

ORGANIZZAZIONE STUDIO

Il siluro a lenta corsa

di **Michele D'Agnolo**

Gestire uno studio è come stare seduti su un siluro a lenta corsa. Come gli incursori della Marina, navighiamo nelle acque fredde e buie vestiti col nostro scafandro di conoscenza ed esperienza professionale, ma sotto abbiamo un quintale di esplosivo pronta a detonare al primo ostacolo. Ogni nuovo cliente e ogni nuova pratica sono una **missione ardimentosa**, ai limiti dell'impossibile, nella quale il rischio è ormai del tutto sproporzionato rispetto alla remunerazione.

Il rischio si concretizza nella enorme **responsabilità professionale, civile, penale, deontologica** per tutto quello che facciamo e anche per quello che eventualmente non facciamo. E lo stesso vale per ciò che fanno o si dimenticano i nostri collaboratori, magari a nostra totale insaputa. Ma il rischio di un professionista è legato mani e piedi anche ai comportamenti dei clienti. E sempre più intenso diventa il **pericolo che i clienti non ci dicano tutto**, non ci consegnino la documentazione, non paghino le parcelle o improvvisamente non si rivolgano più al nostro studio per una manciata di euro in meno. C'è anche la possibilità che ci trascinino nelle spire delle loro personali azioni od omissioni con la classica frasetta "ma questo me l'ha suggerito il professionista...".

Dato l'incremento esponenziale dei rischi e la riduzione a picco dei compensi professionali in termini sia monetari che reali, la gestione del rischio all'interno dello studio non può più essere affidata all'istinto o all'improvvisazione.

E non possiamo neanche trascurare la **gestione dei rischi** adducendo la solita scusa della carenza di tempo, pena vederli risorgere amplificati qualche anno dopo, sotto forma di sanzioni o altre responsabilità professionali.

Un'attenta strategia dovrebbe prevedere la mappatura dei rischi dello studio in un **documento di valutazione** e la **predisposizione di azioni** per la loro riduzione mediante procedure e controlli o la loro traslazione sui terzi mediante ad esempio idonei contratti di assicurazione. Dovrebbero anche essere predisposti dei piani per le situazioni di emergenza più ricorrenti, per poterle gestire senza cadere dal pero.

Il documento dovrebbe essere costantemente tenuto aggiornato e messo a conoscenza di tutto lo staff dello studio.

Peraltro, alcuni rischi che possono incidere pesantemente sulla vita dello studio sono davvero sciocchini, perché non possono essere considerati veri e propri imprevisti. Siamo noi che non li

vogliamo prevedere, anche se sappiamo bene che prima o poi potrebbero manifestarsi. Facciamo gli scongiuri invece di lavorare per tenerli sotto controllo perché strofinare gli amuleti costa meno fatica che organizzare un **contingency plan**.

Rimanere, ad esempio, senza collegamento web o telefonico sotto scadenze può essere un problema serio, ma dover fermare lo studio perché non abbiamo pensato ad una chiavetta di backup e a una sim di scorta è davvero senza senso. Ma cosa lo diciamo a fare. Tanto a noi non accadrà...

Altri rischi stupidi sono i **rischi di compliance**, cioè di non adesione agli obblighi normativi. In quanti studi purtroppo sono ancora oggi totalmente disattese le norme di sicurezza del lavoro, di privacy e antiriciclaggio. Non presidiare questi aspetti ha anche pesanti implicazioni sull'indipendenza professionale. In alcuni casi significa infatti consegnare le chiavi dello studio al Pubblico Ministero.

Ma la *compliance* riguarda anche gli **aspetti formali del lavoro professionale**. Se ad esempio lavoriamo in uno studio commerciale o del lavoro siamo sicuri che tutti i dichiarativi siano debitamente firmati, che tutti i registri siano tempestivamente stampati ed aggiornati. Spesso i nostri collaboratori e dipendenti sottovalutano il potenziale sanzionatorio di fattispecie del genere restando convinti che il loro compito si esaurisce al momento della confezione dell'F24, sul filo di lana della scadenza.

Altri fastidi invece, che hanno anch'essi una probabilità sempre più ampia di manifestarsi, sono più sottili e insidiosi. Sono difficili da prevenire, e richiedono il dispiegamento di una serie di filtri e verifiche lungo tutto il ciclo della prestazione professionale. In sintesi, il ciclo della prestazione professionale parte dal primo contatto con il professionista, si dispiega nella accettazione dell'incarico, nel *delivery* della prestazione, nella fatturazione e nell'incasso della parcella e termina con l'eventuale gradito riacquisto.

Stiamo parlando dei **rischi professionali da prodotto** e dei **rischi di insoluto**. Qui occorre avere il coraggio di Rambo, che nel film si cuce il braccio da solo, per svolgere una selezione attenta dei clienti in fase iniziale, come se fossimo una banca che deve fare di tutto per non erogarti il fido. Anche i clienti pluridivorziati da altrettanti professionisti sono da guardare con cautela, così come quelli che per riservatezza non fanno il nome di chi ci ha preceduti. Ricordiamoci che alcune norme deontologiche come la telefonata al collega, puntualmente disattese, potrebbero essere in molti casi la nostra salvezza. **Chiediamoci sempre perché il cliente ha scelto noi**. Magari gli serve solo rifarsi l'immagine a spese della nostra o sfruttarci per qualche mese prima di buttarci via, come ha fatto con gli altri quaranta colleghi che ci hanno preceduto. Stabiliamo un fido davvero inderogabile per cliente e cerchiamo con una punta di realistico cinismo di ricordarci che (anche) per un professionista la sopravvivenza vale più della riconoscenza. Oppure premiamo adeguatamente modalità di pagamento anticipate.

Una volta acquisito il cliente e l'incarico occorre poi una gestione oculata ed attenta, che stabilisca la leadership del professionista sul cliente, che richieda il consenso informato nei

casi di dubbi interpretativi, che sia attenta all'abuso del diritto e alle clausole antielusive.

Perché gli errori di calcolo sui dichiarativi, spese di dubbia deducibilità che una volta non guardava nessuno oggi vengono vagliati ad uno ad uno. Fare il sindaco di una società è come esserne socio accomandatario, senza però diritto agli utili. E così via.

Sempre più spesso il cliente cerca di addossare allo studio il costo delle proprie scelte. Anche a distanza di molti anni. Come quel signore che qualche giorno fa mi chiese come mai non avrà una pensione, dimenticandosi che vent'anni fa quando fu istituita la gestione separata presso l'Inps chiese di avvalersi degli esoneri ivi previsti. Come avrei voluto documentare per iscritto quella scelta, di cui invece discorremmo soltanto a voce.

Ma nell'ambito dello studio non c'è solo il rischio di prodotto. **C'è anche un rilevante rischio organizzativo.**

È possibile, se non stiamo attenti a remunerarli e a trattarli adeguatamente che i collaboratori chiave ci lascino o che gli associati più giovani escano di scena per andare a fondare un nuovo studio. E' altrettanto possibile che i collaboratori e i dipendenti perdano motivazione o non siano sufficientemente elastici da apprendere nuove modalità lavorative. Non è escluso che politiche generose del passato unite alla competizione esterna ci portino del tutto fuori mercato con il costo del personale o con la produttività.

Ci sono poi i rischi esterni. I *competitors* innanzitutto, abusivi e non, sempre più agguerriti. Ma anche il rischio che il nostro mestiere sia progressivamente sostituito dal computer, dallo Stato, o da qualche organizzazione di grande dimensione. Il rischio che il legislatore adotti metodologie diverse per la determinazione delle imposte, per la gestione del rapporto di lavoro, per la gestione dei contenziosi di ogni genere, disintermediando il professionista economico-giuridico è davvero concreto.

Alla fine, nel nostro incedere quotidiano, sembra di vivere dentro a un quiz del compianto Mike Bongiorno. Rischiatutto. E allora speriamo che del nostro presentatore ci contagino anche il successo, la longevità professionale, la capacità di andare avanti con entusiasmo nonostante le inevitabili *gaffes*, portando con noi e predicando a tutti i nostri clienti o telespettatori: Allegria!