

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

---

### ***Tutti i professionisti gestiscono progetti***

di **Michele D'Agnolo**

È inutile che siate gelosi. Non sono soltanto gli appartenenti alle professioni tecniche a **gestire** progetti, ma anche i coordinatori tra loro. Non è un caso che nelle operazioni straordinarie aziendali più complesse si parli, ad esempio, di vera e propria **ingegneria finanziaria**. Lo stesso accade quando il modo di definire un nuovo intervento si basa non sulla predisposizione di un progetto, ma sulla esecuzione di una serie di marketing, possono essere considerati un progetto, la cui messa a punto, ed

L'attività di progettazione deve essere appropriatamente **pianificata e gestita**. Lo capiamo intuitivamente, che se il progetto non c'è o qualcuno ha sbagliato i calcoli o non ha tenuto conto di tutte le esigenze poi la casa crolla, l'auto si guasta e così via.

Notiamo immediatamente che ci sono alcune **regolarità tra "famiglie" di progetti**. La progettazione di un edificio ha diversi elementi in comune con quella di altri immobili. In altre parole, i passi da seguire nella progettazione di ogni edificio civile saranno molto simili. Parliamo in questi casi di una cornice di progettazione. Può essere utile rivedere per esempio la cornice che descrive le fasi tipiche della progettazione di un intervento di consulenza complessa giuridico-economica, come una operazione straordinaria

In prima battuta **andranno ascoltate le esigenze del cliente**, esplicite e implicite. Andranno **verificati i vincoli** normativi e di prassi cogenti e verificato se sono compatibili tra loro. Si tratta dei cosiddetti requisiti di input del progetto. Se i requisiti di input sono incompatibili tra loro il progetto non potrà essere realizzato. Ad esempio un cliente che vuole minimizzare il carico fiscale e il rischio di accertamento potrebbe in realtà presentarci obiettivi tra loro incompatibili.

Seguirà una fase di **ideazione e progettazione** di massima, e ove possibile saranno poste all'attenzione del cliente più alternative.

Una volta scelta l'alternativa da sviluppare occorrerà definirla in tutte le sue parti, **assegnando le responsabilità e i tempi di esecuzione**. Per gli ingegneri l'*output* di questa fase è il progetto esecutivo, accompagnato dal capitolato dei lavori. Per i commercialisti, gli avvocati, i notai e i consulenti del lavoro impegnati in una operazione straordinaria invece sarà un elenco di attività nel quale dovranno essere declinati tutti gli adempimenti prodromici e susseguenti all'operazione straordinaria in questione. Se abbiamo scelto la cessione di azienda oltre a stabilire chi fa la situazione contabile, chi fa la perizia di valutazione, chi predispone l'atto di cessione, occorrerà segnalarlo anticipatamente ai sindacati, ma anche coordinare l'intervento dei vari professionisti che dovranno eseguire ad esempio la comunicazione unica al Registro

delle Imprese con finalità IVA, INPS, INAIL, provvedere alla volturazione delle licenze e delle concessioni, ai passaggi di proprietà di immobili e autoveicoli, agli adempimenti e segnalazioni in materia di sicurezza sul lavoro e di privacy, ad altri adempimenti di natura settoriale. E qui, in assenza di progettazione, tende a sfuggire sempre qualcosa.

**Progettare significa quindi limitare il rischio che un adempimento non venga svolto o venga duplicato, o venga svolto in ritardo.** Significa anche chiarire chi risponde per l'esecuzione delle singole attività. Quante volte un'operazione straordinaria è stata posticipata di un anno per l'impossibilità di ottenere tempestivamente una situazione contabile aggiornata da parte del cliente?

A questo punto, definito analiticamente chi fa cosa e quando, le varie attività potranno essere realizzate. E qui il professionista, o un suo collaboratore, si trasforma da ideatore a direttore dei lavori.

Ci potranno naturalmente essere **variazioni** sia in corso di progettazione che in corso d'opera. Pensiamo a cosa succede ogni volta che c'è una operazione straordinaria e si va dal notaio, è impossibile che il notaio non chieda qualche aggiustamento. Oppure quello che succede quando il cliente cambia idea il giorno dell'atto. In tutti questi casi, le buone prassi di progettazione ci impongono di riconsiderare tutte le conseguenze che a cascata si creano quando cambiamo un fattore. Invece a volte, nel trambusto della riunione e nella concitazione del momento, sovente acconsentiamo a fare cose delle cui conseguenze ci accorgiamo solo dopo che la frittata è ormai fatta.

Per maggiori approfondimenti si veda il mio articolo "[Il project management nello studio professionale](#)", pubblicato su Vision Pro 1-2013.