

Appunti della *lectio magistralis* inaugurale della

**I° edizione del Corso di Perfezionamento nella Professione di Dottore
Commercialista**

tenuta dal Prof. Angelo Provasoli

03 ottobre 2014

**LA FORMAZIONE E LA CRESCITA PROFESSIONALE DEL GIOVANE
DOTTORE COMMERCIALISTA**

A. LA FORMAZIONE DI BASE

Il Dottore Commercialista, quand'anche assista il cliente nella soluzione di problemi specifici (tributari, societari, concorsuali, contenziosi, di business, ecc.), è anzitutto consulente d'azienda.

Per tale motivo, si tratta di una figura che deve avere un'ampia e articolata formazione di base, che includa anche materie giuridiche come il Diritto Commerciale o quello Tributario. Tuttavia, per evitare la concorrenza con gli studi legali, per vincere la competizione nel mercato della consulenza in ispecie con gli Studi legali, il Dottore Commercialista deve muoversi su un terreno diverso dal loro, un terreno assai più articolato che riesce a coniugare con efficacia il diritto all'economia aziendale. La formazione di base del commercialista è e resta, pertanto, soprattutto aziendale. Management, finanza, organizzazione, marketing, bilancio, controllo di gestione debbono costituire le basi del suo bagaglio distintivo, naturalmente a fianco di ottime conoscenze giuridiche.

Per essere preparati in questo modo, ovviamente, la formazione non può e non deve terminare all'università. In un mondo che cambia si diviene rapidamente obsoleti. Lo studio continuativo serve per orientare l'esperienza al nuovo e l'esperienza al nuovo, realizzata in proprio o per il tramite dei colleghi di Studio, accresce significativamente le competenze.

In questa apparente banalità vi è una chiave importante della crescita professionale e del successo personale. Il giovane dottore commercialista che svolgesse la propria attività quale collaboratore di uno Studio professionale, che per circostanze diverse, non fosse influenzato dagli stimoli del cambiamento presenti nella professione, non avrebbe

incentivi al proprio aggiornamento e, come professionista, tenderebbe ad inaridirsi: tenderebbe, cioè, a perdere valore competitivo nel mercato della professione.

B. L'ORIENTAMENTO DA ASSUMERE NELLA FORMAZIONE PERSONALE E LE TENDENZE RINVENIBILI NELL'ESERCIZIO DELLA PROFESSIONE

Le aziende piccole in crescita, le aziende medie e quelle medio grandi affrontano ogni giorno problemi complessi nell'impostare gli assetti di business, organizzativi e amministrativi, nello scegliere le forme di cooperazione o di competizione con le altre aziende, nel definire le iniziative di sviluppo, interno od esterno, con o senza accordi societari, e nel formulare talora progetti di ridimensionamento o ristrutturazione delle proprie attività e o passività. Innanzi ad un ambiente così dinamico, uno Studio di dottori commercialisti tradizionale, "generalista", fa sempre più fatica a competere nel suo mercato. La domanda di assistenza e consulenza formulata dalle aziende diviene nel tempo più sofisticata. Le aziende si attrezzano autonomamente per rispondere ai temi di routine. Chiedono invece supporto per affrontare meglio le complessità del nuovo.

Uno Studio che intenda rafforzare le proprie basi di clientela dovrebbe proporsi di arricchire sistematicamente il mix delle proprie competenze, cogliendo il senso dell'evoluzione della domanda di assistenza nella propria area territoriale e al di fuori di essa. Per tale ragione, gli Studi professionali a prevalente carattere generalista, che non trovano i modi per arricchire le proprie competenze distintive, rischiano di perdere il ruolo di interlocutori privilegiati nei confronti delle principali aziende del proprio territorio.

Si tratta di sfide che pongono interrogativi essenziali in ordine alla capacità di un giovane di raggiungere (e prefissarsi) obiettivi professionali sfidanti, di acquisire status e credibilità professionali, di accrescere il proprio portafoglio di clientela o concorrere ad accrescere quello dello Studio in cui svolge l'attività verso una remunerazione che lo soddisfi. Interrogativi che ovviamente non hanno una risposta univoca alla luce delle molteplici vie percorribili nel corso del cammino professionale.

Molteplici vie che, tuttavia, hanno in comune alcuni ostacoli, da non sottovalutare, che è bene identificare e imparare a fronteggiare.

Il giovane che inizia un cammino professionale, di norma, non è in grado di razionalizzare se la scelta fatta, per esempio accettando l'offerta di collaborazione di uno Studio avviato, è in concreto promettente. L'avanzamento nella carriera

professionale è sempre molto lento. L'affermazione personale, si rivela solo nel lungo periodo. Nei primi anni non si riescono ad intravedere i risultati di lungo periodo. Nel valutare gli esiti del progresso compiuto nella carriera avviata occorre ricordare che il dottore commercialista di successo ha, nel proprio bagaglio, due ingredienti essenziali: competenze e credibilità. Delle competenze si è già riferito.

La credibilità è qualche cosa in più e di diverso rispetto alle competenze. Le competenze, per vero, costituiscono la condizione per ottenere "credibilità"; di per sé, tuttavia, esse non attribuiscono credibilità al professionista. La credibilità è un valore immateriale. E' la sintesi unitaria della personalità del professionista. La credibilità nasce dall'autorevolezza del pensiero, dalla fiducia che il professionista sa ispirare, dal *track record* delle attività svolte e dei risultati conseguiti.

Quando imbocca la via di un percorso di crescita, o lungo tale percorso, il giovane dottore commercialista deve porsi alcune domande. Tra esse:

- Le esperienze che sto cumulando sono orientate al rafforzamento delle conoscenze di base? Contribuiscono anche a fornirmi competenze distintive, appetibili alla clientela attuale o potenziale?
- La mia posizione all'interno dell'organizzazione professionale in cui opero, oggi e ragionevolmente in prospettiva, mi consente di ottenere adeguata visibilità, in proporzione ai miei contributi?
- Riesco a far crescere la mia credibilità professionale contribuendo in tal modo anche alla credibilità dell'intera organizzazione presso cui collaboro?
- L'organizzazione professionale in cui opero è disposta a riconoscere, in termini organizzativi ed economici, le competenze che maturo, man mano che si evidenziano?

Se a tali domande date risposta positiva avete imboccato la via giusta per il vostro successo. Se la risposta è invece negativa dovrete anzitutto fare un meditato esame con la vostra coscienza. A conclusione, se avrete stabilito che i mancati riconoscimenti ai vostri contributi non hanno ragionevole giustificazione, dovrete valutare l'opportunità di imboccare una nuova e diversa via di crescita professionale, facendo tesoro dell'esperienza fatta.

Uno dei temi che un giovane dottore commercialista deve considerare, nel corso della sua carriera, è l'assetto di "governance" dello Studio nel quale collabora. Il valore strategico della "governance" di uno Studio professionale moderno non deve essere sottovalutato. Né da parte del dottore commercialista in carriera, collaboratore dello studio, né da parte di coloro che reggono le sorti dello Studio.

Il giovane dottore commercialista che inizia la propria esperienza professionale sa che - se la governance dello Studio in cui collabora è particolarmente accentrata, se essa non dispone di meccanismi organizzativi in grado di assicurare un adeguato percorso di carriera ai singoli professionisti, in funzione dei meriti di ciascuno, se esclude spazi partecipativi - in quello studio troverà maggiori difficoltà a realizzare gli obiettivi sostanziali di crescita del proprio status professionale.

In tali contesti il giovane dottore commercialista potrà comunque avere opportunità rilevanti: potrà ad esempio, con il tempo, formarsi solide esperienze, vedere accresciuto il proprio ruolo e con esso la propria remunerazione. Il giovane più brillante tuttavia che ha giustificate ambizioni, inevitabilmente, non ritrova in uno Studio con governance accentrata soluzioni adeguate alle proprie ambizioni di crescita professionale. Avendo le opportunità, ed acquisite le esperienze più significative, tale giovane si muoverà verso nuove organizzazioni. Naturalmente lo Studio che si propone di conservare le collaborazioni migliori deve oggi più che nel passato, considerare in modo appropriato l'assetto dei meccanismi di governance istituzionale.