

*IL COMMERCIALISTA VENETO* n. 133 - GENNAIO / FEBBRAIO 2000



ASSOCIAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI DELLE TRE VENEZIE

# L'INSERTO

## 3

# CONSULENZA E MERCATO

*I professionisti di fronte  
alle mutate esigenze delle aziende*

VICENZA, 12 NOVEMBRE 1999, BANCA POPOLARE VICENTINA

ATTI DEL CONVEGNO/TAVOLA ROTONDA A CURA  
DELL'ASSOCIAZIONE ISCRITTI ALBO DOTTORI COMMERCIALISTI DI VICENZA

RELATORI

Gianfranco Sasso, Giuseppe Rebecca, Valentino Ziche,  
Filippo De Marchi, Guido Zanardi, Alberto Saravalle, Claudio Siciliotti

# CONSULENZA E MERCATO

## *I professionisti di fronte alle mutate esigenze delle aziende*

ATTI DEL CONVEGNO/TAVOLA ROTONDA ORGANIZZATO A CURA  
DELL'ASSOCIAZIONE ISCRITTI ALBO DOTTORI COMMERCIALISTI DI VICENZA

### SOMMARIO

- **Gianfranco Sasso**, Presidente dell'Associazione: *Presentazione*
- **Giuseppe Rebecca**, Dottore Commercialista, pubblicista, Coordinatore: *Introduzione del tema*
- **Valentino Ziche**, Presidente Associazione Industriali di Vicenza: *Globalizzazione delle imprese e nuove esigenze di consulenza*
- **Filippo De Marchi**, Vice Presidente A.P.I. di Vicenza: *Globalizzazione delle imprese e nuove esigenze di consulenza*
- **Guido Zanardi**, Partner Deloitte & Touche: *L'esperienza domestica di una società internazionale*
- **Alberto Saravalle**, Partner Studio Bonelli Erede Pappalardo: *Un esempio di aggregazione di studi legali*
- **Claudio Siciliotti**, Segretario Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti: *Dottore Commercialista prossimo futuro*
- **Giuseppe Rebecca**: *Dibattito, Conclusioni*

#### - **Gianfranco Sasso (Presidente dell'Associazione): Presentazione**

Buongiorno e grazie a voi colleghi per essere venuti. Grazie alla Banca Popolare di Vicenza per l'ospitalità e un particolare ringraziamento ai relatori.

Quali sono le nuove esigenze delle imprese? Come si stanno organizzando i professionisti per dare una risposta qualificata alle loro esigenze? Questo è il tema del convegno; questa è anche la sfida per il futuro della nostra professione ed una componente fondamentale per il successo dell'impresa.

Sulla "Globalizzazione delle imprese e nuove esigenze di consulenza" avremo il contributo del dott. Valentino Ziche e di Filippo De Marchi. Valentino Ziche è Presidente dell'Associazione Industriali di Vicenza, vice Presidente nazionale delle Industrie manifatturiere, consigliere della Camera di Commercio; ma ancor prima è un imprenditore che conosce le problematiche nella gestione delle imprese. Anche Filippo De Marchi è un imprenditore conosciuto nel vicentino, è Vice Presidente dell'API, presidente del gruppo laniero, sostituisce il presidente Sbabo fuori provincia per un impegno dell'Associazione.

Seguirà l'intervento del dott. Guido Zanardi "L'esperienza domestica di una società internazionale". Guido Zanardi, partner di una società di revisione, è professionista molto stimato nell'ambiente vicentino e sempre molto disponibile nei confronti delle nostre categorie.

Dopo la pausa caffè alle 16.45 riprenderanno i lavori con l'intervento di Alberto Saravalle, avvocato in Milano, partner dello studio Bonelli Erede Pappalardo. Grazie alla sua esperienza su scala internazionale, il suo contributo su "Un esempio di aggregazione di studi legali" sarà interessante anche sotto il profilo di altri Paesi.

Prenderà quindi la parola Claudio Siciliotti, il segretario del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti. Il suo impegno in progetti per lo sviluppo della professione sul piano della formazione e della qualità, e il suo osservatorio su scala nazionale gli consentiranno di intervenire a nome dell'intera categoria sul tema "Dottore Commercialista prossimo futuro".

Il dibattito è coordinato da Giuseppe Rebecca, dottore commercialista, pubblicista, da tutti noi conosciuto per l'impegno che ha manifestato a favore della nostra professione come Direttore de "Il Commercialista Veneto".

Sono certo che dal dibattito di oggi - imprenditori da una parte e professionisti dall'altra su un tema di reciproco interesse - sapremo cogliere motivi di riflessione per sviluppare al meglio la nostra professione.

Da parte nostra agli imprenditori oggi vogliamo far capire che in funzione delle diverse e complesse esigenze delle imprese stiamo sempre più organizzando i nostri studi e perfezionando le nostre competenze, perché assolutamente intendiamo conservare il ruolo di principali interlocutori e consulenti dell'impresa. Passo la parola ai padroni di casa che ringrazio ancora per la gentile ospitalità.

#### - **Ferdinando Tonini (Banca Popolare di Vicenza)**

Buongiorno a tutti a nome della Banca Popolare di Vicenza. Sono Consigliere

di amministrazione e porgo il saluto a tutti i convegnisti anche da parte del Presidente Gianni Zonin. Tra consulenza e mercato, la Banca è naturalmente in una posizione intermedia per eccellenza; ci ha fatto quindi molto piacere accogliere l'invito formulato dalla Associazione Iscritti Albo Dottori Commercialisti di Vicenza di ospitare questo Convegno, e ne seguiremo con attenzione gli sviluppi. Buon lavoro e buon proseguimento.

#### - **Giuseppe Rebecca (Coordinatore): Introduzione del tema**

Anch'io mi associo ai ringraziamenti alla Banca Popolare di Vicenza che ci ospita, ai relatori e a tutti voi che siete venuti, colleghi dottori commercialisti, ma non solo; vedo infatti la presenza di numerosi avvocati e anche ragionieri, di Vicenza ed anche di altre provincie.

Sicuramente quello che oggi trattiamo è un argomento che interessa; forse al momento non come tante questioni tecniche, anche se piano piano però sta interessando sempre di più, perché riguarda tutti, ci tocca proprio tutti. Ricordo il titolo: "Consulenza e mercato. I professionisti di fronte alle mutate esigenze delle aziende".

Anticipo subito che sarò un coordinatore un po' sui generis, nel senso che mi schiero e dirò come la penso. Di solito un coordinatore lascia che altri dicano, e si limita a commentare e a riassumere le posizioni altrui. Sono convinto, e lo sto dicendo da tempo, che lo studio di tipo attuale, lo studio che io definisco modello ottocentesco, oggi è finito e se non si cambia in fretta non ci restano più né i clienti né i lavori o, meglio, ci restano le briciole di quello che altri rifiutano. Questa situazione è un po' aggravata dal fatto che da due o tre anni si sta parlando di altre cose, molto importanti, ma a mio avviso meno importanti di questa. Si sta parlando, quasi ogni giorno, di Ordini, di tariffe, di società professionali con soci di capitale o meno, di pubblicità; sono cose importantissime, però non sono cose essenziali, quelle che ci interessano. Avanzo subito una provocazione (peraltro anche già contestata da qualche collega): mettiamo il caso che la nuova legge ci dia la nuova società professionale migliore in assoluto; quello che noi potevamo chiedere, che ci soddisfa tutti, che per le tariffe si trovi un sistema per adeguarle, per rendere più o meno obbligatorie le minime o comunque che tutti siano contenti, che si possa fare la pubblicità, che gli Ordini vengano riformati in modo corretto: praticamente la riforma migliore di questo mondo. Cosa cambia per il singolo professionista o meglio, cosa cambia per me? Sinceramente non cambia quasi nulla, perché avrò sì delle possibilità tecniche di propormi al mercato in modo diverso, avrò il contenitore, il vestito, ma se mi manca il contenuto, se mi manca una adeguata struttura da metterci dentro, se mi manca in poche parole una organizzazione per utilizzare questi strumenti, io cosa posso fare? Tutto resta come prima, tant'è che sono anche convinto come la carenza di norme non abbia impedito, fino ad oggi, la formazione di grossi studi professionali. Nel campo di dottori commercialisti questo non è ancora successo, ma in quello legale sicuramente si notano tantissime esperienze professionali comuni; di società di consulenza internazionale non ne parliamo. Per le altre professioni, gli studi di ingegneria

## CONSULENZA E MERCATO

sono stati un po' i promotori di questo aspetto perché servivano capitali, servivano grossi investimenti e questa è stata la spinta. Questo, del modo di fare la professione è un argomento un po' tabù, se ne parla poco. Io penso che tutti avvertano questa problematica, ma se ne parla comunque poco. Il giornale *"Il Commercialista Veneto"* di cui è stata distribuita qualche copia, da un paio di anni ne sta parlando, ma altri interventi su questo tema specifico non ne ho visti. E gli altri cosa fanno? Gli industriali, di grande e media dimensione, in questi anni hanno cambiato in modo drastico il loro modo di fare azienda, eppure continuano ad interrogarsi. Solo nel mese di ottobre, proprio in vista di questo convegno, guardando con più attenzione la stampa, ho notato il convegno a Capri dei giovani industriali con tema "I sentieri del cambiamento. Quale futuro per l'impresa, il lavoro e la società" e a Genova il 22 ottobre, promosso da Confindustria e dalla fondazione Tagliericio, il convegno sulla questione dimensionale delle aziende. Noi, invece, facciamo poco. C'è stato nel 1997 il convegno nazionale (se lo ricorderà bene il collega Claudio Siciliotti) a Cagliari che aveva un tema molto interessante: "La professione domani" anche se poi di contenuti ce ne sono stati davvero pochi. Può risultare interessante qualche stima sulla nostra categoria di dottori commercialisti: si può abbastanza grossolanamente stimare che il fatturato prodotto dai dottori commercialisti globale sia sui 7.000 miliardi l'anno (da quello che risulta dal dichiarato della Cassa di Previdenza) per circa 100 mila addetti fra professionisti, collaboratori e dipendenti. Per dare un'idea del fatturato, è lo stesso del settore degli analcolici, se può essere interessante questo confronto, oppure quello del caffè, del the e dello zucchero. Le società di consulenza internazionali fatturano nel mondo, dai 20 ai 30 mila miliardi ogni società. Ogni società di queste spende in pubblicità cifre inimmaginabili: nel '99, sempre tratto dalla stampa nazionale, posso dire che KPMG ha un budget di spese di pubblicità per 110 miliardi e Andersen Consulting di 185 miliardi. Un budget enorme, e noi guarderemo la loro pubblicità, come la guardano gli altri. Nello stesso tempo, mentre si dice che la professione deve trovare nuovi modi di esercizio, si nota un paradosso: i professionisti sono aumentati in modo vertiginoso. E' stata recentemente pubblicata una statistica: dal '94 al '98 gli avvocati sono saliti del 36% e sono passati da 68.000 a 92.000, i ragionieri del 23% (da 31.000 a 39.000), i dottori commercialisti del 36% (da 31.000 a 43.000). Mettendo insieme le tre categorie passiamo da 103.000 professionisti a 184.000, in 4 anni. Tantissimi giovani si iscrivono, e se si iscrivono vuol dire che, tutto sommato, credono in un futuro professionale, futuro che sarà sicuramente diverso, ma non per questo senza soddisfazione.

In effetti la professione sicuramente dà delle soddisfazioni, dei risultati, altrimenti noi non continueremo a lavorare, e nemmeno ad interrogarci, e i giovani non si iscriverebbero di certo. Ma non ci si rende del tutto conto che è il modello seguito che è sbagliato. Tanti giovani cominciano già col piede sbagliato, nel senso che copiano il modello degli altri. Per me è anacronistico che oggi uno o più giovani assieme aprano uno studio; è apprezzabilissima l'idea, è sicuramente spirito di intraprendenza, ma sono destinati, non dico a non lavorare, ma ad avere delle soddisfazioni molto modeste. Che tipo di lavoro potranno trovare? Un lavoro che altri hanno rifiutato, i resti. Noi dottori commercialisti dovremmo essere, come si dice, consulenti globali di impresa, e non più dottori commercialisti di campagna. Io dico che nessuna delle due indicazioni è quella giusta: consulente globale è un po' uno slogan, è un po' un auspicio, ma certamente né io, né altri lo sarà mai. Nessuno studio singolo sarà mai consulente globale di impresa, nè potrà mai avere la presunzione di esserlo. Il modello è in effetti quello della consulenza globale perché l'azienda cerca di trovare un unico referente, se possibile, e per dare questa consulenza globale bisogna che lo studio sia attrezzato in un certo modo e quindi che sia formato da tanti professionisti iperspecializzati, e magari diffusi nel territorio, sia domestico che internazionale. Ci ha ricordato quello che siamo, in modo anche abbastanza crudo, Giuseppe Tesoro, Presidente dell'Antitrust al convegno dei giovani dottori commercialisti a Salerno. Il suo intervento era legato alla riforma, ma una sua affermazione mi ha colpito; ha detto che è difficile che un nostro collega sia chiamato oggi a fare l'advisor. Verissimo. Una volta facevamo le stime e le perizie anche di rilevanti dimensioni; piano piano stanno portandoci via anche le stime. Anche nelle perizie richieste dal Tribunale qualche volta non viene più indicato un professionista singolo perché si presume che il professionista non sia in grado e non abbia la metodologia o quelle conoscenze, o forse quella struttura adeguata. Talvolta la stima è richiesta in tempi brevissimi e bisogna avere un'équipe; se siamo in due, il tempo non c'è. Questi problemi ci sono, e non da oggi. Probabilmente però, fino adesso questo aspetto problematico è stato un po' sottoaccuito; è constatazione comune che il fisco ci ha portato un po' fuori strada, è stato un po' la nostra panacea perché ha dato lavoro a tutti, ha dato soddisfazione a tutti. Ma ora il fisco è finito, e il resto l'abbiamo lasciato agli altri; non ci siamo strutturati per aggredire il mercato, e per dare anche noi il nostro apporto sul versante della consulenza. Come soluzione vedo il modello anglosassone come unico riferimento. Qualcheduno pensa al professionista di nicchia, e questo anche nel campo dei legali, perché il problema ce l'hanno pure i legali, anche se in altro modo: le grosse cause di diritto societario, di diritto commerciale, se sono di un certo rilievo, il cliente preferisce trattarle e farle seguire da uno studio di una certa dimensione. Dicevo, il futuro cosa può essere? o la megastruttura oppure, in

alternativa, il consulente di nicchia. Però il professionista di nicchia deve ultraspecializzarsi in una cosa molto ridotta, e ovviamente fare bene solo quella. Aspetta i clienti o i colleghi per questa specifica cosa. Qualche nostro collega che fa solo contenzioso c'è, ma non sono molti quelli che si sono ultraspecializzati così, oggi. Altra ipotesi che esiste, nella realtà, è quella del network, del collegamento fra più studi a livello nazionale o tra più colleghi di città diverse. Questo consente di avere una metodologia simile, cioè di studiare un approccio comune alle problematiche, trovando soluzioni dei casi in modo uniforme; consente di avere dei riferimenti locali, però credo che il problema non lo risolve. Le aziende cambiano così in fretta, oggi, che passa troppo tempo prima che dal network nasca la vera struttura (lo studio globale; io non dico infatti studio associato, perché di veri studi associati ce ne sono pochi). Lo studio associato di due o tre si chiama studio associato, ma non è lo studio che può essere il consulente globale; lo studio del consulente globale è una grande struttura. Passare dal network a questa struttura, si perdono tanti anni. Mi rendo conto di aver illustrato una situazione non molto entusiasmante, io per primo dico che ho lo studio da buttare, ma non lo butto perché non so come propormi in modo diverso. Ad un certo momento si ha una clientela, un certo modo di lavorare, una esperienza e abitudini, e cambiare di punto in bianco non è facile. Per i giovani sarà sicuramente più facile, anche perché hanno relativamente poco da perdere, mal che vada ripartono in altro modo, o con altri colleghi.

Certo mi fa specie che ancor oggi si aprano degli studi unipersonali. Cominciamo ora con gli interventi: per primo il signor Valentino Ziche, Presidente della Associazione Industriali della Provincia di Vicenza.

### - Valentino Ziche (Presidente Associazione Industriali della Provincia di Vicenza): "Globalizzazione delle imprese e nuove esigenze della consulenza"

Non entro nei problemi che riguardano l'evoluzione futura della professione di Dottore Commercialista. Il mio compito è portarvi il punto di vista delle imprese e per quanto possibile raccontarvi come il mondo sta cambiando intorno a noi. Nella sua relazione, Giuseppe Rebecca ha fatto una giusta osservazione: nel corso degli ultimi anni le imprese, non solo quelle vicentine, hanno subito delle trasformazioni profonde. L'assetto industriale complessivo è profondamente cambiato. In parte sono state costrette a cambiare, in parte sono state capaci di approfittare delle opportunità del mercato. Sta di fatto che le imprese di oggi sono completamente diverse da quelle a cui eravamo abituati a pensare poco tempo fa. Gli imprenditori hanno dimostrato di avere notevoli doti di adattamento e di intuizione.

Bisogna però stare attenti. Il processo di trasformazione non è terminato: anzi è appena iniziato e sta subendo un'accelerazione. Nei prossimi anni dovremo affrontare cambiamenti ancora più profondi e che interesseranno tutti. Tentare, oggi, di riflettere sul futuro, e per quanto possibile prevederlo, è essenziale. Bene quindi ha fatto il vostro Ordine a organizzare questo convegno.

La velocità con la quale si trasferiscono persone, cose e notizie è sotto gli occhi di tutti. Basti pensare a quello che sta avvenendo nel mondo di Internet, che è diventato il simbolo della globalizzazione. Se avete anche solo una volta viaggiato nella rete dei computer mondiale vi sarete certamente accorti di cosa vuol dire globalizzazione. Grazie ad Internet, è oggi possibile comunicare e ricevere informazioni da qualsiasi parte del pianeta, eseguire transazioni finanziarie in tempo reale saltando i tradizionali intermediari, confrontare ed acquistare e vendere direttamente prodotti, e così via. Le stesse tecnologie stanno uniformando le culture, i gusti dei consumatori. Il mondo sta veramente diventando un unico grande mercato.

Scusate il pasticcio di parole: la globalizzazione ha globalizzato la concorrenza. Le imprese vicentine competono sullo stesso mercato con imprese collocate in un altro continente. A parità di prodotto, vince chi ha il prezzo migliore, e quindi i costi più bassi, chi riesce a essere più tempestivo nella consegna e a garantire adeguati servizi di supporto, chi è in grado di soddisfare le esigenze del cliente.

Anche i paesi hanno iniziato a competere fra di loro, ad esempio per attrarre investimenti esteri, cosa che il nostro paese in questo momento non sta certo facendo. Una delle conseguenze della globalizzazione, ma anche della integrazione europea, è che non esistono più aree o mercati protetti. Purtroppo culturalmente noi italiani siamo poco predisposti alla concorrenza. Siamo abituati a vivere all'interno di mondi chiusi. Ciò ha bloccato l'innovazione, ha rallentato lo sviluppo.

Ora tutti siamo chiamati a confrontarci con soggetti che si trovano all'altro capo del mondo e che magari via Internet possono fare meglio e ad un costo più basso quello che noi abbiamo sempre fatto. Anche voi, in futuro, dovrete sempre più confrontarvi con organizzazioni di professionisti di dimensioni mondiali, globalizzate, soprattutto nella consulenza aziendale.

Nella mia azienda stiamo implementando il sistema informatico con un pacchetto software che comprenderemo in Germania; ciò significa che abbiamo trovato qualcosa di meglio, di più efficiente e ad un prezzo più competitivo fuori dal nostro paese. Questa globalizzazione, che in parte abbiamo sofferto e in parte abbiamo saputo seguire con innovazioni di processo e di prodotto che ci hanno permesso di vendere in paesi impensati, toccherà tra poco anche voi.

Le imprese, hanno capito per prime tutto questo, perché sono più esposte alla concorrenza: e forse proprio perché di dimensione medio-piccola sono state in grado di rispondere più rapidamente alle minacce esterne e di adeguarsi a queste nuove strategie. Non dovete credere però che per noi la situazione sia molto diversa dalla vostra. Anche le aziende si stanno domandando se sia giusto continuare ad agire da sole o se sia meglio aggregarsi, collaborare, allearsi. Il problema è riuscire a sopravvivere ed a crescere, senza rinunciare alla propria autonomia. In un contesto nel quale i margini si riducono, i costi aumentano, la pressione dei clienti è forte. Le nostre imprese producono spesso per conto di multinazionali molto più grandi di loro.

E' sotto gli occhi di tutti quello che sta accadendo in settori come la chimica, la farmaceutica, l'automobile, l'energia, le telecomunicazioni, la finanza. Senza dimenticare la grande distribuzione. Acquisizioni e fusioni si susseguono l'una all'altra, con investimenti di miliardi di dollari. Basti pensare che la Fiat, la più grande azienda privata italiana, è oggi da considerare una realtà produttiva di piccole dimensioni e se entro breve tempo non arriverà a stringere anch'essa accordi con alleati, potrebbe rischiare di trovarsi in pochi anni non più competitiva alla pari dei principali gruppi automobilistici mondiali. E se la stessa Fiat comincia a porsi questo problema dimensionale, figuriamoci le aziende del nostro territorio.

Le piccole e medie imprese vicentine hanno a che fare con questi colossi. Ritengo che nel prossimo futuro difficilmente riusciremo a rispondere alle richieste dei nostri clienti se anche noi non riusciremo a raggiungere una dimensione critica. Abbiamo però un vantaggio. Quello di vivere in un'area economica che ha fondato il suo successo su due elementi: la diffusione della piccola e media impresa ed i distretti. Siamo abituati a lavorare in rete. Ogni impresa ha decine di terzisti che lavorano per conto suo. Sicché, per inciso, quando si parla di piccole dimensioni bisogna tener conto non tanto del numero dei dipendenti, quanto del fatturato complessivo, perché una stessa azienda può avvalersi di molti terzisti che lavorano nel distretto di appartenenza.

La collaborazione tra aziende e il collaborare in consorzi sono dunque sfide decisive. Dobbiamo sviluppare questo modello. Mettere in comune con altre aziende attività produttive, laboratori di ricerca, reti commerciali, e così via. Solo in questo modo riusciremo a recuperare margini di efficienza e di produttività necessari per competere. Ci sono già alcuni esempi di questo: ne cito uno che mi ha visto direttamente coinvolto. Il Consorzio Ritex nel settore tessile. Si tratta di un centro di ricerca e sviluppo, ed di controllo della qualità, costituito da trenta aziende fra loro concorrenti che però in questo caso si sono messe insieme per fare qualcosa che altrimenti da sole non sarebbero riuscite a fare senza investimenti consistenti. Il concetto di fondo è semplice, ma fondamentale: sollecitati dal mercato e dalla necessità del proprio settore specifico (il tessile, di cui parliamo, è un settore maturo che sta vivendo un momento particolarmente difficile sul piano concorrenziale perché molti prodotti arrivano già confezionati dall'estero), si può smettere di essere concorrenti e trovare invece il modo di collaborare, a vantaggio di tutto il sistema.

Veniamo alle esigenze delle imprese. Credo sia questa la parte che vi interessa di più. Ci sono alcuni obiettivi dai quali dipenderanno le possibilità di sviluppo futuro delle aziende vicentine. Questi obiettivi sono:

1. Consolidare la presenza internazionale, sia diretta sia indiretta, delle nostre aziende. In questo caso le aziende avranno sicuramente bisogno di una assistenza nell'analisi dei mercati, nella contrattualistica, nella creazione di joint-ventures, nella acquisizione di altre società. Faccio un esempio che ha interessato la mia azienda. Abbiamo una rete commerciale internazionale e l'avevamo articolata con regolamenti nazionali o fidandoci dei regolamenti sottoposti ai vari paesi nei quali operiamo. Ci siamo trovati a dover rifare tutta la contrattualistica, perché i diversi paesi avevano leggi e legislazioni diverse. Questo per dire che la nostra imprenditoria sta cambiando velocemente anche nelle richieste. L'Europa è diventata un mercato domestico. Adesso bisogna che un'impresa sia in grado di consegnare un determinato prodotto dall'altra parte del mondo, dove magari vige una contrattualistica diversa dalla nostra.

2. Rendere sempre più leggera, flessibile, efficiente la struttura organizzativa delle imprese. Che quindi dovranno essere aiutate a valorizzare le risorse umane, a migliorare la comunicazione, a introdurre sistemi di incentivazione e di premiazione, a lavorare per progetti, ma anche a studiare forme di collaborazione con altre imprese, magari concorrenti. Il tessuto produttivo vicentino ha avuto modo di crescere e far parlare di sé anche fuori dai nostri confini proprio perché ha avuto la capacità di organizzarsi a rete. Questo non sarà però sufficiente nei prossimi anni: ci sarà bisogno di una migliore cooperazione e di altre forme di collaborazione tra imprese. Bisogna che le singole aziende non vedano più il proprio concorrente come un nemico, ma come un possibile partner. Anche per voi sarà la stessa cosa.

3. Continuare ad essere innovative. Qui i supporti comprendono, ad esempio, l'assistenza nella gestione dei processi di ricerca e sviluppo, la tutela dei brevetti.

4. Sfruttare le nuove tecnologie di comunicazione. Ad esempio le aziende dovranno trovare un appoggio per entrare nel commercio elettronico via Internet.

Come vedete c'è molto lavoro da fare. Normalmente le multinazionali della consulenza non hanno la cultura e non sono attrezzate, anche perché hanno

dei costi fissi molto elevati, a dare una adeguata consulenza alle aziende piccole e medie. Il loro approccio è più adatto alle grandi e grandissime imprese. Forse, il vostro rimanere disuniti scaturisce dal fatto che c'è, nel nostro territorio, un tessuto di piccole e piccolissime aziende capillarmente presenti sul territorio. Questo, probabilmente, ha frenato la tendenza al consorzarsi e al mettersi insieme anche nel vostro campo.

Sono convinto che ci sia ancora un futuro per la vostra professione. Probabilmente dovrete specializzarvi di più. E' lo stesso processo avvenuto nella professione medica. Dal medico generico di famiglia si è passati al super-specialista competente in un settore specifico e ben definito. Se voi avete contribuito alla crescita di un vostro cliente, è molto probabile che ora alla sua impresa, ingrandita, non sia più sufficiente il vostro apporto. Noi dobbiamo crescere perché certe dimensioni, in determinati settori, sono al capolinea dell'efficienza e della produttività, e sono convinto che possano crescere anche con il vostro aiuto. Ma dovete crescere anche voi. Non potete rimanere con uffici mono-cultura: dovete mettervi assieme, perché solo così troverete efficienza al vostro interno.

Specializzarsi però non basta. Un unico professionista o un unico studio non potrà mai fornire un servizio eccellente a 360 gradi. Sarebbe una promessa difficile da mantenere. Non ci riescono nemmeno le grandi società di consulenza, ognuna delle quali è nata intorno ad un'area ben definita.

Credo che la soluzione vada cercata nella creazione di reti di professionisti o di studi di consulenza. All'interno dei quali si ci siano delle competenze tecniche di base, dei servizi standard che ognuno è in grado di fornire, e poi delle competenze specialistiche. Di volta in volta a seconda delle esigenze si chiamerà l'esperto di turno.

Per chiudere vorrei usare una immagine che richiama il settore nel quale opero. Nel tessile esiste una differenza fra produzione industriale e artigianale. Voi dovrete cercare di essere i sarti della consulenza, capaci di confezionare abiti su misura, tagliati sulle esigenze delle piccole e medie aziende.

**- Filippo De Marchi (Vice Presidente API Provincia di Vicenza):**

**“Globalizzazione delle imprese e nuove esigenze della consulenza”**  
 Desidero ringraziarvi e portarvi i saluti del presidente Sbabo e da tutta l'Associazione che rappresento. Sono felice di essere qui soprattutto come rappresentante dell'API perché in quanto Associazione che rappresenta le piccole e medie industrie ci sentiamo molto vicini a voi che siete a tutti gli effetti dei piccoli imprenditori. Infatti molti di voi sono iscritti anche alla nostra Associazione penso trovando una giusta collaborazione e sinergia molto utile allo sviluppo delle nostre imprese. Sono contento anche di rilevare che voi partecipate molto costantemente ai nostri convegni e prendo l'occasione per ricordarvene uno il prossimo giovedì 18 novembre presso il Centro Torri del Banco Ambrosiano Veneto e in collegamento videoconferenza con l'aula magna della Fondazione etica ed economia di Cassola. Il convegno è intitolato: *“Le verifiche fiscali e la difesa del contribuente”*.

Vorrei sottolineare, come ha detto il presidente Ziche, quanto in questo momento di grossi cambiamenti, (si veda da poco l'entrata nell'euro - la moneta unica - con il conseguente allargamento dei confini), sia difficile il confronto con strutture produttive più globalizzate, più strutturate perché situate in Stati più efficienti, meno opprimenti dal punto di vista fiscale. Devo sottolineare inoltre quanto sia particolare la zona veneta e vicentina in particolare: i dati al 30-6-99 della Camera di Commercio davano come aziende produttive 28.000 aziende circa con 166.000 dipendenti. Dunque un dato che, se confrontato con l'Europa o con i dati che la Comunità Europea ci comunica (pensiamo che la Comunità Europea parla di media e grande impresa al di sopra dei 250 dipendenti e 40 milioni di euro e di media impresa al di sotto dei 50 dipendenti e 10 milioni di euro) dimostra quanto le nostre imprese siano di dimensioni piccolissime.

Sull'aspetto dimensionale ha citato anche il dott. Ziche la capacità delle nostre imprese di essere efficienti e di rispondere ad un mercato che di fatto è mondiale e pertanto necessita di dimensioni adeguate. Peraltro le nostre imprese grazie ad una serie di fattori positivi (vedi l'alta propensione imprenditoriale, l'estrema flessibilità produttiva, la vicinanza ai mercati di sbocco) ha ottenuto negli ultimi decenni dei risultati estremamente positivi. Ci si è però concentrati molto sull'aspetto produttivo impegnandosi molto anche sugli investimenti immobiliari e tecnologici più che sulla parte commerciale intendendo per questa la conoscenza del mercato e impegnandosi spesso anche sul controllo gestionale strategico dell'impresa.

Anche perché le nostre medie dimensioni ( a Vicenza c'è solo una grande impresa e penso meno di 10 medie imprese a livello delle dimensioni stabilite a livello comunitario europeo) sono dipese da una gestione personalizzata dell'impresa: il nostro imprenditore è manager e proprietario dell'impresa e viene molto spesso più da un'esperienza lavorativa che da un progetto imprenditoriale. Purtroppo abbiamo oggi e abbiamo avuto un'inflazione e tassi bancari al di sopra dei nostri partner europei. Sicuramente al di sopra dei nostri concorrenti mondiali. Per fortuna abbiamo avuto la svalutazione della lira che ha di fatto compensato questa differenza e ha controbilanciato queste inefficienze rendendo molte imprese competitive anche quando di fatto non lo erano. Oggi purtroppo il lavoro inteso come far bene qualcosa non rappresenta più l'aspet-

## CONSULENZA E MERCATO

to critico del problema.

E' evidente quindi che la necessità di confrontarci con un mercato che è globale e mondiale impone all'imprenditore ancora di più l'esigenza di conoscere la propria impresa. Ci si è concentrati molto sui propri punti di forza senza cercare di capire le proprie inefficienze e i propri problemi. Pertanto negli imprenditori è consolidata molta propensione ad essere capi fabbrica e non a trattare problemi strategici e meno ancora disponibilità vi è per trovare alleanze e collaborazioni. Purtroppo c'è anche un fatto: in molti casi è mancato il supporto delle strutture pubbliche a livello legislativo e finanziario. Ricordiamo che gli enti preposti al commercio internazionale praticamente sono assenti quando ci troviamo all'estero. Purtroppo, e qui siamo anche ospiti, in una prima fase di conquista di un mercato c'è anche la mancanza delle banche, che arrivano sempre dopo che qualcuno ha aperto una porta. Nel vicentino l'esperienza con l'estero e con i mercati globali non è certo recente, anzi, è da molto tempo che la nostra provincia esporta e anche tanto, dunque l'apertura dei mercati internazionali dettata dall'entrata nella Comunità Europea non ha certo spaventato, o modificato le aspettative delle nostre imprese. Ha comunque ricevuto una scossone chi in certi settori si basava troppo sui concetti di efficienza lavorativa. I settori tessile e dell'abbigliamento e altri settori hanno ricevuto un contraccolpo fortissimo; anche il settore dell'oro ha dovuto rivedere le politiche produttive, quelle di marketing e di risposta strategica al mercato e alla concorrenza. Inoltre questa globalizzazione del mercato ha imposto all'impresa una forte specializzazione, che ha portato ad avere delle informazioni sempre più precise e corrette di dove stava andando. La consulenza deve coordinarsi a questo e deve specializzarsi. Il Dott. Ziche parlava dei Medici, il Dott. Rebecca parlava degli Avvocati, che sono appunto specializzati. Un po' di colpa, la prendiamo tutti come capro espiatorio, ce l'ha anche la scuola, la formazione scolastica, ma tant'è questa scuola abbiamo, speriamo che ci siano sviluppi diversi. Per quanto riguarda le richieste di specializzazione è cosa giusta ma dobbiamo vedere dove siamo e chi andiamo a servire. La parcellizzazione delle nostre imprese è una cosa da tenere conto perché la specializzazione determina un saper fare qualcosa meglio di altri ma anche un abbandonare qualcosa e lasciarlo a qualcun altro. E questo impone alle Imprese di trovare chi dà risposta a tutte le domande, subito, corrette e in tempo reale. E' logico che anche le vostre organizzazioni devono pensare a una riorganizzazione, che poi sia Studio Associato o la Rete penso che abbiate dei dubbi ancora. Anche se l'idea del Dott. Rebecca di chiedere un contributo alle rottamazioni dei vostri studi può essere buona, spero che la Legge di deregolamentazione del settore non determini la chiusura degli studi, e poi i contributi vadano alle lobby che hanno spinto per la Legge. Tornando alle specializzazioni vorrei sottolineare alcune cose che le nostre aziende sentono: manca un controllo di gestione approfondito; le nostre imprese hanno la necessità di questo; controllo di gestione per me significa trasformare un imprenditore pur valido e flessibile in una strategia, che oltre a valutare i dati in consuntivo li possa leggere e analizzare, fare dei Business plan, dei budget aziendali. Inoltre il controllo di gestione ha la capacità di rilevare i punti di debolezza, questo soprattutto se queste analisi vengono fatte da chi non svolge direttamente l'attività in impresa. Una utile informazione per chi fa dei business plan è la possibilità di fare delle politiche fiscali; è un onere che purtroppo dovremo lasciare alle grandi multinazionali, ma che fa parte di uno Stato di cui faccio anch'io parte con felicità, una bella nazione, ma che purtroppo questa politica fiscale ci costringe a pagare meno tasse non per evasione fiscale ma per essere alla pari con i nostri partner europei. Altra specializzazione che io vedo completamente assente è l'auditing in azienda, che tradotto semplicemente vuol dire revisione dei conti, verifica ufficiale. Prevenire è meglio che curare, sia dal punto di vista sanitario che fiscale la cura è sempre dolorosa e costosa. Il vostro contributo allo sviluppo delle nostre imprese è fondamentale e necessario se vogliamo che le nostre imprese facciano il salto di qualità in un mercato che è mondiale e difficilissimo ma fondamentale per la nostra sopravvivenza.

**-Guido Zanardi (socio responsabile dell'ufficio di Vicenza della Deloitte & Touche S.p.A., società di revisione): "L'esperienza domestica di una società internazionale"**

Ritengo utile raccontarvi un po' della mia storia professionale per agevolare la comprensione di come sono organizzate queste strutture internazionali di revisione, come funzionano e perché si sono nel tempo affermate con tanto successo. La mia testimonianza può aiutare a comprendere che in sostanza nulla precluda al professionista di seguire una strada simile per affrontare le sfide del futuro.

Non è una strada complessa, è una strada di disciplina e di metodo. Ho cominciato nel '71 a Milano, con la mia società. Le società di revisione erano allora sconosciute in Italia. In quel tempo nell'ambiente la nostra attività non si chiamava Revisione, si chiamava Audit, che poi deriva dal latino audire, facevamo il nostro lavoro di verifica di bilancio esclusivamente per società multinazionali americane o inglesi che già operavano in Italia con le loro subsidiaries. Quello era prevalentemente il nostro lavoro. Poi nel '75 è stata approvata una normativa che richiedeva che anche in Italia le società quotate in borsa e le Partecipazioni Statali fossero sottoposte a revisione.

A quel tempo le uniche società operanti che fossero in grado di fornire ade-

guatamente il servizio di revisione erano appunto le multinazionali della revisione. Loro hanno acquisito gli incarichi e occupato il mercato in quanto i commercialisti, che pure avevano quasi il monopolio della revisione dei conti (leggi collegio sindacale) si sono fatti trovare impreparati non credendo che questa attività potesse avere un futuro o fosse realmente di interesse per la categoria. Quel mercato se lo sono allora conquistato le nove grosse strutture multinazionali che oggi si sono ridotte a cinque ("big five"), queste strutture sono diventate sempre più grosse e sempre più orientate al mercato, sviluppando servizi a quel tempo inimmaginabili. Allora c'era praticamente solo il servizio di revisione e fiscale, adesso a livello internazionale si offrono servizi legali, di management consulting, di audit dell'ambiente, di legal support ecc.. Attualmente lo sviluppo dell'attività del terziario è tale che non vi sono limiti ai servizi di consulenza che possono essere richiesti e di conseguenza offerti. In Italia la realtà è ancora un po' diversa però anche qui l'aspirazione è quella di ampliare i servizi. Nel 1981 la mia società ha deciso di aprire un ufficio nel Veneto, a Vicenza. A quel tempo avevamo solo due clienti nel Veneto, la Lanerossi, che era la capogruppo del settore tessile dell'ENI, la Grande Motori Trieste, clienti della PPSS. Io mi sono trasferito aprendo un piccolo ufficio a Vicenza con due persone e ho cominciato ad operare. Adesso abbiamo ottanta persone, quattro soci, cinque managers in due uffici, uno a Vicenza e uno a Treviso. Le cose sono cambiate, non solo perché l'economia veneta è esplosa; ma anche perché c'era uno spazio che nessuno occupava e che è stato occupato. La forza di queste strutture è rappresentata dalle capacità di rendere servizi diversificati e dall'organizzazione.

Esiste questa figura del socio che noi chiamiamo "lead client service partner". È il socio responsabile del cliente. Conoscendo a fondo le esigenze delle società clienti, è in grado di offrire i servizi che il cliente richiede ricercando nella propria organizzazione gli specialisti più adatti a fornire il servizio migliore e coordinandoli fra loro.

Un altro vantaggio di queste organizzazioni è il network internazionale, cioè una rete di uffici nel mondo che operano con regole e metodologie similari. Il cliente, diceva il presidente Ziche, diventa globale, va in Germania o a Hong Kong, ha bisogno di assistenza locale, questa assistenza non può essere fornita dal professionista nazionale che non sa la legislazione di quel paese. Allora trova una struttura che si chiama nello stesso modo dappertutto, ha la stessa mentalità e segue le stesse metodologie di lavoro, questo diventa un fattore vincente.

Poi c'è la struttura organizzativa: pensate alla possibilità di avere un servizio di formazione del personale comune, i giovani vengono assunti, acculturati allo stesso modo, lo può fare solo una grande struttura. Il servizio tecnico, l'emancipazione di circolari per aggiornare le persone, l'interpretazione comune della normativa; non sono cose banali. La possibilità di consultarsi: c'è un problema che non ho mai affrontato, che non so risolvere, mi consulto con i servizio tecnico che mi trova qualcuno all'interno dell'organizzazione, (se non è in Italia potrebbe essere all'estero) che il problema lo ha affrontato. Se nessuno lo ha approfondito ci sono le risorse per mettersi a tavolino, per parlarne. Quindi esperienze diversificate e presenza territoriale.

Attualmente le big five che sono largamente dominanti nel settore della revisione hanno il 95,5% del mercato. Le altre società nazionali sono circa una trentina. Il settore della consulenza fiscale è invece molto più frazionato, come molto più frazionato è anche il settore della consulenza. Si sta però manifestando il fenomeno della scomparsa delle medie aziende di consulenza mentre restano le grosse e le piccole. Perché? Si sta affermando il fenomeno di chi offre un servizio di nicchia, superspecializzato e molto remunerativo. Tuttavia non tutti possono orientarsi in tal senso, perché le aziende tendono a privilegiare le società che forniscono una grande gamma di servizi. Per esemplificare: mi fermo al supermarket perché trovo tutto, poi per la maglietta particolare vado nella boutique in centro.

Secondo me questo è il nostro futuro di professionisti, dico nostro perché questa prima Legge 136 che fissava le regole per la revisione in Italia imponeva che i soci della società di revisione fossero Dottori Commercialisti. Io ero allora piuttosto giovane, ho dovuto studiare per fare gli esami di Stato e diventare Dottore Commercialista, e l'ho sempre considerato un fatto qualificante ed un privilegio. Credo che nella nostra professione ci siano risorse umane notevolissime; abbiamo, avete, ancora in mano una fetta importantissima del mercato, le aziende medie e medio-piccole, in Italia un mercato importante. Se uno ha il mercato, le capacità tecniche, e gli manca solo l'organizzazione, chiedo al Presidente Ziche, a che punto è sulla strada per aver successo (...a metà strada...). Certo organizzarsi è difficile: un conto è quando le regole di un'organizzazione si sono apprese sin dall'assunzione a 24 anni, ci si abitua a relazionare su come si è speso il proprio tempo, si rendicontano le spese; uno è abituato a lavorare col team, a rispettare le gerarchie, ad accettare certe imposizioni che esistono in tutte le strutture. Questo per voi è più difficile perché ciascuno è imprenditore di se stesso, però è l'unico modo per affrontare la sfida.

E parlo soprattutto per i giovani perché certamente per molti professionisti con studi affermati il problema non sussiste, la trasformazione del mercato non sarà così rapida.

In organizzazioni come quella a cui appartengo si diventa soci per le proprie

capacità professionali, e questo è un altro aspetto importante. Quando una persona ha dimostrato di avere capacità, via via sviluppando il suo tracciato di carriera, di dieci quindici anni, gli viene offerta l'opportunità di diventare socio, gli vengono assegnate delle quote della società, avrà una percentuale degli utili comuni. Perché a mio giudizio Studio Associato non vuol dire dividersi affitto e costi di segreteria, piuttosto mettere clienti in comune, capacità professionali in comune, fatturato in comune e poi gli utili dividerseli sulla base di patti preconcordati e non necessariamente legati al solo fatturato. Personalmente ritengo che l'unica via per rafforzare gli studi sia quella di realizzare società tra professionisti.

**- Giuseppe Rebecca**

-Se vogliamo fare qualche intervento su queste prime relazioni, altrimenti facciamo un breve riepilogo con qualche considerazione.

**-Valentino Ziche**

-Sull'ultima considerazione di Zanardi non sono tanto d'accordo. Avrei qualche dubbio sul funzionamento del mettersi tutti assieme, non è incentivante come sistema.

**-Guido Zanardi**

-Non ho detto di dividere gli utili in parti uguali! Se uno ha tirato indietro non è detto che gli altri debbano soffrire. Bisogna trovare un meccanismo virtuoso perché ognuno sia portato a fare qualcosa meglio del collega.

Ritengo che ingrandire la torta sia più premiante piuttosto che concentrarsi sulla determinazione di regole molto complesse sulla divisione degli utili. Comunque in parti pre-concordate, non in parti uguali, perché questo sarebbe disincentivante. Tutte queste società cercano i metodi più sofisticati per valutare i soci. Tuttavia trovare una formula non è facile. Ci sono alcuni che dicono: porto più clienti quindi ho diritto a di più. C'è chi dice sono quello più capace di fare il lavoro, sono io che do le soluzioni tecniche giuste, quindi sono io che ho diritto di più. Poi c'è chi dice io gestisco i clienti più rischiosi... Entriamo in un campo minato, come sempre le valutazioni hanno un alto grado di soggettività. In generale in queste strutture tutto si risolve scrivendo delle regole: una parte è anzianità, una parte è importanza delle cariche ricoperte all'interno, una parte è la redditività dei lavori e la visibilità esterna. Lo spirito di partnership è importante. C'è un momento assembleare in cui i soci decidono come dividere i risultati e se c'è qualcuno che non si ritiene compensato adeguatamente ha due scelte: o andarsene via o provare a fare meglio.

**-Giuliano Trivellini - Vice Presidente dell'Ordine di Vicenza**

-E' proprio questo il vero problema secondo me, perché il fiume da attraversare lo vediamo tutti, siamo tutti consapevoli. Il problema è trovare una sintonia di intenti, la capacità di arretrare dove è necessario e mettersi in seconda fila, altrimenti se mi devo accordare con qualcuno senza perdere una parte della mia autonomia non ci riesco. E' meglio comunque spartirsi una buona torta che trovarsi da soli con un pezzo di pane. Alla fine siamo tutti persone con caratteristiche individuali ed esigenze che vanno disciplinate. E questa è la difficoltà. Il vero problema è che tutti devono capire che anche chi segue ad esempio le pubbliche relazioni può aver lo stesso senza aver mai fatto un intervento pratico magari nel contenzioso in maniera brillantissima. Anche le relazioni e il network sono baggianate perché la gente per mettersi assieme deve avere interessi comuni e deve pensare a migliorarsi come formazione ma anche di avere delle aspettative di guadagno diverse, altrimenti è inutile che mi metta in rete con uno da Roma e pensare che quando ci sarà da fare un grosso lavoro mi verrà a chiamare per collaborare, sono cose dette così e magari messe nella carta intestata. Ma poi la mia esperienza mi dice che non hanno risvolti nel campo pratico.

**-Marcellino Bortolamiol - Ordine di Treviso**

-Io a queste cose non ci credo. Uno che è arrivato a cinquant'anni, che da vent'anni è capo dello studio, non accetta uno di trent'anni per una fetta perché dice: io gestisco e conosco il budget. Ma se uno ha trent'anni e si trova in una posizione di crescere, con gli strumenti di network che ci sono, molto più incentivanti...; sarà molto più facile che ci siano mille dottori commercialisti giovani in cento città, dieci per città, che si mettono assieme per necessità, che non mille che superano i 50 anni a meno che le strutture non siano tali che possono investire e volere in questo. Oggi lo strumento che è Internet per il giovane significa scambiarsi gli Statuti in un tempo molto minore di quello che impiego io con la mia segretaria. Questo avverrà senza che ci accorgiamo se non lo facciamo, perché nel giro di cinque anni quando Internet sarà una rete molto spessa, basta che si mettano d'accordo dieci giovani, anche se non hanno clienti, per fare network.

**-Giuseppe Rebecca**

-Mi riallaccio al finale di Zanardi. Dice: tutti voi avete il mercato, avete soddisfazioni economiche. E' vero, meno vero nel campo del lavoro, nel senso che tutto diventa sempre più impegnativo e difficile, bisogna studiare molto per realizzare poco; si potrebbe indubbiamente venderci meglio. Comunque le sod-

disfazioni ci sono. Abbiamo le capacità, ci manca l'organizzazione. Il modello deve essere diverso. Ma come arrivarci? Come fare il salto? Una volta c'era il capo carismatico, poi un secondo livello e un terzo livello. Con una gradualità uno studio di questo genere poteva anche crescere. Oggi, se aspetto di allevare la generazione giovane, intanto i clienti me li hanno già portati via i colleghi più pronti. Valentino Ziche dice che siamo stati fortunati perché abbiamo avuto una rete di piccole aziende. Questo è vero, ma non solo a Vicenza, in tutta Italia. Noi ci siamo trovati in un tessuto molto dinamico e abbiamo fatto la nostra parte. Ma non siamo strutturati in studi singoli perché seguiamo piccole aziende, è invece perché il modello che ci veniva proposto era proprio quello, esattamente come nel secolo scorso. Zanardi ci ha spiegato delle big cinque. Ma non si parlava di consulenza, qualche decennio fa; la consulenza, queste società allora non la facevano. Oggi invece è una concorrenza in più, e che concorrenza! E il cliente internazionale vuole avere un solo riferimento, e non lo trova certamente nei Dottori Commercialisti. Il problema è come passare il guado; nessuno sa come fare. Ma noi siamo in mezzo, stiamo lavorando. Le aziende che seguiamo, partite da qualche miliardo di fatturato, oggi fatturano decine di miliardi e hanno esigenze nuove; il feeling piano piano si indebolisce, e prima o poi se ne andranno. E' forse sconsolante, ma è così.

**-Valentino Ziche**

-Ho l'impressione che la maggioranza di voi sono convinti che bisognerebbe puntare sulla struttura associativa. E mi riferisco anche alla struttura del territorio fatto di piccole e medie imprese. Prova ne sia che uno studio associato come quello di Zanardi, conoscendo la zona, è venuto da Milano, chiamato da Lanerossi, la più grande azienda della zona, e questo avvalorò la mia affermazione che il vostro frazionamento a monoconduttura è generato dal tessuto produttivo locale, non avete avuto il mercato che vi ha sollecitato in senso inverso. Lo state avvertendo adesso come addetti ai lavori perché siete più preparati forse di qualche imprenditore a cavalcare il futuro, però, il mercato non ve lo ha ancora imposto. Noi imprenditori siamo stati costretti a fare determinati salti in avanti non tanto per la nostra bravura e accortezza ma perché il mercato ce lo ha imposto. Siete favoriti dalla legislazione complicata e da una burocrazia enorme della quale continuiamo a lamentarci, e voi avete ancora una funzione da svolgere per questo. Ma se facciamo un passo più in là e vi chiediamo maggiore qualità, questo non c'è. Lo dovrete fare perché il mondo cammina in avanti e non indietro, e il mercato vi spinge a questo.

**-Giuliano Trivellini**

-In effetti è negli anni settanta con la riforma tributaria che noi acquisiamo ruolo. Prima si confondeva il Commercialista con il Commerciante. La riforma ci ha creato un mare di lavoro, abbiamo portato cultura tributaria e serietà in questo paese. Ma ci siamo lasciati un po' imprigionare in questo settore, mentre il mercato si apriva e creava nuovi settori di intervento. Adesso occorre capire che mettersi assieme significa non pretendere di essere sempre protagonisti, sempre in prima fila.

**-Guido Zanardi**

-Questo è il compito precisamente dei cinquantenni, è il tuo compito. Non possiamo lasciarlo fare ai giovani, ci vuole il catalizzatore, la persona di peso, che alla fine della carriera ha proprio questo compito, la sopravvivenza della categoria.

**-Gianfranco Sasso**

-Le esigenze del mercato sono analisi e riorganizzazione dei processi, strategia, finanza e controllo di gestione. Non è stato detto che c'è bisogno di consulenza fiscale, contabile, di bilancio, societaria. In quelle che sono le competenze tradizionali del dottore commercialista siamo eccellenti, in quelle che sono le esigenze che stanno emergendo per la sopravvivenza e la crescita dell'impresa, e che potrebbero essere il punto di forza per gli studi associati, siamo carenti. Lo studio associato di cinque fiscalisti e quattro curatori fallimentari non serve a nulla, serve solo a ripartire le spese di gestione. Quello che serve all'impresa è uno studio in grado di dare una consulenza tra virgolette globale, di rispondere anche ai nuovi bisogni per un supporto più vicino e concreto al successo dell'impresa. Anche a cinquant'anni si può cominciare a cambiare il modo di fare professione, a cinquant'anni la formazione non è finita, ma si può anche ricominciare. Quindi, e soprattutto per i giovani, formazione anche in queste materie che sono quelle più qualificanti del dottore commercialista perché è nato con la consulenza aziendale. Questa è la strada che dobbiamo seguire: studi associati composti da professionisti con competenze in diverse discipline per essere in grado di fornire all'impresa consulenze e servizi ad ampio raggio e in questo contesto troveremo anche il modo di come ripartire poi gli utili.

**-Alberto Saravalle (Partner Studio Bonelli Erede Pappalardo)  
"Un esempio di aggregazione di studi legali"**

L'invito a partecipare a questo interessante convegno che gli organizzatori mi hanno cortesemente rivolto trova una specifica ragione nella recente esperienza di aggregazione tra studi legali di cui sono stato parte. Infatti, a partire

## CONSULENZA E MERCATO

dal 1° aprile 1999, lo studio legale Bonelli e Associati di cui da diversi anni ero socio si è fuso con lo studio Erede e Associati e con lo studio Pappalardo e Associati. Oggi, pertanto, il nostro è uno studio con oltre cento avvocati, di cui circa venti soci, suddivisi nelle quattro sedi di Milano, Roma, Genova e Bruxelles.

Per quanto le problematiche affrontate possano essere in parte diverse da quelle dei commercialisti, in ragione delle peculiarità che contraddistinguono le due professioni, credo possa essere comunque di qualche interesse riproporre in questa sede la nostra esperienza e le ragioni che ci hanno indotto a questo, per noi, importante passo. Preliminarmente, però, vorrei soffermarmi brevemente sullo sviluppo della professione legale in Italia nell'ultimo decennio e sulle ragioni che hanno cagionato i grandi cambiamenti in atto nel settore dei servizi legali alle imprese. In altri termini: è cambiata la professione legale? Rectius: è cambiato il modo di esercitarla? È cambiato l'oggetto della prestazione richiesta agli avvocati? E se sì, perché si sono verificati questi cambiamenti, e quali sono le prospettive per il futuro?

### L'evoluzione del mercato dei servizi legali alle imprese

Se prendiamo in esame gli studi legali che forniscono servizi alle imprese nei settori civile e commerciale, è di tutta evidenza che il "mercato" è radicalmente mutato nell'arco di pochi anni. Solo cinque anni fa, l'offerta di servizi legali era molto frammentata, non c'erano pressoché studi stranieri, c'erano pochissimi studi con più di venti-trenta persone e c'era una forte tendenza alla disaggregazione.

Gli studi nati da un fondatore illustre tendevano a scindersi: i collaboratori crescevano professionalmente e volevano affermare la propria personalità, le regole dell'associazione stavano strette, i criteri per la ripartizione degli utili diventavano con il tempo inadeguati e le associazioni professionali finivano per frazionarsi. Questo processo si è verificato più volte in molti studi ben noti nel mondo professionale.

Le più importanti operazioni societarie degli anni '80 vedevano come protagonisti, non già studi legali organizzati, ma alcuni noti professori, generalmente con studi monopersonali o comunque con pochi collaboratori.

Benché siano trascorsi pochi anni, quella appena descritta sembra una realtà assai lontana da quella odierna. Oggi, infatti, per quanto mi risulta, vi sono in Italia sei studi inglesi, cinque americani, due tedeschi e il panorama è in costante evoluzione. E si noti che questi studi legali hanno rapidamente assunto un ruolo dominante partecipando a gran parte delle più rilevanti operazioni finanziarie e societarie di questi ultimi anni. Ad esempio, tutte le privatizzazioni degli anni '90 hanno visto costantemente coinvolti studi legali inglesi o americani. E il processo non si è certo completato perché, stando a quanto si legge nelle riviste specializzate, pare che altri grandi studi internazionali stiano ancora pensando di entrare in Italia.

Sulla base dei dati pubblicati nella guida legale americana a pagamento Martindale-Hubbell (la più diffusa nel settore, consultata in tutto il mondo), vi sono circa 18 studi in Italia con più di 50 avvocati; 28 ne hanno più di 25 e 60 ne hanno più di 11. La mia ricerca non ha naturalmente pretesa di essere completa, ma riguarda solo gli studi menzionati nella predetta guida. Quindi immagino che possano esserci altri studi di simili dimensioni.

Gli avvocati iscritti all'Albo sono circa 92.000. Non considerando gli iscritti che non esercitano la professione e quelli che la esercitano in settori diversi da quello commerciale (diritto del lavoro, diritto di famiglia, diritto amministrativo, diritto penale, ecc.), possiamo stimare che gli avvocati che prevalentemente forniscono assistenza alle imprese siano non più della metà del totale. Se questi dati sono corretti, si può concludere che quasi il 10% di questi lavorano in 100 studi legali situati prevalentemente a Milano e Roma, ma con alcune ramificazioni in altre città.

Dicevo della tradizionale tendenza alla disaggregazione: negli ultimi due-tre anni questa tendenza si è completamente rovesciata. A parte la nostra esperienza personale, questo cambiamento riguarda anche altri studi illustri: posso ricordare infatti recenti aggregazioni come lo studio Grande Stevens e Pedersoli, lo Studio Biscozzi Gilberti Nobili, lo studio Carnelutti; ed anche i Professori Libonati e Jaeger hanno unito i loro studi.

La situazione degli anni '80 e dei primi anni '90 in cui le battaglie societarie in Italia avevano quali sempre per protagonisti illustri professori sta oggi cambiando. Anzitutto non c'è un ricambio tra vecchi e nuovi professori. Il mercato è cambiato, difficilmente ci sarà una nuova generazione di grandi "guru" del diritto. Accanto ai nomi di spicco, le imprese richiedono sempre di più uno studio organizzato, articolato che soddisfi le loro molteplici esigenze. Un esempio può essere fornito dalla ancora recente scalata a Telecom Italia: c'erano, per la verità, molti professori sia dal lato di Olivetti sia da quello di Telecom Italia, ma il lavoro principale (contratto di vendita, emissione di prestito obbligazionario, negoziazione dei finanziamenti, prospetto per l'OPA e così via) veniva svolto da grandi studi organizzati.

Negli ultimi anni, poi, è cresciuto in maniera significativa il ruolo delle società di revisione e consulenza (le c.d. "big five"), che sono entrate anche nel settore legale e sono quindi diventate nostre dirette concorrenti. In molti paesi hanno conglobato degli studi legali e, nella lista che vi ho citato prima dei 18 studi legali con più 50 avvocati, tre o quattro sono in vario modo collegati – ancorché formalmente separati – a delle società di revisione e consulenza.

### Le ragioni del cambiamento

Questo è dunque il mercato oggi. Ma perché si sono verificati questi cambiamenti? A mio avviso, vi sono alcuni fattori esogeni, ovvero collegati a cambiamenti sociali, macroeconomici e tecnologici, ed altri endogeni, ovvero più strettamente dipendenti dalla domanda di servizi legali.

Per quanto attiene ai primi, si pensi, ad esempio, a quanto si sia modificato in questi anni il tessuto industriale del nostro paese. Anche nelle piccole e medie imprese c'è sempre meno la gestione tipicamente padronale che le connotava un tempo. Le strutture aziendali tendono a farsi più complesse. Sempre più di frequente si rinvia la figura del responsabile affari legali. L'esigenza di razionalizzazione dei costi porta spesso le imprese a indire cosiddette "beauty-contest", ovvero gare in cui le imprese si rivolgono ad alcuni studi legali specializzati, chiedendo loro di fornire le proprie credenziali, una stima degli onorari che potranno essere richiesti per lo svolgimento di un particolare incarico, un'indicazione sulle modalità possibili di svolgimento dell'incarico stesso, ecc.. C'è quindi una forte diminuzione della fidelizzazione del rapporto consulente-imprenditore e una crescente tendenza ricorrere al mercato anche in questo settore.

Negli ultimi anni, poi, sia per effetto del naturale ricambio generazionale sia a causa del maggiore interesse dimostrato dagli stranieri per il nostro paese, molte aziende italiane sono state acquisite da società straniere. Il management è cambiato e i centri decisionali si sono spostati dall'Italia a Londra Parigi, Francoforte. E' comprensibile il desiderio dei nuovi azionisti stranieri di avvalersi degli stessi grandi studi legali internazionali che li hanno sempre assistiti nel mondo. Del resto, anche le nostre imprese vogliono sempre più spesso un unico riferimento che possa assisterle sia in Italia sia nelle sempre più frequenti operazioni all'estero.

Infine, vi sono effettive necessità di investimenti tecnologici, informatici, di archivio ecc. Il che comporta investimenti rilevanti e quindi rende ancor più necessario l'aumento delle dimensioni degli studi legali e dunque induce all'aggregazione.

Per quanto attiene, invece, ai fattori endogeni, occorre evidenziare come sia mutata in questi anni la domanda di servizi legali. Vi sono oggi dei servizi che tradizionalmente non venivano richiesti agli avvocati. Ad esempio, nel caso delle quotazioni in borsa, fino a pochi anni fa, la redazione del prospetto era affidata alle banche. Così almeno succedeva in Italia, perché nessuno si preoccupava dei problemi di responsabilità, ovvero delle azioni che potevano essere intentate dai sottoscrittori qualora le informazioni contenute nel prospetto non fossero state veritiere ed accurate. Questo atteggiamento è cambiato anche grazie all'arrivo delle banche straniere che, in breve tempo, hanno fatto colmare il gap che ci separava dai paesi con mercati finanziari più evoluti.

Inoltre, al giorno d'oggi, agli avvocati sono richieste prestazioni diverse in ragione dell'affinamento delle tecniche contrattuali e negoziali: i contratti di acquisizione di partecipazioni azionarie, tipicamente contengono una serie di garanzie analitiche, in luogo di quelle sintetiche che si usavano una volta. Questo rende necessaria l'effettuazione della cosiddetta "due diligence", ovvero di un'attenta verifica della documentazione societaria (verbali, contratti, documenti, licenze, brevetti, ecc.) per individuare i problemi dell'azienda e quindi, poter introdurre nel contratto delle garanzie per tutelare il compratore contro i rischi specifici di quella società.

Ancora: occorre ricordare la complessità di materie "nuove" rispetto al curriculum studiorum tradizionale dell'avvocato italiano. Pensiamo all'antitrust, che in Italia esiste solo dal 1990, anche se vi erano fin dal 1957 gli artt. 85-86 del trattato CE. Chi si occupa di queste problematiche deve conoscere molteplici decisioni dell'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato e della Corte di Giustizia, oltre ad essere aggiornato sugli ultimi orientamenti della Commissione. Lo stesso accade per altre materie come il diritto dei valori mobiliari: chi se ne occupa deve seguire la costante evoluzione della normativa e le più recenti comunicazioni Consob fino a poco tempo fa non di facile accesso (adesso per fortuna c'è anche il sito Internet). Infine, anche il diritto comunitario è assai complesso, ha molteplici fonti, di difficile reperimento, in continua evoluzione, e per seguirlo bisogna essere sempre più specializzati. Ma d'altro lato non si può certo ignorarlo.

Quindi, è affatto legittima la richiesta delle imprese di avere un unico referente ("one stop shop", come si dice nel gergo abituale) che possa gestire tutte le principali problematiche che l'azienda affronta o almeno quelle più importanti. Con qualche ritardo rispetto a quanto è successo nella consulenza, nei servizi bancari, nella revisione, nei servizi finanziari, oggi assistiamo, anche nel settore legale, a un processo di aggregazione che porterà alla formazione di "campioni nazionali", e poi forse anche campioni transnazionali, europei o mondiali. Quest'estate è, infatti, avvenuta la prima fusione tra uno studio legale americano, uno inglese e uno tedesco che ha portato alla creazione di uno studio mondiale del tutto comparabile ad una società di revisione di qualche migliaio di persone, con una trentina di uffici in tutto il mondo e che copre praticamente tutti i servizi che le imprese normalmente richiedono. Rovesciando la tendenza in atto negli anni scorsi questo studio sta diventando un effettivo concorrente delle società di revisione.

### Una disciplina giuridica obsoleta per gli studi legali?

Oggi quindi gli avvocati devono confrontarsi con le regole del mercato. Ma,

dobbiamo chiederci, le regole del mercato sono compatibili con quelle che erano state scritte decenni o sono per una professione intellettuale sostanzialmente solitaria quale era quella dell'avvocato? Avevamo una legge professionale del 1933 e la disciplina giuridica degli studi di assistenza e consulenza del 1939. Questo assetto normativo ha subito una graduale erosione per effetto, da un lato, delle sentenze della Corte di Giustizia delle Comunità Europee, che hanno ampliato l'ambito entro il quale possono trovare riconoscimento gli avvocati stranieri in Italia (è ancora pendente un'azione contro l'Italia davanti alla Corte di Giustizia per discriminazione contro gli avvocati stranieri, sia per la difficoltà che per loro si frappongono all'apertura di studi in Italia, sia perché l'abilitazione per gli stranieri sembra più difficile di quella degli italiani) e, dall'altro, per effetto dell'abrogazione delle norme che vietavano l'esercizio della professione intellettuale nella forma di società.

Anche se ad oggi la nuova disciplina non è ancora stata adottata, ormai è solo questione di tempo; il disegno di legge "Mironi" tocca tanti temi scottanti: l'abolizione delle tariffe, la quota di capitale per le società di professionisti, la dicotomia "obbligo di risultati" o "obbligo di mezzi", l'accesso alla professione e la sua liberalizzazione, il ruolo degli Ordini nel futuro, ecc. C'è, poi, com'è noto, un nuovo disegno di legge del Governo per il riordino della professione legale. Negli ultimi tempi, infine, il Consiglio Nazionale Forense, uniformandosi ad una tendenza già emersa in altri settori, ha ammesso, se non proprio la pubblicità commerciale, l'informativa sulle competenze degli studi; si può andare quindi in Internet o inviare ai potenziali clienti una brochure per far meglio conoscere le proprie specializzazioni.

Come al solito prima arriva il fatto e poi il diritto: l'assetto normativo sta seguendo stentatamente, e non senza qualche difficoltà, l'evoluzione del mercato, perché ci sono delle ostilità, dei tentativi di arrestare questo processo. Credo, però, che questi timori non siano fondati e, comunque, di qui a breve l'assetto normativo non potrà che cambiare, come in parte aveva preannunciato l'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato, a seguito di un'indagine conoscitiva sugli ordini e le professioni che aveva condotto nel 1997.

#### Conclusioni

In conclusione, tornando alla nostra esperienza, di fronte a queste evoluzioni del mercato, pur svolgendo un lavoro gratificante e interessante, abbiamo ritenuto che il mondo andasse in un'altra direzione. Se volevamo essere competitivi, continuando a partecipare alle più rilevanti operazioni societarie dovevamo cambiare ed adeguarci le richieste del mercato. Allora abbiamo cercato dei partners con caratteristiche professionali a noi simili e con i quali l'intesa anche sul piano culturale e personale fosse forte. Abbiamo avuto la fortuna di trovarli e così, nell'arco di pochi mesi, i nostri tre studi si sono fusi, ed oggi, come dicevo all'inizio, la nostra è una associazione professionale con più di cento avvocati che si va organizzando per dipartimenti e per competenze (diritto del lavoro, diritto bancario e finanziario, acquisizioni e fusioni, antitrust, diritto comunitario, ecc.) All'inizio, ci siamo naturalmente trovati a gestire grandi problemi organizzativi. Siamo ora cercando di creare un cursus honorum interno, con regole chiare per i collaboratori in modo da incentivarli, annunciando loro corsi interni di aggiornamento, inviandoli in studi stranieri per degli stages, favorendo periodi di studio all'estero, ecc. Stiamo anche studiando la possibilità di sponsorizzare una borsa di studio.

Vorrei concludere con una riflessione finale sulla sfida di ordine culturale, e non solo, che gli avvocati italiani hanno oggi di fronte. È vero, bisogna essere in grado di abbandonare l'immediato e di cogliere con coraggio il cambiamento in corso. Ma, in generale, io non sono così pessimista come alcuni degli speakers che mi hanno preceduto. Sono convinto infatti che il mercato consenta spazi a tutti. Quello dello studio aggregato è un modello, ma non è certo l'unico: si può anche continuare a lavorare come sempre, in modo tradizionale, ma occorre allora, ad esempio, cercare spazi in settori di ricerca ad elevata specializzazione; in questo modo anche lo studio più piccolo può avere un proprio spazio importante. Del resto, gli studi con struttura organizzativa complessa di cui vi ho parlato non sempre possono o vogliono offrire tutti i servizi legali e vi sono casi di cui un determinato servizio può essere svolto meglio da uno studio "piccolo" che da uno grande. Chi ha voglia invece di provare questa avventura nuova, credo che debba gettare il cuore oltre l'ostacolo, e sono sicuro che tutti voi lo potrete fare.

#### -Claudio Siciliotti (Segretario Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti): Dottore Commercialista prossimo futuro

Intervenire da ultimo mi consente di costruire un discorso che tenga conto dei contributi assai interessanti già svolti in precedenza. E che confermano che questo Nord Est è un laboratorio di un nuovo modo di fare impresa, ma deve diventare anche un laboratorio di un modo nuovo di fare professione. Da qui devono partire le spinte migliori e più innovative.

Non so se devo fare un discorso da consigliere nazionale o se fare un intervento personale dicendo quella che è la mia posizione ed esperienza. Sono stato invitato qui come consigliere nazionale e credo quindi che inizierò dalla prima veste. Abbiamo ascoltato una sorta di paradosso che continua a ronzarci nella testa: siamo tutti pessimisti, tuttavia, se ci andiamo a confrontare con la realtà di tutti i giorni, se confrontiamo il fatturato del '99 con quello del '98 del nostro studio professionale, questi grandi motivi di preoccupazione non ci sono o sem-

brebbero non esserci. Quindi perché interrogarsi così a fondo sul futuro? Siamo proliferati sulla riforma fiscale degli anni '70 e oggi quel lavoro potrebbe dirsi concluso. Ma se ci guardiamo indietro e guardiamo a quello che abbiamo fatto fino ad adesso quest'anno, la considerazione perde fatalmente di attualità.

Se aggiungiamo un'altra riflessione che i colleghi che mi hanno preceduto non hanno fatto ma che faccio io, cioè che nel terzo millennio l'unica grande ricchezza sarà solo il know how intellettuale. Non conterà tanto chi ha qualcosa - beni, risorse, capitali - ma conterà solo chi saprà, chi avrà delle conoscenze. E allora il lavoro intellettuale di cui noi siamo esponenti, sarà la vera ricchezza. A me piace dire che non si può rimanere per più di una generazione ricchi e scemi, o si aguzza l'ingegno o si perdono le disponibilità accumulate. Ciononostante, nonostante tutto questo sia indubbiamente vero, siamo pessimisti e ci interroghiamo.

Io credo che il dibattito ci abbia dato tutti gli elementi per dare una risposta a questo apparente paradosso, che però forse tarda ad affacciarsi nella nostra mente.

Abbiamo sentito con estrema chiarezza quelle che sono le richieste del mercato: l'hanno detto i due imprenditori: cosa vogliamo dalla nuova consulenza? Un aiuto per consolidare la presenza internazionale, per ottimizzare la struttura organizzativa, per creare nuove strutture di collaborazione tra le imprese che trasformino l'attuale concorrente in un futuro partner, vogliamo essere aiutati a gestire l'innovazione, vogliamo essere assistiti nella ricerca e sviluppo, nel nuovo commercio elettronico, vogliamo un controllo di gestione efficiente, vogliamo professionisti che ci facciano budget e business plan, vogliamo auditing nell'azienda perché prevenire è meglio che curare.

Ho solo citato quello che è stato detto testualmente.

Abbiamo avuto anche l'opinione della concorrenza, perché le società di revisione, sono proprio la nostra concorrenza. Nonostante l'amico Zanardi si definisca orgogliosamente dottore commercialista - e questo è senz'altro vero perché io lo conosco da anni, attento e puntuale nel contribuire alla crescita della nostra professione nei dibattiti delle nostre giornate di studio - però fa il dottore commercialista con i concorrenti, con quelli che per noi sono e saranno sempre più i nostri concorrenti. Che qui ci vengono a dire oggi che fanno tutto. Non solo quello che tradizionalmente hanno fatto sinora. Zanardi ci dice che ci manca solo l'immaginazione di quello che è nelle loro possibilità di fare. Finiranno per fare anche il catering, per i loro clienti! Sono in grado di farlo, fanno il beauty shop molto bene - l'abbiamo sentito - perché sono organizzati molto bene.

L'amico avvocato ci ha ricordato che tutto lo fanno anche loro, sono in cento, sono in tanti, ci ha parlato esplicitamente del ramo fiscale. Lui ci rassicura, ma non più di tanto, ci dice: voi avete il mercato, avete le competenze, forse vi manca l'organizzazione.

Io ho la sensazione che noi non abbiamo più le competenze per questo mercato che cambia. Questo è il punto fondamentale, non è che ci manca solo l'organizzazione. Noi forse non abbiamo le competenze perché se le competenze necessarie sono la capacità di dare risposte alle domande che vi ho elencato, ognuno si faccia l'esame di coscienza e si risponda se possiede in proprio o con la propria struttura quelle competenze che ci sono state oggi indicate. Io ho dei forti dubbi per quanto mi riguarda, poi ognuno di voi saprà rispondere per sé stesso. Come uscire da tutto questo?

Credo che dobbiamo partire dall'inizio. Tutti hanno parlato di epoca di grandi cambiamenti, grandi rivolgimenti. Alcuni ingredienti del cambiamento ci sono stati dati. Credo che lo dobbiamo pazientemente ripercorrere, anche perché se non ne avremo una perfetta cognizione. Continuiamo a usare certe parole usate ed abusate: la globalizzazione. Ripensiamola bene questa parola e vediamo quali ingredienti che contiene, cosa significa? Che cos'è che cambia sostanzialmente?

Secondo me ciò che cambia è che passiamo da una società industriale a una società dei mezzi d'informazione. Questo è il cambiamento. Il dato di cambiamento fondamentale. Un rinnovamento che coinvolge tutti i settori ma modifica principalmente il commercio, il credito, i trasporti e la pubblica amministrazione. Cambiamento vuol dire mutamento delle prospettive di questo secolo che va a conclusione. Il fronte dell'economia ci dà degli indicatori molto evidenti in netta controtendenza con il passato: bassi tassi di interesse; riduzione tendenziale del tasso di inflazione; nessuna differenza di cambio nei Paesi della Comunità Europea; un maggiore potere di negoziazione dell'Europa nei confronti del resto del mondo; uno scenario dominato da tre sole monete forti: dollaro, euro, yen; capitali che si muovono; mercati allargati trasparenti competitivi; l'evoluzione del commercio elettronico; il boom del televorato. "Il Sole 24 Ore" pubblicava una inchiesta: oggi 700 mila persone in Italia telelavorano, 9 milioni di persone telelavorano in Europa. E' un dato importante, perché vuol dire che si avviano a perdere di significato i concetti di spazio e di tempo, perlomeno così come sinora concepiti. Che non saranno più così importanti. Io prendo una persona che lavora con me e l'orario di lavoro è questo. Ma che significato potrà avere tra un po' di tempo tutto questo? Tu devi essere qui a quell'ora. Intanto non è più necessario che tu sia da qualche parte precisa ma neppure che tu ci sia ad una determinata ora.

Qualcuno dice che questo spersonalizzerà i rapporti, io sono convinto del contrario, li personalizzerà. La prima risposta di un manager che telelavora è stata

questa: io mi sono accorto per la prima volta che a casa mia si mangia a ora di pranzo; non pensavo che si mangiasse, io ho sempre mangiato panini, ero portato a pensare che lo facessero anche loro. Invece a casa, alle ore tredici, ci si siede e si sta tutti assieme. Ora non so se si spersonalizzano i rapporti o invece si creerà un nuovo modo di stare vicini e un nuovo modo di essere produttivi sul lavoro.

Quello che è certo è che tutti i fattori descritti determineranno un quadro molto diverso dall'attuale rispetto al quale a livello internazionale sopravviverà la diversità dei soli fattori di competitività dei diversi Paesi - ma chissà per quando - e cioè la tassazione, il costo del lavoro, l'efficienza dei servizi e delle infrastrutture.

Ecco allora, come si colloca in questo discorso il sistema Italia, che, come è stato ricordato, è essenzialmente basato sulla piccola e media impresa, ma forse, più correttamente, sulla micro impresa. E' un sistema - lo dicono i nostri industriali allarmati - che oggi è in difficoltà e perde di competitività.

Si sviluppa ad un tasso inferiore a quello dei partner europei. Perché soffre di grossi vincoli legati al nostro Paese: debito pubblico, tassazione, infrastrutture, uno stato sociale costoso e inefficiente, un mercato del lavoro troppo rigido e ingessato. I nostri imprenditori che crescono sono dei bravi produttori, dei grandi venditori, forse non secondi a nessuno in questo. Idee e capacità di vendere sono state da sempre gli elementi del successo del made in Italy. Però forse hanno difficoltà a sviluppare dei piani di impresa e questo limita quello che è il loro potere contrattuale soprattutto nei riguardi del mondo del credito e della pubblica amministrazione.

Un cambiamento radicale.

A me piace usare un'espressione che mi pare significativa. L'ha detto Ziche prima: per me l'Europa è ormai un mercato domestico. Mi piace dirlo in altro modo: oggi non si esporta più, si vende all'estero. Che è una cosa del tutto diversa. Esportare dà l'idea di dover affrontare la frontiera con tutto un bagaglio di regole differenti da quelle, poco conosciute, che troveremo dall'altra parte. Si vende all'estero significa invece che non c'è più una grande diversità. Gli imprenditori del Vicentino vendono forse con più facilità in Germania di quanto non accada con il nostro Meridione, considerando le differenze di mentalità che li separano da queste due aree.

E' già stato detto, non si specula più sull'inflazione, sulle differenze di cambio, non si sopravvive più nelle nicchie di mercato, non conta chi ha ma chi sa. Oggi non ha senso tenere i capitali, perché non rendono più se non si impiegano produttivamente.

Se questi sono gli elementi del cambiamento e cambia quindi il modo di fare impresa - è questo il primo concetto che dobbiamo percepire - deve cambiare per forza il nostro modo di fare consulenza a una impresa che cambia se a questa e alla sua evoluzione vogliamo restare legati. Le imprese che si apprestano ad accogliere queste sfide di un nuovo mercato, per cui hanno problemi di natura organizzativa e gestionale, imprese che si preparano a ricevere capitali di rischio da terzi, oggi richiedono efficienza e una migliore struttura organizzativa. Oggi la consulenza a queste piccole e medie imprese ha come referente il dottore commercialista che, per mantenere e rafforzare la sua posizione, deve per forza nel futuro rivoluzionare il modo di fare consulenza e di assistere i propri clienti.

Io credo che al di là della considerazione dell'attualità, che parrebbe assolutamente in controtendenza, la consulenza fiscale finirà per perdere di importanza. Può apparire paradossale: noi eravamo abituati a vivere di fisco fino a maggio, adesso viviamo di fisco fino ad oggi. Ma questo non vuol dire, è sicuramente vero che diminuirà la consulenza fiscale, non sarà più quello il business della nostra professione, non c'è dubbio.

Io non so come avverrà l'armonizzazione europea della tassazione, se avverrà dall'alto, come vogliono i Paesi più forti o dal basso come voglio quelli più deboli. Armonizzazione dall'alto vuol dire creare regole uguali per tutti, come vuole la Germania, oppure dal basso cioè ciascuno faccia quello che vuole e poi i capitali che si muoveranno costringeranno i Paesi a fare tassazioni allineate per non farli scappare via.

Comunque, da qualunque parte si arrivi, ci si arriverà. Del resto, in Europa, il fiscalista non è una professione così importante. La consulenza fiscale è esplosa negli anni '70 ma prima non era così: mio padre ha fatto questa professione e ricordo che prima degli anni '70 faceva tante altre cose oltre al fisco. Da quel momento non ha fatto altro che questo. E probabilmente, proseguendo questo mercato nel trapasso generazionale, lui ha lasciato a me una eredità di studio e di clientela che io non lascerò ai miei figli, per quanto bravo possa essere. Non è quindi solo un problema di organizzazione, è un problema anche di competenze.

Se andiamo in quella direzione queste competenze oggi non le abbiamo.

Le abbiamo nel curriculum universitario, ma l'esperienza degli ultimi anni non ci ha messo a frutto questo bagaglio tecnico culturale, non abbiamo una grande esperienza in campo economico, finanziario, strategico, aziendale. Il controllo di gestione, ci è stato ricordato, le società di revisione lo fanno, perché non hanno nessun problema. Se non lo fa Zanardi, c'è qualcun altro che lo fa per lui con un modello testato, e quindi anche l'ultimo giovane da lui "acculturato" è in grado di applicare quel modello di controllo di gestione.

Nei nostri studi questo modello non c'è.

Abbiamo il cliente ma non abbiamo il modello. Lui non ha ancora il cliente o il piccolo cliente, però ci arriverà con il modello.

Forse dobbiamo riposizionare le nostre competenze. Dobbiamo cogliere questa opportunità storica del mondo che cambia, prima che sia troppo tardi, prima che il cambiamento produca degli effetti sul fatturato delle nostre micro aziende, perché questi effetti non li produrrà progressivamente. La metafora più efficiente è quella che io ho sentito ad una conferenza sull'ambiente dove si raccontava come progredisce nel nostro pianeta l'inquinamento ambientale. La metafora è quella dei fiori di loto nello stagno.

Funziona così: un giorno ce n'è uno, il giorno dopo due, quattro, otto ecc.; la metafora è pienamente efficace nel momento in cui si pensi che il giorno in cui è pieno metà stagno, il mattino dopo è pieno tutto.

Non accadrà quindi progressivamente. Se non ci riposizioniamo quello che accadrà è che da un momento all'altro i dieci clienti di riferimento dello studio, per ragioni eterogenee ma tutto sommato coincidenti diranno: caro dottore, per carità, lei resta fondamentale, lei resta importantissimo, però, sa, è cresciuta la struttura interna, il dott. Rossi che prima era così così è diventato molto bravo, lo aiuta molto l'informatica, la banca oggi mi offre, se apro un conto corrente, anche un servizio di assistenza fiscale, la mia assicurazione che mi vende la polizza mi dà anche uno schemino di controllo di gestione e, insomma, per tutte queste cose, se io dovrò fare la fusione tornerò da lei, ma per ora mi capisca...

Secondo me rischiamo che ce lo dicano in dieci di colpo, e se noi non avremo preparato le contromisure, non solo non lasceremo il nostro studio ai nostri successori - che è una cosa che sta a cuore ad ogni padre di famiglia - ma ci potrà mancare anche la possibilità di continuare il quotidiano.

Ecco quindi che in quest'occasione di crescita dell'impresa moderna verso i due fattori critici - l'efficienza e la qualità - o la accompagnamo noi o la accompagneranno gli altri, col risultato non solo di non cogliere i nuovi mercati, ma di perdere anche quelli nei quali già siamo presenti.

Non abbiamo il mercato in senso stabile, non abbiamo le competenze in senso stabile, sicuramente non abbiamo l'organizzazione.

Questa sfida la vinciamo solo se proviamo a fare una riflessione sulle due cose che dobbiamo fare.

Un riposizionamento strategico che ci porti ad affiancare le conoscenze e le competenze nelle aree che tradizionalmente ci vedono forti, vincenti e consolidati - contabilità, bilancio, fisco - ad altre aree che sono state finora molto poco battute: tesoreria, finanza, marketing, organizzazione aziendale e posizionamento strategico delle imprese.

Oggi noi vendiamo talvolta prodotti che l'imprenditore non compra con piacere: vorrei sapere il livello di gradimento che c'è nel pagare un bilancio, una dichiarazione dei redditi del 1998; il livello di gradimento nel pagare una dichiarazione dei redditi in generale. Io credo che l'imprenditore non abbia in testa il problema del 1998; ma non ha neanche quello del '99; ha forse il 2000 e 2001 ed è disponibile a darmi dei denari se gli do delle soluzioni vincenti per il 2001. Per il '98 faccia con il ragioniere interno, io ti pago semplicemente la tranquillità di non avere rogne, ma non mi interessa questo prodotto. Invece mi interessa come trasformare il concorrente in partner, mi interessano le idee di sviluppo imprenditoriale che sarai in grado di darmi.

E' questa la sfida: qualità ed efficienza. Su questo il nostro Consiglio Nazionale si è molto impegnato.

Il nodo centrale è la qualità: noi staremo sul mercato di oggi e di domani se sapremo fornire prestazioni qualitativamente elevate e se saremo dotati di una organizzazione qualitativamente efficiente.

Non c'è altra strada; si può e si deve chiedere per questo al nostro Consiglio Nazionale di promuovere e varare un progetto di formazione permanente in campo culturale che vada a incidere anche sulla possibilità di riposizionarsi sul mercato.

Molti di noi spendono un sacco di soldi perché avvertono la necessità di investire, ad esempio, sulla contabilità ambientale, perché in futuro le aziende godranno di sgravi fiscali e provvidenze pubbliche se non inquineranno. Ma chi lo dice che l'impresa non inquina? Che sostiene dei corretti costi ambientali? Potrebbe dirlo il dottore commercialista, se ne ha le competenze.

Credo allora che il nostro istituto di ricerca debba attrezzarsi, e lo sta facendo, per garantire una formazione permanente e certificata che supporti la crescita del dottore commercialista in quelle aree nelle quali si deve rivalutare e riposizionare la professione del futuro.

Questo è possibile, non dobbiamo farlo con strutture ingessate, con strutture autoctone, con i docenti necessariamente interni. Andiamo a comprare i migliori che ci stanno sul mercato e facciamo delle scuole serie che abbiano magari un costo più contenuto di quello che ha l'attuale mercato, ma offrano qualità perché è qualità dobbiamo e vogliamo ricevere.

Questo è un discorso molto importante. Quindi formazione permanente e certificata che un giorno potrà diventare anche un requisito indispensabile di appartenenza all'Ordine professionale.

Credo però che dobbiamo anche migliorare la qualità e l'efficienza dell'organizzazione dei nostri studi.

Io non capisco le guerre di religione che esistono oggi sul tema della qualità della organizzazione degli studi, l'adeguamento alle norme ISO 9000, che non

sono niente di particolare, ma solo standard internazionalmente conosciuti e riconosciuti in oltre 90 Paesi del mondo da oltre 30 anni.

Non vedo proprio il problema. Facciamolo in fretta e creiamo al più presto delle strutture efficienti e di qualità. Anche se questo non vuol dire garantire la qualità di prestazione. Tutto il mondo va in quella direzione e non si vede perché investire nella qualità non significhi investire sia in direzione della prestazione che dell'organizzazione. E allora questo è quel poco che può fare il Consiglio Nazionale, dare un segnale nella direzione della qualità della prestazione, con corsi forti, importanti, sviluppati al centro, ma svolti anche a livello locale che garantiscano il riposizionamento culturale della nostra categoria.

Ma molto deve essere fatto da ognuno di noi. E dal punto di vista dell'organizzazione bisogna lanciare un segnale che sull'importanza dell'organizzazione in un mercato che cambia. Siccome esistono mille squali nel mercato, allora il nostro CN approva delle linee guida, e non vi lascia soli, per cui fa anche delle convenzioni che vi consentono di arrivare a questo risultato a metà del tempo e a un terzo del costo. Lo vogliamo o no? Se lo vogliamo facciamolo.

Questo può fare il Consiglio Nazionale per la nostra categoria. Due cose importanti. Ed il segnale che abbiamo capito il cambiamento.

Dobbiamo essere protagonisti del cambiamento perché queste due cose o le facciamo o lasciamo le cose come stanno. Nel secondo caso non avremmo fatto il nostro servizio, non avremmo dato un segnale forte alla categoria e invece di governare il cambiamento nella misura in cui questo possa essere guidato da un organismo rappresentativo di una categoria, l'avremmo semplicemente subito. Niente di male; è uno dei cento tram che abbiamo perso. Io ci tengo a non perdere il centounesimo.

Due parole ora su come la vedo io personalmente.

I problemi che trattiamo oggi, li ho dentro di me da tanto tempo. Vengo da uno studio di Udine, una realtà di provincia, imprenditorialmente in movimento, ma non certo quanto il Veneto; quello che ho detto capiterà anche a Udine e anche nella mia struttura. Quali cambiamenti ho predisposto? Non posso certo vantare uno studio di 100 dottori commercialisti, di dimensione internazionale. La scelta che ho fatto è quella della rete. Ne voglio parlare dall'interno. E' una cosa sofferta, ha ragione l'amico Trivellini. Che cos'è la rete: un progetto di rete ho cominciato a coltivarlo l'8 marzo 1995, a Milano, nevicava, e forse anche questo poteva avere un qualche significato. L'idea era questa: un'idea di crescita, ma non orizzontale, non aumentando i partner, i dipendenti, le strutture dello studio per far fronte alle richieste di una clientela che ti chiede sempre più cose, come abbiamo sentito. Una crescita verticale, in competenze di altri studi, che rimanessero giuridicamente autonomi, con i quali ci fosse una osmosi di procedure, di know how.

Noi abbiamo passato una prima fase nella quale ci siamo detti che non c'era nessun problema, che ciascuno avrebbe dato tutto agli altri; niente di più falso, siamo dei menzogneri, nessuno è più geloso di un professionista del proprio personale *know how*. Gli imprenditori non ci capiranno mai, perché nel momento in cui intravedono un affare comune sono già fratelli dal punto di vista commerciale. Noi non lo siamo mai.

Dopo una prima fase di illusioni del genere durata tre-quattro mesi, abbiamo cominciato a darci qualcosa con il contagocce. L'elemento fondamentale è stato capire che più dai più ricevi, e l'altro elemento fondamentale è stato quello di non mettere vicino realtà che avessero lo stesso mercato. Infatti nei casi in cui i mercati sono totalmente diversi e impenetrabili il discorso può funzionare.

Il primo suggerimento quindi è: mercati del tutto diversi. Nel mio caso erano sette studi, collocati prevalentemente nel centro nord, tranne uno che è a Roma, e tranne Milano e Torino, gli altri sono tutti studi cosiddetti di provincia.

La seconda fase, dopo quella del dare, è stata quella del costruire dei prodotti professionali in comune; e qualche cosa l'abbiamo fatto di significativo che oggi ci permette di reggere il confronto proprio con le società di revisione. Faccio un esempio: sarebbe costato sangue un manuale di bilancio che avesse in sé un minimo di controllo sui conti dell'azienda. Questo manuale serve oltre che come strumento di lavoro, anche per presentare all'azienda, all'imprenditore, un modo di lavorare; io ho acquisito clienti solo per il fatto di averlo mostrato. Io vorrei farti fare il bilancio, tu come lo fai, con le norme del Codice Civile. Io lo faccio con questo manuale che volendo mi permette di fare queste interrogazioni, raccogliere questi dati, che mi permette di dare un prodotto finito che è di questo tipo, che mi permette di lasciare un supporto documentale all'azienda informatico-cartaceo di questo tipo.

Questo è un modo per contrastare loro, le società di revisione, perché loro su questo oggi sono vincenti lì. I problemi sono arrivati quando abbiamo scelto di fare un salto di qualità. Secondo me il salto di qualità non lo fai se non con una persona che si dedichi esclusivamente alla rete, cioè un collega che non lavori per i clienti ma lavori per la rete: l'office manager. O forse il company manager, non so come chiamarlo.

Questo però è stato un bene e un male, perché poi quando abbiamo dovuto confrontare i costi di una persona fissa e i costi di un progetto preciso, il fronte si è un po' frastagliato, abbiamo perso qualche gamba, però io credo che abbiamo anche idee più chiare per andare avanti e per acquistare qualche gamba diversa e per crescere in futuro.

In ogni caso, e chiudo, non pensate seriamente di delegare ad un Consiglio

Nazionale il futuro della vostra professione. Il futuro siete voi e non potete delegarlo ad un organo politico.

Se questo Consiglio Nazionale riuscirà a portare avanti il programma che ho delineato (formazione permanente certificata e robuste ed agili convenzioni per arrivare ad una certificazione di qualità dell'organizzazione dello studio) ciò dipenderà in misura rilevante dal vostro coraggio e dal vostro convinto sostegno in direzione di un futuro nel quale si continui a coltivare l'ambizione di restare dei protagonisti.

#### Giuseppe Rebecca

- Le relazioni sono finite; faccio un breve sunto di queste due ultime e poi, se c'è qualche intervento, qualche domanda sulle esperienze pratiche; credo che questa potrebbe essere la cosa più interessante.

L'intervento dell'Avvocato Saravalle mi ha colpito soprattutto per due cose: la prima è che la spinta verso la razionalizzazione della struttura non è stata la motivazione economica (questo conferma le previsioni sulla nostra attività, perché anche per noi dottori commercialisti non sono questioni economiche, oggi, quanto piuttosto problematiche di struttura). La seconda è che la fidelizzazione del cliente non c'è più; forse loro colgono di più questo aspetto per la natura del loro lavoro; noi l'abbiamo colta meno perché la nostra è, più che questione di fidelizzazione, questione di diverso rapporto. Il cliente oggi è ancora così a noi legato, ma dobbiamo prepararci, perché cambierà. La loro esperienza di studio legale con circa 100 colleghi, che parrebbe antica, è solo di qualche anno; già questo sta significare come cambia in fretta la realtà operativa, e le aziende ce lo dimostrano, sempre, ogni giorno.

Claudio Sciliotti, più volte ha parlato di pessimismo. Non si tratta di questo, ma di constatazione della realtà. Presa di coscienza su un modo di fare la professione, che dà soddisfazione, ma non è il modo giusto, il modo che oggi viene richiesto. E' quindi da affrontare la problematica del cambiamento, che è comunque di difficile identificazione nelle sue modalità operative. Sciliotti ci ha spiegato della sua esperienza di network, altri potranno farne altre, ma il cambiamento non è facile. Dovrà essere comunque l'obiettivo di tutti, ma penso, io per primo, che non troveremo una soluzione in tempi brevi. Il mercato, però, ci sta già assillando. Ora, se volete fare qualche domanda.

#### Guido Zanardi

- Una riflessione: credo che Sciliotti abbia fatto un intervento molto valido, che è la dimostrazione di quello che dicevo prima, delle qualità umane che ci sono in questa categoria. Persone come Sciliotti le vedrei bene come mio socio, ma se proprio non posso, come concorrente preferisco vederlo impigliato nella rete.

#### Avv. Ugo Ticozzi

-Una premessa che riguarda i rapporti tra professionista e impresa; non vorrei che si confondesse la professione intesa in questo senso nuovo e più ampio, con quella dell'azienda, perché i parametri di misurazione a mio avviso sono molto diversi; per la ditta il parametro è il prodotto; per la professione che è intellettuale, il parametro è più difficile da fissare, perché è immateriale; l'attività del professionista non credo sia rapportabile a una SPA, ma a una società di partecipazione. Lo Studio associato secondo me è per questo l'unica dimensione dello studio che non sia individuale. La mia esperienza personale di Avvocato, è che dodici anni fa ho cominciato una attività di Studio Associato, prima con un collega, poi pian piano acquisendo altri giovani che entravano nello studio, oggi ha sei soci e occupa complessivamente dodici professionisti che ci lavorano. Uno studio che in relazione alle dimensioni del nostro territorio è almeno "non piccolo", anche se non è paragonabile a quelli di Milano. La difficoltà è di mentalità, io ho dovuto andarmi a prendere uno per uno i neolaureati, crescerli nel mio studio, farli crescere con la forma mentis compatibile. Io credevo che sarebbero bastate sei sette persone per rispondere a quelle esigenze che io mi raffiguravo per il futuro della professione, mano a mano che lo studio cresceva con quei parametri di 10-20% l'anno che consente un'attività professionale. Ho visto invece che queste esigenze aumentavano molto più velocemente, e se adesso questo studio è di venticinque professionisti penso che, ammesso mai che ci arrivi, quando ci arriverò, sarà uno studio adeguato. Cioè il treno va più veloce di me, non riesco a prenderlo. Questa è l'esperienza che ho fatto, e che mi terrorizza, non tanto per ragioni economiche, ma per la capacità di dare risultati adeguati e con soddisfazione.

Il futuro non può essere quello dello studio del professionista o del commercialista, ma dev'essere quello di una risposta complessiva alle esigenze delle aziende, ma anche del privato, a tutto campo, una risposta professionale, dove spesso le professioni si compenetrano tra di loro, come nel campo del diritto commerciale, e non è possibile dare risposte se non mettendole assieme.

E' un campo in cui non esistono approfondite esperienze, e con cui tutti noi dovremo misurarci. E' un compito non facile per il quale credo che gli Ordini debbano dare un contributo a tutti gli iscritti, per una crescita che è prima di mentalità.

## CONSULENZA E MERCATO

### **-Valentino Ziche**

- Voi non avete avuto come noi la sollecitazione di mercato, il mercato non vi ha imposto certe scelte obbligate e veloci come ha dovuto fare l'industria. Ma resta il fatto che le nostre associazioni non hanno sollecitato a sufficienza un salto di qualità in quello che le vostre competenze potrebbero dare alla categoria, noi vi abbiamo sempre chiamato a risolvere i problemi il giorno dopo; non vi abbiamo mai sollecitati a fornire consulenza prima che succeda. Probabilmente le Associazioni dovrebbero colloquiare un attimo di più, e noi dovremmo chiedere di fare un salto di qualità in quello che potete dare, ma questo credo parta da una collaborazione tra le due associazioni.

I cambiamenti sono talmente grossi che sta alle associazioni dire all'associato: se non cambi modo di fare strategia vai fuori mercato. Bisogna che troviamo anche nel nostro sistema maggiore efficienza. Noi dobbiamo crescere perché certe dimensioni in determinati settori sono al capolinea dell'efficienza e della produttività e sono convinto che possano crescere anche con il vostro aiuto. Ma dovete crescere anche voi. Non potete rimanere con uffici mono-cultura; dovette mettervi assieme perché solo così troverete efficienza al vostro interno.

### **-Giuliano Trivellin**

- La mia esperienza è di sette otto-anni come studio associato. Per me è stata molto positiva, mi ha consentito di fare le attività per la parte che mi interessava e delegare ad altri altri lavori. Il futuro è quello che è stato indicato da voi. Se studi come Bonelli si associano vuol dire che la strada per uscire dalla malattia è quella. La strada è stata solo abbozzata da qualcuno, la rete, non la rete... per questo i CN devono dare input forti anche pratici cercando di dare messaggi molto più precisi. Quella della rete per me è una esperienza negati-

va. Con colleghi con cui non hai interessi comuni o almeno una vicinanza, la possibilità di dialogare, non funziona. La strada è stata tracciata, il problema è come arrivarci, perché significa mettere assieme diverse persone e trovare una comunione di intenti sia sul piano economico che sul piano dei reciproci rapporti. Amalgamare non è facile.

### **-Claudio Siciliotti**

- Una cosa sulla rete: non esistono modelli assoluti ed esportabili. C'è una rete di studi e di colleghi a livello nazionale, e si tratta di studi molto "arrivati" ed è sintomatico che scelgano questa strada che non può che essere una strada di immagine. Esiste una rete tra Tommasin, Guatri, Rosina, Galeotti-Flori ecc. Sulla carta intestata di queste persone ci sono tutti gli altri. Voi potete capire che interesse possa avere Guatri alla sua età a promuovere una rete con Rosina, Galeotti ecc. Mi ha colpito però che studi non giovanissimi trovino lo stimolo di percorrere una strada di innovazione. Forse che il vento della crisi arrivi anche là?

La seconda cosa è sul CN: voi non potete delegare nulla al CN per il futuro della vostra professione, il futuro siamo noi, siete voi, non potete delegare ad un organo politico. Se questo CN porterà avanti il programma che ho delineato (formazione permanente e certificata, robuste e agili convenzioni per arrivare ad una certificazione di qualità della struttura) dipende dal sostegno vostro, perché questa battaglia non è assolutamente gradita a livello nazionale.

### **-Giuseppe Rebecca**

- Se non ci sono più interventi, possiamo chiudere i lavori. Il dibattito è stato sicuramente interessante. Grazie a tutti.