



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



REGIONE DEL VENETO



POR FSE 2014-2020
REGIONE del VENETO



PROSERVIZI
Formazione e Comunicazione



Unione Giovani Dottori Commercialisti
ed Esperti Contabili di Vicenza



Unione Giovani Dottori Commercialisti
ed Esperti Contabili di Venezia



UNIVERSITÀ
di VERONA
Polo scientifico didattico
STUDI SULL'IMPRESA
Vicenza



STUDI PROFESSIONALI

“PILLOLE” E SPUNTI ORGANIZZATIVI DA COMMERCIALISTI E AVVOCATI



SOMMARIO

<i>A. Allamprese Manes Rossi</i> , Dai due gruppi di lavoro regionali	2	<i>T. Targa</i> , Il temporary management	22
<i>G. Stella</i> , Intervento al Presidente di Confprofessioni	2	<i>L. Rasia</i> , Intervista al Dott. Michele Basso, direttore di	
<i>P. Bocchese</i> , Intervento del Presidente di Proservizi	3	Confartigianato Belluno	25
<i>R. Sartore</i> , Intervento del Presidente di Confprofessioni Veneto	3	<i>M. Marana</i> , I risultati dei sondaggi	28
<i>E. Calearo Ciman</i> , Intervento del Presidente del Consiglio		<i>V. Dal Maso</i> , Perché questo nuovo progetto?	31
Regionale G.I. Confindustria Veneto	3	<i>A. Tiso</i> , Le difficili scelte del giovane professionista	32
<i>R. Fiorentini</i> , Il contributo dell'Università all'innovazione nella		<i>N. Paronuzzi, B. Colussi</i> , Come gestire l'acquisizione di	
professione e nel mondo delle imprese	7	uno studio da un collega che va in pensione	34
<i>A. Cecchetto</i> , Innovazione e valore	9	<i>V. Bergamo, M. Moser</i> , STP: una possibilità concreta per	
<i>L. Lambertini</i> , Avvocati: si può e si deve cambiare!	11	giovani professionisti e non solo	36
<i>R. Rocca</i> , Cassa forense e duplicazione del contributo integrativo	13	<i>N. Paronuzzi, B. Colussi</i> , Triage: come gestire le priorità	
<i>G. Sicchiero</i> , Quale disciplina per le associazioni		all'interno dello studio	38
professionali?	16	<i>A. Cecchetto, C. M. Crety, L. Rasia, M. Marana, G.</i>	
<i>A. Cecchetto, L. Rasia, M. Marana</i> , Interviste ai Presidenti di		<i>Passarini</i> , Contaminazione. Non solo fra commercialisti,	
Belluno	21	avvocati e imprenditori veneti. Guardiamo fuori dalla nostra	
		regione con una nuova iniziativa in partenza	40

Dai due gruppi di lavoro regionali

(continua a pag. 8)

Dott. Alessandro Allamprese Manes Rossi, Odcec Padova

L'accelerazione che sempre più l'economia sta avendo impone di rivedere il modello di business degli studi. Sia di quelli più tradizionali ma anche di quelli che già hanno fatto significativi passi avanti per cambiare.

Non si tratta di traghettare un modello ad un altro ma di mettere in moto un cambiamento continuo delle nostre organizzazioni che possa adeguarsi rapidamente ai mutamenti sempre più repentini del mercato. Rimanere fermi ad aspettare è un po' spegnersi piano piano.

Sicuramente le dimensioni sono un fattore decisivo per poter mettere in moto questa macchina, ma anche per poter sopravvivere in un

Rimanere fermi ad aspettare

è un po' spegnersi piano piano.

mondo che richiede sempre più investimenti. Il professionista "solitario" fatica a reggere l'urto di strutture di grosse dimensioni che sempre più allargano le loro maglie sia in termini di clientela che di servizi.

Ma una volta messa in moto questa macchina siamo sicuri che possa atterrare su

basi solide che ci permettano di competere con altre realtà?

I vincoli deontologici ad esempio in tema di pubblicità e concorrenza hanno ancora senso?

L'impossibilità di utilizzare forme societarie proprie del mondo imprenditoriale ci permette di combattere ad armi pari in un'economia sempre più competitiva che richiede la raccolta di ingenti capitali?

Siamo pronti a rivoluzionare le nostre realtà inserendo aree per lo più a noi sconosciute come ad esempio quelle del commerciale, del marketing e della R & S?

Questi sono gli interrogativi che non solo ci dobbiamo porre ma a cui dobbiamo nel breve termine porre rimedio se vogliamo dare un futuro alla nostra professione.

Paradossalmente più di qualsiasi altro abbiamo tutte le competenze per gestire al meglio nuove organizzazioni, dobbiamo solo indirizzarle verso nuovi orizzonti



Intervento del Presidente di Confprofessioni

Dott. Gaetano Stella,

*Presidente della
Confederazione Italiana
libere professioni
(Confprofessioni).*

“I professionisti hanno sempre svolto un ruolo da protagonisti nello sviluppo e nell'innovazione.

Oggi vivono un momento di grande cambiamento, di evoluzione sempre più rapida e sempre più decisiva, che rappresenta a tutti gli effetti un vero e proprio passaggio generazionale.

Ecco quindi l'esigenza di una “formazione nuova” che si affianchi alle conoscenze tecniche, sempre indispensabili, e che faciliti il percorso verso un futuro di eccellenza.

Confprofessioni è a fianco dei liberi professionisti, per garantire loro competenze nuove. E' un impegno per assicurare il loro domani.”

Intervento del Presidente di Proservizi

Dott. Paolo Bocchese, *Presidente Proservizi*

“Proservizi offre ai professionisti importanti supporti, sia per la ordinaria gestione dello studio, soprattutto in quanto ente accreditato presso Regione Veneto, Fondoprofessioni e Fondimpresa, sia per aiutarli a stare al passo con i tempi in quanto sensibile alle loro mutate necessità.

Svolgere una professione è sempre più complesso e diventa indispensabile una decisa specializzazione che richiede supporti formativi adeguati.

Proservizi, con il ventaglio di supporti offerti, molti dei quali a costo quasi zero per gli studi professionali, risulta una realtà alla quale il professionista che vuole stare sul mercato con successo non può non rivolgersi.”

Intervento del Presidente di Confprofessioni Veneto

Dott. Roberto Sartore, *Presidente Confprofessioni Veneto*

“Ci si domanda sempre più spesso, anche ai tavoli di concertazione Regionale, quali lavori e di conseguenza quali professioni andranno a prospettarsi in un diacronico ma quanto mai imminente futuro. Ecco che un confronto esegetico tra generazioni non può che costituire un viatico quanto mai necessario per il divenire del mondo professionale.”

Intervento del Presidente del Consiglio Regionale G.I. Confindustria Veneto

Eugenio Calearo Ciman, *Presidente Consiglio Regionale G.I. Confindustria Veneto*

"I Giovani di Confindustria Veneto hanno accolto con interesse l'invito a questo progetto regionale, che ha coinvolto i commercialisti e gli avvocati del Veneto affrontando alcune delle tematiche cruciali per il futuro.

I temi dell'organizzazione, della strategia e del passaggio generazionale devono essere affrontati e approfonditi sia dalle imprese che dagli studi professionali per agevolare l'innovazione del nostro tessuto economico nazionale e locale. L'emergenza epidemiologica che ha stravolto le nostre abitudini e il nostro territorio ci impongono di dare risposte immediate, pena la perdita di competitività del sistema Veneto e del sistema Italia.

Abbiamo partecipato con entusiasmo all'evento di Cortina d'Ampezzo, incentrato sull'innovazione, e parteciperemo alla tavola rotonda di Verona – pur a distanza – incentrata sull'organizzazione degli studi professionali, certi che le testimonianze dei due gruppi di lavoro che avete costituito sapranno arricchire il bagaglio di strumenti a nostra disposizione nel nostro lavoro. La contaminazione reciproca tra imprese e professionisti su questi temi non solo è auspicabile, ma necessaria in un contesto di forte turbolenza come quello attuale."

Laboratorio di confronto: clausole contrattuali e spunti organizzativi

I lavori dei gruppi di commercialisti e di avvocati delle città del Veneto

La dinamica che il mondo professionale sta “subendo” richiede serie riflessioni organizzative in un’ottica prospettica. Questo tanto per i commercialisti che per gli avvocati. Tuttavia i “soliti” convegni non bastano a dare qualcosa di operativo, di utile ai nostri studi. Serve qualcosa di più. Serve un progetto di più ampio respiro, che ci aiuti a ripensare il nostro modo di svolgere la professione, specie con l’ottica di aiutare i più giovani. E’ in quest’ottica che è nato il **progetto di creazione di 2 gruppi di lavoro** contattando primari studi di commercialisti e di avvocati **delle città venete**. Studi che potessero dare la loro esperienza grazie alla struttura di cui si sono dotati nel tempo (per numero di professionisti associati/collaboratori, per diverse sedi da coordinare, per esperienze nell’ambito della governance di studio, etc).

I gruppi sono stati coordinati dal referente di progetto per Confprofessioni Veneto, dott. Andrea Cecchetto, dell’Ugdcec di Vicenza. Poi, per il gruppo di avvocati, ci si è avvalsi del coordinamento dell’avv. Lamberto Lambertini di Verona e degli avv./prof.ri Andrea Caprara e Gianluca Riolfo, che si sono resi disponibili per conto dell’Università di Verona, partner di progetto.

Queste le **tematiche che ciascun gruppo di lavoro ha affrontato da febbraio a ottobre 2020**. Tematiche che poi saranno **riassunte nell’ambito di una tavola rotonda/convegno operativo che si terrà a novembre 2020 a Verona**:

- *governance* degli studi;
- ingresso dei giovani nella compagine degli studi;
- piani di carriera interni agli studi;
- *exit* dei senior dagli studi;
- patti parasociali sottoscritti dagli associati e altre forme di contrattualizzazione anche con i partners;
- inquadramento della clientela fra clientela di studio e/o del singolo professionista;
- ripartizione degli utili annuali;
- benefits non monetari per i collaboratori;
- esperienze negative da discutere quali *case-study* su cui riflettere.



Sedi dei gruppi saranno: Vicenza, per il gruppo di commercialisti; Verona, per il gruppo di avvocati. L’esperienza di questi studi, unitamente al dibattito interno che si creerà fra i colleghi, sarà sicuramente fonte di spunti operativi per i partecipanti alla tavola rotonda di novembre, aperta a tutti gli studi di commercialisti e avvocati del Veneto.

Il progetto



in numeri

1 **anno di durata delle nostre iniziative:** siamo partiti a febbraio 2020 e termineremo a febbraio/marzo 2021

2 **i gruppi regionali di studi strutturati del Veneto (commercialisti e avvocati)** che si sono confrontati per vari mesi sulle tematiche organizzative e che poi a novembre si sono impegnati a relazionare ai colleghi del Veneto nel corso di una tavola rotonda

3 **le prime videointerviste realizzate** a margine dell'Evento-immagine di Cortina d'Ampezzo con gli imprenditori

4 **i membri del team organizzativo** per questa iniziativa regionale **2** i referenti scientifici (Andrea Cecchetto, Vicenza – Cesare Maria Crety, Venezia **2** il team vicentino a supporto (Luca Antonio Rasia, Vicenza – Monica Marana, Vicenza)

4 **i “mondi” coinvolti nelle iniziative regionali** commercialisti, avvocati, imprenditori, università

5 **le prime città italiane ed europee** dalle quali provengono i giovani colleghi che scriveranno con noi veneti sul tema organizzativo

6 **i membri del team organizzativo** per la realizzazione del book degli errori organizzativi in vista anche dell'appuntamento finale con il teatro in economia

7 **le città venete coinvolte:** Vicenza, Venezia, Verona, Padova, Treviso, Rovigo, Belluno

più di 10 **i giornali e le riviste** su cui **abbiamo scritto** in materia di organizzazione negli studi (riviste nazionali di commercialisti e avvocati *Press* e *Global Legal Chronicle Italia*, *Il Sole 24 Ore*, *Italia Oggi*, riviste *Ipsoa*, riviste *Euroconference*, *Il Commercialista Veneto*, *NordestQuotidiano*, *La rivista delle Pmi*, *Cuoa newsletter*, i vari quotidiani delle città venete

SVARIATE **le visualizzazioni** sulla pagina internet di Proservizi totalmente dedicata all'iniziativa

SOLD OUT **per la maggior parte degli eventi proposti**



I principali eventi



Gli incaricati del progetto di Proservizi e Confprofessioni Veneto



Il team organizzativo



Dott. Andrea Cecchetto, Consigliere Confprofessioni Veneto e Presidente Commissione Formazione Ugdceec Vicenza, Coordinatore del progetto regionale

Dott. Cesare Maria Crety, Consigliere Confprofessioni Veneto e Presidente Probitiviri Ugdceec Venezia, Coordinatore del progetto regionale

Dott. Luca Antonio Rasia, membro giunta Confprofessioni Veneto e membro Commissione formazione Ugdceec Vicenza



Dott. Monica Marana, membro Commissione formazione Ugdceec Vicenza

I membri del team organizzativo Crety, Cecchetto e Rasia con Marco Natali, Tesoriere Confprofessioni e Roberto Sartore, Presidente Confprofessioni Veneto

Il contributo dell'Università all'innovazione nella professione e nel mondo delle imprese

Prof. Riccardo Fiorentini, Università di Verona, direttore del polo scientifico-didattico di Vicenza

Il mondo universitario ormai da diverso tempo vive un processo di rinnovamento che accanto al miglioramento dell'attività didattica e della ricerca ha portato anche allo sviluppo della "terza missione, attività che attraverso la diffusione della conoscenza scientifica basata sulla ricerca contribuisce allo sviluppo della società, delle imprese e delle professioni.

Il dialogo con il mondo produttivo ha aiutato le Università a ripensare i percorsi formativi esistenti e a istituire nuovi corsi di studio capaci di formare laureati meglio dotati di quelle competenze necessarie all'inserimento nel moderno mondo del lavoro. Nell'ambito della didattica universitaria, sempre più importanza viene dato allo sviluppo delle "soft skill", o competenze "trasversali", come le capacità comunicative, relazionali e il saper "fare squadra", che il mondo del lavoro trova sempre più necessarie per il buon funzionamento delle imprese. Formando laureati dotati non solo di competenze tecniche ma anche "relazionali" e di "problem solving", l'Università contribuisce al miglioramento e innovazione nella professione e nelle imprese che si avvalgono del contributo lavorativo di questi giovani.

L'apertura dell'Università al "mondo esterno" viene talvolta intesa in modo unidirezionale, come mera ricezione di stimoli e proposte provenienti dai soggetti attivi nel mondo del lavoro. Tuttavia, esiste anche un canale inverso e l'Università può a sua volta fornire idee utili ai processi di innovazione che riguardano la professione e le imprese come evidenziato nei tre esempi qui sotto riportati.

L'università può individuare e indicare alle imprese e ai professionisti quali sono gli esempi organizzativi migliori e in generale le "best practices" da seguire.

In primo luogo, va ricordato che per sua natura la ricerca scientifica permette di costruire il quadro complessivo dei fenomeni sotto indagine, quadro che i singoli individui o le singole imprese difficilmente possono avere. Un esempio è quello delle "best practices" a livello di impresa. Obiettivo importante per ogni impresa, sia nel settore manifatturiero che nei servizi è quello di raggiungere un elevato grado di efficienza in termini di riduzione dei costi, qualità del prodotto e del servizio offerto e di fidelizzazione dei clienti. Per questo, il modello gestionale adottato e la struttura societaria in relazione alla dimensione e tipologia dell'impresa sono importanti. L'università con le sue ricerche sul campo che si basano su campioni anche internazionali molto vasti di imprese può individuare e indicare alle imprese e ai professionisti quali sono gli esempi organizzativi migliori e in generale le "best practices" da seguire per raggiungere questi obiettivi. Ricerche di questo tipo sono già state fatte e sono corso presso la sede di Vicenza dell'Università di Verona e i risultati sono a disposizione del territorio.

Un secondo esempio di contributo che l'Università può dare al miglioramento e innovazione della professione e delle imprese riguarda la formazione e l'aggiornamento post laurea. Questo aspetto è particolarmente rilevante per una professione come quella del commercialista ed esperto contabile

I risultati della ricerca vengono sempre più velocemente messi a disposizione degli stakeholder.

che si confronta con continue modifiche del quadro normativo di riferimento e che sta vivendo un profondo cambiamento del proprio ruolo. Qui, l'università può dare un contributo rilevante di idee organizzando direttamente o fornendo relatori a incontri di aggiornamento e approfondimento tematico rivolto alle professioni.

Un terzo esempio deriva dalla natura “problem solving” della ricerca scientifica. La crescente importanza che le Università danno alla “terza missione” implica che i risultati della ricerca vengono sempre più velocemente messi a disposizione degli stakeholder che venendo più facilmente a conoscenza delle competenze di docenti e ricercatori universitari possono avvalersene per trovare assieme soluzioni a problemi specifici della loro impresa.

Concludendo questo breve intervento, mi sento di affermare che la reciproca contaminazione si è rivelata proficua per Università, imprese e professioni e deve diventare a sua volta una “best practice” consolidata e riconosciuta. L'Università conferma la sua disponibilità a continuare a percorrere questa strada.

**Formazione e
aggiornamento
post laurea.**

Dai due gruppi di lavoro regionali

Professionisti

appartenenti a primari studi veneti di commercialisti ed avvocati si sono organizzati in due gruppi di lavoro, hanno lavorato da febbraio ad ottobre 2020.

Molte sono state le riflessioni, i confronti e le condivisioni di esperienze su temi di organizzazione degli studi professionali.

Tutto pronto per la tavola rotonda a Verona il 13

novembre, dove i due gruppi si incontreranno. Alcuni spunti in anteprima da parte dei coordinatori del gruppo Commercialisti, Dott. Andrea Cecchetto, e del gruppo Avvocati, Avv. Lamberto Lambertini (che è stato affiancato dai Professori Andrea Caprara e Gianluca Riolfo dell'Università di Verona). A seguire un intervento dell'Avv. Riccardo Rocca – nelle pagine introduttive al book l'intervento, invece, del Dott. Alessandro Allamprese Manes Rossi.



Innovazione e valore

Dott. Andrea Cecchetto, Consigliere Confprofessioni Veneto e Presidente Commissione Formazione Ugdcec Vicenza, Odcec Vicenza

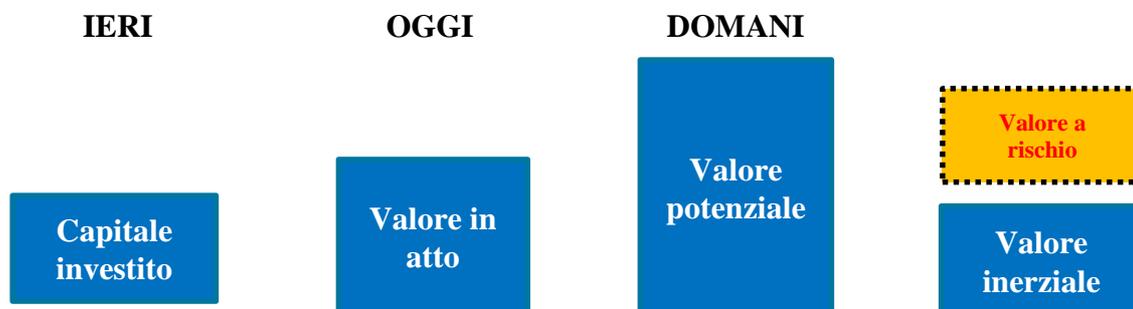
In un recente articolo pubblicato sulla rivista *La valutazione delle aziende*¹ il prof. Mauro Bini elencava tutta una serie di principi chiave che presidiano l'economia delle imprese a rischio di non sopravvivenza. In particolare, nel commento al Principio 11, il professore ricordava come il valore di qualsiasi azienda (e quindi – anche degli studi professionali, aggiunge lo scrivente) è funzione essenzialmente di tre elementi:

- la competenza del management;
- i possibili scenari futuri del comparto economico in cui opera l'azienda;
- le decisioni in termini di strategia-struttura (modello di business e fonti di vantaggio competitivo su tutti).

Ebbene, in un contesto, come quello attuale, di profonda e persistente crisi del mondo professionale, si pongono le seguenti dinamiche per gli studi:

- i professionisti che hanno sinora condotto lo studio spesso non sono in grado da soli di imprimere un cambio di passo (*crescendo Rossiniano* lo chiamavo in un articolo di prossima uscita ne *Il Commercialista Veneto*) necessario al cambiamento;
- gli scenari futuri, complice anche la diffusione del Covid-19, sono alquanto incerti: è da anni che le professioni subiscono accesa concorrenza, riduzione dei margini e il proliferare di adempimenti;
- parlare di strategia all'interno degli studi professionali è un po' complicato, visto che la maggior parte degli studi è condotta in un'ottica day by day.

E si pone quindi il problema di creare valore all'interno dello studio. Perché se lo studio “resta fermo” si rischia di compromettere non solo il futuro *valore potenziale* (valore che si potrebbe creare se si accetta di mettere in discussione la tradizionale governance), ma lo stesso *valore in atto*. Se lo studio “resta fermo” il suo valore diventa *inerziale*, correndo il rischio di scendere anche al di sotto del capitale investito in tanti anni di duro lavoro. E' questo il futuro sperato per i nostri studi?



Fonte: Nostra libera rielaborazione tratta da Bini M., *Capacità di reddito, crescita e rischio come si traducono in valore d'impresa?*, Convegno del 06 maggio 2019 a Padova.

¹ Bini M., *Principi e formula generale di valutazione delle imprese a rischio di non sopravvivenza, La Valutazione delle aziende*, 28 settembre 2020, Class Editori, pag.17 e s.s.

Il prof. Giovanni Palomba, in un contributo dedicato all'innovazione e al valore² ricordando come per innovazione si intende ogni processo di cambiamento trainato dalla produzione, dall'accumulazione e dallo sfruttamento di nuova conoscenza, ci fa notare come l'innovazione non è ottimizzazione e non è solo innovazione tecnologica. Il percorso verso una *value innovation* è dunque tutt'altro che semplice ma è una strada alternativa a quella storicamente perseguita dagli studi professionali, focalizzata nel trade-off fra costo e differenziazione.

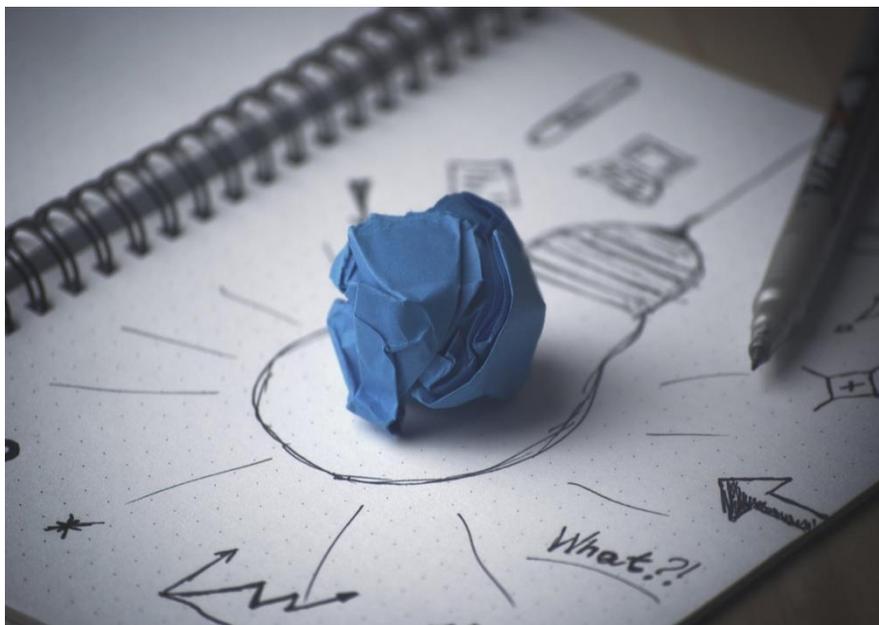
Occorre ripensare infatti i propri servizi e i propri processi e l'errore comunemente fatto, dipendente perlopiù da fattori culturali, è quello di liquidare l'esigenza di un cambiamento in studio evidenziando i limiti e i tempi richiesti da un simile processo.

In realtà l'innovazione va non solo auspicata, ma anche pianificata, nella consapevolezza che è l'unico motore della crescita del valore aziendale. I giovani collaboratori possono (e devono) dare una mano. Ma dovrebbero (devono) essere coinvolti.

Da ultimo un ragionamento conclusivo che mi è stato suggerito dalla lettura del recente saggio del prof. Dallochio in materia di valutazione d'azienda e ESG (Environmental, Social and Governance).³

Nel saggio si afferma che i flussi finanziari futuri rappresentano lo strumento con il quale viene trasformato in valori numerici la visione del management: la quantificazione della strategia. Al fine poi di incrementare il valore dell'azienda occorre parimenti agire sul profilo di rischio, solitamente inserito all'interno dei tassi.

**L'innovazione va non solo auspicata,
ma anche pianificata,
nella consapevolezza che è l'unico motore
della crescita del valore aziendale.**



Implementazione di una nuova azione strategica connotata di innovazione (da riflettere sui flussi futuri). Contenimento del rischio (da riflettere sui tassi). Le operazioni di M&A interno, basate sull'inserimento dei collaboratori all'interno della compagine sociale,⁴ possono rappresentare una risposta credibile per dare una spinta all'interno degli studi e realizzare un graduale passaggio generazionale.

² Palomba G., *Innovazione e valore. Automotive, robotics*, Aracne, 2014.

³ Bellavite Pellegrini C.-Dallochio M.-Parazzini E., *Valutazione d'azienda nel mondo ESG*, Egea, 2020.

⁴ Cecchetto A., *Effetto junior nella governance dello studio*, Il Sole 24 Ore, 2 novembre 2020, pag. 10.

Avvocati: si può e si deve cambiare!

Avv. Lamberto Lambertini, Collegio Avvocati Verona

Per descrivere quello che dovrebbe essere l'evoluzione necessaria alla sopravvivenza della professione di avvocato, prendiamo a riferimento ciò che accade nel mondo delle società commerciali e delle imprese.

Sappiamo che l'impresa è a rischio e senza rischio l'impresa non è.

Ma è ormai evidente che una crisi economica così grave, come quella che la



pandemia ha determinato, ha reso il rischio non solo imprevedibile, ma quasi insopportabile e di certo difficilmente sostenibile.

Per le imprese, l'attuale situazione comporta la mancanza di utili da distribuire ai soci, con l'ulteriore conseguenza che le imprese piccole, nelle quali l'imprenditore è anche socio, saranno tentate di chiudere.

Le imprese medio-grandi sono destinate invece a perdere i piccoli soci, sostituiti dai gestori dei loro risparmi e dagli investitori istituzionali, i quali possono attendere l'incremento del loro investimento.

Anche per questa possibilità di attesa, oltre che per una spinta eticamente e socialmente apprezzabile, si sta imponendo il capitalismo solidale e temperato, rispetto a quello che porta benefici immediati solamente ai soci: si afferma sempre più la convinzione che l'impresa debba privilegiare le condizioni di lavoro, l'ambiente, la correttezza dei rapporti commerciali e così via dicendo. Le finalità gestionali per gli amministratori coinvolgono una progressiva digitalizzazione del processo decisionale, della dialettica interna, dell'informazione societaria.

Già oggi un algoritmo "siede" nel C.d.A. di quasi tutti i fondi e in particolare di quelli immobiliari. Già oggi un algoritmo potrebbe sostituire il segretario del C.d.A. redigendo verbali, affrontando in prevenzione i rischi legali delle delibere da assumere.

Se questi cenni generali e incompleti sono utili a delineare la direzione dell'impresa, possiamo cercare di capire quale sia la direzione che gli avvocati debbono imboccare. Anche l'attività dell'avvocato comporta rischi, legati all'avviamento, alla possibilità di commettere errori, alla necessità di finanziare l'innovazione. Senza questi elementi, la professione di avvocato non è più libera professione, ma è dipendenza, sia essa formalizzata nella forma di giurista di impresa, sia essa sostanzialmente determinata dal rapporto con un solo cliente, magari generoso, ma di incerto avvenire, per caduta dell'elemento fiduciario, per crisi finanziaria ed economica del cliente così

via. Le necessità che deve affrontare l'avvocato per sostenere il proprio avviamento, sostenere l'innovazione e comunicare la propria presenza sul mercato, richiedono mezzi difficilmente sostenibili per uno studio di dimensioni molto ridotte. Analogamente uno studio di grandi dimensioni, deve affrontare oggi costi insostenibili per la locazione degli spazi occupati, la garanzia di un reddito per i collaboratori, il necessario ritorno di utili per i soci.

Prevenire il rischio che l'impresa dell'avvocato porta con sé significa dunque costruire una realtà qualitativamente e quantitativamente robusta, con costi particolarmente contenuti e soprattutto sufficientemente elastici.

Peraltro l'impresa di grandi dimensioni, ma anche quella di taglio minore, chiede all'avvocato, magari tramite il proprio legale interno, un servizio quanto più possibile omnicomprensivo. Da qui la necessità di rispondere con una realtà professionale multi practice.

Per l'avvocato sarà possibile e utile coltivare specializzazioni particolarmente approfondite solo se apparterrà ad una compagine sufficientemente articolata per comporre un mosaico complessivo di competenze che coprano questa richiesta.

Per l'avvocato sarà possibile e utile coltivare specializzazioni particolarmente approfondite solo se apparterrà ad una compagine sufficientemente articolata per comporre un mosaico complessivo di competenze che coprano questa richiesta.

La personalizzazione della consulenza e dell'assistenza processuale si concentrerà sulle grandi questioni e sui clienti che possono permettersi onorari di particolare rilievo.

Per le altre questioni e per gli altri clienti si richiederà una standardizzazione di prezzi e di tariffe fisse per i servizi legali, con una grande attenzione dei clienti sul sollecito svolgimento delle pratiche, che il sistema di comunicazione attuale impone quasi in tempo reale.

Le realtà di questi "conglomerati legali" dovranno saper comunicare con il mercato, per spiegare la loro unicità, ciò che li distingue dai concorrenti, ciò che dà senso all'esistenza di questo tipo di studio.

Dovranno essere elaborate linee guida su questioni complesse, anche da condividere in rete; dovranno essere utilizzate tutte le innovazioni tecnologiche che consentano una lettura selezionata a rapidissima dei documenti; una strumentazione che consente di applicare i principi di giustizia predittiva, per fornire al cliente un risultato che anticipi quello che potrà avere in aula o in lodo.

Occorre dunque prendere atto che, già prima della crisi economica per la pandemia, il mestiere di avvocato aveva subito uno sconvolgimento radicale, separando i candidati alla gestione delle grandi questioni nazionali rilevanti, dalle piccole botteghe in grado comunque di offrire un servizio anche per questioni rilevanti, da una ulteriori realtà destinate ad una sopravvivenza difficile.

Nel corso di questi mesi angoscianti ed anomali, molti avvocati stanno pensando di riunirsi in piattaforme che offrano quei servizi legali complessivi di cui si parlava sopra.

Gli stessi studi con molti professionisti stanno cambiando la loro logistica, riducendo gli spazi, utilizzando il lavoro in smart working (affidando a ciascun professionista un progetto da rispettare da remoto), definendo meglio il profilo dello studio per renderne evidenti le caratteristiche principali.

Dunque, tra poco, saranno molti gli studi che occuperanno le piattaforme online ed anche i "conglomerati legali" potranno concorrere sul vero mercato odierno, che ha superato da tempo i

passaparola, che ha assistito all'avvilente pratica dei beauty contest (peraltro ancora in auge) e che, secondo la nota "teoria degli sbocchi", potrebbe essere soggetto ad ulteriori cambiamenti di fronte all'offerta in qualche modo nuova.

E' sicuro però che l'offerta riuscirà ad incidere sulla domanda se conterrà elementi di novità e convenienza.

Come dice l'umorista "La grande invenzione non è stata la ruota, ma le quattro ruote".

L'avvocato allora non si può limitare a costruire conglomerati e piattaforme, ma deve chiedersi cosa porta di nuovo e attrattivo, per essere scelto da un mercato che ha una quantità amplissima di offerta.

Ciascuno di noi può credere di possedere la pietra filosofale e se la tiene stretta. Ma è verosimile che la ricetta di un discreto

successo sia non così innovativa nei contenuti: costante attualità e possibile prevenzione di temi giuridici essenziali nella vita dei singoli, delle collettività organizzate, dell'impresa; premura e attenzione per il cliente; compensi ragionevoli e calmierati.

La ricetta potrebbe essere uguale a quella del passato, ma gli ingredienti che la compongono sono sicuramente pregiati e rari e il modo per realizzarla deve rispettare le nuove esigenze del mercato.

Occorre allora saper ascoltare, leggere e interpretare.

In una parola continuare la formazione permanente che, con tempi diversi, è sempre stata una delle caratteristiche della nostra professione.

L'avvocato allora non si può limitare a costruire conglomerati e piattaforme, ma deve chiedersi cosa porta di nuovo e attrattivo, per essere scelto da un mercato che ha una quantità amplissima di offerta.

Cassa forense e duplicazione del contributo integrativo

Avv. Riccardo Rocca, Collegio Avvocati Padova

Con il presente scritto si vuole richiamare l'attenzione dei Colleghi su una problematica comune a molti professionisti ma di cui poco si parla, ovverosia le modalità di determinazione del contributo integrativo dovuto alla Cassa Forense nel caso in cui la fatturazione fatta al cliente ricomprenda anche una parte del compenso che l'Avvocato che ha il rapporto con il cliente (per comodità di lettura chiameremo "Avvocato



dominus) riconosca all'avvocato collega con cui ha collaborato nella gestione della medesima pratica.

E' una problematica che si trovano ad affrontare costantemente molti studi professionali in cui ci siano colleghi che lavorano stabilmente nella gestione di pratiche di avvocati dominus più anziani (che hanno il rapporto con il cliente); colleghi che vengono per l'appunto remunerati attraverso l'elargizione di una quota parte del corrispettivo che l'avvocato dominus percepisce dal cliente.

Tanto la fattura emessa al cliente dall'avvocato dominus, quanto le fatture che i singoli avvocati che vi collaborano emettono nei confronti dell'avvocato dominus sono gravate del contributo integrativo previdenziale a favore della Cassa Forense, pari - com'è noto - a una maggiorazione del 4% su tutti i corrispettivi rientranti nel volume d'affari annuo ai fini I.v.a.

Il contributo integrativo è previsto e disciplinato dall'art. 6 del Regolamento dei Contributi della Cassa Nazionale di Previdenza e Assistenza Forense di cui si riporta il comma 1: "Tutti gli avvocati iscritti agli Albi nonché i praticanti avvocati iscritti alla Cassa devono applicare una maggiorazione percentuale su tutti i corrispettivi rientranti nel volume annuale d'affari ai fini dell'IVA."

Ne consegue che, per la stessa, unica prestazione professionale (cogestita da più avvocati), avviene un doppio versamento del contributo integrativo alla Cassa Forense.

Tale duplicazione appare indebita e/o comunque ingiustificata in quanto, essendo unica ed unitaria l'attività professionale complessivamente fornita dallo studio legale al cliente, come unico ed unitario è anche il compenso da questo pagato, il suo riparto tra i

vari avvocati costituisce una mera operazione contabile che, in quanto tale, non può costituire il presupposto per l'insorgenza di obblighi contributivi diversi, mancando ogni nuova, diversa o ulteriore prestazione.

In altre parole, per la *stessa* unitaria prestazione professionale (di consulenza e/o assistenza legale) svolta a favore dello *stesso* cliente sarà versato due volte il contributo integrativo alla medesima Cassa previdenziale (Cassa Nazionale di Previdenza e Assistenza Forense) sulla parte rifatturata dal collega all'avvocato dominus.

Facciamo un esempio per chiarire il meccanismo di cui si discute: se la fattura verso il cliente è pari ad Euro 10.000 oltre iva e cpa e il collega/collaboratore rifattura Euro 2.000 oltre iva e cpa all'avvocato dominus, il contributo integrativo che l'avvocato dominus dovrà versare alla Cassa si ritiene debba essere pari a Euro 320 (400 - 80) e non ad Euro 400; Euro 80 vengono infatti versati alla Cassa, dall'avvocato collega.

Il punto merita tuttavia di essere ulteriormente specificato, al fine di scongiurare facili equivoci.

Infatti, nella fattispecie in questione non si discute di attività professionali distinte e/o diverse da quella fornita unitariamente dall'avvocato dominus e dal collega (come potrebbe essere, ad esempio, l'attività di un Consulente tecnico che supporta il legale), ma della medesima attività di assistenza cogestita da più colleghi.

Si ha in concreto una duplicazione parziale del contributo integrativo pur in assenza del presupposto fattuale connesso ad un fatturato autonomo e distinto in capo ai soggetti coinvolti.

**Per la stessa, unica prestazione
professionale (cogestita da più avvocati,
avviene un doppio versamento del
contributo integrativo alla Cassa Forense.**

È indubbio che se due professionisti lavorano sulla stessa pratica per lo stesso cliente e solo uno dei due, emette fattura verso il cliente, non c'è un diverso volume d'affari generato ma un unico volume d'affari che va poi ripartito fra di loro.

Deve ritenersi dunque che l'avvocato dominus sia tenuto a versare alla Cassa Forense soltanto il contributo previdenziale da calcolarsi sulla parte del fatturato di sua spettanza (e da lui trattenuta) del compenso professionale totale pagato dal Cliente e non su quello ulteriore e maggiore rapportato all'intero compenso poi distribuito al collega suo collaboratore.

Conseguentemente, applicando tali principio, sorgerebbe il diritto per l'avvocato dominus di detrarre, nel conteggio del contributo integrativo dovuto alla Cassa quanto versato con riferimento alla stessa prestazione professionale, dagli avvocati colleghi/i collaboratori a titolo di rimborso del contributo integrativo da questi dovuto, secondo le modalità di calcolo riportate nell'esempio sopra riportato.

L'avvocato dominus sia tenuto a versare alla Cassa Forense soltanto il contributo previdenziale da calcolarsi sulla parte del fatturato di sua spettanza (e da lui trattenuta) del compenso professionale totale pagato dal Cliente e non su quello ulteriore e maggiore rapportato all'intero compenso poi distribuito al collega suo collaboratore.

Qualora non si sia operata detta decurtazione, si ritiene sussista il diritto dell'avvocato dominus di ripetere dalla Cassa Forense quanto (indebitamente) versato in eccesso.

In tal senso potrebbe essere opportuno per gli avvocati dominus, onde evitare prescrizioni e decadenze, inviare istanza di restituzione alla Cassa per quanto ad oggi versato a tale titolo.

A sostegno della validità di questa tesi, si richiama quanto statuito dal

Tribunale di Milano, Sezione Lavoro, con la sentenza n. 1612/2015 del 16.7.2015 (doc. 1), in base alla quale «*a un'interpretazione sistematica e costituzionalmente orientata della disposizione [di cui all'art. 6 del Regolamento dei Contributi della Cassa Nazionale di Previdenza e Assistenza Forense] non può che concludersi che la nozione di "operazione" di cui alla disposizione in questione, presupposto per l'insorgere dell'obbligo contributivo a carico del professionista iscritto all'Albo, sia quella di operazione intesa in senso economico e professionale, e si risolva nello svolgimento di attività defensionale o procuratoria in relazione alla quale emerga il diritto alla percezione di un compenso, alla quale è percentualmente commisurato il contributo integrativo del 4%. Non può, di converso, interpretarsi alla stregua di operazione economico professionale quella che, come nel caso di specie, contempla meccanismi di doppia fatturazione al fine di ripartire tra professionisti un corrispettivo unico relativo ad un'unica operazione economico professionale, trattandosi difatti di mera operazione contabile che, a rigore, non dovrebbe costituire presupposto per l'insorgenza di obblighi contributivi, in ragione dell'assenza di alcuna nuova o ulteriore attività defensionale o procuratoria generatrice di reddito».*

Del resto, alla stessa conclusione conduce l'**art. 6, punto 5), del Regolamento dei Contributi della Cassa Forense (doc. 2)**, ai sensi del quale ciascun Avvocato, associato o socio partecipante ad un'Associazione o Società di Professionisti Avvocati (caso diverso, ma indubbiamente analogo al presente) deve applicare alla propria fattura - a titolo di Contributo integrativo - la maggiorazione

del 4% solo sulla quota di propria competenza del compenso professionale complessivamente elargito dal Cliente.

La stessa soluzione, inoltre, è adottata da altre Casse previdenziali, ad esempio quella degli **Ingegneri e Architetti (InarCassa)**, il cui **Regolamento Generale di Previdenza, all'art. 5.5 (doc. 3)** prevede espressamente che «in sede di dichiarazione annuale INARCASSA il soggetto a cui è addebitato il contributo integrativo, purché non sia il committente finale, può dedurre tale contributo dal totale del contributo integrativo dovuto in base al proprio volume d'affari professionale calcolato annualmente ai fini I.V.A.».

In definitiva, si auspica che la Cassa Forense possa prendere atto di questa iniquità e porvi rimedio. Intervento che possa essere sollecitato oltre che dalla base soprattutto da parte di chi all'interno dell'Avvocatura (e di altre categorie professionali che soffrano della medesima incongruenza) ricopra ruoli di rappresentanza.

Quale disciplina per le associazioni professionali?

Prof. Avv. Gianluca Sicchiero, Università Cà Foscari Venezia

Contributo tratto da *Il Commercialista Veneto n. 255, maggio/giugno 2020, pag. 2*

La legge n. 1815 del 1939, che consentiva ai professionisti di collaborare stabilmente tramite la forma delle associazioni, emanata nell'ambito delle leggi razziali per impedire che gli ebrei potessero esercitare attività professionali senza comparire con il proprio nome, è stata abrogata nel 2011.

Non riassumo qui le vicende che per almeno 20 anni hanno avuto come soggetti principali le società di ingegneria, colpite da molte sentenze ed avallate da altre, ormai è acqua passata.

Quanto al divieto di assumere la forma della società di persone, superate le ragioni razziali, lo si riteneva ancora valido perché motivato dal rischio del fallimento, cui invece i professionisti in quanto tali dovevano essere esentati.

Il tema oggi di interesse è capire che ne sia delle nuove associazioni tra professionisti, per le quali non vale ovviamente la previsione per cui “restano salve le associazioni professionali, nonché i diversi modelli societari già vigenti alla data di entrata in vigore della presente legge“, contenuta nel comma 9 dell'art. 10 della l. n. 183/2011.



Infatti il comma 3 di quell'articolo ha detto solo che "è consentita la costituzione di società per l'esercizio di attività professionali regolamentate nel sistema ordinistico secondo i modelli societari regolati dai titoli V e VI del libro V del codice civile. Le società cooperative di professionisti sono costituite da un numero di soci non inferiore a tre", ma nulla più di così.

Dunque: si possono oggi costituire associazioni -e non società- tra professionisti?

Non credo che si possa far richiamo alle disposizioni che ancora le contemplano, come l'art. 5 TUIR; in fondo ben si potrebbe dire che la norma vale solo per le associazioni ante 2011, che la legge ha salvato, senza legittimare la costituzione di nuove associazioni.

Facciamo allora un passo indietro, anche due.

Il codice civile qualifica imprenditore chiunque svolga (in alternativa ad altre) attività economica professionalmente organizzata e diretta alla produzione di servizi (art. 2082) ed è indubbio che un professionista intellettuale rientri esattamente in questa ipotesi.

Tuttavia il libero professionista non è imprenditore, perché ciò accade solo se "l'esercizio della professione costituisce elemento di un'attività organizzata in forma di impresa" (art. 2238 c.c.).

La "forma di impresa" è concetto evanescente ma, soprattutto, tautologico: se impresa è l'attività organizzata, allora sempre il professionista, visto così, sarebbe imprenditore.

Possiamo infatti dire che uno studio con decine di avvocati e commercialisti sia meno organizzato in forma di impresa, di una piccola snc con due soci?

La verità si scopre se si ammette che la distinzione originaria era il frutto di una disciplina di favore concessa alle professioni, anche a quelle non regolamentate dobbiamo dire, dato che il codice non distingue.

Rileva l'esenzione che la legge concede al professionista, dell'attività professionale dallo statuto dell'impresa ed è in quella misura che il professionista non è imprenditore; fuori del confine dell'esenzione lo diventa.

Lo ha detto da sempre Francesco Galgano, da ultimo nel Trattato di diritto civile (Padova, 2010, vol. III, pag. 400): "la ragione per la quale i professionisti intellettuali e gli artisti non sono imprenditori va ricercata altrove che non nella intrinseca natura dei beni o dei servizi da essi offerti al pubblico. Essa risiede in una condizione di privilegio ... che la nostra legge concede, sulla base di un'antica

tradizione, ad uno specifico ceto, quello degli esercenti le cosiddette professioni liberali".

Ciò che rileva è dunque proprio l'esenzione che la legge concede al professionista, dell'attività professionale dallo statuto dell'impresa ed è in quella misura che il professionista non è imprenditore; fuori del confine dell'esenzione lo diventa.

I giudici intendono così la norma: "anche il professionista intellettuale assume la qualità di imprenditore commerciale quando esercita la professione nell'ambito di un'attività organizzata in forma d'impresa, in quanto svolga una distinta e assorbente attività che si contraddistingue da quella professionale per il diverso ruolo che riveste il sostrato organizzativo - il quale cessa di essere meramente strumentale - e per il differente apporto del professionista, non più circoscritto alle prestazioni d'opera intellettuale, ma involgente una prevalente azione di organizzazione, ossia di coordinamento e di controllo dei fattori produttivi, che si affianca all'attività tecnica ai fini della produzione del servizio": Cass. civ., sez. III, 22-12-2011, n. 28312.

Venuta meno la possibilità di associarsi senza dar vita ad una società, dove si trovano gli argomenti per dire che si possa ancora oggi dar vita ad associazioni professionali?

Bisogna richiamare quanto detto dalla giurisprudenza, che parla di “diverso ruolo che riveste il sostrato organizzativo - il quale cessa di essere meramente strumentale “ e di “differente apporto del professionista, non più circoscritto alle prestazioni d'opera intellettuale, ma involgente una prevalente azione di organizzazione, ossia di coordinamento e di controllo dei fattori produttivi, che si affianca all'attività tecnica ai fini della produzione del servizio“.

Ciò che rileva è allora se “l'attività professionale rappresenta una componente non predominante, per quanto indispensabile, del processo operativo”.

Se immaginiamo infatti un grande studio in cui qualche professionista non esercita più alcuna attività professionale, ma dirige l'organizzazione degli altri professionisti, magari occupandosi delle sue strutture, della distribuzione interna del lavoro, del puro marketing, allora la sua professionalità originaria resta sullo sfondo o scompare del tutto.

Qui il soggetto non è più un professionista che si avvale della struttura per esercitare la propria attività, ma colui che la organizza e la dirige, trasformandosi nell'imprenditore delle altrui attività professionali.

E' una conclusione cui era giunta, ad es., Cass. civ., sez. lav., 7-4-2008, n. 8989, per la quale “costituisce una autonoma attività imprenditoriale (e non mera gestione separata rispetto a quella, professionale, di consulente fiscale) l'attività di elaborazione dati e tenuta della contabilità svolta da un ragioniere attraverso un complesso organizzato di beni (locali ed attrezzature) e di professionalità (del personale preposto al servizio), ove la struttura sia rimasta assoggettata, nel corso degli anni, a diverse cessioni (con acquisizione, da ultimo, da parte del professionista) che ne avevano conservato l'identità funzionale ed organizzativa“.

Detto questo può essere invece che la struttura mantenga la sua base interamente professionale e personalistica: tale è un'associazione professionale in cui tutti i professionisti operano secondo le loro rispettive competenze, dando vita ad una struttura unitaria per comodità di gestione delle risorse, senza che nessuno però “diriga” le attività degli altri dismettendo le proprie.

Da questo profilo, quindi si può costituire ancora un'associazione professionale, distinguendola da un'attività che, nella sostanza, non è diversa da una società tra professionisti.

Né l'art. 10 della l. n. 183/2011 per le società tra professionisti (STP) si pone ad ostacolo a questa soluzione.

La norma prevede che sia consentita la costituzione di STP quali “società per l'esercizio di attività professionali regolamentate“. E' però ovvio che esistono attività professionali per le quali non è prevista dalla legge l'iscrizione ad albi professionali e che hanno contenuto prettamente intellettuale: ad es. la progettazione di software; vi sono poi attività che nessuna legge ha riservato ad una professione, ad es. la consulenza giuridica.

Ora per questi professionisti intellettuali non è possibile, a rigore, la costituzione di una STP, perché non saranno mai “professionisti iscritti ad ordini, albi e collegi“; tuttavia restano pur sempre professionisti.

In questi termini, allora, dobbiamo ritenere che non esista una preclusione a forme collettive di esercizio di attività intellettuale diverse dalla STP, che si regoleranno in altro modo: appunto mediante associazioni professionali, in forza del criterio della neutralità delle forme giuridiche in relazione al fine

Dobbiamo ritenere che non esista una preclusione a forme collettive di esercizio di attività intellettuale diverse dalla STP

perseguito, di cui ci si è avvalsi da almeno 50 anni per ammettere le fondazioni di impresa. Questa soluzione è quindi praticabile anche dai professionisti cui è concesso dar vita ad una STP: che costituisce quindi un'opportunità non esclusiva, perché la legge non ha detto che è consentita “solo” la costituzione di quel tipo di società; in altre parole, chi non voglia avvalersi delle prerogative che ne possa ricavare, può accontentarsi di una forma di tutela minore.

Da questo punto di vista la possibilità di associazioni tra i notai (art. 82 l.n.), confermata dalla l. n. 124 del 2017, ne costituisce un'evidente conferma: non costituendo cioè una norma eccezionale, ma una piena applicazione della possibilità di utilizzare forme associative professionali diverse dalla STP.



GLI INTERVENTI DEI GRUPPI REGIONALI IN PROGRAMMA IL 13 NOVEMBRE

GRUPPO COMMERCIALISTI – introduzione del Coordinatore dott. **Cecchetto Andrea (Vicenza)**

dott. **Alessandro Allamprese Manes Rossi (Padova)**: INNOVAZIONE NEGLI STUDI PROFESSIONALI

dott. **Paolo De Muri (Vicenza)**: KNOWLEDGE SHARING: COME I SINGOLI APPORTANO VALORE ALLO STUDIO

GRUPPO AVVOCATI – introduzione dei coordinatori prof.ri **Caprara Andrea – Riolfo Gianluca (Università di Verona)**

avv. **Lamberto Lambertini (Verona)**: IL FUTURO DELLA PROFESSIONE

avv. **Antonio Prade (Belluno)**: MODELLI 231 APPLICATI ALLA PROFESSIONE

avv. **Riccardo Rocca (Padova)**: GESTIONE DEL CLIENTE: CLIENTE DEL SINGOLO O DELLO STUDIO?

avv. prof. **Gianluca Sicchiero (Venezia)**: INGRESSO DEI GIOVANI NEGLI STUDI PROFESSIONALI

dott. **Federico Grigoli (Verona)**: L'IMPATTO DEL COVID SULLE PROFESSIONI

I membri dei gruppi di lavoro regionali:

COMMERCIALISTI: Luca Corazza, Paolo De Muri e Sabrina Nicoletti (Vicenza), Alessandro Allamprese Manes Rossi (Padova), Daniele Vanin e Luca Cavicchiolo (Treviso), Claudio Pigarelli (Verona), Nicola Brunello (Venezia)

AVVOCATI: Lamberto Lambertini (Verona), Gianluca Sicchiero (Venezia), Riccardo Rocca (Padova) e Antonio Prade (Belluno).

STRUMENTI PER LA PROFESSIONE PER SUPPORTARE LE PMI dall'evento di Cortina



Sono intervenuti..... Michela Marrone (Presidente Odcec Belluno), Erminio Mazzucco (Presidente Collegio Avvocati Belluno), Eugenio Calearo Ciman (Presidente Giovani Confindustria Veneto), Marco Da Rin Zanco (VicePresidente Confindustria Belluno), Alessandro Berton (Presidente uscente Api Giovani Vicenza), Michele Basso (Direttore Confartigianato imprese Belluno), Riccardo Fiorentini (Direttore Polo Didattico di Vicenza, Università di Verona), Roberto Sartore (Presidente Confprofessioni Veneto), Vanna Polvere (Sole 24 Ore), relatori: Francesco M. Renne (Cuoia), Tommaso Targa

Interviste ai Presidenti di Belluno

Dott. Andrea Cecchetto, Dott. Luca Antonio Rasia, Dott. Monica Marana, Odcec Vicenza

Intervista alla Dott.ssa Michela Marrone, Commercialisti

1. Parlando di innovazione, qual è la struttura degli studi a Belluno e provincia? Sono prevalenti gli studi "vecchia maniera" con uno/due professionisti oppure gli aggregati di più professionisti?

Nella realtà della provincia di Belluno prevale l'attività di tipo tradizionale, con il singolo professionista o piccole aggregazioni, in cui non prevale la specializzazione. Ci sono poche realtà di studi strutturati e multidisciplinari in cui prevale la specializzazione dei singoli.



2. Come incide questa struttura in una prospettiva di innovazione tecnologica e di servizi?

La necessaria innovazione tecnologica ha costretto anche i piccoli studi a rimanere all'avanguardia. Ovviamente per le realtà meno strutturate i costi derivanti dalla necessità di innovare possono pesare in maniera particolare ed indurranno sicuramente a trovare delle sinergie tra colleghi.

Intervista all'Avv. Erminio Mazzucco, Avvocati

1. A Belluno il passaggio generazionale è un processo spontaneo oppure il professionista senior tende a ritardare il più possibile questo momento?

Da un lato, non ho dati statistici su cui fare riferimento e, dall'altro, non sono moltissimi gli Studi in cui i figli proseguono l'attività dei genitori. Per quanto riguarda un passaggio generazionale generalizzato, noto ancora la presenza appassionata, in udienza e negli Studi, di diversi professionisti senior, che lasciano comunque spazio ai più giovani collaboratori, magari riservandosi le pratiche che reputano o più interessanti o per le quali, per vari motivi, si sentono più legati.

2. Parlando di evoluzione dei servizi forniti in ambito legale, lei pensa che sempre più imprese richiederanno una consulenza legale online (almeno in certi ambiti)?

Le consulenze online vengono richieste con frequenza da privati. Le imprese tendono più ad un approccio dialettico diretto anche per la natura complessa delle questioni che vengono sottoposte all'attenzione dell'avvocato. Ritengo che, sul fronte delle imprese, permarranno le modalità di consultazione tradizionale cui progressivamente stanno trovando spazio gli appuntamenti in videoconferenza e le consulenze scritte, che in verità, già esistevano ancor prima dell'avvento delle nuove tecnologie.

Il temporary management

Avv. Tommaso Targa, Collegio Avvocati di Milano

Quando si parla di *temporary management*, di solito ci si riferisce alla assegnazione ad un professionista di comprovata esperienza di incarichi di carattere temporaneo, legati alla gestione di specifici progetti, quali riorganizzazione dell'azienda, razionalizzazione delle risorse, rilancio del *business*. Il *temporary management* si pone, quindi, come una sorta di “terza via”, a metà strada tra la consulenza pura e la dirigenza tradizionale.



a) Gli schemi giuridici utilizzati

Il *temporary manager* deve essere dotato, dall'azienda che lo ha ingaggiato, di tutti gli strumenti giuridici e organizzativi (poteri e deleghe) necessari per la realizzazione degli obiettivi che gli sono stati affidati. Tuttavia, non esiste una specifica disciplina del rapporto di *temporary manager*, ed è, pertanto, rimesso alle parti di definire l'assetto contrattuale più idoneo alla fattispecie. Di norma, tale assetto prevede a) una assunzione a termine con qualifica dirigenziale (la più adatta alla natura dei compiti e dei relativi poteri); oppure b) una collaborazione coordinata e continuativa di cui

Non esiste una specifica disciplina del rapporto di temporary manager, ed è, pertanto, rimesso alle parti di definire l'assetto contrattuale più idoneo alla fattispecie.

all'art. 2 del d.lgs. 81/2015, o una prestazione svolta in regime di partita IVA; oppure, o altresì, c) una attività svolta a fronte di nomina o cooptazione da parte del Consiglio di Amministrazione. Nel caso di assunzione a termine con qualifica dirigenziale, non valgono né il limite generale di durata dei contratti a termine non dirigenziali (24 mesi), né alcun altro dei limiti previsti *ex lege*, salvo l'obbligo di durata massima del singolo contratto, pari a 5 anni. Dunque,

per i dirigenti assunti a termine, non valgono: l'obbligo di indicare una causale (sia per il contratto iniziale, che per eventuali rinnovi o proroghe); il numero massimo delle proroghe; lo stop & go in caso di rinnovi; il diritto di precedenza per nuove assunzioni a tempo indeterminato. In passato la Corte Costituzionale si è espressa in merito a tale trattamento differenziato, ritenendolo legittimo alla luce del connotato fiduciario del rapporto di lavoro.

L'indicazione temporale dei 5 anni è da riferire non al termine finale entro il quale devono essere contenuti il rapporto, considerando anche eventuali proroghe o rinnovi, bensì alla durata massima del singolo contratto a termine, avuto riguardo al suo momento genetico. La Cassazione riconosce, quindi, la possibilità di stipulare più contratti, ciascuno – singolarmente preso - di durata inferiore a

5 anni (Cass. civ., sez. lav., 10 luglio 2017, n. 17010; Corte App. Roma, sez. lav., 11 luglio 2019, n. 1703).

L'assunzione a termine avvantaggia, comunque, anche il dirigente perché comporta un impegno alla stabilità del rapporto, con possibilità di licenziamento solo per giusta causa. Proprio per questo, le stesse aziende devono valutare attentamente l'opportunità di stipulare contratti a termine molto lunghi, piuttosto che contratti più brevi, con riserva di prorogarli.

Se lo strumento giuridico utilizzato dalle parti per disciplinare l'incarico di *temporary management* è quello del contratto di collaborazione o la consulenza a partita IVA, occorre evitare che, di fatto, si creino i presupposti per una contestazione della natura genuina di tale qualificazione del rapporto. Contestazione che può essere sollevata dal professionista o dagli istituti previdenziali. Bisogna tener conto, quindi, della attuale disciplina delle collaborazioni, contenuta all'art. 2 del d.lgs. 81/2015 (uno dei decreti attuativi del *jobs act*), come recentemente modificato dall'art. 1, co. 1, lett. a), del D.L. 3 sett. 2019, n. 101, convertito con mod. dalla L. 2 nov. 2019, n. 128.

L'attuale disciplina delle collaborazioni, diversamente dalla precedente relativa al contratto a progetto, non prevede più alcuna presunzione di subordinazione, come quelle legate alla mancanza di progetto o alla monocommitte nza per le partite IVA. In seguito all'ultima modifica dell'art. 2, non vi è più nemmeno una presunzione legata allo svolgimento dell'attività all'interno della sede aziendale.

Di conseguenza, in caso di contestazione sulla natura genuina della tipologia di rapporto, spetta a chi invoca la subordinazione dimostrare la natura prevalentemente personale della prestazione, la sua continuatività e, soprattutto, l'eterodirezione, intesa come assenza di autonomia.

L'attuale disciplina delle collaborazioni, così come peraltro quella sui contratti a progetto, contiene una ipotesi speciale di collaborazione per cui l'assolvimento degli oneri probatori in capo al manager è più impegnativo: si tratta delle “*collaborazioni prestate nell'esercizio di professioni*



intellettuali per le quali è necessaria l'iscrizione ad appositi albi professionali”.

Senz'altro tale fattispecie si può facilmente configurare in ambito di *temporary management*. Basti pensare a figure come il direttore amministrativo finanziario iscritto all'albo dei commercialisti; all'avvocato a cui viene affidata la gestione degli affari legali, o che viene incaricato di occuparsi di una ristrutturazione dal punto di vista giuslavoristico. Restano poi ipotesi *borderline* in cui la consulenza viene fornita da professionisti che – seppur iscritti ad un albo - svolgono, tuttavia, attività non rientranti *stricto sensu* tra quelle tipiche della loro professione di appartenenza.

La disciplina sulle collaborazioni considera come ipotesi speciale anche quella relativa alle prestazioni svolte dai componenti di consigli di amministrazione, organi di controllo delle società, collegi e commissioni. In tal caso, però, pur essendovi identità di gestione amministrativa (cedolino e versamento dei contributi alla gestione separata INPS) non si tratta, dal punto di vista sostanziale,

di una ipotesi speciale di collaborazione, bensì di un rapporto di immedesimazione organica, che è diverso sia dal rapporto di lavoro subordinato, che da quello parasubordinato. E qui si ricade nel terzo schema giuridico che viene tipicamente utilizzato per il *temporary management*: quello della cooptazione nel CDA.

In tal caso, la temporaneità dell'incarico è *in re ipsa*. D'altro canto, il recesso prima della scadenza dell'incarico richiede una giusta causa.

Talvolta, il *temporary manager* viene inserito nel CDA e, contestualmente, assunto a termine come dirigente. Si instaurano così due rapporti paralleli, uno di lavoro subordinato e l'altro di immedesimazione organica. La coesistenza di questi due rapporti è ammessa dalla giurisprudenza, a condizione che sia distinguibile l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe come amministratore da quella più esecutiva di attuazione delle strategie stabilite dall'organo amministrativo.

I problemi possono sorgere quando l'amministratore ha poteri così ampi da doversi escludere che il medesimo possa essere anche dipendente della medesima società, in quanto si tratterebbe del "datore di lavoro di se stesso". In questi casi di solito il problema sorge se l'INPS contesta la natura subordinata del rapporto e, quindi, nega la maturazione dei requisiti pensionistici nel periodo interessato.

I casi più problematici in giurisprudenza sono quelli dell'amministratore unico, oppure dell'amministratore delegato le cui deleghe sono così ampie da includere il potere di assumere e licenziare, con firma singola, anche i dirigenti. E' invece consentito il cumulo tra la posizione di dirigente e quella di amministratore delegato o consigliere, quando esiste un soggetto (individuale o collegiale) al quale il manager deve riportare gerarchicamente.

Specularmente, in caso di utilizzo del *temporary manager* attraverso il solo schema giuridico della cooptazione nel CDA, potrebbero porsi questioni relative alla natura genuina della qualificazione giuridica del rapporto: questioni che, in questo caso, potrebbero essere sollevate dal manager rivendicando la sussistenza di un rapporto di lavoro subordinato dirigenziale. Qui vale quanto già

detto in materia di collaborazione. Tuttavia, per un consigliere di amministrazione gli oneri probatori sono più impegnativi da assolvere, rispetto a un libero professionista o collaboratore, tenuto conto che - come si è detto - i componenti dei consigli di amministrazione rappresentano una ipotesi speciale nell'ambito della disciplina delle collaborazioni.



b) Politiche retributive incentivanti.

È frequente l'inserimento del *temporary manager* (e in generale dei dirigenti, apicali e non, anche quando assunti a tempo indeterminato) in sistemi di incentivazione che prevedono la corresponsione

Il dirigente ha diritto al pagamento del bonus quando l'azienda ha colpevolmente omesso di assegnargli gli obiettivi.

di bonus o premi aziendali, in aggiunta alla retribuzione fissa, al raggiungimento di predeterminati obiettivi individuali e/o aziendali.

Il tema può dar luogo a controversie nel momento in cui non sia assegnato al *manager* alcun obiettivo e, conseguentemente, il datore di lavoro neghi poi allo stesso il pagamento del bonus. Altro problema può sorgere se l'azienda assegna al dirigente degli obiettivi ma non paga il bonus, nonostante siano stati raggiunti, per una sopraggiunta crisi economica.

Giurisprudenza e dottrina prevalenti ritengono che il dirigente abbia diritto al pagamento del bonus quando l'azienda ha colpevolmente omesso di assegnargli gli obiettivi. Al riguardo, si ritiene infatti applicabile il principio generale del diritto civile ex art. 1359 cod. civ.: *“La condizione si considera avverata qualora sia mancata per causa imputabile alla parte che aveva interesse contrario all'avveramento di essa”*. Esiste, però, anche un diverso orientamento secondo cui il *manager* che invoca il pagamento del bonus, in assenza di assegnazione degli obiettivi,

Intervista al Dott. Michele Basso, direttore Confartigianato Belluno

Dott. Luca Antonio Rasia, Odcec Vicenza

“Nell’ambito del progetto regionale GENERAZIONI PROFESSIONALI A CONFRONTO. ASPETTI VALUTATIVI, ORGANIZZATIVI, CONTRATTUALI, STRATEGICI organizzato da Confprofessioni Veneto in collaborazione con Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Vicenza, Università di Verona e Unione Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Venezia, venerdì 11 settembre 2020 si è tenuto a Cortina d’Ampezzo il workshop “Strumenti per la professione per supportare le PMI. Le nuove tecnologie e il temporary management”.

D) Dott. Basso per le aziende è meglio assumere un giovane neolaureato oppure puntare su profili senior già affermati?

R) Questa è sicuramente una questione importante da affrontare per tutte le aziende, in particolare per le microimprese aderenti a Confartigianato. E’ chiaro che i giovani hanno maggiore flessibilità, si adattano più facilmente alle diverse situazioni ed hanno maggiore volontà di “buttarsi” nelle nuove esperienze. D’altro canto una figura con più esperienza può far fare alla piccola impresa quel salto di qualità che il giovane non è invece in grado di fare. E’ quindi fondamentale fare una selezione del personale molto accurata per individuare la figura che più si adatta alle necessità aziendali.

(continua a pag. 20)

dovrebbe allegare quali obiettivi avrebbero potuto essergli ragionevolmente assegnati, e dimostrare che tali ipotetici obiettivi sarebbe poi stati raggiunti.

Quando gli obiettivi sono stati assegnati, ma l'azienda si trova in notevole difficoltà economica, quest'ultima può invocare l'impossibilità sopravvenuta ex art. 1218 cod. civ.. Ciò vale a fortiori se lo squilibrio patrimoniale è stato accertato nell'ambito di procedure concorsuali, o ai fini della concessione degli ammortizzatori sociali.

Non è infrequente, specie in questi casi, che il manager, consapevole della crisi aziendale, in un primo momento eviti di invocare il pagamento del bonus, chiedendone la liquidazione solo in un momento successivo, magari dopo la risoluzione del rapporto. In questi casi, non è invocabile la prescrizione, ma l'azienda potrebbe sostenere che il comportamento concludente del manager ha comportato la sua definitiva rinuncia all'emolumento. Una tesi di questo genere è compatibile con il principio secondo cui ogni elemento retributivo che si aggiunge ai minimi contrattuali è rinunciabile anche tramite un semplice accordo tra le parti o per fatti concludenti, non essendo necessarie le cautele di cui all'art. 2113 cod. civ. (Trib. Milano, 10 dicembre 1997; Cass. n. 5655/1985).

(continua)

D) Dott. Basso spesso si nota che le PMI sono restie a quotarsi ed a far entrare nuovo capitale nelle società, così come negli studi professionali i soci senior sono riluttanti a far entrare come soci nuovi giovani collaboratori. Come vede questa tendenza? Come si può cambiare questo modo di pensare in un'ottica di ampliare ed innovare le aziende/gli studi?

R) Il pensiero di allargarsi ed espandersi spesso impaurisce le aziende, soprattutto le PMI. Figure come il temporary management ed il business trainer (di cui abbiamo parlato nel workshop n.d.r.), possono dare un tutoraggio continuo e costante alle aziende e permettere forme di aggregazione, sono quindi una soluzione molto importante che va percorsa nel migliore dei modi. Siamo agli albori di questa novità, noi come associazione di categoria ci crediamo e crediamo che sia importante per far crescere le nostre imprese nel tessuto veneto formato principalmente da micro e piccole imprese.

VIDEO DELLE INTERVISTE DISPONIBILI

AL SEGUENTE LINK: <https://proservizi.it/11-09-2020-interviste-da-cortina/>

ALTRI INTERVISTATI:

Eugenio Calearo Ciman – Confindustria Veneto

Alessandro Berton – Api Vicenza



c) I patti di non concorrenza

Nell'ambito di un rapporto di lavoro dirigenziale è frequente l'inserimento di un patto di non concorrenza post contrattuale. Ciò si verifica spesso anche nel caso di *temporary manager*, sia perché tale incarico implica l'esigenza che il manager, al termine della sua esperienza in azienda, non possa passare subito alla concorrenza, o avviare una propria attività nello stesso *business*; sia perché il corrispettivo del patto di non concorrenza può servire anche quale strumento di riconoscimento di una sorta di *exit-package*, non essendo prevista per il contratto a termine l'indennità sostitutiva del preavviso.

Ai sensi dell'art. 2125 cod. civ. il patto di non concorrenza è nullo se non risulta da atto scritto, se non è pattuito un corrispettivo a favore del prestatore di lavoro, e se il vincolo non è contenuto entro determinati limiti di oggetto, di tempo e di luogo.

Non basta che il corrispettivo non sia simbolico: occorre anche che sia congruo e non aleatorio.

La durata del vincolo non può essere superiore a cinque anni, se si tratta di dirigenti, e a tre anni negli altri casi. Se è pattuita una durata maggiore, essa si riduce nella misura suindicata.

L'art. 2125 cod. civ. rappresenta una clausola generale che attribuisce al giudice ampio potere discrezionale nel

dare concretezza al precetto.

In merito alla necessità di previsione di un corrispettivo, inizialmente la giurisprudenza si limitava a richiedere che il patto fosse oneroso e che il corrispettivo non fosse simbolico (recentemente Cass. 9790/2020). Negli ultimi 10 anni si è gradualmente affermato un orientamento più rigido secondo cui non basta che il corrispettivo non sia simbolico: occorre anche che sia congruo e non aleatorio. Da segnalare la diffidenza sempre maggiore della giurisprudenza in relazione ai patti che prevedono l'erogazione del corrispettivo in costanza di rapporto.

In merito all'ampiezza del patto (oggetto, tempo, luogo) la giurisprudenza richiede che essa non sia tale da comprimere totalmente la capacità del lavoratore di procurarsi un reddito sfruttando la propria professionalità acquisita nel tempo.

La previsione di una penale non è richiesta *ex lege*, ma è frequente nella prassi, essendo altrimenti difficile quantificare i danni in caso di violazione. La penale può prevedere l'obbligo di risarcire il danno ulteriore, se dimostrato, e specularmente può essere ridotta dal giudice secondo equità, ove risulti manifestamente eccessiva.

Da segnalare che, secondo un certo orientamento della giurisprudenza, la disciplina del patto di non concorrenza ex art. 2125 cod. civ., relativa al rapporto di lavoro dipendente (anche dirigenziale), si applica per analogia anche ai co.co.co. (Corte App. Venezia 23 luglio 2012).

Al di fuori di qualsiasi rapporto di lavoro, subordinato o parasubordinato, si applica la disciplina del patto di non concorrenza tra imprenditori, ossia l'art. 2596 cod. civ. (Cass. 21 marzo 2013 n. 7141): è questo il caso del patto di non concorrenza previsto nell'ambito di un rapporto organico di amministratore (Cass. 21 gennaio 2004 n. 988). La disciplina dell'art. 2596 cod. civ., rispetto a quella dell'art. 2125 cod. civ., è meno onerosa per l'azienda: non è obbligatorio un corrispettivo (ma nulla vieta di prevederlo comunque); la durata massima è di 5 anni (come per i dirigenti); è sufficiente che sia adeguatamente definito l'ambito di operatività del divieto in termini oggettivi e geografici.

I risultati dei sondaggi

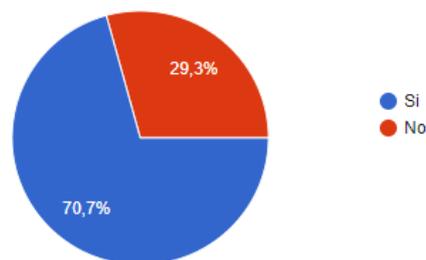
Dott.ssa Monica Marana, Odcec Vicenza

Gli eventi del progetto regionale si sono conclusi con l’invio ai partecipanti di alcune domande inerenti i principali temi affrontati durante gli incontri. Ai sondaggi hanno risposto mediamente professionisti, commercialisti ed avvocati, appartenenti a tutte le fasce d’età. Più della metà degli intervistati svolge l’attività professionale all’interno di studi di piccole dimensioni (massimo 5 persone, compresi i dipendenti). Di seguito si riportano i risultati più significativi.

Continuità degli studi: aspetti valutativi per l’acquisizione di studi e per l’ingresso dei giovani

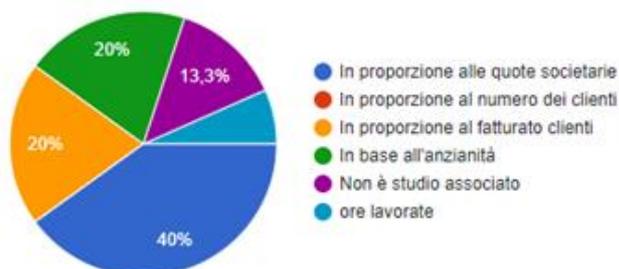
Solo il 40% degli studi intervistati ha proposto ai propri collaboratori l’ingresso nella compagine associativa, senza chiedere un prezzo di ingresso. Quasi la totalità degli studi condivide il fatto che il valore dello studio da far pagare ai collaboratori non sia il valore intrinseco, con i metodi tradizionali, ma un valore negoziale equitativo che consideri un forte sconto legato ai vari aspetti evidenziati nella presentazione. Più della metà dei professionisti ritiene di dover considerare una riduzione del prezzo di ingresso richiesto all’aspirante socio in caso di previsione di clausole che ne limitano l’attività, come l’impossibilità di fatturare singolarmente e la fissazione di una penale in caso di uscita dallo studio.

A vostro avviso le clausole relative all'impossibilità di fatturare singolarmente, al riferimento alle tariffe di studio e alla fissazione di una penale in caso di uscita di un professionista, vanno quantificate per diminuire il prezzo di ingresso da far corrispondere al collaboratore?



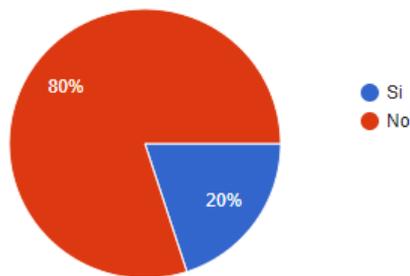
Ripartizione degli utili negli studi professionali

Quale criterio utilizzate per la ripartizione degli utili in studio?

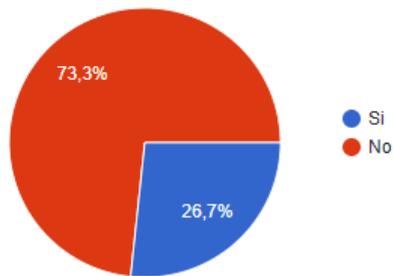


La ripartizione degli utili negli studi avviene per di più sulla base delle quote societarie. Alcuni studi preferiscono adottare i criteri basati sulle percentuali di fatturato dei clienti o sull’anzianità del professionista. Sono pochi gli studi che prendono in considerazione le ore lavorate. Il 60% degli intervistati dichiara di

Il praticante o collaboratore non socio partecipa alla ripartizione degli utili dello studio?



Al collaboratore, oltre al compenso fisso e/o variabile, vengono riconosciuti uno o più benefits non economici?



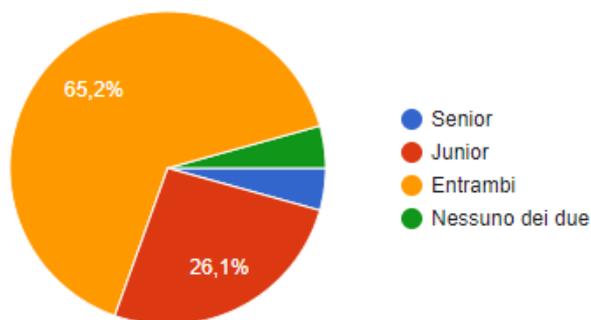
aver definito la modalità di ripartizione degli utili per consuetudine e di non aver mai modificato nel tempo la metodologia, perché *si è sempre fatto così*; sono pochi gli studi che stabiliscono i criteri di ripartizione per iscritto nello Statuto e rivedono ogni tre anni i criteri utilizzati.

Buona parte dei partecipanti all'intervista dichiara di prevedere, oltre all'attribuzione degli utili, un compenso fisso, ma di non prevedere per i propri collaboratori alcun benefit economico aggiuntivo. Solo il 20% dei collaboratori-non soci partecipano alla ripartizione degli utili negli studi.

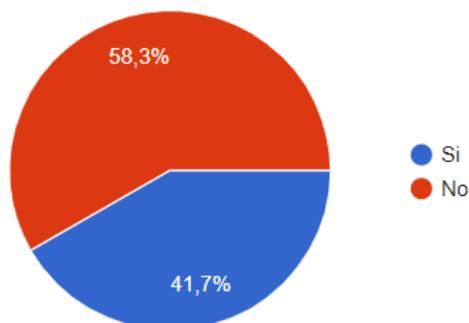
Strumenti per la professione per supportare le Pmi: le nuove tecnologie e il temporary management

La maggioranza dei Commercialisti ed Avvocati sono concordi nell'affermare che innovazione non è solo sinonimo di applicazione di nuova tecnologia. Tuttavia sono ancora molti gli studi che non prevedono l'utilizzo del doppio monitor per postazione. Senior e Junior sono entrambi propensi ad affrontare i temi dell'innovazione, ma raramente viene prevista all'interno

Nel tuo studio chi è più propenso all'innovazione?



Nel tuo studio si è affrontato il tema del passaggio generazionale?



dell'organizzazione una figura interamente dedicata all'innovazione.

La questione del passaggio generazionale non è ancora sufficientemente trattata negli studi, solo il 40% afferma di aver affrontato l'argomento.

M&A degli studi e aspetti fiscali

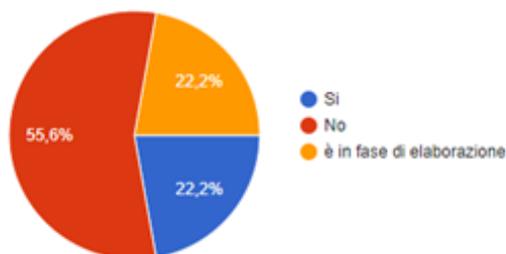
Nel vostro studio è stato deciso di non aggregare i giovani collaboratori per lasciare loro il regime forfettario?



dai risultati prestabiliti raggiunti dal collaboratore o dalle eventuali competenze specifiche maturate dal giovane. Solo una piccola parte degli studi valuta l'aggregazione in base al pacchetto clienti apportato dal junior. Il 90% dei professionisti non contempla l'ipotesi di aggregare un giovane collaboratore unicamente tramite il conferimento di denaro.

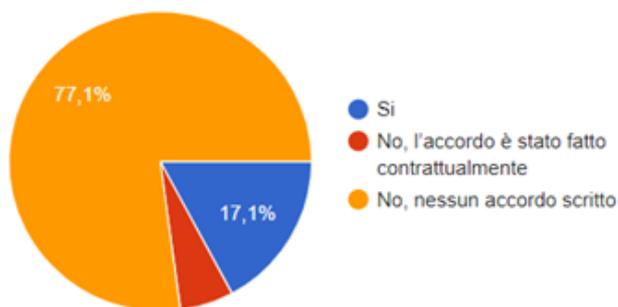
Quasi il 90% degli studi intervistati non opera con la forma di Stp, ma una buona parte degli stessi sta pensando di trasformarsi in Stp nei prossimi anni o di prendere in considerazione l'eventuale trasformazione. Sono ancora pochi gli studi che hanno previsto un determinato percorso di aggregazione per i giovani collaboratori. L'eventuale aggregazione dipende principalmente

E' previsto un percorso per aggregare i giovani collaboratori?



Studi professionali, la definizione dei rapporti associativi tra modelli legali e convenzionali

Nel vostro studio è stato fatto un regolamento interno per concordare fra senior e senior e fra senior e giovani alcuni patti?



Il contratto di rete rimane ancora uno strumento raramente utilizzato dagli studi. Anche i regolamenti interni sono utilizzati da poche realtà, si tende quindi a non utilizzare contratti in forma scritta per regolamentare i rapporti interni. Anche con i professionisti esterni allo studio non vengono solitamente stipulati contratti di rete. Gli studi che hanno stretto delle collaborazioni esterne lo hanno fatto principalmente per garantire alla propria organizzazione un servizio che lo studio non era in grado in quel momento di offrire ai propri clienti.

I CONTRIBUTI DEI GIOVANI COMMERCIALISTI E AVVOCATI DELLE VARIE CITTA' DEL TRIVENETO

Perchè questo nuovo progetto ?

Dott. Valentina Dal Maso, Presidente Ugdcec di Vicenza, Odcec Vicenza

Un progetto regionale dalle innumerevoli sfaccettature in un percorso che ci sta accompagnando, da luglio fino al prossimo anno, verso lo studio, l'approfondimento e la discussione di una tematica importante e un momento fondamentale per ogni realtà professionale: l'organizzazione degli studi, in un confronto tra generazioni.

Una analisi che sta mettendo in luce quelle dinamiche che ci riguardano profondamente sia nelle vicende interne ai nostri studi, ma anche in relazione al nostro approccio e al nostro impatto esterno: il tutto con lo scopo di fornire un supporto pratico al mondo professionale, ai giovani e ai senior.

Molti studi si trovano ad affrontare forti interrogativi, a mettere in discussione punti fermi ora da scardinare per rivedere totalmente il proprio business, in un cambio di direzione da dare per una revisione di quelle policy e procedure spesso informali e ancorate a retaggi passati.

Una situazione accelerata ancora di più dal Coronavirus, che ha rivoluzionato questo 2020 impattando fortemente sulle ns attività, ed accelerando così quel processo di evoluzione organizzativa quanto più necessaria.

E' il momento di rivedere l'aspetto strategico e gestionale dei propri studi secondo nuovi modelli organizzativi nei quali ripensare al ruolo dei giovani professionisti.

E' il momento di rivedere l'aspetto strategico e gestionale dei propri studi secondo nuovi modelli organizzativi nei quali ripensare al ruolo dei giovani professionisti, **ma quale modello organizzativo è maggiormente consono?**

Come identificare e proceduralizzare il tutto?

Il presupposto fondamentale consta nel comprendere che organizzazione significa definire chi fa che cosa, in un modo tale da ottenere una

massimizzazione dell'efficacia e dell'efficienza: da qui 3 variabili principali, virano verso direzioni differenti, infatti la **dimensione dello studio**, la **numerosità dei collaboratori**, la **tipologia di servizi offerti** devono costituire le fondamenta per assurgere poi ad una nuova partenza.

La chiave di svolta sta poi nel dialogo aperto, nella chiara analisi di competenze e della settorialità interna in una sincera espressione dello stato di fatto in cui ogni realtà professionale si trova collocata: collocazione che è il risultato di scelte passate ma elemento di stimolo per il cambiamento. Modelli organizzativi che devono altresì imprescindibilmente considerare lo scenario di oggi fatto di **tecnologia diffusa**, **digitalizzazione** e **specializzazione**. Scenario nel quale si deve

obbligatoriamente parlare di inclusione e progettualità, procedure e strumenti e strutturare una gestione della governance rivolta ad un confronto diretto, costruttivo ma soprattutto continuativo.

Obiettivo: approcciarsi al mercato, alle competitività in atto, agli scenari in essere in modo proattivo, consapevoli delle difficoltà ma anche delle opportunità insite.

Ogni realtà professionale deve rispecchiarsi in una propria identità, analizzando passo passo la propria struttura, fidelizzando i propri collaboratori, pianificando strategicamente e consapevolmente il proprio futuro con processi fattivi. Solo così si può costruire il proprio futuro professionale.



Le difficili scelte del giovane professionista

Avv. Andrea Tiso, Presidente Aiga sezione di Vicenza, Collegio Avvocati Vicenza

Alla soglia dei trent'anni normalmente il giovane avvocato (ma il discorso vale anche per il giovane commercialista ed il giovane professionista in generale) si trova davanti ad una serie di dubbi e interrogativi sul proprio futuro professionale.

Raggiunto l'agognato titolo professionale, il giovane si chiede quale sia la miglior strada da intraprendere per avere un futuro foriero di soddisfazioni economiche e professionali.

Le principali strade che si trova davanti sono due: restare nello studio che lo ha formato e cresciuto (o nel quale ha comunque svolto gran parte della propria formazione), oppure tentare l'avventura professionale personale.

Il primo caso è quello più diffuso negli ultimi anni, nei quali si è assistito alla proliferazione della figura del "collaboratore di studio": normalmente questo professionista non ha esposizione diretta con i clienti, si limita ad un lavoro di *back office* e non gli è consentito di sviluppare clientela. Anche i clienti che rintraccia personalmente vengono acquisiti dallo studio.

Il giovane collaboratore che scelga di rimanere in questi studi verosimilmente continuerà a svolgere questo ruolo per lungo tempo, forse per sempre.

Si tratta certamente della categoria più svantaggiata, perché del tutto sprovvista di tutele e, al contempo, perché retribuita in modo non soddisfacente, se parametrata al lungo percorso formativo svolto ed all'alta competenza raggiunta. Le associazioni dei giovani professionisti stanno combattendo duramente, negli ultimi anni, per il riconoscimento legislativo di queste figure e per prevedere un minimo di tutele (es. preavviso per il recesso dal rapporto da parte dello studio, ecc.).

La scelta del giovane deve preferibilmente tendere ad una forma aggregata di professionisti.

Se il giovane è fortunato, lo studio dopo molti anni lo attirerà nella compagine associativa, normalmente con quota di ingresso di partenza molto ridotta.

Certamente migliore risulta, invece, la posizione del giovane che, pur all'interno di uno studio consolidato, può coltivare la propria clientela, senza che questa venga acquisita dallo studio stesso. Ciò gli consente,

senza dubbio, maggiori gratificazioni e maggiori possibilità di essere associato (avendo un pacchetto clienti da far valere nella trattativa).

La seconda strada praticabile per il giovane professionista è quella di “buttarsi” nel mercato come professionista indipendente. Questa scelta richiede, tuttavia, l'esistenza di un minimo di clientela propria o la ragionevole possibilità che la stessa venga nel tempo a formarsi.

A questo punto, è assolutamente sconsigliato che il giovane apra un proprio studio “in solitaria” (eppure sono ancora moltissimi coloro che compiono questa scelta), offrendosi al mercato personalmente: alti costi fissi (locazione, utenze, ecc.), mancanza di una struttura amministrativa, parzialità delle proprie competenze, suggeriscono altre scelte.

La scelta del giovane, pertanto, in questo caso deve preferibilmente tendere ad una forma aggregata di professionisti.

Potrà trattarsi di un'aggregazione multidisciplinare, che raggruppi professioni diverse, ad esempio avvocato, commercialista, architetto, ecc.; oppure di un'aggregazione di giovani della stessa professione.



I vantaggi sono molti: abbattimento dei costi di struttura e gestione; possibilità di supporto amministrativo (segreteria); condivisione dei clienti, con conseguente aumento della clientela di ciascuno; copertura di ampia fascia di bisogni del cliente, con offerta a 360°; possibilità di specializzarsi nel proprio settore di competenza.

In entrambi i casi è preferibile che il team sia differenziato per competenze e ruoli, in modo da offrire una maggiore offerta sul mercato e competenze più specifiche e complete.

Come gestire l'acquisizione di uno studio da un collega che va in pensione

Dott. Norberto Paronuzzi, Presidente Ugdcec Pordenone, Odcec Pordenone

Dott. Bernardo Colussi, Odcec Pordenone

Un collega che si avvicina alla pensione deve pianificare la cessione del suo studio sostanzialmente in tre modi: inserendo per tempo uno o più giovani colleghi di solito ex praticanti; cedendo lo studio a colleghi esterni di solito giovani; affidando l'incarico di cessione ad un intermediario.



Il mio contributo, frutto di esperienza professionale, avrà un taglio operativo lasciando ad altri far chiarezza sugli aspetti giuridici-fiscali quali principalmente la trasformazione o cessione dello studio. Lo studio oggetto di cessione avrà una sua forma giuridica che può essere semplice (il professionista da solo), embrionale (uno studio associato di assistenza e consulenza ora non più opzionabile) o evoluta (costituzione di una società tra professionisti cd STP) e il compratore potrà valutare sono nel caso di una STP se acquistarne le quote con i ben noti aspetti fiscali più delicati che sono per il cedente l'emersione della plusvalenza perché per l'Ade si tratta di operazioni realizzative.

In ciascuna ipotesi si renderà necessario:

- scegliere un criterio di valutazione basato sostanzialmente sulla consistenza e permanenza del pacchetto Clienti;
- trattare separatamente con contratto di locazione la parte strumentale immobiliare;
- definire il corrispettivo di vendita che non è equivalente al valore (ad esempio se le parti si accordano sul fatturato medio dell'ultimo triennio potrebbero applicare un multiplo in funzione della provincia ove ha sede lo studio);
- individuare gli incarichi ad personam che di solito trattiene il cedente;
- gestire la permanenza del cedente per un determinato periodo di tempo, in media tre anni, per salvaguardare la continuità dello studio.

Sul corrispettivo, che è la parte più intrigante, abbiamo già detto: il faro è il fatturato ma al corrispettivo va dedotto il TFR, ratei ferie e permessi, maturati alla data della firma dell'accordo e sarà corrisposto a rate, ad esempio: una parte pari al 10% del corrispettivo a titolo di caparra da

pagare alla firma del preliminare; il saldo sarà la parte variabile in funzione della permanenza del livello di fatturato. Se il fatturato sarà pari a quello determinato dai mandati annuali dei clienti alla data della firma del contratto, il saldo sarà corrisposto ad esempio in tre rate annuali; se il fatturato sarà inferiore a quello determinato dai mandati annuali dei clienti alla data della firma del preliminare, il saldo sarà proporzionalmente ridotto in sede di erogazione delle quote annue. Infine, se il fatturato sarà superiore a quello determinato dai mandati annuali dei clienti alla data della firma del presente preliminare, nulla in più sarà riconosciuto sul corrispettivo.

Il cedente dovrà valutare le conoscenze e le competenze del giovane collega subentrante tali da consentire di garantire alla clientela prestazioni qualitativamente di pari livello o maggiori a quelle sino ad oggi da lui fornite. Il giovane collega, in ossequio al codice deontologico, dovrà parimenti valutare se è in grado di assistere i nuovi clienti o se come spesso accade farsi affiancare dal collega cedente per un congruo periodo.

Le parti svolgeranno una due diligence per analizzare le procedure organizzative adottate dal cedente, effettuare un'analisi storica e prospettica dei dati di bilancio, con focus particolare sui flussi di cassa e individuazione degli indicatori di performance. Al termine

Le parti svolgeranno una due diligence per analizzare le procedure organizzative adottate dal cedente, effettuare un'analisi storica e prospettica dei dati di bilancio, con focus particolare sui flussi di cassa e individuazione degli indicatori di performance.

verrà elaborato una sintesi dell'attività svolta con emissione del report finale che costituirà la base per la determinazione del valore di cessione dello studio.

Ove le parti concorderanno i contenuti del report si passerà alla firma del preliminare di acquisto e nel caso invece non si raggiungesse l'accordo il giovane collega si impegnerà a non effettuare alcuna azione diretta o indiretta di sviamento della clientela del proponente pena il deferimento al comitato disciplinare del proprio Ordine professionale da parte del proponente.

E' buona prassi allegare al report finale: l'ultima situazione contabile aggiornata a non meno di un mese; il bilancio del precedente esercizio e la dichiarazione dei redditi; l'elenco clienti per categorie omogenee e corrispettivi annui corrispostivi; l'elenco crediti verso clienti per periodo di formazione e crediti incagliati; i clienti ripartiti per referente (dipendente e/o collaboratore); il prospetto costo del lavoro e tfr, ratei e permessi maturati; la polizza assicurativa e sinistri aperti; l'eventuale contenzioso in essere (fiscale, dipendenti, collaboratori, clienti ...); i contratti di servizi (sw, utenze, locazione ...); il durc contributivo e documento equipollenti della regolarità fiscale.

Altri aspetti particolarmente delicati sono:

- la responsabilità professionale e debiti pregressi. Nell'ipotesi di sopravvenienza di fatti per i quali fosse ravvisabile la responsabilità civile conto terzi del cedente – se non coperte dall'indennizzo assicurativo e comunque per la parte corrispondente alla franchigia e/o scoperto – il cedente risponderà direttamente nei confronti del cliente medesimo;
- pagamento di prestazioni arretrate (dei clienti): si consiglia che i crediti vantati dal cedente per prestazioni ordinarie verso i propri clienti rientrino prezzo-corrispettivo pattuito;

Gestire la comunicazione ai clienti fissando un incontro per favorire la nascita del rapporto fiduciario tra cliente e subentrante.

- gestire la comunicazione ai clienti fissando un incontro per favorire la nascita del rapporto fiduciario tra cliente e subentrante e comunque nell'attuare ogni iniziativa ulteriore utile allo scopo secondo i canoni di diligenza e buona fede rafforzate,

tenuto conto che il Cliente è sempre libero di decidere se proseguire.

Spero con questi spunti di aver catturato l'attenzione sui giovani colleghi che si apprestano a questo delicato percorso tenuto conto, infine, che se tutto scorrerà liscio resta sempre aperto il problema di reperire la finanza per onorare il debito e rientrare da un investimento che durerà tutta la vita professionale ... di entrambe le parti!

STP: una possibilità concreta per giovani professionisti e non solo

Dott. Valentina Bergamo, Presidente Ugdcec Bolzano, Odcec Bolzano

Dott. Massimo Moser, Odcec Bolzano

La continua evoluzione del mondo che ci circonda, modifica non solo le esigenze nell'offrire determinati servizi ma anche a cascata le modalità di ingresso dei giovani nell'attività lavorativa. La professione del libero professionista ne è un esempio. Le possibilità di partecipazione attiva dei giovani negli studi professionali dipendono, infatti, da diversi fattori,



fra i quali le modalità organizzative dello Studio, la propensione dei titolari di Studio ad accogliere nuovi soci, ma anche le dimensioni dello Studio stesso. Di seguito si offre una breve riflessione sul primo di questi fattori.

Ci sono studi professionali che organizzano la propria attività in modo "tradizionale", cioè prevalentemente individuale; altri professionisti che condividono alcune spese di studio – affitto, utenze, segreteria; e altri organizzati sotto forma di associazione professionale, che a differenza delle precedenti richiede delle buone attitudini e competenze manageriali, soprattutto in relazione al personale, e che si contraddistingue nella fiducia reciproca fra gli associati, dal momento che questi ultimi condividono la responsabilità illimitata e solidale.

Da qualche anno il sistema normativo ha concesso anche ai professionisti di costituire le cosiddette STP (società tra professionisti), di persone, di capitali o sotto forma di cooperative, grazie alle quali i professionisti hanno avuto la possibilità di usufruire di tutti i vantaggi che una società offre a differenza dell'associazione tra professionisti.

Un aspetto fiscale molto importante delle STP, e che talvolta può essere decisivo per l'aggregazione di giovani professionisti, è come valutare il cosiddetto conferimento. Capita spesso infatti che professionisti riuniti fino ad oggi in associazione tra professionisti, possano decidere di costituire una STP, alla quale trasferire non solo beni materiali ed immateriali, ma anche personale e clientela. L'Agenzia delle Entrate si è espressa prevalentemente in una risposta ad un interpello (n. 125 del 5/12/2018). Il caso in questione riguardava un professionista (nello specifico un dentista) che apportava nella società tra professionisti la propria "clientela" oltre che ad alcuni beni materiali ed immateriali.

Anche se la domanda dell'interessato è stata posta in termini tali da portare ad una risposta scontata dell'Amministrazione finanziaria, alcuni aspetti della stessa risultano comunque interessanti.

L'Agenzia ha sostenuto che in questi casi non si possa usufruire della neutralità fiscale sancita dall'art. 176 del TUIR, essendo questa possibilità limitata ai "conferimenti di aziende effettuati tra soggetti residenti nel territorio dello Stato nell'esercizio di imprese commerciali". Il libero professionista, infatti, non è un imprenditore e come tale la propria attività non può essere configurata come "azienda". Per i suddetti motivi il conferimento descritto rientrerebbe negli artt. 9 e 54, commi 1-bis e 1-ter del TUIR, nei quali si descrive, fra le altre, quale sia il valore da prendere in considerazione nel caso non ci sia un corrispettivo pagato per il conferimento.

Tema sul quale però l'Agenzia delle Entrate non entra nello specifico è l'inquadramento della clientela, che razionalmente rientrerebbe nel comma 1-quater: "concorrono a formare il reddito i corrispettivi percepiti a seguito di cessione della clientela o di elementi immateriali comunque riferibili all'attività artistica professionale". Perciò se non ci fosse un corrispettivo, la cessione della clientela non rientrerebbe nel reddito del professionista.

Nel comma 1-ter si fa espresso riferimento all'assenza di corrispettivo (che non è altro che una deroga alla regola generale - normalmente i lavoratori autonomi vengono tassati per cassa). Il comma 1-ter, infatti, sancisce che: "si considerano plusvalenza o minusvalenza la differenza, positiva o negativa, tra il corrispettivo o l'indennità percepiti e il costo non ammortizzato ovvero, in assenza di corrispettivo, la differenza tra il valore normale del bene e il costo non ammortizzato". Inoltre esiste un forte dubbio in dottrina se la clientela possa essere considerata un "bene" conferibile.

A tal proposito, si sono espresse anche alcune massime ed orientamenti del consiglio notarile. Vedasi soprattutto "cfr. Consiglio Nazionale del Notariato, Studio di Imprese n. 224-2014/I, Società tra professionisti-questioni applicative ad un anno dall'entrata in vigore, in CNN notizie del 14/04/2014, nel quale si dice che "stante la natura personale del rapporto fiduciario che caratterizza il contratto d'opera professionale, sembra invece da escludere che l'avviamento possa avere propriamente a riguardo la clientela". Ciò nonostante la medesima massima fa anche presente come

vi siano alcuni pareri diversi in giurisprudenza.

Mettendo a lato questi aspetti, il ricorso alle STP rimane comunque un interessante mezzo per riunire professionisti, e non, sotto un unico "tetto" e risulta molto apprezzata soprattutto nel cosiddetto "passaggio generazionale", quando quindi i membri di un'associazione tra professionisti decidono di

Il ricorso alle STP rimane un interessante mezzo per riunire professionisti, e non, sotto un unico "tetto" e risulta molto apprezzata soprattutto nel cosiddetto "passaggio generazionale"

trasferire il loro Studio a nuovi soci (figli e/o altri) che possano proseguire in futuro l'attività. Tale trasferimento, infatti, spesso richiede alcuni anni e risulta graduale. Ecco che i nuovi soci, in particolare se giovani, possono riunirsi in una STP e vedere accrescere il loro pacchetto clienti, oltre che assumere nuovo personale e competenze, proporzionalmente alla loro importanza e presenza attiva nelle scelte e decisioni dello Studio originario.

Triage: come gestire le priorità all'interno dello studio

Dott. Norberto Paronuzzi, Presidente Ugdcec Pordenone, Odcec Pordenone

Dott. Bernardo Colussi, Odcec Pordenone

In uno studio di medie-grandi dimensioni, soprattutto in questo periodo di emergenza sanitaria e socio-economica con una produzione normativa d'emergenza a flusso continuo, è necessario adottare un sistema informativo per decongestionare il sovraccollamento di comunicazioni e richieste riuscendo a gestire le priorità di intervento riducendo lo stress da sollecitazione del Cliente e l'insoddisfazione da parte sua nell'aver risposto.

Il problema nasce quando il personale dello studio e/o il professionista riceve una sollecitazione dal Cliente o da un altro collaboratore dello studio (telefonata centralino, cellulare, WhatsApp, email, invito ad una conference call, visita ...), effettua una valutazione soggettiva, si coordina con i collaboratori e poi torna ad operare nelle sue aree di competenza. Questo modello funziona in realtà molto piccole ma al crescere delle dimensioni questo modello comportamentale genera stress per la struttura e insoddisfazione per il Cliente.

Infatti, come abbiamo detto, tutto è lasciato alla valutazione soggettiva del personale dello studio o del professionista che assegna priorità che soddisfino più le proprie esigenze rispetto a quelle di tutti i Clienti e collaboratori.

Il modello organizzativo utilizzato è poco strutturato perché deve interfacciarsi con pochi professionisti, qualche impiegata/o (tra le più esperte) ma si scontra subito con molte rigidità tra le quali: Clienti storici molto viziati e Clienti nuovi spesso trascurati, evoluzione normativa e di adempimenti abnorme, rischi professionali crescenti, urgenza formativa trasversale.



Quando le sollecitazioni arrivano a distanza di pochi minuti, da più fonti, si pongono diversi problemi: come mappare le segnalazioni? come intervenire? quale priorità dare? come informare lo Studio che il Cliente ha ricevuto risposta o è ancora “aperta”?

Nello Studio abbiamo progettato un modello mutuato dal Pronto Soccorso ospedaliero (PS) molto semplice: proprio come al PS alle comunicazioni in entrata viene assegnato un codice che ne determina l’urgenza, la comunicazione viene tenuta “aperta” sino alla conclusione e poi “chiusa”.

Il modello si pone i seguenti obiettivi: cogliere con immediatezza se il Cliente che si mette in comunicazione con lo Studio (o se Cliente interno che manifesta un’esigenza) necessita di assistenza immediata per fronteggiare situazioni di criticità (esempio ha la Gfd in azienda in sede di ispezione o verifica, ha ricevuto cartella esattoriale, ...); attribuire a tutti i Clienti un codice di priorità di accesso all’assistenza dello Studio in relazione alla criticità delle loro condizioni ed al possibile rischio evolutivo, utilizzando i “codici del PS” rosso, giallo, verde e bianco; contribuire all’ottimizzazione del processo di assistita al Cliente anche attraverso l’attivazione e l’inserimento in un percorso di valutazione e trattamento appropriato (es: se il professionista è occupato, appoggiarlo ad un collega dello Studio o ad altro referente esperto); sorvegliare il processo di “apertura” del caso in attesa e rivalutarne periodicamente il percorso di esecuzione della pratica sino a giungere alla “chiusura”.

Le persone che hanno contribuito ad avviare il modello hanno dimostrato una adeguata capacità di identificare automaticamente la priorità da assegnare alle comunicazioni provenienti sia dall’esterno che dall’interno dello Studio secondo la seguente classificazione mutuata dal PS: codice rosso (urgenza assoluta), codice giallo (pericolo), codice verde (intervento differibile), codice bianco (non urgente).

Lo Studio ha modificato i codici nella seguente tipologia:

- Codice Rosso- urgenza assoluta perché il Cliente potrebbe, se non assistito, accusare danni economici-reputazionali gravi con richiesta risarcimento danni allo Studio e/o revoca del mandato professionale;
- Codice Giallo-pericolo perché il Cliente, pur trovandosi in una situazione di bisogno di assistenza importante, può essere assistito nell’arco di 24-48 ore senza accusare gravi danni economici-reputazionali o compromettere il rapporto fiduciario con lo Studio;
- Codice-verde perché il Cliente, pur manifestando un bisogno di assistenza importante, non è valutato urgente, ma viene aperta un alert che deve essere entro 2-3 giorni;
- Codice-bianco perché il Cliente, manifesta un bisogno né urgente né importante, non è valutato urgente e può essere riportato nella ordinaria assistenza come da mandato conferito allo Studio.



**Nello Studio abbiamo
progettato un modello
mutuato dal Pronto
Soccorso ospedaliero.**

Ci sono tante situazioni che si presentano in Studio dove il Cliente manifesta un bisogno di assistenza che ritiene “grave” ma di fatto non lo è e come tale deve essere trattato senza

compromettere l'operatività dello Studio; infatti lo scopo ultimo è quello di far sì che lo Studio non si fermi mai e con essa tutti i suoi dipendenti.

La parte più delicata è quella di intervenire nell'organigramma specificando i compiti delle persone addette al Triage (centralinista, professionisti, referenti):

- **Centralinisti** (uno per sede o area d'affari): conoscenza del data-base di tutti i Clienti e sapere a quale "referente" (spiegare il ruolo) e/o "professionista" è collegato; competenza di sapere discernere in pochissimi secondi cosa chiede il Cliente e se si tratta di un'urgenza-importanza;
- **Professionisti-referenti**: sono i soggetti all'interno dell'organizzazione che hanno la facoltà di parlare con il Cliente;
- **Assistenti**: sono le persone dello Studio che non parlano direttamente con il Cliente ma solo con le altre persone dello Studio.

Dal punto di vista metodologico, l'implementazione del progetto si articola in quattro fasi:

- 1) **Fase della valutazione immediata**
- 2) **Fase della valutazione soggettiva e oggettiva:**
- 3) **Fase della decisione di Triage:** consiste nell'assegnazione del codice di priorità, da parte del referente o del professionista e la calendarizzazione dei necessari provvedimenti assistenziali da parte dello Studio.
- 4) **Fase della chiusura:** si intende che la pratica è stata presa in cura dal professionista o referente.

Il modello richiede un adeguato periodo di rodaggio ma posso assicurare che sta funzionando molto bene soprattutto in questa fase emergenziale causata dalla pandemia.

CONTAMINAZIONE. Non solo fra commercialisti, avvocati e imprenditori veneti. Guardiamo fuori dalla nostra regione con una nuova iniziativa in partenza

Dott. Andrea Cecchetto, Dott. Cesare Maria Crety, Dott. Luca Antonio Rasia, Dott. Monica Marana – Team Organizzativo Progetto Regionale

Dott. Giovanni Passarini, Presidente Associazione Eca Young Team, Odcec Bologna

Le idee nascono chiacchierando e confrontandosi.

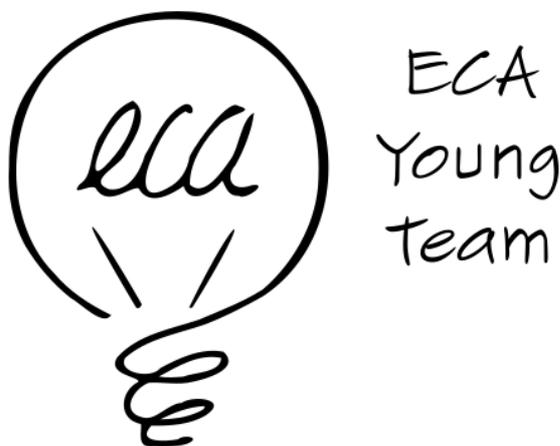
Nasce da questa consapevolezza la voglia di confrontarsi con i nostri colleghi, anche al di fuori del Veneto, anche se sappiamo che l'iniziativa di Confprofessioni Veneto nasce, chiaramente, prima di tutto per noi veneti dato che il finanziamento è stato concesso dalla Regione Veneto.

Un primo importante confronto con i colleghi è stato messo in piedi grazie alla costituzione di **due gruppi di lavoro regionali**, che hanno accolto studi strutturati di commercialisti ed avvocati. Questi studi si sono confrontati da febbraio ad ottobre e ora, il 13 novembre, relazioneranno sulla

loro esperienza di gruppo e metteranno a disposizione di tutti gli iscritti - commercialisti ed avvocati – la loro esperienza in ambito organizzativo. L'obiettivo è quello di dare spunti, idee, al fine di aiutare tutti a ripensare e a rivedere il proprio modo di fare professione con un occhio particolare ai giovani inseriti nelle strutture.

Ora lanciamo un nuovo progetto: i professionisti veneti – commercialisti o avvocati – scriveranno “a quattro mani” degli articoli sui temi dell'organizzazione degli studi professionali con colleghi di altre città italiane ed europee.

E' quindi con piacere che ospitiamo in questo contributo il dott. Giovanni Passarini, Presidente dell'associazione europea “European Chartered Accountant Young Team”, che ha gentilmente accettato di aiutarci in questa iniziativa.



Presidente, sulla base della tua esperienza, quanto è importante il confronto strategico all'interno degli studi professionali, coinvolgendo anche i collaboratori non-partners?

La collaborazione professionale tra professionisti sta assumendo ed assumerà un ruolo sempre più cruciale all'interno degli studi di qualsiasi dimensione ed entità.

Il contesto in cui i professionisti di oggi si trovano ad operare presenta un livello di

complessità e diversificazione molto elevato e per poter garantire determinati standard di qualità sarà sempre più necessario creare dei network professionali che permettano di offrire un servizio a 360 gradi ai propri clienti.

La specializzazione professionale, spesso richiamata a gran voce dai vertici della nostra categoria come volano per lo sviluppo futuro della nostra professione, renderà ancor più necessario creare dei team di lavoro che comprendano, talvolta, anche collaboratori non-partners.

In più, come già spesso accade ora, queste collaborazioni assumeranno sempre più connotati interprofessionali, rendendo necessario, ma soprattutto proficuo, il coinvolgimento di collaboratori con differenti background professionali per meglio affrontare tematiche complesse e per analizzare i business cases sotto un profilo onnicomprensivo.

Un altro aspetto cruciale da considerare è quello dell'internazionalizzazione; ogni singolo operatore economico si trova e si troverà sempre più ad operare in un contesto dove sarà sempre più frequente avere a che fare con controparti estere.

Inoltre, specialmente a livello europeo, vi sarà sempre più integrazione e pertanto la collaborazione professionale dovrà per forza travalicare i confini nazionali, generando network e partnership tra studi di differenti paesi.

La nostra associazione ECA Young Team ha infatti il fine di mettere in collaborazione giovani professionisti europei, con l'intento di stimolare la creazione di collaborazioni transnazionali. La

mission è quella di fare sì che in un futuro quanto più prossimo si possa arrivare alla nascita di una nuova figura professionale: quella del Dottore Commercialista Europeo.

Un ultimo focus, molto importante, ci tengo a dedicarlo ai giovani. La collaborazione tra professionisti appartenenti a differenti studi sarà una variabile fondamentale, soprattutto per chi si trova all'inizio del proprio percorso professionale. Il contesto turbolento in cui siamo costretti ad operare oggi, renderà necessaria la creazione di reti e alleanze, soprattutto per chi, essendo all'inizio, non ha ancora una struttura solida e ramificata per poter avere successo nel mercato attuale. Ciò potrà rappresentare uno stimolo per lo sviluppo della professione giovanile, oltre che un vantaggio per tutti gli studi che decideranno di aprire le proprie porte alla collaborazione con figure non partners.

Credo infatti che l'iniziativa che Confprofessioni Veneto ha messo in campo, debba essere considerata lungimirante e spero possa essere presa ad esempio da tante altre nostre realtà professionali del territorio italiano.



A breve un book sugli errori organizzativi degli studi professionali

dal Gruppo di Lavoro: Andrea Cecchetto, Luca Antonio Rasia, Monica Marana, Valentina Dal Maso, Chiara Bisognin, Cristina De Megni

LINK PROGETTO REGIONALE

<https://proservizi.it/generazioni-professionali-a-confronto-aspetti-valutativi-organizzativi-contrattuali-strategici/>