



30 GIUGNO 01 LUGLIO 02 LUGLIO



ANNO 2016

# Le GUIDE della Fondazione Studi

*A cura di Paolo Puppo*

## Passaggio generazionale dello studio professionale

Pianificare una successione alla guida del proprio studio significa lasciare la professione in modo programmato e organizzato, senza lasciare nulla al caso.

### Sommario

Premessa .....	2
Generazione e passaggio generazionale: definizione e contenuti .....	2
Vantaggi del passaggio generazionale .....	3
Le generazioni .....	5
Come ottenere un passaggio generazionale di successo .....	9
Passaggio generazionale in ambito familiare .....	13
Successione: il patto generazionale.....	15
Valutazione dello studio .....	18
Azioni dell'Ente di Previdenza dei Consulenti del Lavoro.....	19

## Premessa

La successione generazionale e la gestione familiare degli studi professionali sono temi innovativi, ma di assoluto interesse per gli studi italiani.

Andando avanti negli anni, è inevitabile che il professionista cominci a rivolgere il proprio pensiero al momento dell'uscita di scena dallo studio e dalla professione. Pianificare una successione alla guida del proprio studio significa lasciare la professione in modo programmato e organizzato, senza lasciare nulla al caso. Significa anche fornire rassicurazioni a tutti i soggetti direttamente e indirettamente coinvolti: in primo luogo al personale dello studio. Questa guida ha lo scopo di aiutare il Consulente del lavoro a valutare ed affrontare tutte le problematiche che sarà necessario considerare, preparandosi al momento nel modo migliore.



La maggior parte degli studi è costituita da un unico titolare o al massimo da due associati. La forma organizzativa di ciascuno è una scelta soggettiva, ma nell'elaborare un piano di successione l'opzione di associare uno o più professionisti non andrebbe

scartata a priori. Per molti si tratta di una decisione difficile, soprattutto per chi ha lavorato per lunghi anni come professionista individuale e potrebbe sembrare contraria all'idea stessa di studio individuale. In realtà, ciò dimostra soltanto che l'elaborazione anticipata di un piano di successione può favorire la soluzione di queste problematiche.

## Generazione e passaggio generazionale: definizione e contenuti

Prima di proseguire oltre nella trattazione, si rende necessario definire cosa si intende per generazione: essa è l'insieme di quegli individui che hanno condiviso, durante il periodo dello sviluppo della personalità, condizioni ed eventi sociali, politici ed economici che hanno gettato il seme per valori, interessi ed obiettivi comuni. Non si tratta quindi solamente di un'età anagrafica in comune; ciò che rende due soggetti appartenenti alla stessa generazione è la visione che hanno in comune della vita, della famiglia, del

lavoro. Soffermandoci su quest'ultimo aspetto, vedremo come ogni generazione affronta diversamente l'autorità sul luogo di lavoro, gli obiettivi, il lavoro di gruppo; ed ancora, il rapporto con la tecnologia, la responsabilità, i sacrifici ed i risultati. Capire come le diverse generazioni si pongono all'interno dell'ambiente lavorativo ci darà modo di sfruttare al meglio le potenzialità e le peculiarità dei singoli, sapendo, nel contempo, quali sono i difetti o le debolezze alle quali sopperire.

Ora che abbiamo chiarito cos'è una generazione possiamo proseguire esaminando cos'è il passaggio generazionale, talvolta definito anche successione generazionale. Esso consiste nell'estendere ai giovani la possibilità di ricoprire ruoli di responsabilità e, ove meritevoli, di direzione all'interno dello studio. Ovviamente sono molte le posizioni che rispecchiano la definizione data: il giovane può ottenere la responsabilità di un settore o di un ufficio; può essere autorizzato a gestire un pacchetto clienti oppure a tenere i rapporti con gli istituti. Se dimostra capacità ed ottiene fiducia potrebbe persino arrivare al vertice della struttura, potendo quindi partecipare a tutte le decisioni. Si definisce "passaggio" proprio perché devono essere i membri più esperti della dirigenza a passare il testimone ai colleghi juniores; ma, affinché l'evento non sia traumatico è necessario che le due generazioni coesistano. La successione deve essere graduale, in modo che i seniores abbiano il tempo di valutare la qualità e la "sostanza" dei giovani, possano guidarli e far maturare loro la sicurezza e l'esperienza necessarie per ricoprire ruoli dirigenziali. D'altro lato, al giovane serve il tempo per imparare, per guadagnarsi il rispetto dei colleghi, dei superiori e dei subordinati. Per assicurarsi che tutto ciò avvenga, si capisce ora quanto sia importante comprendere a fondo le caratteristiche delle diverse generazioni e le modalità con le quali esse interagiscono tra loro.

### Vantaggi del passaggio generazionale

Una volta introdotto un processo di successione generazionale, otterremo molteplici effetti positivi nell'attività dello studio: innanzi tutto, ci garantiremo continuità nel tempo, evitando così un lento decadimento dell'attività, legato all'inesorabile invecchiamento dei soggetti con maggior esperienza. Questo consentirà una regolare prosecuzione dell'attività economica anche nel caso di totale o parziale disimpegno dei seniores. Ci assicureremo che quest'ultimi non abbandonino di colpo la struttura, disperdendo il bagaglio di conoscenza ed esperienza accumulate negli anni, ma creeremo le condizioni per una graduale transizione.

Il passaggio ci concederà il tempo necessario alla formazione delle nuove leve ed alla valutazione delle stesse. Esse saranno stimolate a migliorarsi costantemente al fine di accedere ai ruoli di maggior rilevanza e, nel farlo, porteranno in azienda nuove idee, nuove tecnologie e una visione di lungo periodo che, non di rado, i membri senior hanno abbandonato in favore di un'ottica di medio o breve termine. Infine un corretto processo di successione generazionale porterà una maggior armonia, consegnando ai soggetti di esperienza la serenità di lasciare ciò che hanno creato o in ogni caso curato per molti anni in mani capaci e, d'altro canto, fidelizzando i giovani consapevoli che, a fronte del loro impegno, avranno la possibilità di aspirare ad una brillante carriera.

Resta infine da esaminare l'ambito specifico dello studio professionale: rispetto ad una azienda di tipo tradizionale, lo studio professionale presenta delle peculiarità che rendono il passaggio generazionale ancor più complesso. In primo luogo l'assetto proprietario: mentre all'interno di una azienda, soprattutto se parliamo di medie/grandi dimensioni, la dirigenza e la proprietà non coincidono, in uno studio professionale sono i soci stessi a prendere le decisioni.

Quindi da un lato il processo valutativo e decisionale arriva dal massimo vertice e dall'altro il giovane può aspirare a diventare socio, quindi a guadagnarsi un ruolo nella proprietà. Una seconda caratteristica che distingue l'azienda dallo studio è l'aspetto professionale: per poter accedere ai ruoli di responsabilità, il giovane deve prima crescere come professionista, sostenendo con successo l'esame di stato e dimostrando competenze tecniche specifiche prima ancora che possa essere valutato per le doti personali che sono richieste a coloro che ricoprono posizioni di dirigenza. Infine dobbiamo evidenziare la problematica inerente la gestione del cliente: mentre in un'azienda classica, una larga parte dei responsabili si rapporta solo con soggetti appartenenti all'azienda stessa, tutti i professionisti devono essere in grado di gestire rapporti con i clienti dello studio; più in alto si trova il professionista, maggiori devono essere le sue capacità di raccogliere nuovi contratti e mantenere il pacchetto clienti dello studio. Riassumendo il socio senior si trova davanti il compito, decisamente impegnativo, di trasmettere e in seguito valutare competenze professionali e tecniche, doti personali di guida e direzione dei dipendenti e collaboratori dello studio ed, infine, capacità di interazione e reclutamento di clienti.

## Le generazioni

Come abbiamo già accennato in precedenza, ogni generazione ha delle caratteristiche peculiari che, nell'ottica di guidare il lettore nelle problematiche relative alla successione generazionale nello studio professionale, si ritiene opportuno descrivere. Quanto di seguito illustrato non vuole in alcun modo attribuire a singoli individui pregi o difetti della generazione di appartenenza; la descrizione che segue vuole dare un'indicazione di massima su ciò a cui la sociologia e la demografia sono giunte negli ultimi anni.

Fatte le dovute premesse, procediamo ad analizzare le 4 generazioni che al momento possiamo ritrovare all'interno dello studio professionale: la Generazione della guerra, la Generazione dei Baby Boomers, la Generazione del muro e la Generazione Internet.

**Generazione della guerra:** appartengono ad essa quegli uomini e quelle donne nate circa tra il 1925 ed il 1945. Sono cresciuti sulle macerie della guerra ed hanno ricostruito il paese sia dal punto di vista pratico e strutturale sia dal punto di vista sociale e morale. Hanno intrapreso la loro carriera in un momento economicamente molto difficile, spesso all'interno di famiglie numerose. Le condizioni socio-economiche dell'epoca non hanno consentito una diffusa istruzione; chi ha ottenuto la laurea ha spesso lavorato durante il periodo degli studi, portando avanti grandi sacrifici per realizzare l'obiettivo.

Dal punto di vista lavorativo, gli individui appartenenti alla generazione della guerra sono i fondatori degli studi in cui esercitano la professione; hanno lavorato con estremo impegno e dedizione e considerano lo studio una loro creatura. La loro natura di grandi lavoratori li porta ad aver un approccio rigido sugli orari e sulla quantità di tempo da dedicare al lavoro; antepongo il benessere ed il lustro dello studio a quello personale, non vedendo di buon occhio gli individualismi. Rispettano l'autorità e pretendono che essa sia rispettata dai dipendenti e dai collaboratori. L'autorità si guadagna con l'età e la permanenza nella struttura; la meritocrazia è un aspetto secondario nella gestione dei rapporti di lavoro. Cercano di raggiungere un equilibrio tra vita professionale e familiare, avendo sempre a mente che l'attività di studio è finalizzata a



garantire a sé ed ai propri cari un buona qualità della vita. In considerazione anche della situazione anagrafica, sono propensi a soluzioni di breve/medio termine; sono poco avvezzi all'uso della strumentazione tecnologica e non vedono di buon occhio l'introduzione di novità, sia dal punto di vista delle attività da svolgere in studio sia dal punto di vista della gestione del personale e dei clienti. Sono piuttosto aperti all'idea del passaggio generazionale perché questo consente loro un graduale disimpegno senza che il lavoro di una vita vada disperso e che gli introiti economici subiscano pesanti diminuzioni. Ritengono che il passaggio debba avvenire per meriti legati alla lealtà dimostrata nei confronti dello studio, l'anzianità aziendale e l'esperienza maturata.

**Baby Boomers:** così chiamati perché nati durante il grande boom demografico (1946-1965), sono cresciuti durante la guerra fredda, con i valori trasmessi dalla Generazione della guerra. Sono individualisti, votati al lavoro che ritengono essere il mezzo per ottenere lustro e prestigio. Dal punto di vista economico, mirano ad un ampio appagamento, memori dei sacrifici fatti dai loro padri. All'interno dello studio, i baby boomers sono la forza trainante, lavorando per gran parte della giornata; non hanno grande interesse nel trovare equilibrio tra vita familiare e lavorativa, bensì danno priorità alla soddisfazione e realizzazione che l'attività professionale garantisce loro.

Cominciano ad apprezzare i benefici offerti dalla tecnologia, ma restano legati ai sistemi di lavoro e comunicazione tradizionali. Nonostante l'età non più giovanile, continuano a ragionare sul lungo periodo, non avendo alcuna intenzione di ritirarsi dall'attività lavorativa. Hanno rispetto per la Generazione della guerra, che ha creato ciò che loro, nei giorni nostri amministrano, ma tendono a considerare le generazioni successive come possibili antagonisti.

Questa attitudine nei confronti della vita professionale determina, in questi anni, una maggiore criticità nella successione generazionale, essendo i baby boomers il nucleo della dirigenza negli studi e nelle aziende: gli individui appartenenti a questa generazione non amano delegare e non sono interessati a riguadagnare tempo da dedicare agli hobbies; traggono beneficio dal rispetto e dal prestigio personale che lo studio porta mentre non valutano positivamente il buon andamento dello studio ottenuto senza il loro contributo. Trovandosi nella necessità di delegare alcune attività, sono propensi ad un criterio fondato maggiormente sulla meritocrazia che sull'anzianità, ma preferiscono mantenere uno stretto controllo sulle attività che hanno delegato.

**Generazione del muro:** appartengono a questa generazione coloro che sono nati nel periodo 1966 – 1980. Sono la prima generazione a beneficiare di un certo benessere acquisito, ma si sono affacciati al mondo del lavoro nel momento in cui il benessere stava svanendo. Sono la prima generazione con istruzione diffusa; al contempo osservano un inizio del declino del prestigio e della solidità dei titoli universitari che si manifesterà in pieno superata la soglia del terzo millennio. La generazione del muro è stata il motore di molte rivoluzioni culturali e sociali della nostra storia, come ad esempio la lotta per i diritti civili e la parità dei sessi; durante l'adolescenza e la giovinezza hanno vissuto in prima persona eventi storici come la caduta del muro di Berlino e la fine della guerra fredda. Sono stati al centro di forti cambiamenti nei valori sociali e familiari e questo si riflette anche nei comportamenti sul luogo di lavoro. Non avendo vissuto la fame della generazione della guerra né la difficoltà economica dei baby boomers, non sono degli stakanovisti; al contrario, avendo visto le generazioni precedenti trascurare talvolta la famiglia per dedicarsi alla professione, cercano di trovare un equilibrio stabile tra i due mondi. Questo solitamente non li mette in buona luce agli occhi dei Baby Boomers che li ritengono troppo indolenti o agli occhi della Generazione della guerra che non apprezza il loro dar per scontato il benessere acquisito. La Generazione del muro è la prima a vedere una certa diffusione della telefonia mobile, la quale porta con sé un nuovo modo di lavorare e rende meno netto il confine tra orario di lavoro e tempo libero. Sono generalmente aperti nei confronti della tecnologia anche se ancora non riescono a immaginarne nuove applicazioni nel proprio ambiente di lavoro. Nonostante la giovane età sono più propensi al pensiero di medio termine, trovandosi schiacciati tra una generazione che non intende ritirarsi (baby boomers) ed una generazione individualista e rampante (generazione internet). Sono portati per il lavoro di gruppo e riconoscono un gran valore alla collettività aziendale ed ai risultati da essa conseguiti; questo loro tratto costituisce indubbiamente un pregio considerando che sono loro i principali candidati alla successione generazionale all'interno dello studio professionale.

**Generazione internet:** gli appartenenti a questa generazione, nati a partire dai primi anni '80, si sono da poco affacciati al mondo professionale, ma le novità (sia con riguardo alla tecnologia, sia alle idee) che essi portano nello studio, stanno avendo un buon impatto nelle organizzazioni e nelle strutture professionali.

Cresciuti in piena crisi economica, hanno subito il maggior impatto emotivo e psicologico causato dal crollo delle Torri Gemelle e dalle conseguenze che

questo ha provocato. Sono cresciuti, se non addirittura nati, con un telefono cellulare in mano ed hanno visto entrare in molte delle loro case un personal computer già in giovane età, garantendo loro una grande facilità di uso e consumo della tecnologia. L'insicurezza economica e la crisi sociale



con le quali la Generazione internet ha dovuto, e tutt'ora deve, fare i conti ha reso gli appartenenti a questa generazione molto competitivi e dediti alla ricerca del successo e della soddisfazione professionale.

Questo e la ricerca di figure guida, li rende molto funzionali nel rapporto con la Generazione della guerra, che trova terreno fertile per seminare il futuro dello studio professionale. Hanno una concezione di orario completamente nuova rispetto a quanto visto sino ad ora, non volendo relegare il risultato del proprio operato ad un mero calcolo delle ore trascorse alla scrivania dello studio; discorso analogo vale per il luogo nel quale sono chiamati a svolgere la loro attività professionale. Lo sviluppo e l'integrazione con la tecnologia porta, infatti, questa generazione ad intrecciare le linee tra lavoro e vita privata, rispondendo alle e-mail con un Ipad a chilometri di distanza dal luogo di lavoro, facendo una conference - call su Skype da casa o leggendo una rivista specializzata in formato elettronico sul PC.

Sono individualisti e tendono ad annoiarsi alla svelta, il che li porta alla ricerca di continui stimoli e sfide. Anche in virtù dell'età, hanno un pensiero di lungo termine, sapendo di dover dedicare ancora molti anni alla vita professionale ed ovviamente sono favorevoli ad un criterio di successione basato sulla meritocrazia rispetto all'anzianità di servizio.

Sono più interessati all'attività professionale rispetto alla vita privata, ma danno massima importanza alla libertà di orari e luoghi di lavoro; questo si riflette anche nella loro maggior predisposizione al lavoro autonomo rispetto al vincolo di subordinazione per quanto maggiormente tutelato.



## Come ottenere un passaggio generazionale di successo

Volendo giungere al nucleo della presente guida, procediamo ad analizzare come ottenere un passaggio generazionale di successo all'interno dello studio professionale.

Affinché la successione si realizzi nel modo migliore il giovane dovrà affrontare tre passaggi fondamentali: la preparazione, la valutazione e la fidelizzazione.

### **Preparazione**

Il primo passaggio è, in realtà, un lungo percorso: dobbiamo preparare i giovani dal momento nel quale entrano in studio, evitando possibilmente di prendere praticanti se già sappiamo di non aver tempo da dedicare loro. Si rende necessario istruirli, insegnare loro non solo le materie sulle quali si fonda l'attività professionale, ma anche la deontologia, la responsabilità verso gli appartenenti allo studio e verso i clienti. Dobbiamo ricordarci che, se vogliamo forgiare i professionisti che domani porteranno avanti lo studio mentre i fondatori si godranno la meritata pensione, non possiamo limitarci ad affiancarli ad una impiegata di studio; bensì sarà necessario provvedere noi stessi a trasmettere competenze di alto livello e valori che riteniamo importanti. Questo servirà a cementare quel rapporto di stima che porterà il giovane a crescere personalmente e professionalmente, inseguendo l'esempio che egli vede nel suo titolare.

Sarà opportuno sincerarsi che stia realmente apprendendo, soprattutto in vista dell'esame di stato che spesso si rivela un traguardo difficile da superare. Una volta fatto, dovremo riconoscergli il merito ed adibirlo a mansioni che possano sfruttare le conoscenze, per ora in larga misura accademiche, sino a quel momento accumulate. Dall'abilitazione in avanti, il percorso di crescita ed apprendimento non deve mai interrompersi, in modo da rendere solida tanto la professionalità quanto la fiducia in se stesso. Sarà fondamentale in questo lungo cammino, l'impegno del giovane; infatti dovrà dimostrare di meritarsi il tempo e le risorse del *dominus*, dovrà studiare ed approfondire gli argomenti da solo, senza aspettare che siano altri ad imbeccarlo. Egli non dovrà lasciarsi andare ad egoismi o ad atti di superbia, in particolare a seguito del passaggio da praticante a professionista.

Oltre alla preparazione del giovane, sarà importante quella del titolare il quale sarà chiamato a dimostrarsi pronto nel tramandare ed aperto all'idea di lasciare

spazio. Una volta avviato il meccanismo, il giovane dovrà cercare di apprendere il più possibile, anche solo osservando o partecipando alla attività condivise dal titolare. Non dovrà vergognarsi di chiedere spiegazioni ed insegnamenti come sarà cura del *dominus* rispondere e fugare ogni dubbio, considerando la possibilità che il nuovo acquisto abbia a sua volta qualcosa da insegnare in merito a nuove idee o nuove tecnologie.

### **Valutazione**

Questa fase, estremamente delicata, racchiude il fulcro della successione generazionale. Infatti in questo momento del percorso, si determinano i ruoli, ammesso che ce ne siano, che il giovane potrebbe ricoprire al momento della valutazione. Già sappiamo che questa fase si ripete ogni volta in cui il giovane apprende qualcosa di nuovo, dimostra nuove capacità o raggiunge nuovi obiettivi. Si tratta di valutare: in primo luogo le competenze, professionali e personali, acquisite durante la formazione e, in seguito, di considerare in quale ruolo inserire la risorsa affinché possa dare il maggior contributo allo studio, cercando di incontrare le aspettative del singolo ed evitando che questo impedisca un'ulteriore crescita.

I sistemi principalmente utilizzati negli odierni studi professionali sono due: per anzianità o per meritocrazia. Il primo, particolarmente apprezzato dalla Generazione della guerra, si basa su una valutazione di anzianità di servizio all'interno della struttura, volendo premiare la fedeltà dimostrata negli anni. E' un sistema che suscita un certo senso di giustizia sociale ma che spesso si rivela antieconomico: se da un lato, infatti, si crea una aspettativa nel collaboratore presente in studio da anni, dall'altra la mera presenza o il mero fatto che il collaboratore non abbia mai trovato o accettato un altro impiego non significa automaticamente che il suo apporto in ruoli di responsabilità possa portare buoni risultati allo studio. L'anzianità ha l'indubbio vantaggio di essere un sistema matematico; infatti, stabilito il numero di anni di permanenza in studio, scatta automaticamente la promozione, sottraendo la valutazione all'arbitrio personale.

Al fine di attuare il sistema sopra descritto, è importante stabilire una regola univoca che comprenda gli anni necessari ed i singoli ruoli ai quali il collaboratore accede raggiunto il periodo stabilito.

L'altro metodo, fondato su una valutazione meritocratica, presuppone un giudizio sull'attività svolta e sui risultati raggiunti dal professionista durante il

suo servizio presso lo studio. Per quanto si ritiene un metodo più proficuo sul lungo termine e più incentivante per il giovane, esso richiede uno sforzo maggiore da parte di coloro che saranno chiamati a decidere se e quale progressione di carriera proporre al soggetto. Infatti, se con il primo sistema basta valutare il raggiungimento del requisito temporale dell'anzianità aziendale, con il secondo metodo si richiede di esaminare le doti caratteriali, la maturazione, l'apprendimento, l'inserimento in studio, il senso di responsabilità e molte altre caratteristiche individuali.

Dalla mole di dati si evince con facilità la difficoltà del percorso di valutazione; il rovescio della medaglia è dato dalla possibilità di individuare il miglior ruolo che lo studio ha da offrire, evitando magari di adibire il giovane ad un compito per il quale non è ancora pronto o per un compito che vedrebbe sprecate le sue potenzialità. Volendo cercare un indicatore matematico che ci guidi nella valutazione con il criterio meritocratico, possiamo individuare obiettivi numerici da raggiungere per ricoprire, o almeno candidarsi, ad un determinato ruolo.

Ad esempio il numero di pratiche di un certo tipo evase, il numero di clienti aggiunti allo studio, la quantità di ore trascorse o di articoli pubblicati, etc. Bisogna in



ogni caso tenere conto che questi indicatori, per quanto utili, non possono sopperire integralmente alla valutazione del titolare, soprattutto con riguardo a quei ruoli che richiedono forti caratteristiche personali, più che professionali. Esse difficilmente possono essere valutate con criteri meramente matematici.

In ultima analisi, qualunque sia il criterio adottato in studio, è bene evitare eccezioni alla sua applicazione, poiché esse generano incertezza e senso di ingiustizia. Una deroga, sia in positivo cioè promuovendo anzitempo un candidato, o in negativo, quindi impedendo il passaggio ad un soggetto sottopongono lo studio al rischio di forti malumori.

Si ritiene opportuno sottolineare che quanto detto vale sia per i giovani che per i soci di esperienza: se si è deciso che, al maturare di certi requisiti, il professionista senior cede parte dei suoi compiti al giovane, il sistema deve essere applicato anche qualora il cedente non lo ritenga opportuno.

Bisogna quindi trovare un buon compromesso tra un sistema rigido, ben chiaro e con poco spazio per l'interpretazione ed un sistema elastico. Il primo ha l'indubbio vantaggio di scrivere a chiare lettere le regole, ma (proprio perché rigido) ci impedisce di uscire dallo schema senza creare pericolosi precedenti. Il secondo ci lascia maggior spazio di manovra, ma genera incertezza, che a sua volta, rischia di instillare il dubbio del favoritismo.

### ***Fidelizzazione***

La terza ed ultima parte della successione generazionale consiste nella fidelizzazione: è quel processo che ci consente di attuare i programmi che ci siamo posti nei tempi previsti.

Il capitolo più impegnativo ruota attorno alle strategie per fidelizzare la giovane risorsa, affinché una volta istruita e valutata positivamente non lasci lo studio provocando così una dispersione di risorse, umane ed economiche, ed una conseguente perdita di tutto il tempo speso nella crescita del professionista junior; rischio aggravato dalla possibilità che egli vada a prestare la sua attività presso uno studio concorrente.

Bisogna innanzitutto chiarire che il compenso non è l'unico valore chiave per guadagnarsi la fedeltà del giovane professionista; gioca sicuramente un ruolo importante ma non fondamentale. Molti altri fattori concorrono al corretto processo di fidelizzazione: bisogna rendere il soggetto orgoglioso di appartenere alla struttura, contento dell'ambiente in cui lavora e soddisfatto delle prospettive future che lo studio offre.

Affinché il giovane sia orgoglioso, dobbiamo fare in modo che egli provi senso di appartenenza, che sia considerato un membro dello studio e non solo uno strumento; dobbiamo cercare di coinvolgerlo nelle attività, anche dove il suo apporto non sia strettamente necessario. In aggiunta sarà opportuno ascoltare, anche se non siamo intenzionati ad assecondare, le sue necessità ed aspirazioni. In seconda battuta è di estrema importanza creare un ambiente di lavoro che resista anche ad una ipotetica offerta economica proveniente da un concorrente. Per fare ciò dobbiamo considerare i carichi di lavoro assegnati e le relative responsabilità, i gruppi di lavoro cui il giovane viene assegnato ed il buon funzionamento dei rapporti personali.

Come abbiamo già visto in precedenza, per la Generazione del muro e, soprattutto, per la Generazione internet la flessibilità dell'orario di lavoro è un

elemento cardine per la valutazione della qualità dell'ambiente di lavoro. Inoltre è bene stimolare gli appartenenti a queste generazioni con nuove sfide e nuovi obiettivi per scacciare lo spettro della routine; ad esempio possiamo cercare di adibirli a nuovi compiti già presenti in studio o di introdurre nuove lavorazioni o ambiti non presenti al momento. Lo stimolo porterà altri benefici, oltre alla fidelizzazione, quali l'apertura su nuovi mercati, la competizione interna e l'innalzamento della qualità del prodotto.

Infine è fondamentale fornire al giovane concrete prospettive di crescita nel futuro, sia professionale che umana, all'interno dello studio. Emerge chiaramente come un chiaro piano di successione generazionale incentivi il giovane a rimanere nell'ambiente in cui è professionalmente nato o cresciuto; sapendo che, ottenendo determinati risultati, potrà accedere ai ruoli più prestigiosi che lo studio ha da offrire, il professionista junior sacrificherà volentieri parte all'aspetto meramente economico a fronte di chiare prospettive. Pertanto dobbiamo evitare la sindrome dell'eterno praticante o la condizione di mero impiegato di studio. Volendo usare la metafora del bastone e della carota, deve essere messo in chiaro il beneficio che l'impegno e la dedizione possono portare al giovane come deve essere ribadito che l'incuria e la mancanza di impegno impediranno ogni progressione.

Volendo accennare i riflessi che il meccanismo ha nei confronti dei professionisti senior, si ritiene opportuno fare una riflessione sul rispetto dovuto nei confronti di chi, per tanti anni, ha garantito il proprio apporto allo studio. Dobbiamo quindi evitare che costoro si sentano messi da parte o "rottamati" poiché questo impedirà il corretto trasferimento di competenze verso i giovani, inasprirà i rapporti tra le diverse generazioni e peggiorerà, nel suo complesso, la qualità della vita all'interno dello studio e inevitabilmente del servizio offerto. Vi è pure il concreto rischio di contrapposizione generazionale: evento che consiste nel generare due blocchi separati, giovani da una parte, meno giovani dall'altra, che invece di collaborare alla sopravvivenza e proliferazione dello studio nel tempo, combattono una battaglia interna che porterà inevitabilmente al disfacimento dei risultati ottenuti.

### **Passaggio generazionale in ambito familiare**

Si ritiene opportuno effettuare una valutazione ulteriore, rispetto a quanto già detto, nel caso in cui il passaggio riguardi membri della famiglia di uno dei soci dello studio. Nello specifico, bisognerà valutare attentamente i comportamenti

da tenere nei confronti del giovane, di altri eventuali soci e nei confronti degli altri collaboratori o dipendenti.

Con riguardo al candidato, si ritiene consigliabile applicare le regole già vigenti in studio, se ce ne sono; appare banale, ma esse garantiscono anche ai parenti la tranquillità di essere valutati con gli stessi standard degli altri. Cosicché non ci si aspetti da loro più degli altri, caricandoli di responsabilità ed aspettative, o meno degli altri rischiando di porre i giovani in ruoli di comando senza che essi siano pronti. Qualora lo studio sia gestito da una pluralità di soci, si consiglia di richiedere il parere sincero dei titolari non coinvolti, i quali potrebbero essere in grado di valutare il giovane con maggior obiettività.



Rimanendo in tema di rapporti con eventuali soci già esistenti, dobbiamo prestare molta attenzione nel coinvolgerli nelle scelte e nelle valutazioni anche per evitare l'idea di voler forzare l'ingresso o l'avanzamento di carriera del parente all'interno dello studio. Questo rischia di danneggiare il rapporto con altri titolari i quali potrebbero dubitare del nostro giudizio, pur in buona fede, oppure addirittura ritenere che tale comportamento costituisca una prevaricazione o un danno alla struttura stessa. L'approvazione delle scelte e la condivisione delle valutazioni è ulteriormente consigliata laddove si verificano situazioni in cui anche altri soci abbiano parenti che potrebbero entrare a far parte della struttura; un sistema consensuale e rodato di approccio a tali evenienze risparmierebbe allo studio attriti e dissensi in caso di passaggio

generazionale in ambito familiare.

Infine, per evitare un peggioramento dell'ambiente di studio, si ribadisce la necessità del rispetto di regole preesistenti o, in caso non ve ne siano, di scelte condivise con altri soci: in primo luogo, ciò eviterà ad altri collaboratori la sensazione di ingiustizia e l'idea che senza il vincolo familiare non ci sia futuro all'interno dello studio; in seconda battuta, aiuterà il giovane a conquistare la fiducia ed il rispetto di tutti i componenti dello studio che riconosceranno allo stesso ed alla direzione l'applicazione del medesimo metodo utilizzato per altri e la richiesta degli stessi standard professionali.

Non è questo il contesto per la disamina dei rapporti personali e familiari all'interno dello studio professionale; resta in ogni caso scontato che la successione generazionale, che interessi un membro della famiglia, produrrà effetti anche sulla vita relazionale. Si consiglia quindi di valutare attentamente anche l'impatto, positivo o negativo, che il passaggio può avere sulla vita familiare.

### **Successione: il patto generazionale**

Per concludere la presente trattazione, accenniamo agli aspetti pratici da mettere in campo una volta che avremo deciso il soggetto ed il ruolo che lo stesso andrà a ricoprire. A consacrazione dell'avvenuto passaggio, sarà necessario siglare un accordo detto patto generazionale all'interno del quale dovranno essere indicate le nuove mansioni, responsabilità e occupazioni rientranti nel ruolo acquisito dal giovane. Egli dovrà avere ben chiaro quale impegno ci si aspetta da lui, cosa potrà essergli chiesto e cosa no. Bisognerà esplicitare il miglioramento economico, le nuove responsabilità nonché i soggetti deputati al controllo ed alla valutazione del suo operato.

La sigla del patto servirà anche a dare segno di discontinuità col passato; analogamente servirà a tutelare lo studio, nel caso in cui ci fossero degli attriti con il giovane professionista. Una volta messo nero su bianco, eviteremo equivoci sui nuovi ambiti assegnati e sulle relative responsabilità. Ovviamente il miglioramento della posizione in studio potrebbe richiedere l'inserimento di clausole maggiormente restrittive, come ad esempio la monocommittenza o un periodo di preavviso più esteso in caso di disdetta, od una clausola di non concorrenza al fine di scongiurare una possibile distrazione della clientela.

Si potrà integrare l' accordo, che potrebbe anche non scendere nel dettaglio delle singole azioni, con l'istituto della delega: mentre l' accordo traccia l'ambito, il perimetro entro il quale agire, la delega indica specificamente i parametri da rispettare per il singolo incarico. Ricordando e rispettando sempre l'autonomia del giovane, potremo indicare tempi e risorse messe a sua disposizione per l'espletamento di un compito assegnatogli; questo istituto porterà con sé anche l'autorità dello studio, cosa che sarà utile al professionista destinatario per dimostrare a terzi di agire su incarico specifico della direzione della struttura. La delega servirà inoltre a esplicitare le priorità, le finalità e gli obiettivi dello studio, evitando fraintendimenti o interpretazioni di istruzioni date verbalmente.

Sia nel caso dell' accordo che, ancor più, della delega, sarà importante nel tempo dare sempre riscontro all'opera del giovane nell'ambito che gli è stato assegnato; ciò servirà a rendere chiaro lo standard che ci si aspetta, le gratificazioni nel raggiungimento di una determinata qualità del prodotto o le ripercussioni in caso di insoddisfazione da parte della direzione. Non valutare o disapplicare quanto scritto nella delega o nell' accordo, rischia di mandare un messaggio di disinteresse o di mancata correlazione tra quanto fatto dal giovane e la sua progressione all'interno dello studio.

Il gradino più alto del podio è, come ben si può intuire, costituito dalla possibilità concessa al giovane professionista di diventare socio dello studio stesso. Egli è stato valutato prezioso dalla dirigenza a tal punto da voler passare oltre la fidelizzazione, oltre la posizione di gestione sino al vertice della proprietà della struttura. Vi sono vari modi attraverso i quali questo può accadere ma tutti richiedono prima di tutto una valutazione del valore dello studio. Essa ci servirà a capire quale sforzo economico richiedere al socio entrante e quale beneficio otterrà lo stesso dalla partecipazione alla compagine. Si ritiene di estrema importanza la trasparenza in merito, sia nell'elaborazione del report riguardante il valore dello studio, sia in merito alle situazioni debitorie o all'eventuale contenzioso pendente. Bisognerà essere chiari sulla stabilità del pacchetto clienti, l'entità degli investimenti ed eventuali rischi di cui si è a conoscenza al momento della proposta. Il nuovo socio deve essere orgoglioso e soddisfatto della scelta; non deve nutrire dubbi o rimorsi, soprattutto legati a situazioni che abbiamo tenuto nascoste al momento dell'offerta.



La prima possibilità consiste nel trasferimento dell'intero studio nelle mani del giovane, o comunque una parte sostanziale; in tal modo il cedente incassa subito il valore e, qualora si tenga una minima percentuale delle quote, avrà una rendita legata agli utili dello studio. Il rovescio della medaglia è il costo, probabilmente piuttosto elevato, che l'acquirente dovrà sostenere a fronte della cessione totale o quasi totale dell'attività; a questo si aggiunge il fatto che il giovane si troverà di punto in bianco a gestire quasi nella sua totale interezza lo studio, senza la guida del socio senior.

Una seconda possibilità si verifica nel caso in cui in studio sia presente una pluralità di soci. In questo caso, nel momento in cui uno di essi decide di vendere le proprie quote, i restanti le offrono al giovane; sarà ovviamente necessario valutare le disposizioni dello statuto in materia di prelazione nella cessione delle quote. Così facendo l'acquirente potrà subentrare senza esporsi alla totalità dei rischi e potrà contare sull'esperienza degli altri soci; per contro, al fine di perfezionare la successione sarà necessario attendere che uno dei soci decida di ritirarsi dall'attività e di cedere le proprie quote.



Infine, i titolari dello studio potrebbero decidere di cedere una parte delle proprie quote al futuro socio, definendo così il peso che gli stessi intendono attribuire al professionista entrante, considerando anche la capacità patrimoniale dello stesso.

Questo si può ritenere il miglior sistema poiché garantisce ai soci la possibilità di determinare la compagine societaria e al giovane la possibilità di abituarsi ed appropriarsi del nuovo ruolo, sempre sorretto dai soci senior. Chiaramente ciò richiede un sacrificio da parte dei titolari nel vendere una parte delle loro quote, rinunciando ai profitti ed al peso che essi potranno esercitare all'interno dello studio.

## Valutazione dello studio

In genere si sostiene che, non essendo lo studio professionale equiparabile all'azienda perché non si ravvisa in esso l'esistenza di un complesso di beni destinati a produrre profitti, non sia possibile configurare un avviamento nel caso di una sua ipotetica cessione. Ma questa impostazione non appare più attuale, basti pensare al fatto che oggi le professioni vengono sempre più in concreto esercitate nell'ambito di studi dimensioni spesso molto consistenti, e dotati di una complessa organizzazione di mezzi che concorre in maniera rilevante a determinare la capacità dello studio di produrre reddito nel tempo. Il rapporto fiduciario tra professionista e cliente costituisce una componente fondamentale del valore dello studio professionale e il nome del professionista, diventa spesso una sorta di marchio, in funzione del quale il cliente continua ad avvalersi dello studio.

Ma vi è anche un'altra componente più oggettiva rappresentata dalla capacità della struttura di generare valore al di là del professionista e di mantenere più meno stabilmente il proprio portafoglio clienti.

Come abbiamo visto la valutazione si rende necessaria in occasione dell'ingresso di nuovi soci o dell'uscita di uno più dei vecchi soci.

La valutazione dello studio professionale richiede di effettuare una preliminare indagine conoscitiva dello studio stesso e del suo contesto. In altre parole, occorre designare un quadro della realtà in essere dello studio oggetto della valutazione.

Si tratta quindi di attivare un processo finalizzato a indagare e accertare tutti i dati di natura contabile amministrativa, patrimoniale, finanziaria, economica e fiscale che riguardano l'attività uno studio professionale al fine di giungere ad una sua valutazione.

Si tratterà quindi di avere un quadro completo prima di tutto sulla struttura e organizzazione dello studio professionale con particolare riguardo alle risorse umane ed alle procedure gestionali dello stesso. Bisognerà verificare il posizionamento strategico sul mercato di riferimento ed il portafoglio clienti e verificare se i rapporti con gli stessi sono tutti contrattualizzati. Un'attenta analisi andrà fatta sulla dimensione economica e sui rapporti finanziari dello studio e sulla sua posizione fiscale senza tralasciare un'indagine su eventuali contenziosi. Infine, anche se in relazione ad altre realtà non è una componente rilevante, bisognerà determinare il patrimonio dello studio.

I principali criteri di valutazione dello studio professionale sono il metodo reddituale e il metodo dei multipli di mercato.

Il metodo reddituale consiste in una valutazione dello studio sulla base del valore attuale dei presumibili redditi futuri al netto dei compensi per il lavoro dei soci.

Diversamente il metodo dei multipli di mercato determina il valore a partire dall'analisi delle transazioni effettuate nel mercato di riferimento dello studio per stabilire un coefficiente con cui moltiplicare le voci di bilancio più comuni (es. 2 volte il fatturato).

## Azioni dell'Ente di Previdenza dei Consulenti del Lavoro

(Fonte ENPACL)



Al fine di aiutare i giovani in questo delicato passaggio l'ENPACL (Ente Previdenziale dei Consulenti del Lavoro) ha messo in campo diverse azioni per garantire alla categoria dei Consulenti del Lavoro di mantenere e migliorare il volume d'affari professionale complessivamente prodotto e ciò indirettamente significa assicurare allo stesso Ente un adeguato gettito contributivo.

Per tale motivo, nell'ambito delle iniziative intraprese dall'ENPACL per sostenere gli iscritti e favorire lo sviluppo dell'esercizio della professione, l'Ente ha stabilito di facilitare il passaggio generazionale degli studi professionali dei Consulenti del Lavoro e, per questo, ha stanziato un apposito fondo.

Attraverso la sottoscrizione di convenzioni con il sistema dei Confidi, l'Ente è in grado di facilitare la concessione di finanziamenti fino a 250.000 euro per ogni iscritto e, inoltre, di erogare al cessionario dello studio professionale un contributo a fondo perduto pari al 12 per cento del finanziamento ottenuto, nel limite massimo di 30.000 euro.

Per visionare la regolamentazione di tale importante iniziativa e per scaricare la modulistica nonché la bozza di contratto di cessione dello studio, basta collegarsi all'[area riservata](#) del sito web dell'Ente, e dal menu "Aree dedicate", selezionare la voce "Passaggio studi professionali".

L'utile documentazione scaricabile dal sito consiste in:

- un Vademecum del passaggio generazionale che riassume tutti i requisiti necessari ad ottenere il finanziamento e gli obblighi delle parti;
- una check-list con la cronologia degli adempimenti da svolgere dalla parte acquirente, dalla parte cedente e dall'ente;
- un accordo di confidenzialità da firmare da parte delle parti interessate al passaggio;
- una scheda informativa dove vengono riassunte le condizioni di fattibilità dell'operazione;
- un contratto preliminare di cessione dello studio professionale;
- un modulo di richiesta della concessione delle agevolazioni per l'acquisizione dello studio;
- il contratto di cessione dello studio professionale.