

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

---

### ***Mai mollare ...***

di Michele D'Agnolo

Qualche tempo fa uno studio di una città del centro Italia mi ha affidato l'incarico di reperire dei **colleghi interessati a cedere il proprio pacchetto clienti**.

L'idea fu quella di consultare gli albi degli ordini professionali di tutte le città viciniori ed estrarre da ciascuno i professionisti con maggiore anzianità di iscrizione. Esclusi già in origine quegli studi in cui i colleghi risultavano associati o nella cui sede figuravano operare altri colleghi meno esperti.

A ciascuno di questi *senior* della professione inviai una mia lettera riservata e personale dove spiegavo l'incarico affidatomi e descrivevo l'opportunità di poter monetizzare immediatamente il valore della clientela dello studio, opportunamente valorizzato, e di lavorare in affiancamento allo studio acquirente per tanto tempo quanto ritenuto utile dal professionista cedente. Massima attenzione e rispetto anche all'attuale personale dello studio, proprio per assicurare la migliore continuità e per tener conto del rapporto affettivo che spesso il professionista nutre nei loro confronti.

Indovinate quanti contatti è stato possibile fare. Nessuno. **Nessun professionista apparentemente si è rivelato interessato**. Uno di questi inviò perfino un fax minaccioso in cui dichiarava che ad ulteriori mie molestie (sic) si sarebbe rivolto al garante della *privacy*, noncurante del fatto che i dati ordinistici sono pubblici *ope legis*. Un altro mise la lettera dentro lo *scanner* e me la mandò per e-mail non prima di aver vergato di suo pugno a caratteri cubitali la scritta "non mi interessa".

Un altro collega mi telefonò dicendomi che ormai da anni aveva soltanto incarichi *intuitus personae*, e che li avrebbe venduti volentieri ma si rendeva conto per primo di quanto poco fossero cedibili.

Un altro paio mandarono educati e disinteressati ringraziamenti.

Pensai che forse la stagione scelta per gli invii fosse sbagliata e che questo fosse il motivo di tanta freddezza. Durante la stagione di "fermo biologico", quella dei bilanci e dei dichiarativi per intenderci, i colleghi non hanno neppure tempo di rispondere al telefono. È come cercare un notaio alla fine di dicembre o un avvocato quando riaprono le udienze dopo la sospensione feriale.

Allora convinsi una mia collaboratrice a riprendere in mano il telefono e a verificare se gli altri

destinatari delle lettere le avessero almeno ricevute ed eventualmente esaminate. Altro buco nell'acqua. Alla fine, sconsolato, dovetti comunicare al mio cliente che non c'era alcuna possibilità di raggiungere colleghi interessati alla valorizzazione del proprio studio.

Decisi allora di consultarmi con soggetti specializzati a livello italiano che si occupano professionalmente di cessione di studi, e mi diedero più o meno la stessa chiave di lettura. Incappai successivamente in un professionista di altra parte d'Italia, che per suo conto aveva fatto una ricerca simile, traendone gli stessi deludenti risultati.

Allora cominciai a chiedermi **perché i colleghi anziani non vogliono vendere lo studio**. Anzi, non vogliono neppure sapere quanti soldi può valere.

La Federazione Internazionale dei Commercialisti, **IFAC**, nella sua **Guida alla Gestione dei Piccoli e Medi Studi Professionali**, edita in Italia dal CNDCEC, ha dedicato l'intero ottavo capitolo dell'opera al problema della successione generazionale tra professionisti. È un problema di carattere mondiale.

I professionisti sono estremamente refrattari ad una reale cessione della clientela, anche quando sono organizzati in strutture associate o aggregate e questa circostanza porta ad una perdita di valore sia per i soggetti cedenti che per i potenziali cessionari.

Col senso di poi è molto semplice darsene una ragione.

Partiamo dalla **differenza** che c'è tra un **lavoro e una professione**, come la spiego di solito ai giovani che si avvicinano alla professione. Ricordatevi che **un lavoro comincia e finisce, mentre una professione comincia... e basta!** Non si finisce mai di sbagliare, di imparare, di crescere, di approfondire e questo svuotare il mare con il cucchiaino ci fa sempre sentire inadeguati, in debito di ossigeno. E tuttavia una volta che la professione ti entra nel sangue, non te ne liberi più. Diventa come una droga, non puoi più farne a meno. Soprattutto se ti sei abituato a farne il punto centrale della tua vita, la tua stessa ragione di esistere. A quel punto, non puoi più tornare indietro. Hai bisogno di sentirsi indispensabile per i tuoi clienti. Per decenni hai magari trascurato te stesso, la famiglia, gli amici. Magari non hai nemmeno più un granché di *hobbies*. Arriva la pensione, meritatissima, e la medaglia di cinquant'anni di iscrizione all'albo, ma a casa ci si annoia un sacco. La moglie, se non ci ha già lasciati, ha imparato ad arrangiarsi. Va con le amiche a giocare alla canasta e ci lascia da soli a portare il cane e la spazzatura. Era meglio fare la fila all'Agenzia delle Entrate. Ma anche i mariti delle professioniste *senior* hanno trovato sollievo andando al dopolavoro a giocare alle boccine invece di aspettare semiaddormentati davanti alla TV il rientro della coniuge in piena campagna dichiarativa.

E allora cosa c'è di meglio che andare in studio. Conguagliamo la pensione, teniamo la testa in esercizio, non ci deprimiamo, allontaniamo l'Alzheimer. Magari ci possiamo finalmente scegliere le pratiche che ti piacciono di più e possiamo approfittare per toglierci qualche sassolino mandando al diavolo il cliente che non fa quello che gli suggeriamo. Oppure possiamo finalmente dedicare la mattinata alla lettura del Sole 24 Ore. Piccolo particolare,

magari siamo in uno studio associato che quel cliente al quale - complice la liberalizzazione dei farmaci - abbiamo prescritto un blando lassativo lo avrebbe voluto invece tenere stretto. Oppure magari i nostri colleghi più giovani preferirebbero che usassimo il tempo messo in conto allo studio per qualcosa di più immediatamente produttivo.

È in questi momenti che mi rendo conto di quanto una laurea in psicologia mi avrebbe giovato per svolgere il mestiere dell'economista.

A ben vedere, infatti, chiedere a un professionista di vendere il proprio studio, nonostante tutte le delicatezze e i correttivi del caso è come sbattergli in faccia il fatto che è arrivato al capolinea, che è venuto il momento di scendere dall'autobus della vita per accoccolarsi sulla panchina di un parco e aspettare la propria ultima ora.

**E quindi è assolutamente normale e umano che i nostri colleghi e le nostre colleghe preferiscano schiattare sulla scrivania.** Anche magari dopo aver fatto una decina di anni di danni perché l'udito o la vista non sono più quelli di una volta. Molte altre volte peraltro la forza di volontà supplisce alla minor forza fisica e l'esperienza al minore aggiornamento e il professionista navigato può continuare a rimanere assolutamente sul pezzo.

Come in un rodeo, lo scopo del vecchio *cow-boy* diventa quello di resistere cavalcando lo studio il più a lungo possibile. Però nel frattempo i clienti e i dipendenti del vecchio cow boy vanno in pensione, loro sì definitivamente, Fornero permettendo. E a quel punto non c'è un giovane da mandare nell'azienda che una volta giubilato il ragioniere globale di un tempo ha appena assunto come direttore amministrativo un rampante trentacinquenne.

Il passaggio generazionale, peraltro, spesso non riesce a consumarsi utilmente nemmeno quando le strutture degli studi sono articolate.

Alle volte è davvero difficile andare d'accordo in studio con un professionista senior. E' lui che continua a tenere le redini del rapporto con i maggiori clienti, anche se si lamenta che i giovani non lo seguono. L'approccio al cliente è passivo, si agisce solo su chiamata. Il modo di affrontare il problema del cliente è quello monodisciplinare, conta solo il risparmio fiscale. E magari il profilo di rischio sulle operazioni straordinarie è lo stesso degli anni settanta.

Non sono poche poi le leggende di colleghi ultraottuagenari, moderni Highlander della professione, che hanno formato e poi visto allontanarsi generazioni di professionisti. Sono i pischielli e le pischelle che speravano invano di affiancare il rancido bacucco o l'antipatica babbiona fino ad ereditarne la clientela. Ma i nostri eroi con tempra d'acciaio li hanno - professionalmente parlando - sepolti tutti, risorgendo di volta in volta dalle spin-off ancora più forti, come tante Arabe Fenici.

E però **a livello di categoria il fatto che gli anziani non mollino mai non è privo di conseguenze.** Da una parte c'è una perdita di valore dello studio, che si depaupera di clientela e di possibilità, alla quale peraltro gli anziani correttamente rispondono che essendo il parco

clienti una loro pertinenza sono liberi di scialarlo come gli pare e piace. Esternalità negativa, anche se in fin dei conti è la prima volta nella storia dell'umanità che la speranza di vita alla nascita è cresciuta enormemente in pochi decenni e ne siamo ovviamente tutti più che felici.

È altrettanto vero, tuttavia, che i nostri padri professionali hanno ereditato lo studio all'inizio degli anni settanta, quando una serie di colleghi poco meno che sessantenni gettava la spugna di fronte alla introduzione dell'IVA.

Quindi più che di passaggio generazionale, oggi all'interno della professione e degli studi è giusto parlare di una lunga forzata **convivenza generazionale**.

A livello aggregato una professione fatta di soggetti che non sempre riescono a seguire bene la clientela cala complessivamente di credibilità e lascia spazio alle forme più aggressive di concorrenza. Se un giovane non può comprarsi uno studio, necessariamente dovrà soffiare i clienti a qualcuno da sotto il naso, o calando i prezzi o cercando di fargli fare brutta figura.

È un peccato, invece, che questa enorme esperienza di questi colleghi non possa essere sfruttata a vantaggio della categoria stabilendo ad esempio forme di tutoraggio che negli studi si fa fatica a svolgere nei confronti del personale e dei più giovani o forme di monitoraggio del lavoro delle agenzie fiscali, dei tribunali e degli altri enti pubblici con i quali giornalmente ci confrontiamo.

Per mia parte, spero di arrivare in salute all'età della saggezza, in quanto ho seri dubbi che l'apparato di *welfare* oggi vigente sarà in grado di sostenere la pacifica quiescenza della mia generazione.

Con buona pace dei miei *hobbies*.