:

- * l'adeguata formazione preventiva del personale addetto
- * deleghe precise, con attribuzioni delle attività ai singoli
- * confronto, durante l'esecuzione, sugli aspetti problematici
- * controllo, alla fine, sull'attività svolta in base alle deleghe
- * standardizzazione e formalizzazione del lavoro.

L'INSERTO

Venezia, Hotel Ramada
Giornate di Studio 2000/2001
Giornata Straordinaria di Studio - 6 aprile 2001

L'AGGREGAZIONE FRA GLI STUDI

**UN PERCORSO DI AGGREGAZIONE TRA STUDI DI
DOTTORI COMMERCIALISTI**

di Paolo De Muri, Ordine di Vicenza

pagina 3

ALLEGATI

pagina 13

**AGGREGAZIONE E ORGANIZZAZIONE DEGLI STUDI:
UN MODELLO ORGANIZZATIVO**

di Paolo Danda, Ordine di Vicenza

pagina 21