

ANDREA CECCHETTO

Brevi considerazioni valutative sull'ingresso dei giovani collaboratori nella compagine degli studi

51

Uno dei tanti aspetti emersi nell'ambito dei lavori dei due gruppi di lavoro regionali che si sono costituiti per il progetto regionale "Generazioni Professionali a confronto. Aspetti valutativi, organizzativi, contrattuali, strategici"¹ è senza dubbio la necessità di dare continuità strategica e operativa all'interno degli studi. Una continuità che può essere garantita inserendo all'interno della compagine degli studi, commercialisti e avvocati che collaborano da anni con le strutture. Il tema è tutt'altro che banale data la sua crucialità al fine di garantire la continuità degli studi ben oltre la vita lavorativa dei suoi fondatori.

Appare chiaro che la questione non può considerarsi risolta con la fissazione di un eventuale prezzo di ingresso negoziato fra le parti in causa, dato che all'aspetto prettamente valutativo si affiancano questioni legali/contrattuali tutt'altro che secondarie. Si pensi alla disciplina della *governance* di studio, come pure alla fissazione dei criteri sulla base dei quali fissare annualmente la suddivisione degli utili della struttura, per citare solo due aspetti che possono portare al successo o all'insuccesso la trattativa fra *senior* e *junior*.

Nel presente contributo verranno tralasciati questi aspetti di tipo legale/contrattuale al fine di focalizzare l'attenzione sulle dinamiche valutative – senza chiaramente la pretesa di un'esaustività di trattazione, chiaramente impossibile alla luce dell'esiguità della dottrina in materia².

Le dinamiche valutative e i collaboratori, alcuni spunti di riflessione

La valutazione degli studi professionali è un tema affascinante ma poco indagato in dottrina. Ciò nonostante ormai appare consolidata in dottrina l'opinione che anche per gli studi professionali possano trovare applicazione modelli e approcci previsti per le aziende,³ pur con i dovuti adattamenti legati alle peculiarità insite nelle strutture formate da professionisti, in cui è essenziale il rapporto *intuitu personae* che lega i singoli professionisti ai clienti. Ed è proprio questo legame stretto di tipo personale con il cliente che genera quell'*avviamento soggettivo*, a vita definita, in capo ai professionisti che è ben diverso dall'*avviamento oggettivo* legato alla struttura – questo sì a vita indefinita – che non tutte le strutture possono vantare.

1. Si tratta di un gruppo di studi strutturati di commercialisti ed uno di avvocati coordinati, rispettivamente, dal dott. Andrea Cecchetto di Vicenza e dall'avv. Lamberto Lambertini di Verona in collaborazione con il prof. Andrea Caprara e l'avv. Gianluca Riolfo per l'Università di Verona. Gli studi di commercialisti che vi prendono inizialmente parte sono Adacta, Enumera e Prassi (Vicenza), Consimp e Studio Piana (Treviso), Slt Strategy Legal Tax (Verona), Adm Associati (Padova) e Studio Brunello (Venezia) – cui si aggiunge lo Studio Pirola-Pennuto-Zei & Associati, sede di Verona, per una relazione a settembre. Per gli avvocati, invece, vi sono inizialmente Studio Lambertini & Associati (Verona), Studio Legale Ticozzi-Sicchiero-Vianello-Dalla Valle (Venezia), Studio BM&A (Treviso), Wise (Padova) e Studio Prade (Belluno).

2. Al riguardo si rimanda al recente contributo CECCHETTO A. - BILLONE M., *Valutazione degli studi professionali. Entry, exit, partnership approach*, Wolters Kluwer, 2019 in cui queste e altre osservazioni sono meglio dettagliate, anche con l'ausilio di una esemplificazione numerica sulla realtà del vicentino.

3. Questa ragione ha portato lo scrivente a suggerire nell'impianto dei Piv un riferimento agli studi professionali al fine di evidenziare quando uno studio possa configurarsi *azienda* e dunque possano trovare applicazione i metodi valutativi tradizionali - si veda CECCHETTO A., *Lettera-commento ai Piv*, febbraio 2015, pag. 2, disponibile online sul sito della Fondazione Oiv.

Ecco allora che in fase di ingresso del collaboratore nella compagine dello studio appare fondamentale comprendere se esista davvero un avviamento oggettivo trasferibile, espressione di un extrareddito dopo aver remunerato tutti i fattori produttivi dello studio, compresi i compensi figurativi per i professionisti dello studio. Ma, prima ancora, sarà importante individuare quello che gli americani chiamano *rainmaker*, *l'uomo della pioggia*, che riesce a generare il lavoro all'interno dello studio; è quest'ultimo a generare gran parte dell'avviamento personale dello studio, che va tolto dal valore della struttura.⁴

Dopo essersi interrogati sulle modalità con cui quantificare il valore dello studio in una prospettiva di acquisto/cessione,⁵ occorre effettuare una sorta di "adattamento" di tale valore per riferirlo ad un'ottica collaborativa/aggregativa, in cui i soci fondatori cedono solamente parte della loro partecipazione nello studio, creando una sorta di *cohabitation* fra fondatori e collaboratori. Si tratta, in definitiva, di quantificare quello che i Piv definiscono *valore negoziale equitativo* (Piv I.6.6):⁶ il prezzo al quale la partecipazione potrebbe essere negoziata alla data di riferimento fra due o più specifici soggetti identificati, informati e concretamente interessati, bilanciando i rispettivi interessi. Un prezzo, in altre parole, che consideri anche le sinergie ottenibili dal futuro *matrimonio* come pure il percorso pluriennale intrapreso dal collaboratore all'interno dello studio.⁷

Oltre alle sinergie ottenibili in un'ottica prospettica, il valore intrinseco dello studio dovrebbe essere diminuito, *in primis*, dal valore della clientela del collaboratore, per poi andare a verificare il contributo del collaboratore, nel corso degli anni, per favorire il passaggio generazionale della clientela dello studio – anche questo *da pesare* in ottica di "sconto". Ci

4. Su questi concetti si veda BINI M., *La valutazione di uno studio professionale a fini di conferimento ad una S.T.P., Le società*, n. 5, pag. 37, Ipsosa, Milano.

5. Il riferimento ai Principi Italiani di Valutazione porta all'utilizzo delle seguenti configurazioni di valore: valore intrinseco ex Piv I.6.8 e valore di investimento ex Piv I.6.4.

6. Questo approccio è stato proposto in: CECCHETTO A. - BILLONE M., *Valutazione degli studi professionali. Entry, exit, partnership approach*, Wolters Kluwer, 2019.

7. Al riguardo lo scrivente ha esposto un parallelo con il contratto *rent to buy*, in cui il conduttore vede riconosciuti i canoni già pagati sul prezzo di acquisto, al fine di ipotizzare una sorta di *sconto* nell'ingresso della compagine a favore del collaboratore. Si veda CECCHETTO A. - TISO A., *Da tirocinanti a partner di studio*, *Il Giornale di Vicenza*, 10 luglio 2020, pag. 13.

spieghiamo meglio: è usuale che l'età anagrafica della clientela corrisponda grossomodo a quella del professionista (perlomeno in certe strutture di studio). Ne deriva che assistiamo spesso ad una interruzione del rapporto professionale da parte del cliente nel momento in cui subentra nell'azienda cliente il figlio che, per affinità anagrafiche, preferisce rivolgersi all'amico commercialista o avvocato. Se prima di questa fase intervenissero dei significativi e ripetuti rapporti fra il giovane collaboratore e il figlio dell'imprenditore cliente si agevolerebbe il passaggio generazionale anche all'interno dello studio, con inevitabili benefici in termini di valore trattenuto all'interno della struttura. Sono chiaramente spunti su cui ragionare e discutere nell'ambito dei nostri studi al fine di calare le riflessioni sui casi specifici, differenziando anche opportunamente i rapporti a seconda del professionista collaboratore aspirante acquirente di una partecipazione dello studio.

Ciò che andrebbe sicuramente evitato è di far pagare al collaboratore un prezzo di ingresso ancorato al fatturato storico dello studio, frutto di una gestione storica non ripetibile (pensiamo all'effetto-Covid che potrebbe avere impatti significativi sugli studi, specie se legati ad una imprenditoria appartenente, per esempio al settore commercio). La valutazione d'azienda, infatti, ci insegna che i flussi storici, pur presi a riferimento in assenza di informativa attendibile prospettica, devono essere sottoposti ad un adeguato processo di normalizzazione che identifichi flussi ripetibili nel tempo, frutto di un ragionamento economico legato al divenire e alla strategia portata avanti dagli studi.

Ed ecco allora il "paradosso valutativo" che spesso si riscontra nella quotidianità: uno studio che sta portando avanti una strategia di specializzazione, anche grazie all'apporto delle energie *fresche* dei giovani collaboratori, al fine di spostare il fatturato dai servizi tradizionali, stima un prezzo di ingresso per il collaboratore ancorato a queste dinamiche storiche, non più attuali.

Ricordiamo ciò che scriveva Fisher: *la valutazione è un processo umano in cui interviene la previsione, e nel quale gli eventi futuri proiettano la loro ombra in anticipo.*⁸

8. FISHER I., *La teoria dell'interesse*, in Pellanda A. (a cura di), «Opere di I. Fisher», Utet, Milano, 1974. Traduzione italiana di Fischer I., *The Theory of Interest: As Determined by Impatience to Spend Income and Opportunity to Invest It*, Macmillan, New York, 1930.

Alcune conclusioni

L'iniziativa regionale che stiamo portando avanti, anche grazie ai due gruppi di lavoro di studi strutturati, sta evidenziando la necessità di una visione diversa dei nostri studi, specie alla luce del momento di crisi del mondo professionale, culminato poi con il diffondersi del Covid-19. Non tutti gli studi lo hanno ancora capito, ma è urgente un *cambio di passo*. Per questo serve anche l'apporto dei giovani collaboratori che sappiano dimostrare delle capacità utili alla causa dello studio. Al riguardo cito un contributo scritto con l'ex direttore de "Il Commercialista Veneto"⁹, dott. Filippo Carlin, in occasione di un incontro che trattava il tema della deontologia professionale, che riprendeva i principali errori commessi da senior e giovani nell'ambito del rapporto professionale che li lega. Carlin evidenziava per i giovani la necessaria *capacità di saper - e voler - ascoltare* che spesso manca. Poi però faceva presente che troppe volte i senior non vogliono mettersi in discussione perché *ancorati a schemi di esperienza, che ci portiamo appresso dal passato, che riteniamo immarcescibili ma che, invece, possono risultare soppiantati da una nuova visione, da dei diversi parametri di giudizio, da una differente formazione con*

ciò sottovalutando freschezza e brillantezza mentale dei junior.

Ecco, non vorrei che anche nell'ambito della stima del prezzo di ingresso ai collaboratori si commettesse questo errore: intestardirsi su un prezzo troppo elevato - dimenticando sinergie e altri aspetti sopra ricordati. Anche perché - e qui gli avvocati ci insegnano - possiamo *considerare* la *seniority* in sede di determinazione della percentuale da attribuire annualmente agli associati, dopo l'ingresso del collaboratore. Che a quel punto potrà mettersi in discussione e far valere il proprio valore anche a favore di tutta la struttura.

Confrontiamoci sul tema, ad ogni modo. Parliamone. Evitando *les non-dits*.

*Et il est parti
Sous la pluie
Sans une parole
Sans me regarder
Et mois j'ai pris
Ma tête dans ma main
Et j'ai pleuré.*

Prévert, *Déjeuner du matin*.

9. CARLIN F. - CECCHETTO A., *Quali sono gli errori che i giovani fanno nel rapporto con i colleghi senior?, Aspettando l'Unione!*, ottobre 2019, Ugdcec di Vicenza.

Lambaradan

postatarget
creative

NORD EST/02222/10.2018

Posteitaliane

SETTEMBRE 2020



borse per acqua calda

PIRELLI

L | A

LAMBERTINI & ASSOCIATI

Studio Legale

FORMAZIONE. Al via venerdì seminari per commercialisti e avvocati

Il confronto tra generazioni negli studi professionali

Passaggio generazionale e organizzazione degli studi professionali. Saranno i temi dell'iniziativa regionale «Generazioni Professionali a confronto. Aspetti valutativi, organizzativi, contrattuali, strategici» organizzata da Proservizi, Confprofessioni Veneto, l'Unione Giovani Commercialisti di Vicenza e di Venezia, in collaborazione con l'Università di Verona, Polo Scientifico Didattico di Vicenza e l'appoggio di Aiga, Giovani Avvocati. L'iniziativa

avrà appuntamenti anche a Verona in collaborazione con le associazioni locali.

«Abbiamo previsto attività e approcci originali», informano gli organizzatori, «Dopo lo stop imposto dal Coronavirus avremo la ripartenza con convegni sul territorio e il coinvolgimento di Confindustria Veneto e Apindustria per capire cosa gli imprenditori si attendono dagli studi professionali. In occasione di una tavola rotonda aperta a commercialisti e av-

vocati alla facoltà di giurisprudenza a Verona affronteremo la questione degli errori organizzativi degli studi».

Il primo evento, è venerdì, online dalle 14 alle 16,30, intitolato «Continuità degli studi: aspetti valutativi per l'acquisizione di studi e per l'ingresso dei giovani». Le iscrizioni sono possibili al sito www.proservizi.it. Gli studi di commercialisti che hanno aderito sono: Slt Strategy legal tax Verona, Adacta, Enumera e Prassi Vicenza, Adm

Associati Padova, Consimp e Studio Piana Treviso, Studio Brunello Venezia ai quali si aggiungerà lo Studio Pirola Pennuto Zei & Associati, sede di Verona, per un convegno previsto per settembre.

Per gli avvocati si segnalano Studio Lambertini & associati Verona, Studio legale Ticozzi-Sicchiero-Vianello e Dalla Valle Venezia, studio Bm&a (Treviso), Wise Padova e Prade Belluno. I gruppi di lavoro saranno coordinati da Andrea Cecchetto, Ugdcec Vicenza referente Conprofessioni, Veneto; Lamberto Lambertini avvocato in Verona; Andrea Capraraoriferrore associato e Gianluca Riolfo, professore a contratto, di Diritto commerciale all'Università di Verona. • c.g.