

# Sbagliando si impara

## La discussione e la raccolta degli errori organizzativi come metodo per far crescere i nostri studi

ANDREA CECCHETTO

Ordine di Vicenza

MONICA MARANA \*

Ordine di Vicenza

LUCA ANTONIO RASIA \*

Ordine di Vicenza

**I nostri studi, gli errori nella fase di riorganizzazione e riposizionamento. Uno spunto dal mondo imprenditoriale**

Nel 2016 Assolombarda e Università Bocconi hanno pubblicato la *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*.<sup>3</sup> Gli autori hanno evidenziato alcuni errori degli imprenditori che possono minare il passaggio generazionale aziendale, con ciò compromettendone la continuità (*going concern*). Vediamo di «rileggere» questi errori imprenditoriali in chiave di errori professionali. In altre parole, vediamo gli errori dei professionisti italiani nel passaggio generazionale degli studi professionali. Errori che rischiano di compromettere la sopravvivenza degli studi medesimi.

**Due iniziative per riflettere e far riflettere sul tema**

Il progetto regionale *Generazioni professionali a confronto. Aspetti valutativi, organizzativi, contrattuali, strategici*, avviato a febbraio 2020 con i primi incontri organizzativi e che si concluderà a dicembre 2020, tratterà il tema organizzativo sotto vari punti di vista. Due saranno tuttavia le iniziative diverse volte a discutere le criticità nell'organizzazione degli studi e nel passaggio generazionale:

**a)** la discussione delle tematiche all'interno di due gruppi di lavoro regionali paralleli, costituiti da 14 studi strutturati dislocati nelle città venete:

- un gruppo di commercialisti coordinato dal dott. Andrea Cecchetto, con sede operativa a Vicenza;
- un gruppo di avvocati coordinato dall'avv. Lamberto Lambertini e dai prof. Andrea Caprara e Gianluca Riolfo, con sede operativa a Verona;

che, dopo aver discusso i temi, li rappresenteranno su varie pubblicazioni per poi esporli davanti a tutti i colleghi nel corso di un convegno/tavola rotonda che si terrà a novembre a Verona, presso la facoltà di giurisprudenza;

**b)** la caccia agli «errori organizzativi» grazie al supporto – in forma chiaramente anonima – dei medesimi studi suddetti e delle segnalazioni dei colleghi provenienti dalle varie città venete. La raccolta di tali errori verrà poi esposta a tutti i colleghi commercialisti e avvocati nel corso dell'ultimo evento che si terrà a Vicenza. Saranno degli attori teatrali ad esporli attraverso una rappresentazione di Teatro di Economia.

**Studi professionali – gli errori nel passaggio generazionale che minano la continuità**

<i>Gli errori degli imprenditori (Guida per i passaggi generazionali citata)</i>	ossia →	<i>Gli errori dei professionisti (nostra rielaborazione)</i>
Fare confusione tra i ruoli di proprietà, governo e direzione		<b>Non distinguere i ruoli di professionista prestatore di attività professionale e di professionista organiser.</b> Perché ciascun <i>partner</i> dovrebbe contribuire a decidere l'arredamento di studio o il colore di una <i>brochure</i> per i corsi formativi promossi? L'essere proprietari non implica il diritto automatico di fare tutto. Esiste la delega. Esistono professionisti con doti organizzative e manageriali; altri con competenze professionali specialistiche ed è preferibile che si concentrino su quello.
Considerare la successione come obbligo verso il passato e non come opportunità per il futuro		E' da rivedere l'atteggiamento paternalista con cui certi <i>senior</i> concedono l' <b>ingresso in studio ai collaboratori</b> . Dato che un professionista lavora praticamente fino ai 70 anni se non di più, è naturale <b>dover pensare al proprio futuro</b> . E i giovani sono la chiave per restare competitivi.
Considerare la successione come un evento e non come un processo		Lo studio ha avuto il proprio passato glorioso. <b>Il ripensamento anche strategico dello studio non è un evento che avviene immediatamente. Va preparato per fasi</b> con l'aiuto dei collaboratori, portando avanti un progetto che abbandoni gradualmente un modello di <i>business</i> rivolto al passato.
Non trasmettere la «vis imprenditiva»		Quante volte i collaboratori visitano i clienti solo in occasione della chiusura del bilancio annuale, magari solo per parlare con il Responsabile Amministrativo e non l'imprenditore? <b>E' necessario far crescere il proprio team anche dal punto di vista commerciale e strategico se vogliamo che lo studio sia composto di professionisti all'altezza</b> , in grado – usando una metafora sportiva – di affrontare un vero <i>match</i> di tennis e non un semplice palleggio tennistico.
Non impostare una sana dialettica tra genitori e figli		<b>L'assenza di dialettica porta lo studio a rimanere dove è, senza spunti e miglioramenti che potrebbero arrivare dagli altri professionisti.</b> Con ciò creando mortificazione, situazioni di incomunicabilità e perdita di collaboratori.
Pensare che i valori siano la soluzione		<b>Trasmettere i valori dello studio per ricreare una sorta di «famiglia» o squadra non è sufficiente a tenere unito il team.</b> Occorre dare effettivamente spazio ai colleghi (con le relative soddisfazioni economiche anche attraverso obiettivi e incentivi stimolanti).
Scegliere una «terza parte» sbagliata		<b>Chiamare una terza persona esterna a dirigere il processo di cambiamento in uno studio</b> può essere una cosa positiva. Ma <b>occorre scegliere adeguatamente la persona</b> , sapendo poi cogliere i momenti in cui è opportuno coinvolgere professionisti interni per arrivare al traguardo di riassetto.

Senza però dimenticare le molte altre iniziative – a partire da un sondaggio a cura di Ugdcec di Vicenza e Venezia divulgato su tutti i giovani commercialisti del Triveneto grazie alla collaborazione delle Unioni Giovani Commercialisti delle varie città venete.

\* Team organizzativo iniziativa

<sup>3</sup> Corbetta G.- Minichilli A., *Guida per i passaggi generazionali: condizioni di successo, errori da evitare e case history*, Assolombarda-Università Bocconi 2016, pag. 32-33.

# Ce la faremo

di **ADRIANO CANCELLARI**

*Quando la tempesta sarà finita, probabilmente non saprai neanche tu come hai fatto ad attraversarla e a uscire vivo. Anzi, non sarai neanche sicuro se sia finita per davvero. Ma su un punto non c'è dubbio. Ed è che tu, uscito da quel vento, non sarai lo stesso che vi è entrato.*

**Haruki Murakami**

**P**rima di tutto il mio pensiero va ai colleghi che, direttamente o indirettamente, sono stati colpiti dal Covid-19. Sicuro di parlare anche a nome del Comitato di Redazione, voglio ricordare che siamo vicini a tutti coloro che hanno sofferto o stanno ancora soffrendo e, in particolare, esprimiamo le più sincere condoglianze ai colleghi che hanno subito la perdita di una persona cara.

Questo coronavirus ha infettato indistintamente, senza guardare in faccia nessuno. Ha colpito anche alcuni colleghi commercialisti, tra cui il dott. Andrea Giacomini, Tesoriere della ADCEC delle Tre Venezie. Lo posso dire senza violare la sua privacy perché proprio lui ha voluto portare la propria testimonianza su queste nostre pagine, la testimonianza di una persona che è riuscita a sconfiggere questo virus, così piccolo e così pericoloso. Il suo è un messaggio di speranza, non solo perché di coronavirus si può guarire, ma anche perché è la dimostrazione dell'esistenza di una forte solidarietà tra noi colleghi. Non voglio aggiungere altro, il suo articolo vi aspetta. In ogni caso, grazie, Andrea!

Questo è un numero particolare del CV perché si è formato mentre il Covid-19 cominciava lentamente ad insinuarsi e diffondersi nella nostra società. Man mano che il Comitato di Redazione riceveva gli articoli dai colleghi, le notizie sui nostri quotidiani si facevano sempre più pressanti e a senso unico. Per questo motivo si è deciso di dare la priorità a quegli elaborati che potessero essere più attuali e collegati alla pandemia. Gli altri articoli verranno pubblicati nei prossimi numeri: scusateci, ma spero capirete.

Torniamo all'emergenza coronavirus. Ho letto recentemente che Giulio Tremonti, durante una intervista del 30 marzo di Domenico Camodeca, ha paragonato questa pandemia ad un fatto del passato che sconvolse il mondo: l'attentato di Sarajevo. Come ben ricordere-

te, il 28 giugno 1914, il giovane serbo Gavrilo Princip riuscì ad uccidere l'erede al trono d'Austria-Ungheria, Francesco Ferdinando, e sua moglie Sofia. Questa duplice uccisione fu il pretesto per l'Impero Austro-Ungarico per dichiarare la guerra al Regno di Serbia. Poi, con il coinvolgimento delle altre potenze mondiali, scoppiò quella che sarà poi chiamata "la Grande Guerra". Come il primo conflitto mondiale pose fine alla cosiddetta *Belle Époque* che durava da quasi 40 anni, altrettanto, afferma Tremonti, questa pandemia rischia seriamente di porre fine al "dorato trentennio della globalizzazione" e al dominio del "divino mercato". Questo dovrebbe essere uno di quegli accadimenti epocali dopo i quali nulla sarà più come prima, soprattutto dal punto di vista dei rapporti economici e sociali.

Sarà vero? Siccome stanno già scri-

vendo fiumi di inchiostro ed altri ne scriveranno sul tema, io, per ora, mi voglio soffermare sui primi effetti che tale virus ha ed avrà sulla nostra professione. Posso, comunque, certamente condividere il concetto che "nulla sarà più come prima". Quando scrivevo sul n. 251 del CV, in merito alla evoluzione della nostra professione, "*Tutto sta cambiando repentinamente in questi ultimi anni, penso ce ne saremo resi conto tutti. E quanto velocemente cambierà in futuro?*", mai avrei pensato che un virus insidioso ed invisibile, dopo nemmeno quattro mesi dalle mie considerazioni, avrebbe rivoluzionato in un modo così veloce il nostro modo di essere e di lavorare.

In quell'editoriale ricordavo gli intervalli intercorsi tra una "invenzione" contabile e l'altra: circa trentamila anni per passare dal primo inventario alla prima forma

di calcolo numerico, circa seimila anni per arrivare alla partita doppia, cinquecento anni per arrivare all'era del computer e della intelligenza artificiale... ora, nell'arco di un solo mese circa, tutti noi siamo stati obbligati a cambiare non solo il nostro stile di vita, ma anche l'impostazione del nostro lavoro e quello dei nostri collaboratori.

Abbiamo dovuto comperare nuovi computer o notebook per i nostri dipendenti affinché potessero lavorare da casa (ardua impresa per coloro che si sono messi alla ricerca all'ultimo momento, visto che le aziende più strutturate avevano già acquistato quasi tutto), abbiamo creato nuovi collegamenti su *cloud*, abbiamo dato nuove istruzioni a coloro che sono passati allo *smart working* (la nostra esterofilia ci impedisce di chiamarlo telelavoro...) e, soprattutto, abbiamo perso il contatto fisico con i collaboratori e con i clienti. Abbiamo anche cambiato il modo di vederci ed aggiornarci: adesso gli incontri si fanno per teleconferenza e i crediti formativi si ottengono solo attraverso *webinar*. Sta cambiando anche il tipo di consulenza ai nostri clienti: molti ci stanno chiedendo lumi sui vari decreti-legge e sui DPCM che continuano ad uscire senza sosta, altri ci stanno chiedendo assistenza per la carenza di liquidità, oppure ci chiedono nuovi budget per affrontare il futuro. Sono tutte richieste che hanno bisogno dell'intervento di persone precise e preparate... e solo noi commercialisti siamo in grado di assisterli con serietà e professionalità.

Certo, ci stanno aspettando mesi molto duri e impegnativi durante i quali lavoreremo moltissimo e, in qualche caso, con soddisfazioni economiche deludenti. Ma daremo dimostrazione di essere non solo "utili", ma bensì "indispensabili" al Paese.

Come vedete, i problemi sono tanti, ma stiamo dimostrando di essere in grado di superarli. Il nostro spirito di adattamento sta battendo il Covid-19 e l'ambiente ostile che ha creato.

Mi viene in mente il principio della evoluzione della specie di Darwin: non sopravvive il più forte, ma chi ha un maggior spirito di adattamento. E la nostra categoria sta dimostrando di averlo.

E dopo il coronavirus? Nulla sarà come prima, ma ne riparleremo...



## In questo numero

<b>A. Cancellari</b> Ce la faremo	1
<b>A. Giacomini</b> Cronaca di un viaggio incredibile. Ho sconfitto il coronavirus	2
<b>S. Decarli</b> L'intervista. Donatella Conzatti, senatrice	3
<b>D. Capone, E. Vianello</b> , La responsabilità degli amministratori e la determinazione del danno risarcibile	5
<b>N. Dalla Via</b> Il profilo delle imprese trainanti nel Trentino-Alto Adige	11
<b>S. Danesin</b> L'affettuoso ricordo di Ennio Lisiola	12
<b>C. Bedogni</b> Collezionista, speculatore occasionale, mercante	13
<b>G. Franchini</b> Adotta la fattura elettronica, ti semplifica la vita	15
<b>A. Cecchetto, Cesare Maria Crety</b> Progetto Regionale "Generazioni professionali a confronto". I nostri studi: "con o senza spartito"?	17
<b>A. Cecchetto, Monica Marana, Luca Antonio Rasia</b> Sbagliando si impara. La raccolta degli errori organizzativi per far crescere i nostri studi	18
<b>M. Orlandi</b> Innovazione, organizzazione aziendale, brand audit	19
<b>G. Capuzzo</b> Giornate sulla neve 2020	20
<b>F. D'Amico</b> Il fisco ai tempi del coronavirus	21
<b>G. Rossi</b> La "Moratoria Covid-19" e il congelamento degli insoluti	22
<b>G. Tomasin</b> L'importanza (per un papa) di chiamarsi Giovanni	23
<b>- LA BOCHA DE LEON</b>	24
<b>C. Polverino</b> I compensi degli amministratori nelle piccole e medie imprese	25
<b>K. Candotti</b> Quell'articolo del dottor Sesani di 56 anni fa	26
<b>P. Lenarda</b> Monte dei Paschi	27