



Sandro Feole

La sostenibilità economica
degli studi professionali

Il futuro degli studi di architettura
in Italia tra aggregazioni e fiscalità

cnappc

**Consiglio Nazionale
degli Architetti, Pianificatori,
Paesaggisti e Conservatori**
2010 - 2016

Leopoldo Freyrie
Presidente

Salvatore La Mendola
Vicepresidente e Presidente
Dipartimento Lavori Pubblici

Franco Frison
Segretario e Presidente
Dipartimento Accesso
alla Professione

Pasquale Felicetti
Tesoriere e Presidente
Dipartimento Interni

Giorgio Cacciaguerra
Presidente Dipartimento
Università Formazione
e Tirocinio

Pasquale Caprio
Presidente Dipartimento
Lavoro, Compensi
e Competenze Professionali

Matteo Capuani
Presidente Dipartimento
Progetto e Innovazione

Simone Cola
Presidente Dipartimento
Cultura, Promozione
e Comunicazione

Ferruccio Favaron
Presidente Dipartimento
Politiche Urbane e Territoriali

Raffaello Frasca
Presidente Dipartimento
Deontologia Professionale
e Presidente dell'Ufficio
di Coordinamento

Massimo Gallione
Presidente Dipartimento
Ordinamento Professionale

Alessandro Marata
Presidente Dipartimento
Ambiente e Sostenibilità

Paolo Pisciotta
Presidente del costituendo
Centro Studi

Domenico Podestà
Presidente Dipartimento
Europa ed Esteri

Lisa Borinato
Presidente Dipartimento
Professione Junior

Testi
Sandro Feole

Edizione a cura di
Simone Cola
con Corine Veysseier

Progetto grafico
e impaginazione
46xy - Milano
Mario Piazza e Luca Napoli

Stampa e confezione
Arti Grafiche Bianca & Volta
Truccazzano (Mi)

Marzo 2016

- 1 Premessa metodologica
pg 7
- 2 Contesto di mercato
e riferimenti alla tipicità operativa
pg 8
- 3 Economista architetto
pg 11
- 4 I driver e 4 profili di studio tipizzato
pg 16
- 5 Aggregarsi: logiche e vantaggi
pg 22
- 6 Centralità del cliente e dell'offerta di servizi
pg 31
- 7 Chimica dell'aggregazione
pg 34
- 8 Forme tecniche di aggregazione
pg 39
- 9 Analisi comparata STP e forma tradizionale
pg 46
- 10 Costi di attivazione
pg 51
- 11 Conclusioni
pg 53

Char pitet tiab! tanti

1 Premessa metodologica

Il presente documento sintetizza elementi statistici, concettuali, economici e presuntivi con la principale finalità di costruire percorsi di possibili soluzioni di aggregazione tra professionisti nonché di altri approfondimenti anche personali.

Molti elementi sono stati costruiti prendendo a base i dati statistici che vengono di volta in volta citati, giungendo a rielaborazioni che sono state effettuate per migliorare l'identificazione del target di riferimento e soprattutto per costruire i modelli adeguati a stimolare valutazioni di economicità del target. Nei casi in cui i dati raccolti dalle varie fonti non risultavano compatibili per periodo storico (anni diversi di rilevazione statistica) si è provveduto a presumere la validità degli stessi nel tempo, (es. composizione del profilo di addetti negli studi). Per i dati economici medi (fatturato o reddito pro capite), si è provveduto a ricercare elementi recenti, affinché fossero più vicini al nuovo contesto economico che la crisi congiunturale e di settore 2008-2015, ha generato.

Il contesto: analisi quantitativa della situazione degli architetti italiani da rapporto annuale CRESME 2013 e 2014:

- N.152.384 gli architetti attivi in Italia (2013), si tratta di quasi un terzo del totale degli architetti attivi in Europa, praticamente 2,5 professionisti ogni 1.000 abitanti più del doppio della media europea. Per fare alcuni esempi paesi come la Germania ne contano 100.000, mentre Francia e Regno Unito ne contano all'incirca 30.000. Sempre in Italia abbiamo una componente femminile pari al 40% del totale, quota questa che è andata sempre più aumentando negli ultimi 15 anni.

- Rielaborando i dati CRESME incrociati con le statistiche di Eurostat oggi disponibili (2011) è possibile comporre un quadro di confronto su alcuni elementi che caratterizzano il nostro paese e la Germania, punto di riferimento in questi anni nell'ambito europeo. Nelle due tabelle in calce si può riscontrare, come la situazione del lavoro potenziale per la professione architetto, è fortemente critica rispetto alle esigenze che si possono stimare sul mercato delle abitazioni.

Abitanti Italia	60.626.442
N°. abitazioni in Italia	30.509.000
N°. architetti	152.384
Mercato riqualificazioni in euro	98.900.000.000
Spesa rinnovo manut. pro capite	1.649,00
Percentuale di proprietari case	68,70%

Abitanti Germania	81.751.602
N°. abitazioni in Germania	38.550.000
N°. architetti	101.600
Mercato riqualificazioni in euro	162.200.000.000
Spesa rinnovo manut. pro capite	2.003,00
Percentuale di proprietari case	44,20%

Su tali assunti la potenziale quota di mercato per ogni architetto italiano sarebbe di euro 649.018, contro una quota per ogni architetto tedesco risultante di euro 1.596.457. Il dato pur parziale, associato al numero di abitazioni, è significativo per ciò che concerne le prospettive dell'attività per i prossimi anni.

Nel presente paragrafo sono stati analizzati alcuni elementi statistici per mappare il profilo dell'aggregazione in Italia cercando nel proseguo di individuare le cause principali della reticenza verso quella che può essere un'opportunità. Con pochi dati statistici si può infatti constatare che è molto limitato il processo di aggregazione fino ad oggi condotto nell'ambito professionale in genere:

- 1.500 risultavano nel 2012 gli studi associati (fonte Censis, Istat, MinLavoro, Isfol) dato riferito a tutte le professioni ordinistiche.

- A giugno 2014, dai dati Unioncamere, erano soltanto 193 le società tra professionisti: 109 nella forma di società di capitali (56,5%), 65 in quella di società di persone (33,7%), 13 le società semplici (6,7%) e 5 le cooperative (2,6%).

I due dati sopra richiamati fanno chiaramente emergere una avversione all'aggregazione nelle due forme associative più utilizzate, (STP e Studio Associato). A tale analisi sfugge certamente ogni organizzazione non formalizzata che può generare sistemi di condivisione collaterali alla professione (società di servizi, iniziative di supporto alla professione, ecc.). In ogni caso la composizione media degli studi di 1,4 titolari emergente dal già citato rapporto CRESME 2014, sintetizza l'esiguità del fenomeno.

La soluzione dello studio associato non è in realtà mai stata veramente presa in considerazione, una grande percentuale, l'85% del campione, degli architetti attivi è un lavoratore autonomo e di questi più del 60% è titolare di uno studio, mentre è alta la quota di quelli che, soprattutto i giovani sotto i trent'anni, lavorano con partita Iva con un'attività continuativa di mono-committenza presso un unico studio.

Comunque la forma più diffusa è quella del titolare unico, nel 55% dei casi, mentre troviamo casi di aggregazione (che si tratti di studi associati o studi con più titolari) solo nell' 11/12% dei casi.

Uno degli elementi presi in considerazione nel presente lavoro, è la capacità di spesa del target medio (committente privato o impresa) per zona e contesto di riferimento. Presa dall'Osservatorio CNAPPC – CRESME, 2014, l'ambito operativo dell'architetto per circa il 60% dell'attività risulta rilegato al contesto comunale o provinciale, segnale che conferma una forte connotazione provinciale nell'assunzione di incarichi professionali e conseguentemente la rilevanza del mandato fiduciario.

Per ciò che riguarda i redditi i dati provenienti da Inarcassa presentano un calo progressivo e costante del reddito medio dagli

anni 2000 ad oggi, riduzione che si attesta su percentuali vicine al 20%. Rispetto alla media europea, il reddito medio pro capite è di circa 9.000 euro in meno.

Il fenomeno dei bassi redditi pro-capite può essere analizzato anche facendo un rapido confronto tra le quote di mercato potenziale per architetto nelle costruzioni già sopra evidenziate, che ci vede anche rispetto alla maggioranza dei paesi europei, in forte svantaggio, per minor mercato potenziale. Questo risultato è riconducibile a due elementi fondamentali:

- L'ammontare totale delle attività di costruzioni (mercato).
- Quota di mercato destinabile all'attività tipica degli architetti (progettazione, direzione lavori, attività specialistiche, etc), considerata la presenza di un elevato numero di professionisti abilitati a servizi simili (geometri, ingegneri, periti) peculiarità presente nel nostro paese.

La forte contrazione degli investimenti sia pubblici che privati, nel settore delle costruzioni superiore al 35% negli ultimi 7/8 anni, è l'elemento di mercato più significativo che correda il quadro della situazione.

Questa situazione ha portato molti studi e professionisti a rivedere la propria organizzazione e ad intervenire su alcune aree della gestione con l'obiettivo di ridurre i costi. Negli ultimi 2/3 anni il 90% degli architetti ha dichiarato di essere intervenuto per ridurre gli investimenti in attrezzature, promozione e costi vivi di gestione, mentre si è preferito non intervenire sulla riduzione dei costi del personale o dei compensi per i collaboratori.

Questa ultima analisi mette in forte evidenza come le forme di aggregazione siano fondamentali per ottimizzare e gestire un'attività che diventa addirittura insostenibile nei casi limite o deve rinunciare a componenti importanti come la formazione o la promozione se non trova forme "intelligenti" di condivisione dei costi.

Le nuove sfide del mercato sono sempre più basate sui fattori economici, (prezzi, capacità di spesa della classe media, sviluppi demografici). Spesso nello sviluppo esasperato di competenze che la complessità evolutiva e burocratica ha portato, la gestione economica e l'analisi dei processi è stata delegata a figure specialistiche che tengono riservate le informazioni o semplicemente non ritengono utile metterle a disposizione. Si può affermare che spesso gli elementi economici rilevanti per la gestione delle imprese o degli appalti, sono analizzati a consuntivo e se disponibili in via preventiva, raramente costituiscono più di un elemento informativo generale, anziché diventare incremento della cultura economica. Risulta sempre più urgente che il fenomeno economico finanziario, che interessa l'intero ambito nel quale si opera, diventi una dotazione culturale di tutti coloro che operano intorno ad un progetto e/o ad un'impresa. Ciò ha valenza sia per il ruolo di attore professionista (coordinatore del progetto), sia quando la propria figura costituisce solo parte di un gruppo di lavoro più ampio. Non di meno rileva la valutazione specifica della propria attività professionale da collocare e vigilare in termini di valutazione economico finanziaria dentro ogni specifico progetto (economia personale).

Lo sviluppo delle nuove sensibilità in ambito ecologico, di vivibilità e di rispetto dell'ambiente, nonché le modifiche sociali in atto, imporranno certamente un ulteriore avanzamento della complessità normativa e tecnica anche per i prossimi anni. La gestione della complessità non può prescindere dall'utilizzo massivo di strumenti informatici e di tecnologie di supporto della memoria, dell'organizzazione personale e della fornitura di servizi al cliente o al cantiere/opera. In tali ambiti molto si è visto nascere ma raramente i vari strumenti sono stati integrati con valutazioni di processo organizzativo o con focalizzazione sugli aspetti economici e finanziari.

Dall'ultima relazione CRESME 2014 risulta evidenziato quale fattore operativo di criticità principale (esclusi quelli politico-tributari) la difficoltà nel recupero dei crediti. La gestione finanziaria quindi, resta in assoluto il fattore di limitazione principale nello sviluppo delle attività sia di costruzione che di ristrutturazione o di miglioramento energetico delle strutture e degli ambienti. Sempre più influenti nel percorso decisionale degli utenti finali (target) che si affacciano a un nuovo investimento, risultano essere i fattori di risparmio fiscale, utilizzato in Europa da vari stati quale elemento di supporto alla crisi del settore. Il fattore principale che ha condizionato e condiziona gli investimenti nel settore immobiliare resta sempre il supporto da parte del sistema creditizio. Le valutazioni preventive da parte delle banche verso

nuovi investimenti privati ed imprenditoriali, sono quindi i filtri che possono determinare la fattibilità o meno della scelta di investire nella ristrutturazione o nell'acquisto di un compendio immobiliare.

In un clima di timido disgelo della morsa creditizia sul settore immobiliare - confermato dai più recenti dati Osservatorio Mercato Immobiliare OMI del 21/05/2015 (Agenzia del Territorio), con un +10% del capitale erogato per mutui nel 2014 rispetto al 2013 - e considerato il livello favorevole dei tassi di interesse, riscontro Bankitalia, sarà certamente fondamentale cogliere le opportunità che si presenteranno nei prossimi mesi. Tali opportunità saranno tuttavia preventivamente filtrare da un'analisi sulla finanziabilità dei progetti da parte del sistema creditizio. Nel clima di criticità vissuto dall'intero settore, la consapevolezza di forza contrattuale da parte dei committenti, sia imprese che privati, sovente costringe i professionisti ad addentrarsi in attività preliminari all'incarico, che generano consumo di mezzi e tempo. Diventa quindi rilevante comprendere nel più breve tempo possibile se l'iniziativa o l'incarico, una volta assunto, ha la concreta possibilità di essere remunerato e soprattutto pagato. Il richiedere trasparenza al committente sulla sua concreta possibilità di finanziare un progetto, pur costituendo informativa riservata e da affrontare con tante delicatezze, risulta oggi un diritto imprescindibile del professionista che ha necessità di valutare se il proprio progetto ed il proprio lavoro, avranno una finalizzazione naturale che porti al pagamento delle prestazioni rese. Nella comprensibile ansia di ricevere incarichi, i professionisti in questi anni sono stati oggetto di strumentalizzazioni da parte di alcuni clienti che hanno colto il disagio, rendendolo utile strumento per ottenere pareri e progetti preliminari senza costo alcuno.

I sistemi di sostegno finanziario delle iniziative di ristrutturazione, costruzione o manutenzione non potranno ottenere le opportune autorizzazioni e concessioni di credito senza un piano integrato di valutazione di tempi e costi, che diano evidenza della sostenibilità e degli equilibri. Anche nel settore immobiliare è avanzato il grado di industrializzazione dei processi per la realizzazione delle opere ed a questa logica non si può certo sottrarre il professionista che ha ideato il progetto o ne segue l'esecuzione.

Tra le competenze distintive e fondamentali della professione in genere ma in particolare per quella dell'architetto, ci deve essere quindi la capacità di affrontare, singolarmente o con l'ausilio di specializzazioni terze, la gestione economica del progetto o della commessa. Spesso o quasi sempre l'intervento dell'Architetto rientra in un più ampio progetto dove i costi e le dinamiche di svolgimento, nel tempo dell'incarico, possono subire condizionamenti. Anche in presenza

di figure terze addette alla gestione economica, fuori dalla possibilità di coordinamento dell'architetto, si deve prevedere, da parte dello stesso, un'attività specifica di analisi dei fattori economici e di sostenibilità che riguardino il progetto o la commessa. Tale informativa minima costituisce l'elemento base per la possibilità di incassare i compensi sia al termine dell'incarico che in corso di svolgimento dello stesso.

Si deve inoltre precisare che la gestione finanziaria pur se ben programmata, può subire alterazioni nel corso dell'esecuzione degli appalti o degli incarichi. È il presidio dei fatti di gestione che interessano l'appalto diretto o sottostante, che spesso consente di poter valutare anzitempo gli effetti di criticità nei pagamenti o nel rinvio degli stessi per fatti anche di forza maggiore. L'architetto spesso ha una visione privilegiata degli elementi che caratterizzano la finanza di progetto. L'affiancamento ai tecnici degli istituti di credito o un più ampio coinvolgimento nella gestione dei SAL, può essere una rilevante opportunità per avere una finestra sulla gestione economico-finanziaria dell'appalto o del servizio. Il prevedere nei disciplinari anche questo servizio può essere una modalità di coinvolgimento rilevante per ottenere informazioni da inserire nei piani finanziari di progetto e conseguentemente garantire al cliente finale il presidio su un aspetto a volte discrezionale come la percentuale di avanzamento dei lavori.

L'analisi e la gestione dell'opera e della propria posizione finanziaria quindi, restano l'area di maggior importanza per una consapevole guida della propria posizione.

Nell'ambito delle competenze economico finanziarie che devono riguardare la propria posizione, l'architetto dovrebbe anche avere un'idea del modello economico che caratterizza la propria attività, (driver). I profili dell'attività possono risultare molto differenziati a seconda delle varie situazioni nelle quali un architetto opera o può operare. Dal coordinamento di altre figure professionali, alla gestione singola, alla gestione di soli progetti preliminari, tante possono essere le fattispecie con diversi modelli di gestione possibile. Ai fini di una trattazione più generale, nel presente contesto si ritiene di presentare un fac simile di modello gestionale basato sul time consuming elemento che accomuna moltissime attività.

Modello 2 / Architetti in unico studio

	Valore contabile		Ore	Media oraria		Costi
Ricavi vendite e prestazioni	euro	246.000,00	8.000	euro	30,75	V
Cancelleria, stampati e service	euro	3.800,00				V
Noleggio attrezzature, software	euro	2.200,00				F
Canone software cad	euro	4.200,00				V
Personale dipendente tecnico	euro	47.00,00	3.408	euro	14,81	V
TFR e versamento fondi pensionistici dip.	euro	3.481,48				V
Trasferte e altri costi personale	euro	1.800,00				V
Consulenze tecniche	euro	15.000,00	1.800	euro	8,33	V
Affitto	euro	6.600,00				F
Telefonia e dati	euro	3.400,00				V
Utenze diverse	euro	2.200,00				F
Spese viaggi e trasferte	euro	1.250,00				V
2 autovetture 1.4 full r. 48m	euro	10.800,00				F
Carburanti	euro	4.900,00				V
Personale o collaboratori amministrativi	euro	23.000,00				F
TFR e versamento fondi pensionistici dip.	euro	1.703,70				F
Consulenze amministrative	euro	4.300,00				F
Ristoranti, p.r. e simili	euro	1.500,00				F
Ammortamento invest. 50.000 euro in 6 arch.	euro	8.333,33				F
Spese varie (tasi, bolli, etc)	euro	2.100,00				F
Totale costi o valori	euro	147.568,52	5,208			
Utile / Reddito Lordo ai 2 soci	euro	98.431,48				
Utile dello studio	euro	23.431,48				
2 Soci ore potenziali lavorate	euro	75.500,00	3.760	euro	19,95	
Totale ore da vendere			8.968			
Totale ore vendute			8.000			

costi fissi (F) costi variabili (V)

Da questo modello si possono quindi estrarre elementi macro di valutazione dell'efficienza gestionale dello Studio sintetizzati nella successiva tabella:

	Valori		Media su ore da vendere		Media su ore vendute	
Ricavi o compensi	euro	246.000,00	euro	27,43	euro	30,75
Totale costi variabili	euro	84.831,48	euro	9,46	euro	10,60
Margine operativo	euro	161.168,52	euro	17,97	euro	20,15
Totale costi fissi	euro	62.737,04	euro	7,00	euro	7,84
Totale costo orario			euro	34,43	euro	38,59
Totale costo orario inclusi soci			euro	54,37	euro	58,54
Utile lordo orario			euro	2,61	euro	2,93

Il modello nella versione editabile è disponibile gratuitamente registrandosi sul sito www.studiofeole.it.

Pur nella sua semplicità concettuale, si ritiene che lo stesso possa costituire un valido supporto, anche di semplice confronto, di elaborazioni più specifiche messe in atto nelle varie organizzazioni professionali.

Per poter definire i modelli economici più utili alla categoria, si è cercato di trovare la tipologia più probabile, incrociando i dati emergenti dall'ultimo rapporto CRESME 2014 nonché dagli elementi risultanti dall'Agenzia delle Entrate già richiamati dal suddetto rapporto. Per tipologia più probabile si intende la ricerca delle tipologie che idealmente possano interessare le più numerose "sub categorie" di architetti iscritti. La mancanza di un nesso diretto tra elementi economici e sub categorie nell'ambito della professione di architetto, ha richiesto un lavoro che pur non avendo una specifica base scientifica di classificazione, può costituire un modello ideale che si avvicina a numerosi destinatari del presente lavoro. Si è inoltre cercato di comparare i modelli richiamati con ipotesi di svolgimento singolo dell'attività e attività associata.

Dalla disamina si è volutamente esclusa la rilevanza tributaria dei risultati finali, elemento che poteva alterare per la diversità della sua applicazione, l'analisi generale (es. giovani soggetti agevolati, presenza di più tipologie di reddito, altro), quindi ogni ipotesi presentata risulta chiusa con la determinazione dell'utile e del reddito professionale. Fa eccezione quanto trattato nel capitolo 9.

L'indirizzo del lavoro di composizione di un cluster significativo è stato pertanto incentrato su un fattore economico generale costituito dal PIL pro capite, elemento che si è ritenuto significativo per misurare la capacità di spesa media del target. Le indicazioni dei PIL pro capite per l'ambito immobiliare sono state confrontate con le variazioni che gli aspetti geo-economici determinano (aree provinciali e capoluoghi), nella determinazione dei valori immobiliari (prezzi di costruzione o vendita). Quindi per convenzione si è dato per scontato che la professione risulti provinciale (legata al proprio territorio) e che la stessa risulta più strutturata in prossimità di luoghi dove il prezzo medio degli immobili risulta più elevato.

Dall'analisi di tali differenze territoriali ed economiche si è ritenuto di definire i cluster anziché per collocazione geografica (nord, centro, sud), per classificazioni di ambiti città capoluogo e provincie.

Si è quindi cercata la caratterizzazione più probabile tra le varie fattispecie, costituita dall'attività in città rispetto all'attività nelle provincie, ciò in ragione del fatto che mentre nelle città capoluogo il valore medio degli immobili, la capacità di spesa pro capite ed il livello di organizzazione necessario per dare supporto alle esigenze della clientela media, può portare ad una naturale spinta verso investimenti in elementi organizzativi e strutturali, (ufficio di rappresentanza, minima organizzazione, possibilità di svolgere contemporaneamente un numero significativo di incarichi) nella provincia è molto più probabile riscontrare

caratterizzazioni particolarmente adattive e aperte alla fornitura di servizi più generalisti da parte del professionista singolo.

Il cluster distinto tra città e provincia, è stato poi adattato a diverse ipotesi dimensionali dello studio di architettura, componendo quindi gli elementi economici combinati che sono stati presi dalle fonti statistiche citate.

- **Architetto free lance**

Professionista singolo operante prevalentemente come free lance presso uno o più studi. Per tale posizione si è utilizzato il dato dei ricavi che corrisponde al limite massimo di compensi per rientrare nel regime forfetario (art. 1 co da 54 a 89 Legge 190/2014) opzione scelta da molti professionisti in questo periodo. Il dato espresso con la voce "utile o reddito effettivo" indica il risultato economico finale, elemento lontano dal reddito netto ai fini tributari, ma indice dell'effettiva disponibilità netta dell'attività svolta considerando alcuni costi che si sono ritenuti imprescindibili.

Modello 1 / Architetto free lance

	Valore contabile		Reddito	
Ricavi per prestazioni	euro	15.000,00	euro	15.000,00
Canone software cad	euro	600,00	euro	600,00
Telefonia e dati	euro	500,00	euro	400,00
Consulenze amministrative	euro	1.200,00	euro	1.200,00
Spese varie (bolli, diritti, etc)	euro	300,00	euro	300,00
Totale costi	euro	2.600,00	euro	2.500,00
Utile o reddito effettivo	euro	12.400,00	euro	12.500,00

- **Architetto solo**

Per la seconda tipologia si è preso in considerazione il caso di un professionista singolo con propria organizzazione senza supporto di collaboratori e/o dipendenti. Tale ipotesi è stata costruita partendo dal dato finale (reddito medio fonte CRESME 2014), ricostruendo gli elementi operativi più comuni sotto il profilo dei costi di funzionamento. Il modello è stato immaginato senza investimenti di sorta, considerando gli stessi molto esigui o inesistenti nell'ipotesi prospettata.

Modello 1 / Architetto solo

	Valore contabile		Reddito	
Ricavi per prestazioni	euro	36.115,50	euro	36.115,50
Cancelleria, stampati, service	euro	1.800,00	euro	1.800,00
Noleggio attrezzature	euro	2.100,00	euro	2.100,00
Canone software CAD	euro	1.800,00	euro	1.800,00
Affitto	euro	4.200,00	euro	4.200,00
Utenze diverse	euro	1.100,00	euro	1.100,00
Telefonia e dati	euro	1.400,00	euro	1.120,00
Autovettura 1.4 full r. 48m	euro	5.400,00	euro	1.080,00
Carburanti	euro	2.450,00	euro	490,00
Spese viaggi e trasferte	euro	1.250,00	euro	1.250,00
Ristoranti, p.r. e simili	euro	550,00	euro	412,50
Consulenze amministrative	euro	2.200,00	euro	2.200,00
Spese varie (tasi, bolli)	euro	1.500,00	euro	1.500,00
Totale costi	euro	25.750,00	euro	19.052,50
Utile o reddito lordo imposte	euro	10.365,50	euro	17.063,00

Come è possibile riscontrare è marcata la differenza tra la colonna dell'utile finale lordo e quella del reddito (coincidente con la media reddito CRESME 2014). Gli elementi di parziale deducibilità fiscale infatti rendono effimero il reddito lordo che risulta in realtà molto ridotto per effetto dell'incidenza di alcuni costi non riconosciuti come deducibili dalla normativa tributaria.

- **Architetti in unico studio**

Il terzo modello riguarda uno studio associato o simile (forma congiunta di gestione di due singoli Architetti) dove è presente una struttura organizzativa sul modello della media degli addetti risultanti dagli ultimi dati provenienti dall'Agenzia delle Entrate e richiamati sempre nel rapporto CRESME 2014. Trattasi quindi di uno studio con 1 addetto contabile amministrativo o generico, 1 professionista esterno, 2 dipendenti area tecnica e 2 soci operanti negli stessi locali. I ricavi ipotizzati sono l'espressione della quota di mercato della progettazione (circa 123.000 euro pro capite) assegnata ai 2 soci titolari e risultante sempre dall'ultimo rapporto CRESME 2014. Nelle ipotesi di struttura sono stati inseriti investimenti di euro 50.000 da ammortizzare in 6 anni.

Modello 2 / Architetti in unico studio

	Valore contabile		Reddito	
Ricavi medi CRESME 2013	euro	246.000,00	euro	246.000,00
Cancelleria, stampati, service	euro	3.800,00	euro	3.800,00
Noleggio attrezzature	euro	2.200,00	euro	2.200,00
Canone software cad	euro	4.200,00	euro	4.200,00
Personale dipendente tecnico	euro	47.000,00	euro	47.000,00
TFR e versamento fondi pensionistici dip.	euro	3.481,48	euro	3.481,48
Trasferte e altri costi personale	euro	1.800,00	euro	1.800,00
Consulenze tecniche	euro	15.000,00	euro	15.000,00
Affitto	euro	6.600,00	euro	6.600,00
Telefonia e dati	euro	3.400,00	euro	2.720,00
Utenze diverse	euro	2.200,00	euro	2.200,00
Spese viaggi e trasferte	euro	1.250,00	euro	1.250,00
2 Autovetture 1.4 full r.48m	euro	10.800,00	euro	2.160,00
Carburanti	euro	4.900,00	euro	980,00
Personale o collaboratori amministrativi	euro	23.000,00	euro	23.000,00
TFR e versamento fondi pensionistici dip.	euro	1.703,70	euro	1.703,70
Consulenze amministrative	euro	4.300,00	euro	4.300,00
Ristoranti, p.r. e simili	euro	1.500,00	euro	1.125,00
Ammortamento investim. 50.000 euro in 6	euro	8.333,33	euro	8.333,33
Spese varie (tasi, bolli, etc)	euro	2.100,00	euro	2.100,00
Totale costi	euro	147.568,52	euro	133.953,52
Utile Reddito Lordo ai 2 soci	euro	98.431,48	euro	112.046,48

- **Architetto in città**

Il modello successivo riguarda la tipizzazione di uno studio di un architetto in città. Mediamente si ritiene che lo stesso operi come singolo professionista ma con una struttura organizzativa minima composta da 1 collaboratore tecnico, 1 dipendente tecnico ed un/a addetto amministrativo part time.

Il volume dei ricavi e la gestione di struttura risultano ampiamente distinti rispetto alla media CRESME 2014, considerando appunto la maggior visibilità e la più ampia probabilità di acquisire incarichi in forza delle maggiori relazioni dovute alla concentrazione delle abitazioni e soprattutto delle persone target potenzialmente raggiungibili.

Modello 1 / Architetto in città

	Valore contabile		Reddito	
	euro	200.000,00	euro	200.000,00
Ricavi medi CRESME 2013				
Cancelleria, stampati, service	euro	2.300,00	euro	2.300,00
Noleggio attrezzature, software	euro	2.500,00	euro	2.500,00
Personale dipendente tecnico	euro	23.500,00	euro	23.500,00
TFR e versamento fondi pensionistici dip.	euro	1.740,74	euro	1.740,74
Trasferte e altri costi personale	euro	1.800,00	euro	1.800,00
Consulenze tecniche	euro	15.000,00	euro	15.000,00
Canone software cad	euro	3.600,00	euro	3.600,00
Autovettura 1.4 full r. 48m	euro	5.400,00	euro	1.080,00
Carburanti	euro	2.450,00	euro	490,00
Spese viaggi e trasferte	euro	2.300,00	euro	2.300,00
Utenze diverse	euro	3.500,00	euro	3.500,00
Telefonia e dati	euro	3.700,00	euro	2.960,00
Affitto e spese condom.	euro	13.200,00	euro	13.200,00
Personale o collaboratori amministrativi	euro	19.000,00	euro	19.000,00
TFR e versamento fondi pensionistici dip.	euro	1.407,41	euro	1.407,41
Consulenze amministrative	euro	4.200,00	euro	4.200,00
Ristoranti, p.r. e simili	euro	2.100,00	euro	1.575,00
Ammortamento investim.	euro	8.333,33	euro	8.333,33
Spese varie	euro	3.200,00	euro	3.200,00
Totale costi	euro	119.231,48	euro	111.686,48
Utile o reddito lordo imposte	euro	80.768,52	euro	88.313,52

architetto
 architetto
 studio

Da un'analisi tecnico strutturale dell'attività tipica di un architetto si può rilevare che una delle tipicità più singolari è data dalla discontinuità e dalla sempre più difficile programmabilità degli incarichi. L'evoluzione dei mercati dove viene impiegata la professione dell'architetto, sta sempre più cercando di utilizzare le figure professionali per necessità temporanee o fortemente specialistiche, tendendo alla frammentazione ed all'esclusione dalle logiche di regia dei progetti.

- **Fattori soggettivi**

di solito l'architetto viene chiamato ad intervenire per la realizzazione di un edificio o per la ristrutturazione di interni o esterni, tutte realtà a bassa frequenza nella vita delle persone o delle imprese.

- **Fattori oggettivi**

spesso gli incarichi oltre ad essere condizionati dalle disponibilità anche finanziarie della clientela, sottendono ad ulteriori fattori costituiti dalle autorizzazioni amministrative a procedere, dalle possibili interruzioni o rallentamenti tecnici derivanti da questioni metereologiche, da crisi delle imprese appaltatrici, da lentezze nell'erogazione dei SAL da parte degli istituti di credito o ancora una volta da altri elementi sempre amministrativi quali le autorizzazioni di varianti.

Da tale constatazione si può concludere che ogni incarico è mediamente condizionato da 3 possibili fattori esterni alla discrezionalità dell'architetto, fatto che può costituire una minaccia rilevante alla necessaria continuità, anche finanziaria, di un'attività professionale.

Sotto il profilo della equilibrata gestione economica di un'attività, in questi casi, risulta indispensabile trovare correttivi che possano garantire il minimo flusso finanziario costante, condizione che consente di sostenere la struttura minima o che può consentire di poter aumentare la capacità produttiva, riferimento rassicurante per il cliente finale. Oltre alla indubitabile forza della relazione che costituisce ancora l'elemento principale per l'acquisizione delle commesse, sta emergendo sempre più la necessità di avere soluzioni chiavi in mano, da quando il prodotto immobile si è profilato come un qualsiasi altro bene di consumo. Infatti la determinazione di un prezzo finale confrontabile con il mercato, ha ridotto drasticamente le logiche di modifica in corso d'opera, sia dei costi del bene che dei servizi ad esso correlati, lasciando spazio solo ad un elemento "prezzo finale", obbligatorio per poter competere sul mercato.

Tutto ciò considerato risulta quindi necessario tendere ad una industrializzazione dei processi per poter trasformare

la dinamica finanziaria delle attività anche professionali, da occasionali a pianificate (per quanto possibile). In questo lavoro risulta difficile affrontare in modo esaustivo il contenuto anche pratico di questo orientamento, tuttavia si intendono fornire alcuni elementi di sintesi utili a sviluppare la logica concettuale:

- Aumentare la gamma di servizi per potersi offrire ad un target numericamente più ampio.
- Rendere più fitta la rete di relazioni per poter incrociare in modo trasversale più opportunità di business.
- Cercare di essere visibili nelle forme anche innovative (social, web, etc.) per quanto concerne le proprie caratteristiche e le proprie capacità, puntando su qualche elemento distintivo (specializzazione particolare per un contesto ricco di altri profili).
- Aumentare le collaborazioni anche extra territoriale o extra professionali, per poter attingere da esperienze, le più diverse e per cercare di trovare opportunità di scambio di relazioni.

La soluzione più logica è l'aggregazione e la collaborazione che può assumere forme molto diverse a seconda delle esigenze e di casi specifici. L'isolamento è certamente un fattore penalizzante che in prospettiva rischia di inaridire l'attività fino a renderla invisibile per il cliente finale o interessante solo in logica di sub appalto di servizi per gli studi più organizzati.

L'aggregazione può avere varie forme e vari profili giuridici, nel presente lavoro - in particolare nei paragrafi successivi - si intende fornire prioritariamente un ordine logico alle valutazioni preliminari o di contesto nonché economiche (capitoli 6 e 7) e solo successivamente declinare le stesse nelle forme tecniche utilizzabili (capitolo 8 e 9).

Spesso le valutazioni preliminari che fondano un'aggregazione vengono sovrastate da entusiastiche ipotesi di sviluppo o di ottimizzazione dei costi senza troppi approfondimenti delle logiche di business che sono il terreno fertile fondamentale per far crescere un progetto di questa natura.

Si ritiene che la sostenibilità e la convenienza economica siano gli elementi principali da tenere in considerazione per poter valutare la concretezza di un progetto, ma ciò deve essere fuso con le caratteristiche personali e tecniche degli interessati, nonché con la concreta volontà di mettere a disposizione qualche risorsa

per poi ottenerne, successivamente, un beneficio.

In un contesto professionale che si è così tanto ampliato per evoluzioni normative ma anche tecnologiche (es. stravolgimenti progettuali dovuti all'evoluzione energetica degli edifici), risulta sempre più difficile, per l'architetto, presentarsi come specialista di ogni ambito progettuale. Soprattutto nelle realtà provinciali, si ritiene difficile trovare elementi di specializzazione considerando la scarsità numerica delle potenziali esperienze in singole aree. È quindi fondamentale, soprattutto in prospettiva, trovare accanto alla necessaria anima generalista, qualche ambito di specializzazione da sviluppare attraverso formazione specifica e quantità di esperienze sufficienti a costituire la base per il profilo specialistico. Per raggiungere una massa di esperienze rilevanti, come anche per potersi dedicare alla specializzazione, risulta necessaria una forma di collaborazione che possa in qualche modo consentire di dedicare una parte del tempo operativo dell'architetto ad una più dedicata concentrazione sulla specialità. La collaborazione con altri colleghi diventa quindi la necessaria pratica per giungere gradualmente al risultato biunivoco di ampliare i servizi specialistici resi e aumentare la quantità di esperienze o incarichi su tematiche specifiche.

Su questo ambito si ritiene che la collaborazione con colleghi operanti nella stessa zona pur se valutabile, risulta poco probabile, considerato il naturale elemento concorrenziale, percepito o reale, che fa da sfondo alle possibili collaborazioni. A questo proposito si ritiene che può essere efficace immaginare di stringere collaborazioni con colleghi operanti in zone provinciali limitrofe o in ogni caso operanti in un'area definibile come esterna all'area commerciale di propria competenza.

Come già accennato, le forme di aggregazione professionale non hanno avuto successo in Italia. Spesso si assiste alla delega in bianco a notai o altri professionisti del diritto, per la formazione della carta fondamentale dell'aggregazione costituita dallo statuto o dal contratto in genere. Tale atto può costituire il primo passo per la creazione di equivoci nell'operatività corrente e nelle fondamentali logiche di condivisione. La logica dell'aggregazione è sempre legata alle persone ed alle specifiche situazioni e pertanto non è in alcun modo standardizzabile. Un accordo di collaborazione deve necessariamente essere un vestito su misura della specifica situazione. I professionisti del diritto possono essere opportunamente chiamati in causa per legalizzare un accordo già ben definito tra le parti interessate, si ritiene non possa essere valida la logica inversa. La natura stessa della nostra cultura imprenditoriale italiana fatta di individualità esasperata nonché

il profilo di creatività insito nella professione dell'architetto, costituiscono di per sé elementi distintivi e speciali, che richiedono certamente un lavoro di impostazione pre-liminare molto accurato e soprattutto chiaro nelle regole.

Si rileva un ulteriore elemento preso dalla prassi aziendale, che si ritiene possa aver costituito deterrenza alla formazione di aggregazioni: la limitazione delle forme tecniche di collaborazione, (associazione professionale o società). È invece necessario ampliare a tutte le possibili forme di collaborazione - quindi alle formule contrattuali previste dal codice civile come tipiche o atipiche - ciò al fine di assecondare le possibili diverse esigenze di parti interessate ad un connubio professionale. Il contratto di joint venture, il contratto di procacciamento, il contratto di appalto di servizi, la forma di società cooperativa, altre forme di associazionismo dedicato alla condivisione di costi, possono essere presi in considerazione per generare forme di aggregazione dedicate a specifiche finalità, ma in ogni caso virtuose ed utili a generare forme di condivisione. La forma societaria o di associazione professionale di per sé è stata concepita per un legame molto forte tra le parti e spesso lo scioglimento di tali strutture è molto complesso ed oneroso. Con la necessaria flessibilità che il mercato richiede, le forme societarie non sono a parere di chi scrive, le uniche formule da prendere in considerazione per definire una collaborazione, inoltre le citate forme, non consentono di avviare gradualmente (con una sorta di fidanzamento) i sodalizi e quindi spesso per mancanza di questa flessibilità risultano poco attrattive. C'è d'altro canto da affermare che quando gli elementi essenziali possono essere ben condivisi, la forma societaria consente di ottenere molte semplificazioni amministrative ed operative, nonché di presentare una immagine molto più solida.

Un ulteriore aspetto fondamentale che si ritiene di inserire nella presente disamina è l'integrazione interprofessionale. La complessità crescente in un mondo sempre più condizionato da regole, ha senza dubbio reso molto complesso il percorso per giungere alla finalizzazione di un progetto o di un'attività. Sempre più frequentemente la richiesta dell'utente finale (cliente o impresa) è di ottenere ad un dato prezzo il bene o servizio che ricerca. In questa dinamica relazionale sempre più convincenti e qualificati risultano gli approcci che forniscono un prodotto/servizio finale, senza sorprese. Per garantire la miglior gestione di un processo complesso quale possa essere la costruzione di un edificio o la ristrutturazione di un'abitazione, è necessario il supporto di figure professionali di diversa astrazione, per poter garantire (per quanto possibile) tempi

e costi. Avvocati, Commercialisti, ma anche esperti in impianti di energia alternativa, possono essere professionisti indispensabili per poter fornire al cliente finale una sorta di pacchetto completo. Si ritiene tra l'altro che il concetto di costo di un bene abbia recentemente assunto un valore concettualmente più ampio, in quanto la durata dello stesso o i costi di mantenimento degli edifici sono valutati come elementi sempre più rilevanti. Si riscontra inoltre che spesso la gestione economica (si rinvia a quanto già precisato al precedente capitolo 3) viene subita dal professionista, avendo l'architetto nell'ambito dell'incarico generale, un ruolo di comprimario ma non di coordinatore. Si può rilevare in molte situazioni una sorta di sollievo nel sapere che la gestione economica è nelle mani di terzi soggetti, ma in particolare nel settore edile, la puntuale e pianificata gestione economico finanziaria dei progetti è elemento non del tutto scontato che necessita di essere vigilato da tutti i soggetti coinvolti.

Tale funzione, pur se accentrata nelle mani del committente o del cliente, deve necessariamente vedere l'architetto, in un atteggiamento di vigilanza e controllo, risultando questo elemento fondamentale per la tutela tra l'altro del proprio credito, ma soprattutto condizione indispensabile per la finalizzazione del progetto. Si suggerisce quindi, anche quando non si è direttamente coinvolti nella gestione economica, di dedicare direttamente o tramite specialisti di fiducia, una particolare attenzione all'analisi della stessa, in particolare per quanto attiene alla dinamica finanziaria del progetto nel quale si è coinvolti. Da questa constatazione e da altri elementi di composizione della complessità progettuale emerge quindi l'esigenza di ampliare l'ambito di collaborazione professionale ad altre figure che per alcune tipologie di attività sono anche più strategiche rispetto a quelle rivolte ai propri colleghi. Un progetto paesaggistico ha certamente necessità di competenze trasversali geologiche, economiche, amministrative ed urbanistiche e tutto non può essere coperto da una singola competenza, tranne nei casi di aggregazioni già organizzate e con masse di incarichi sufficienti a garantire la sussistenza e lo sviluppo nel tempo della stessa struttura.

Si ritiene utile declinare le ipotesi fino ad ora ipotizzate, in una serie di analisi motivazioni o provocazioni, che possono riguardare la scelta di stringere un rapporto di collaborazione con altri professionisti. L'elencazione non deve essere considerata come esaustiva, ma ha la finalità di provocare il pensiero e la riflessione sull'argomento da parte dei destinatari del presente lavoro.

- **Aggregarsi per ridurre i costi**

Affitto, licenze SW, strumenti e attrezzature, gestione amministrativa-segreteria, professionisti, abbonamenti, promozione (web, campagne, materiale, etc.), utenze, forza negoziale verso i fornitori.

- **Aggregarsi per sviluppare i ricavi**

È indiscutibile che creare rete possa aiutare ad aumentare la propria visibilità, creare rete stando in luoghi diversi è possibile ma molto più relegato al caso, vivere la propria attività negli stessi spazi aumenta esponenzialmente la possibilità che incontri anche casuali o frasi e situazioni "intercettate" si tramutino in opportunità di business reali e concrete.

- **Aggregarsi per dare un'immagine più solida**

Per alcune tipologie di incarichi, la presenza di un'organizzazione che possa fornire assicurazioni sulla continuità del rapporto in casi straordinari, (lavori extra, malattie, impedimenti temporanei), oppure semplicemente che possa fornire un'ampia gamma di opportunità di copertura di competenze, è la pregiudiziale che fa scartare a priori organizzazioni composte da pochi professionisti.

- **Aggregarsi per integrare competenze organizzate**

L'era della "tuttologia" è finita, l'attenzione dei clienti ai propri costi e l'esigenza di capire se le preziose risorse che stanno investendo, siano effettivamente destinate a chi per professionalità ed esperienza può portare risultati concreti, che escludano intoppi, incrementi di costo, sospensione dei lavori o peggio cause giudiziarie, sono elementi di valutazione preliminare che oggi più che in passato vengono vagliati prima di conferire un incarico. Poter offrire una ampia gamma di competenze che se integrate possano fornire una alta probabilità di realizzazione di uno o più progetti, può diventare un elemento commerciale molto efficace. L'insieme rispetto ai singoli, oltre ad essere ben composto e coordinato, ha necessità di essere idoneamente comunicato all'esterno.

- **Aggregarsi per migliorare il livello di formazione**

L'integrazione delle competenze produce in maniera, potremmo dire quasi automatica, un arricchimento dei singoli componenti del progetto di aggregazione. Operativamente, essere in numero maggiore, può consentire di partecipare o tenere corsi di formazione (anche utili all'ottenimento di crediti formativi) a prezzi più vantaggiosi ed inoltre consente di approfondire una maggior quantità di tematiche potendo

contare sulla capacità di studio e approfondimento di più soggetti. Accanto a questo elemento è rilevante considerare che spesso il coinvolgimento di figure anagraficamente distanti, può da un lato creare le condizioni per limitare gli errori già compiuti (attingere dall'esperienza) e dall'altro avere una visione più vicina allo stile di vita moderno o al pensiero di chi è nato in un contesto tecnologico post moderno (informatizzazione, social, etc).

- **Aggregarsi per superare l'isolamento**

In questo contesto storico dove molti fondamentali della professione sono stati messi seriamente in discussione, il senso di solitudine ha interessato molti professionisti. Il cercare di lenire questo disagio da isolamento generato dalla mancanza di un confronto su tematiche e scelte strategiche, nonché stimolato dall'impossibilità di valutazioni congiunte di alcuni lavori, può essere una motivazione sufficiente a giustificare un rapporto di aggregazione o collaborazione, che possa semplicemente creare un confronto ed un sostegno reciproco agli attori interessati.

- **Aggregarsi per sviluppare un progetto comune**

Per alcuni interventi risulta necessario aggregare, anche per un solo progetto, un gruppo di professionisti idoneamente scelti per poter completare le competenze necessarie al progetto stesso. Tale forma di aggregazione, anche se non strutturata, può essere utile a presentarsi verso i committenti in modalità completa e professionale. Le attività di coordinamento, quelle di legalizzazione del rapporto, nonché quelle di presentazione si ritiene possano essere quelle più rilevanti. Oltre all'opportunità di lavorare con altri e sviluppare progetti integrati o collaborazioni su propri progetti, il team che si viene a costituire acquista credibilità e "peso" anche solo dal fatto di essere numeroso e strutturato in una location, con delle attrezzature, con dei collaboratori e con un portafoglio di lavori e clienti di una certa rilevanza.

- **Aggregarsi per sopravvivere**

Come già citato in alcuni passaggi precedenti e così come verrà descritto con esempi pratici e numeri in seguito, è già stata avviata da quasi tutti i professionisti e relativi studi, un percorso di revisione dei costi e delle attività. Nel nuovo scenario determinato da una crisi che è ormai chiaro che ha determinato un nuovo punto di partenza (nuovo scenario), quello dell'aggregazione può essere un cammino che porta alla soluzione di molti dei problemi di ridimensionamento o di mantenimento di una struttura minima senza la quale l'architetto

non è in grado di operare. I benefici solitamente vanno a toccare proprio quegli ambiti che sono percepiti come "ottimizabili" e che possono generare i maggiori risparmi. È opportuno però che si analizzi con particolare scrupolosità quali siano i benefici, anche economici, che si possono realmente raggiungere, onde evitare che da una situazione singola di difficoltà si finisca in un contesto dove si perda anche la libertà di scelta.

- **Aggregarsi per disperazione**

In questo ambito si richiama la situazione psicologica o di condizionamento conseguente a difficoltà più o meno gravi già riscontrate. La situazione di disperazione non consente di avere la dovuta lucidità e quindi in questi casi è sempre opportuno farsi assistere da persone di fiducia non coinvolte emotivamente. Ulteriore elemento fondamentale per chi sta cercando soluzioni per uscire da situazioni di difficoltà è una grossa dose di sano realismo. Nel mondo nuovo che si è delineato, molti degli elementi che un tempo erano fondamentali oggi non hanno più valore, anzi alcuni di questi risultano ostacoli per affrontare, con le nuove logiche, il percorso di rinnovamento della professione. Sommare due realtà critiche non porta ad una sottrazione di criticità ma ad una moltiplicazione delle stesse. Quindi in questi casi è sempre bene constatare quanto è rimasto di buono nel proprio ambito e quanto ormai non ha più rilevanza. Per determinare le logiche di ristrutturazione si deve focalizzare l'attenzione a ciò che può nel breve, risultare redditivo e ciò che invece costituisce un costo che non dà prospettive. Da ultimo, ma non per importanza, c'è da considerare l'eventuale effetto negativo di fattori esterni alla professione. Coinvolgimenti in società commerciali, debiti personali contratti per sostenere iniziative di costruzione immobiliare bloccate ed ogni altro fattore simile, non vanno confuse con l'attività professionale. Per effettuare le giuste scelte, il professionista deve contare sul proprio tempo e sulla propria esperienza, pensando esclusivamente di mettersi a servizio di chi potrebbe ricevere benefici dal suo lavoro a prescindere da quanti debiti il professionista stesso ha contratto negli anni passati.

- **Aggregarsi per provare una cosa nuova**

Si sconsiglia di procedere a tentativi nell'affrontare un progetto di aggregazione o collaborazione. Come sopra ampiamente precisato, trattasi di un'operazione complessa che richiede idee chiare e molta convinzione da trasformare in sacrificio, pertanto non è consigliabile procedere per tentativi in avventure senza punti fermi e prospettive ragionevoli.

scusi
lei ma
quanto
ha da
spendere?

6 Centralità del cliente e dell'offerta di servizi

La centralità del cliente: negli ultimi decenni si è sempre più affermata grazie al crescente grado di consapevolezza generato prevalentemente dall'evoluzione informatica. In breve tempo, lo stimolo dell'esigenza congiunturale, ha contribuito ad aprire gli occhi di molti ad una nuova modalità di discernimento del reale e dell'essenziale, novità che ha cambiato le esigenze del cliente medio. Si sta infatti sempre più ribaltando il paradigma delle professioni. In passato dominava la "dottrinalità" della professione che consentiva di ottenere particolari agevolazioni sul piano dell'autonomia decisionale ed operativa. Il cliente si rivolgeva al professionista per ottenere un parere illuminante che raramente veniva messo in discussione. Sempre più di rado si incontra questa tipologia di rapporto mentre sempre maggiore è la richiesta di interventi soggetti a sostanziali modificazioni dovute alle richieste del cliente. In sintesi il professionista è sempre più chiamato a risolvere il problema del cliente che difficilmente si lascia guidare sulla base di un atto di fiducia cieca. Anche se il professionista riesce ad interpretare a pieno le esigenze del committente, è necessario un processo scrupoloso di informazione, che può costituire la garanzia per rafforzare il rapporto e prevenire criticità generate dalle estemporanee informazioni raccolte dal cliente.

C'è anche da focalizzare l'attenzione sui processi di revisione o riconsiderazione dei progetti e degli incarichi. Soprattutto la facilità di accesso alle informazioni che la rete web consente, provoca al committente una continua tentazione di rivedere o ripensare quanto può aver deciso con il professionista negli incontri precedenti. I ripensamenti e i dubbi generati da informazioni errate o fuori contesto possono comportare un grande dispendio di tempo probabilmente non retribuito. Risulta quindi in alcuni casi necessario adottare una paziente politica di riconferma degli accordi con la committenza attuabile ad esempio con schede scritte e condivise a fine incontro, per rendere più stabile l'attività di realizzazione dei progetti, consentendo di poter accompagnare la memoria del cliente alle decisioni per la realizzazione dei progetti.

Tornando alla centralità del cliente, l'approccio che si ritiene premiante è "sostituirsi idealmente" alla posizione del committente. Cosa faremmo noi al posto del cliente? Per poter fare al meglio questa prospezione il professionista deve diventare un semplificatore delle problematiche tecniche che compongono il suo intervento estraniandosi dai retaggi tecnici e professionali che affollano la sua mente e che ne formano il profilo professionale.

Il rapporto fiduciario magari pluriennale che lega il professionista al cliente, può essere messo in discussione o alterato dalla convinzione,

magari non del tutto fondata, che il professionista negli anni non ha avuto un grado di aggiornamento sufficiente, oppure che è troppo oneroso rispetto a quanto il cliente intende spendere, o ancora che il cliente ritiene il professionista impreparato su alcuni argomenti tecnici specifici (risparmio energetico, arredi speciali, materiali innovativi, etc.). L'approccio più efficace si ritiene che sia appunto la massima trasparenza e la dichiarazione preliminare di cosa il professionista può fare per il cliente. Su questo argomento e sulla specializzazione che ogni professionista deve comunicare all'esterno, giova intraprendere vie anche gratuite sul web, per comunicare pubblicamente quale sia il proprio curriculum e quali possono essere le proprie aree di particolare distinzione; il sito web, oppure il profilo LinkedIn o Viadeo, nonché Facebook sono tutti sistemi utili a questo scopo. Se non si ritiene opportuno un investimento in questo ambito, con una dose anche contenuta di tempo dedicato, si può costruire un profilo che deve raccontare la propria storia in modo sintetico e semplice, ma soprattutto deve cercare di sintetizzare cosa può costituire l'elemento distintivo per emergere rispetto alla massa di offerte presenti sul mercato.

Come abbiamo più volte trattato nel presente lavoro, la centralità più sentita dal cliente oggi è principalmente l'aspetto economico. Quindi alla precedente domanda di cosa faremmo noi al posto del cliente, dovremmo rispondere cercando di fare particolare attenzione al profilo economico. La risposta quindi sarebbe: "cercheremmo di avere il massimo, rispetto al budget a disposizione". L'intervento dell'architetto viene generalmente inteso come necessario per valorizzare gli ambienti, con particolari attese verso la bellezza e la funzionalità, riguardo a beni duraturi che fanno parte della quotidianità delle persone o che la possono migliorare. È molto difficile stabilire un costo complessivo di un'idea di progetto ed i desideri spesso si vorrebbero realizzare spendendo poco o nulla. La diffusione di ipermercati del fai da te sta esasperando questa tendenza. È preliminarmente importante quindi far fare al committente, se non già esperto, un percorso di allineamento tra i suoi desideri ed i costi di beni e servizi che si presume servano a soddisfarli. La domanda rivolta al cliente che sta dentro il pensiero di molti professionisti "scusi ma lei quanto ha da spendere?", non può essere certo formulata brutalmente, ma di fatto molti dei passaggi preliminari, dovrebbero servire a scoprire questo elemento che a volte ha già una risposta iniziale "ho poco o nulla di mio ma posso accedere ad un finanziamento". Quindi in questa seconda ipotesi, si deve vedere l'architetto subito attivo nella valutazione di fattibilità finanziaria.

Banalmente è meglio non avviare alcun incarico se poi il committente non può pagare. A volte la limitazione economica, costringe a realizzare progetti ridotti o diversi da ciò che il cliente ha pensato, se ciò è stato supportato da un percorso di "accompagnamento educativo", può in ogni caso far giungere ad un risultato di soddisfazione per entrambi gli interlocutori.

Per chimica dell'aggregazione si intende trattare l'insieme degli elementi intangibili relazionali che possono costituire il fattore di unione o di criticità nella costruzione di un rapporto e nella tenuta della conseguente relazione.

Nel presente paragrafo si intende presentare qualche approccio di analisi nonché qualche raccomandazione pratica preventiva, per strutturare un progetto di aggregazione o di collaborazione.

- **Profilo degli attori**

Spesso si riscontrano sodalizi di persone-professionisti che appaiono completamente diverse (opposti) ma che hanno mostrato negli anni una buona tenuta relazionale, oppure di persone-professionisti apparentemente molto simili che non sono riusciti a mantenere il rapporto di collaborazione per più di pochi mesi. Il tentativo di semplificare l'analisi giungendo a conclusioni del tipo: "gli opposti non possono durare" oppure "i simili è ovvio che stiano bene insieme" allontanano dal lavoro di disamina di alcuni aspetti personali e relazionali che possono contribuire a dare elementi utili al necessario lavoro preliminare.

C'è innanzitutto da rilevare che il trascorrere del tempo e dell'esperienza personale/professionale comporta delle modificazioni caratteriali o di atteggiamento a volte neppure percepibili dall'individuo interessato, si tratta di cambiamenti dovuti anche ad avvenimenti non traumatici determinati dalla natura stessa delle persone. Le unioni di lungo periodo presuppongono la condivisione di fattori più importanti e radicati nelle persone. Avviene nella maggior parte dei casi che i punti di maggior coesione ed unione si scoprono e si consolidano nel corso del rapporto. La decisione di effettuare un percorso comune presuppone, anche dopo le analisi più approfondite, un atto di coraggio verso ciò che non può essere totalmente codificato e definito a priori. Non sempre poi, pur condividendo gli stessi valori personali, nella scala di importanza degli stessi, si può riscontrare una medesima "classifica". In seguito si propone un'analisi di alcuni fattori personali che possono far da guida alla costruzione della possibile combinazione dei diversi profili delle persone che si immagina di coinvolgere in un rapporto di collaborazione o di costituzione societaria. Alcuni elementi saranno solo citati, (provocazioni di pensiero), su altri si indicano alcune logiche di approfondimento. L'obiettivo è di generare una riflessione sulle proprie caratteristiche e su quelle dei potenziali partner.

Fattore sensibilità emotiva: durezza, sensibilità.

Fattore umiltà: presunzione, umiltà.

Fattore professionalità: ricerca dottrinale o ricerca tecnico pratica, tempo dedicato ad approfondimento e tempo dedicato alle attività operative, ricerca intensiva su alcuni argomenti e ricerca estensiva su più ambiti diversificati.

Fattore età anagrafica: età anagrafica o professionale differenti (anni di esperienza lavorativa), possono costituire un vantaggio per l'ampio spettro relazionale (conoscenza generazionale più ampia) ma anche un limite alla condivisione culturale generazionale diversa.

Fattore scala dei valori morali: ogni individuo ha la propria scala etica e valoriale, anche le società ne costruiscono una, quasi sempre non codificata. Definire a priori con quale modalità di approccio si svolgerà l'attività è molto importante (come si tratteranno i clienti, in caso di errori professionali quali saranno gli atteggiamenti di riparazione del danno, ecc.). La ricerca di condivisione delle regole di principio comportamentale è quindi fondamentale.

Fattore diverso contesto culturale e ambientale (astrazione e storia personale diverse): anche per questa tipologia la differenza può costituire un arricchimento ma anche un limite alla condivisione del linguaggio non verbale.

Fattore diversi interessi: l'obiettivo di ogni soggetto coinvolto può essere diverso, ma la regola della priorità del sodalizio sugli interessi personali deve essere ben chiarita e regolamentata, (interessi societari prima di quelli personali).

Fattore scala delle priorità: conoscere la scala delle priorità (soldi, carriera, crescita personale, etc.) può aiutare a comprendere quali siano le tendenze dei soggetti coinvolti ed è utile a delineare un accordo che precisi su quali priorità il sodalizio si fonda con prevalenza rispetto ai singoli interessi. Spesso la visibilità del contesto familiare o extra lavorativo, fornisce elementi importanti per l'analisi.

Fattore scala dei valori professionali: l'interpretazione della professione è fatto soggettivo, comprendere se sull'essenza del lavoro ci siano punti di convergenza è fondamentale per dare una base solida a qualsiasi accordo.

Fattore dichiarazione di interesse alla collaborazione o alla società: a volte gli interessi sono dichiarati preliminarmente e successivamente subiscono variazioni in base all'evoluzione, altre volte sono dichiarati con buona fede ma sulla scorta di elementi non del tutto conosciuti o comprovati. Questo fattore richiede un approfondimento iniziale molto aperto ed è da considerarsi essenziale.

Fattore di mutuo soccorso: tra soggetti che decidono di collaborare è opportuno condividere quali potranno essere gli impegni reciproci in casi di difficoltà personale impreviste di uno dei soci, quindi quali regole di mutuo soccorso o scioglimento si attueranno.

- **Profilo operativo**

Si intende accennare in questo paragrafo ai punti critici inerenti le regole chiave per la regolamentazione di un ipotetico sodalizio societario.

In via principale in questo ambito si ritiene fondamentale definire quali siano gli elementi più delicati che in un rapporto tra soci o associati può generare criticità: Il trattamento della relazione con il cliente: il rapporto con il cliente spesso deriva da una relazione fiduciaria e comunque è basato sulla stessa. È quindi fondamentale stabilire quali siano i limiti di autonomia che ogni singolo socio o associato può avere, nella gestione della relazione con il cliente. La prevalenza dell'interesse economico dell'organizzazione deve essere ben definita per evitare che la leva relazionale (il cliente tende a cercare di far prevalere i propri interessi) possa intaccare gli interessi della struttura associativa.

È opportuno in fase di impostazione iniziale definire la "policy aziendale" o meglio un sintetico e semplice elenco dei principi di funzionamento dell'organizzazione. Per poter anche analizzare quali possano essere i principi a cui i vari componenti si ispirano. Può essere utile che questo compito venga svolto da tutti i potenziali soci o associati autonomamente per poi diventare terreno di condivisione e di sintesi in un lavoro congiunto.

Accanto a questo lavoro va senz'altro previsto il capitolo degli aspetti economici: i prezzi, i margini, gli investimenti, cosa si mette a fattor comune (apporto di beni già posseduti dai soci), le modalità di calcolo dei preventivi nonché di rendicontazione, quali regole per l'uso dei beni promiscui (di proprietà dei soci da mettere a disposizione della società-associazione), quanto dell'utile annuale va destinato ad investimenti, modalità di gestione dei prelievi derivanti da utili, comportamenti da tenere in caso di perdite o mancanza di liquidità.

Può essere ulteriormente utile dedicarsi a predisporre dei pre-

ventivi di ricavi e costi (budget), inizialmente senza ausilio di tecnici, esercizio che può far emergere idee sugli obiettivi e contribuire a ricordare da che punto si è partiti, nei casi di criticità. Questi lavori preliminari, se ripresi nei momenti di difficoltà, possono chiarire su quali presupposti è nato il sodalizio e in quale modo può lo stesso essere riconvertito.

Si può ulteriormente regolare negli statuti o meglio in un regolamento interno, la definizione di dove finiscono le responsabilità del gruppo e iniziano le responsabilità individuali. Tutto parte comunque dalla necessità di individuare profili che per loro natura caratteriale, emotiva, specialistica possano essere complementari fra loro, senza generare sovrapposizioni o addirittura conflitti di interesse che a lungo andare diventano difficilmente gestibili. Ognuno porterà in "dote" qualcosa ed otterrà dei benefici dall'aggregazione! Più questo interscambio è equilibrato ma soprattutto chiaro e definito tra i membri della nuova entità, e più sarà facile il percorso di aggregazione ma soprattutto quello di sviluppo del sodalizio stesso. Nelle attività lavorative spesso è necessario un leader per ottenere un risultato armonico e di coordinamento. La figura del leader può essere definita prioritariamente oppure può emergere naturalmente dallo sviluppo dei rapporti.

È abbastanza probabile che un leader si costituisca tale anche senza la volontà delle parti interessate, essendo questo un processo naturale riscontrabile in tutte le organizzazioni. La leadership è una questione molto complessa che può portare a conflitti se non idoneamente trattata. Se la stessa è riconoscibile da tutti i membri o dalla parte più influente del gruppo, la gestione critica di solito prevede solo attività di aggiustamento e coordinamento. Diversamente se diventa una criticità conflittuale al punto da mettere in discussione la sopravvivenza dell'organizzazione, va certamente trattata in modo molto diretto e naturale, risultando spesso un'esigenza per la sopravvivenza affidarsi ad una sola figura.

Non è da escludere tuttavia la forma più democratica dell'aggregazione paritetica dove tutti hanno lo stesso peso. In questo caso si arriverà probabilmente ad un contesto di ridotta condivisione dove l'elemento motivazionale principale non sarà la convivenza ma l'aspetto economico o la riduzione dei costi piuttosto che il lavorare insieme.



In via preliminare si ritiene di richiamare l'attenzione sul fatto che le norme deontologiche risultano sostanzialmente rispettate nelle forme di associazione professionale e STP (società tra professionisti). In questo capitolo si tratteranno diversi profili giuridici che debbono in ogni caso essere rispettosi delle norme deontologiche vigenti.

Come trattato nei precedenti capitoli, per forme di aggregazione si intende definire la ampia gamma di accordi, che possono in vario modo costituire la corretta formalizzazione di unioni professionali temporanee, di progetto, o societarie/associative.

Si ritiene fondamentale anche analizzare in via preliminare se la costituzione di un sodalizio o una collaborazione debba riguardare necessariamente solo propri colleghi oppure professionisti di altri ordini o di altra astrazione professionale.

Proprio in coerenza con quanto sopra trattato, si definiscono tre macro aree che si ritiene possano abbracciare gli aspetti critici di maggior importanza da sottoporre ad analisi, una volta giunti alla convinzione di costituire una forma di aggregazione professionale.

Le tre aree sono così definite:

- profilo organizzativo ed economico funzionale.
- profilo contrattuale e/o societario.
- profilo tributario.

Queste aree sono da analizzare soprattutto per giungere alla miglior scelta del modello contrattuale di aggregazione più idoneo rispetto allo specifico contesto ed obiettivo.

Il profilo organizzativo ed economico funzionale: deve riguardare l'analisi della logica e della convenienza dell'aggregazione. Risulta necessario infatti comprendere innanzitutto quali possano essere i vantaggi e quale risultato economico ci si può ragionevolmente attendere dall'iniziativa.

Da questa prima analisi può derivare la constatazione del tempo di durata prevedibile: per esempio per la realizzazione di un singolo progetto congiunto si stabilirà una tipologia di vincolo contrattuale adeguata mentre in caso di aggregazione di soggetti che intendono costituire un'organizzazione di più professionisti per dare servizio a una serie di clienti, sarà opportuno puntare sulla forma societaria o similmente ad altro sodalizio strutturato. Quindi la scelta della tipologia di contratto è fondamentale per raggiungere l'obiettivo.

La medesima analisi va condotta tenendo conto dei riflessi organizzativi (chi fa cosa, tempi di assorbimento del lavoro di ogni soggetto, economicità rispetto alla situazione di partenza o di necessaria sussistenza), nonché degli elementi economici futuri, (qualità e quantità del fatturato, misurazione costi e investimenti).

- Il profilo contrattuale e/o societario: per questa analisi si deve valutare quale sia la concreta predisposizione e volontà di tutti i soggetti interessati a coinvolgersi in una iniziativa di aggregazione. Richiamando quanto approfondito nei precedenti paragrafi, da questa analisi e constatazione si può individuare la tipologia contrattuale più opportuna: forme leggere o forme strutturate di aggregazione.

- Profilo tributario: l'analisi di questo ambito risulta essenziale per evitare che la posizione personale di alcuni soggetti possa risultare penalizzata rispetto ad altri ma soprattutto per una adeguata pianificazione finanziaria societaria e personale. Infatti i modelli di tassazione possibili nelle varie forme di adozione di tipologie contrattuali e societarie, generano differenti elementi di impatto sia quantitativo (paga più imposte chi si trova in una determinata situazione personale) che temporale (alcune impostazioni portano ad anticipare i momenti impositivi pur in presenza di uno stesso carico tributario).

Fatte le analisi dei tre profili sopra definite, si può passare alla scelta contrattuale che può riguardare due macro aree: aggregazioni leggere e aggregazioni strutturate. Le prime risultano adatte per effettuare prove di convivenza e condivisione oppure per regolare interventi a tempo o a progetto. Le seconde riguardano le forme di aggregazione più durature e strutturate adatte per progetti rilevanti e di medio lungo periodo.

Tra le prime si possono enucleare:

- Contratto d'appalto di servizi, 1655 e segg. C.c. adatto per il coinvolgimento di imprese.
- Contratto di associazione in partecipazione, per specifici affari.
- Contratto d'opera art. 2222 c.c. adeguato per regolare la fornitura di servizi professionali tipici.
- Joint venture contrattuale accordo di collaborazione e/o associazione tra due o più imprese volto allo svolgimento di un'attività economica in comune, sia attraverso la realizzazione

di un'opera, la prestazione di un servizio ovvero il compimento di uno specifico affare. Questa tipologia può essere adatta in particolare per i contesti internazionali.

- Procacciamento d'affari: adatta per singole segnalazioni o per attività occasionale della stessa natura.

Nella sezione dei legami più strutturati richiamiamo:

- **Associazione professionale**

trattasi dello schema attualmente più utilizzato e più comunemente definito come "studio associato", struttura che sovente integra tutte le attività professionali dei partecipanti ad uno stesso ordine ed a volte riguardante anche aggregazioni di professionisti di diverso ordine professionale; tale schema, ad oggi, stante l'abrogazione della L. 23 novembre 1939, n. 1815 con l'art. 10 comma 11 della L. 183 del 2011, si porrà solo come autonomo centro d'imputazione di rapporti giuridici, in quanto il fenomeno associativo tra professionisti può non essere univocamente finalizzato alla divisione delle spese ed alla gestione congiunta dei proventi. Saranno difatti applicabili, per gli studi associati costituiti dopo l'entrata in vigore del DM Giustizia 8 febbraio 2013, n. 34, le sole disposizioni del Codice Civile di cui agli artt. 36, 37 e 38 sulle associazioni non riconosciute.

- **Società di persone**

in base all'art. 10 della L. 183/2011, è consentita la costituzione di società per l'esercizio di attività professionali regolamentate nel sistema ordinistico secondo le forme delle società di persone (società semplice, società in nome collettivo, società in accomandita semplice), ma con le regole previste per le STP.

- **STP società tra professionisti**

l'art. 10 della Legge 183/2011 seguito dal D.M. 34/2013 per gli aspetti attuativi, ha introdotto sostanziali novità in materia di società tra professionisti. Sostanzialmente è stato superato il divieto di costituire società delle diverse tipologie previste dal codice civile (snc, sas, srl, spa, società cooperative, ad esclusione della modalità di costituzione societaria mediante l'associazione in partecipazione) divieto che lasciava aperta esclusivamente la possibilità di costituire uno studio professionale associato. Va precisato che questi vincoli riguardano lo svolgimento tipico dell'attività professionale regolata dagli specifici ordini.

Le nuove regole prevedono vincoli molto stringenti dei quali in seguito si presentano i profili ritenuti più rilevanti:

- **Esclusività assoluta** sotto il profilo soggettivo dei soci e oggettivo dell'attività: l'unica attività che il professionista esercita, (non può svolgere altre attività imprenditoriali), nonché sotto il profilo oggettivo: l'oggetto dell'attività della società deve essere chiuso alla sola attività professionale. A questo si accompagna l'obbligo che la prestazione sia svolta da soci professionisti.
- **Soggettività nei rapporti con la clientela:** deve essere sempre garantita la soggettività degli incarichi e la relativa responsabilità, (chi svolge effettivamente l'attività e chi risponde degli eventuali danni).
- **Esclusione di professionisti non iscritti in albi e quindi chiusura a figure diverse dagli iscritti agli albi, nonché limitazione a 1/3 della presenza di soci diversi dai professionisti (soci di capitale o soci che apportano servizi tecnici).**

Questa novità consente tra l'altro di costituire una STP nella forma di srl unominale, combinazione che può generare un nuovo profilo di struttura operativa, con qualche mitigazione del profilo di responsabilità.

L'analisi critica dell'impianto normativo di questa soluzione, chiaramente riscontrabile dal numero insignificante di società STP a oltre 2 anni dalla sua introduzione, può dare alcune indicazioni circa i casi di possibile utilizzo e i casi nei quali è diversamente consigliabile propendere per altre opzioni.

La nota positiva può riguardare il fatto che per strutture di dimensioni medio grandi, la regolamentazione rigida, può costituire una maggior garanzia per chi possa far parte di una STP. In riferimento invece agli aspetti negativi, la forte rigidità limita l'integrazione con figure professionali o imprenditoriali diverse, che in alcuni casi possono risultare strategiche per comporre un'organizzazione ben diversificata ed adatta alle esigenze della clientela tipica di un determinato contesto di mercato.

- **Società di ingegneria**

sono regolate dal codice degli contratti pubblici articolo 90 comma 2 lettera b) del D.lgs 163/2006, nelle sole forme della società di capitali, che eseguono studi di fattibilità, ricerche, consulenze, progettazioni o direzione lavori, valutazioni di congruità tecnico-economica o studi di impatto ambientale nei confronti di soggetti pubblici.

- **Società Cooperative**

la cooperativa è uno dei modelli utilizzabili nell'ambito delle STP, tuttavia in questo paragrafo si richiama l'attenzione alla possibilità di costituire delle società cooperative per svolgere attività non professionali ma che possono risultare complementari o accessorie allo svolgimento dell'attività professionale. In questo ambito si può richiamare l'ipotesi di costituzione di società cooperativa tra professionisti e non professionisti per la condivisione di costi di strutture complesse, oppure per contribuire alla composizione di organizzazioni che possano fare da facilitatori dell'attività professionale. Infatti l'attività professionale pura in alcuni contesti viene a risultare solo parte marginale di esigenze più ampie che riguardano uno o più progetti a cui lavorano più figure; l'esclusione da tali coinvolgimenti può a volte voler dire la perdita di opportunità.

Parimenti accanto a queste tipologie richiama l'attenzione anche alla possibilità di costituire società di servizi (srl o sas, snc) che non svolgono attività professionale ma costituiscono un valido supporto per la creazione di economie di scala nei contesti che presentano una rilevante prevalenza dei servizi. Questa tra l'altro è un'esigenza che emerge nei rapporti con soggetti esteri che in alcuni paesi non concepiscono l'instaurazione di un rapporto con un soggetto singolo prediligendo il rapporto con società. Nelle realtà di medie e grandi dimensioni l'aspetto non professionale dei servizi che vengono resi alla clientela (rendering, stampe di diversa natura, servizi di consegna pratiche, web service, etc) assumono una dimensione di costi e di complessità organizzativa che si stacca nettamente dall'attività professionale definita dai regolamenti ordinistici, tale fenomeno con la sempre più ampia digitalizzazione di processi ed attività si sta progressivamente ampliando. Queste attività tra l'altro sono sostanzialmente svolte in una forma imprenditoriale con impiego di strutture e personale che presentano scarsa aderenza alla natura stessa della professione. In tali ipotesi può essere utile, anche ai fini del controllo economico finanziario, organizzare in una società commerciale le attività collaterali o di supporto alle attività professionali.

Per giungere ad una conclusione della presente trattazione, si ritiene di non dover focalizzare l'attenzione su specifiche tipologie di forme contrattuali o societarie, risultando queste la conseguenza di più finalizzate valutazioni del contesto e degli obiettivi che tutte le parti interessate intendono perseguire.

Nel contesto attuale del mercato sia italiano che estero, la flessibilità e la resilienza risultano di gran lunga i nuovi paradigmi

per restare sul mercato e per rinnovare il proprio profilo professionale adattandolo alle nuove esigenze della clientela. Si rende quindi necessario avere a disposizione una ampia gamma di possibilità di regolamentazione dei rapporti con possibili partner in modo da massimizzare le possibilità di creare opportunità di lavoro e di business o meglio di non perdere nessuna possibile occasione. Per assecondare tale esigenza è importante che i professionisti abbiano cognizione delle possibilità di regolamentare molte tipologie di rapporti diversi siano essi temporanei o duraturi, demandando poi ai professionisti del diritto o tributari il compito di rendere idoneamente strutturato e tutelato il profilo giuridico nel quale gestire l'attività quotidiana.

società,
coope
soprattive
società
ingegnieri di
nieri

Nell'ambito del presente lavoro si è ritenuto opportuno sviluppare un sintetico quadro di comparazione tra le tipologie più estreme della forbice di possibilità che l'introduzione delle STP ha generato. Il quadro normativo civilistico e ordinistico, si è inserito di fatto nella complessa maglia delle regole fiscali, che possono determinare differenze a volte significative del carico tributario.

Le differenze tra i due sistemi: reddito d'impresa della STP srl uninominale vs reddito professionale, può essere analizzata sotto due profili: carico fiscale (quante tasse o imposte) e effetto finanziario temporale (quando si pagano).

In riferimento al primo profilo c'è da segnalare che l'evoluzione normativa in fatto di imposte dirette (le più gravose per i contribuenti con partita IVA), sta gradualmente allineando i sistemi di tassazione tra professionisti ed imprese. Si ritiene poco utile per i destinatari del presente documento scendere in una eccessiva analisi dei fattori e delle ragioni tecniche; si è ritenuto utile fornire un quadro generale e sintetico degli elementi principali e del risultato netto (quanto resta sul conto corrente). Nel quadro di sintesi che riportiamo in calce, è stata costruita una comparazione che evidenzia solo le sostanziali differenze tra i due sistemi, cercando di semplificarne la chiave di lettura.

L'ipotesi presentata per la colonna STP srl è stata elaborata ipotizzando la tassazione di una STP srl con socio unico con distribuzione dei dividendi. In tale ipotesi di gestione si è anche inserito un costo incrementale di natura amministrativa, considerando che la SRL ha l'obbligo di presentazione del bilancio annuale secondo le regole di tutte le società di capitali.

Modello comparativo STP / Studio associato o professionista

	STP srl unico	STP srl reddito unico socio	Professionista	Professionista Reddito
Ricavi vendite e prestazioni	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
Plusvalenza e sopravvivenze	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Costi diretti non specificati	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Costo del personale dipendente a tempo indeterminato	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Trasferte e altri costi personale	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Spese rappresentanza diverse	2.300,00	1.332,50	2.300,00	1.000,00
Omaggi maggiori di 50 euro	1.050,00	0,00	1.050,00	0,00
Spese alberghiere, ristoranti e simili del profess.	2.100,00	1.575,00	2.100,00	1.575,00
Spese viaggi e trasferte	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
Spese corsi di formazione	3.200,00	3.200,00	3.200,00	1.600,00
Costo consulenza bilanci e CCIAA (euro 200)	2.300,00	2.300,00	0,00	0,00
Totali costi o valori	79.000,00	76.457,50	76.700,00	72.225,00
Utile effettivo da conto economico	23.500,00	26.042,50	25.800,00	30.275,00
Irap (3,9%)		604,50		771,00
Ires		7.161,69		
Irpef e addizionali (3,3%) su dividendi netto inarcassa		932,00		6.572,00
Incarassa		3.837,16		4.450,88
Reddito netto disponibile personale		10.964,65		14.006,13
Percentuale del netto su utile		46,66%		54,29%

valori espressi in euro

Come è possibile notare il carico fiscale risulta molto più gravoso sulla STP srl a socio unico con questo livello di reddito. Con lo stesso modello si è voluto tuttavia approfondire se la stessa logica si fosse confermata anche a livelli più elevati di reddito. Si ripropone quindi una seconda schematizzazione dello stesso prospetto con un livello di reddito elevato a circa 200.000 euro. Emerge da tale analisi che la convenienza risulta favorire leggermente la STP srl unipersonale rispetto alla posizione fiscale del professionista singolo o associato. Tale risultato si giustifica con la diversa tipologia di tassazione che per la STP srl è fissata in misura fissa al 27,5% (prima parte) mentre nella posizione personale risulta essere progressiva a scaglioni. In presenza quindi di redditi elevati la STP srl unipersonale, può risultare un'ottima soluzione sia per limitare i rischi (che si presume possano essere crescenti rispetto all'incrementarsi del fatturato) sia per ottimizzare il carico tributario complessivo, che come dimostrato in questo paragrafo dalla soglia di circa 200k euro di reddito sconta imposte inferiori.

Modello comparativo STP / Studio associato o professionista

	STP srl unico	STP srl reddito unico socio	Professionista	Professionista Reddito
Ricavi vendite e prestazioni	300.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00
Plusvalenza e sopravvivenze	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Costi diretti non specificati	40.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Costo del personale dipendente a tempo indeterminato	35.000,00	35.000,00	35.000,00	35.000,00
Trasferte e altri costi personale	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Spese rappresentanza diverse	6.300,00	3.932,50	6.300,00	3.000,00
Omaggi maggiori di 50 euro	1.050,00	0,00	1.050,00	0,00
Spese alberghiere, ristoranti	4.800,00	3.600,00	4.800,00	3.600,00
Spese viaggi e trasferte	5.300,00	5.300,00	5.300,00	5.300,00
Spese corsi di formazione	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00
Costo consulenza bilanci e CCIAA (euro 200)	3.400,00	3.400,00	0,00	0,00
Totali costi o valori	102.150,00	97.532,50	98.750,00	90.950,00
Utile effettivo da conto economico	200.350,00	204.967,50	203.750,00	211.550,00
Irap (3,9%)		7.813,65		8.250,45
Ires		56.366,06		
Irpef e addizionali (3,3%) su dividendi netto inarcassa		16.849,00		82.701,00
Incarassa		17.693,00		17.693,00
Reddito netto disponibile personale		101.628,29		95.105,55
Percentuale del netto su utile		50,73%		46,68%

valori espressi in euro

In riferimento alle ragioni di ordine finanziario (quando si pagano le imposte) si deve precisare che la posizione della STP srl unipersonale essendo stata ricondotta alle ordinarie regole delle società commerciali, non ha l'obbligo di applicazione della ritenuta d'acconto sulle prestazioni che fattura alla clientela. Questo aspetto congiuntamente al sistema tributario di tassazione a "doppio passaggio" (prima viene tassata la società e successivamente vengono tassati i soci quando distribuiscono i dividendi), generano una differenza temporale sul quando vengono pagate le imposte dirette.

Diversamente un professionista singolo o uno studio associato, incassano i compensi delle proprie prestazioni al netto della ritenuta, tributo che viene versato nel mese successivo direttamente dal cliente allo "Stato" per conto del professionista stesso. In pratica i clienti pagano gli acconti delle imposte del professionista trattenendo la differenza mese per mese durante l'anno a seconda di quando vengono pagate le prestazioni. A metà dell'anno successivo quando viene

redatta la dichiarazione dei redditi, vengono eventualmente versati dei conguagli o viene determinato il credito per l'anno successivo.

Per la società STP il meccanismo è completamente diverso in quanto tutto il carico tributario viene calcolato circa a metà dell'anno successivo.

Però a ridurre questo effetto c'è l'obbligo di pagamento degli acconti delle imposte (40% a giugno e 60% a novembre) obbligo che di fatto rende mediamente sbilanciato solo di pochi mesi l'effetto finanziario dei due sistemi.

Simulando un carico di ritenute costanti nel tempo mese per mese, la comparazione tra i due sistemi, dopo il primo anno, riduce a soli 4 mesi l'anticipo delle imposte del professionista rispetto alla STP srl unipersonale.

Si è dunque dinanzi a differenze significative solo nei primi 17 mesi di avvio di un'attività, mentre a regime le differenze anche finanziarie si riducono a circa un quadrimestre.

Un ultimo aspetto non secondario, riguarda il meccanismo di tassazione che consente nella STP srl unipersonale di rinviare discrezionalmente la tassazione personale al momento di distribuzione dei dividendi. La tassazione della STP srl nei due quadri di sintesi sopra esposti, avviene a due livelli:

- Nel primo la società viene tassata oltre che per Irap e addizionali, anche per Ires con aliquota fissa al 27,5%.
- Nel secondo per poter trasferire i dividendi (utile al netto delle imposte della società) sul conto personale del socio, si deve passare da una tassazione personale del socio.

La seconda parte della tassazione se non si distribuiscono i dividendi non viene applicata, (congelata) quindi gli utili netti (tassati) restano interamente a disposizione della società per lo svolgimento dell'attività. Questa modalità non è applicabile nella tassazione dei professionisti individuali o associati, in quanto il reddito viene tassato subito integralmente in capo al titolare o agli associati.

In questa ultima parte si ritiene di fornire alcune informazioni di base di natura economica derivate dalla prassi di un limitato numero di casi preso a campione da chi scrive, esclusivamente per fornire un quadro generico dei possibili costi che si possono stimare nella gestione di un processo di aggregazione o collaborazione. Considerata la vasta gamma dei destinatari, l'ampia eterogeneità dei contesti economici e territoriali italiani, l'ampiezza di ipotesi formulate nel presente lavoro, si precisa che in alcun modo le indicazioni qui contenute risultano essere prese da tariffari o mercuriali ufficiali e quindi che le stesse vanno considerate a solo titolo orientativo dai destinatari del presente documento.

Per facilità espositiva si dividono le aree di valutazione dei costi in quattro contesti:

- Creazione di un progetto di pre fattibilità dell'aggregazione.
- Creazione del progetto di fattibilità.
- Costi per formalizzare l'aggregazione.
- Costi a regime.

Un progetto di pre fattibilità deve contenere gli elementi di informazione di base (chi partecipa, cosa apporta, quali risultati economici ci si attende, appetibilità per il cliente finale o soddisfacimento di una specifica esigenza di mercato, durata prevedibile della collaborazione). Per redigere un progetto di questa natura cercando di concentrare le energie sui parametri macro, si può stimare un costo da euro 1.500 ad euro 3.000, tale costo può riguardare parere di esperto economista d'impresa e societario-tributario. Questa prima analisi può essere evitata se i partecipanti già si conoscono in modo approfondito oppure hanno già condiviso un periodo di collaborazione che ha saldato il rapporto.

Un progetto di fattibilità si deve concentrare sulle risorse e sulle energie da fondere insieme per entrare nel maggior dettaglio relativamente all'apporto di beni e servizi, quantificazione investimenti, preventivi di spesa per location o strumentazioni, possibili attività di servizi da offrire e relative tariffe e ricavi, quantificazione degli apporti di clientela o opportunità di business da parte dei partecipanti: per tale lavoro si può stimare un costo da euro 2.500 ad euro 4.000, tale entità può riguardare il parere di esperto economista d'impresa e una figura dedicata alla contrattualistica.

Al termine di questo percorso, se positivo per tutte le parti, è opportuno procedere con la formalizzazione di una lettera d'intenti che possa chiarire le volontà degli attori del progetto.

Per la formalizzazione dell'aggregazione il costo si deve distinguere nell'ipotesi di formazione di contratto oppure costituzione di società o associazione. Nella prima ipotesi il range può essere ampio in funzione della tipologia contrattuale e si può stimare tra euro 800,00 ed euro 3.500,00.

Per la costituzione di una srl o di cooperativa il costo si può stimare tra i 2.500,00 euro e i 4.500,00 comprensivi di tutti i costi di apertura delle varie posizioni. Nelle ipotesi sono state escluse le costituzioni di srls (srl semplificate) o società soggette a regimi speciali.

La costituzione di società di persone, (snc, sas) o associazioni professionali può determinare un costo che può essere stimato da euro 1.800,00 ad euro 2.800,00.

Pur ritenendo di non aver completato le ipotesi di stima dei costi si ritiene che le informazioni indicate possano contribuire ad orientare i possibili interessati a valutare le ipotesi ed immaginarne i relativi costi, pur in un contesto ampio e variegato, nonché in un mercato fortemente condizionato dagli ultimi anni di radicale cambiamento.

Nel percorso effettuato sono stati intrecciati numerosi temi di rilevante importanza che portano certamente ad una riflessione sul nuovo scenario economico e sociale che si è ormai delineato.

La ciclicità del settore immobiliare e la travolgente forza con cui si sono registrati i cambiamenti di questo ultimo decennio, possono convincerci che il nuovo contesto di mercato non prenderà le sembianze di quanto nostalgicamente si cerca di richiamare dal passato.

Appare forte l'impressione che si sia completamente modificata la cultura delle persone, la loro sensibilità ad alcuni argomenti, la diversa flessibilità nell'affrontare temi importanti come il vivere e l'ambiente.

Si rende quindi necessario adeguare la logica professionale a queste nuove esigenze cercando di risultare molto più partecipativi delle realtà nelle quali si opera. L'economicità, l'organizzazione, la comunicazione dei propri valori e della propria diversità, sono temi che ci possono consentire di analizzare criticamente quanto stiamo facendo e da quale distanza operiamo con i nostri clienti. L'aggregazione può essere un'occasione per scoprire nuove realtà, nuovi contesti e per conoscere meglio anche i propri limiti. La presunzione oggi è fuori moda perché la distanza dalle persone e dalle cose non consente più di poter presenziare alle necessarie funzioni che la professionalità deve garantire. Ci aspetta quindi un periodo di formazione e adattamento ai nuovi paradigmi per far sì che la nostra professionalità si inserisca nella più ampia sfera delle necessità di raggiungere obiettivi di valore con costi e tempi determinabili ed allineati alle reali possibilità dei committenti.

Tra le diverse analisi di natura tecnica si considera particolarmente interessante segnalare la possibilità di costituire STP srl in forma anche individuale. Questa possibilità, tra le diverse questioni tecniche trattate, è da considerarsi il primo vero passo verso la strutturazione in chiave moderna ed internazionale dell'attività professionale. Tale struttura consente di ottenere una fiscalità più programmabile e soprattutto una gestione economica e finanziaria, più adatta alla costruzione di un'organizzazione economicamente e finanziariamente controllabile. Su questo ambito si sta gradualmente delineando il quadro normativo ed applicativo delle STP che ha già visto, con il chiarimento dell'Agenzia delle Entrate datato 16 ottobre 2014 (consulenza giuridica 954-55/2014), classificare, al pari di tutte le altre società commerciali (srl, spa, snc, sas, cooperative), il reddito prodotto dalla STP (reddito per competenza e non per cassa).

In ambito contributivo (contributi previdenziali Inarcassa), una recente nota ricevuta dall'Ordine dei Commercialisti da parte dei Ministeri Vigilanti ha definito le modalità di calcolo e gestione dei contributi

dovuti alla rispettiva cassa di previdenza, soluzione che richiama sostanzialmente quanto già avviene per le SRL artigiane, (calcolo dei contributi del socio sul reddito della società proporzionale alla quota di partecipazione agli utili).

Tutte le ipotesi formulate e le indicazioni fornite si ritiene debbano necessariamente passare da processi di analisi e condivisione che ogni individuo non può delegare. In tutta la trattazione del presente lavoro si è cercato di concentrare una ampia quantità di informazioni per poter dotare l'architetto di un bagaglio di indicazioni che possano fare da bussola in un percorso di avvicinamento a progetti di aggregazione. Si ritiene fondamentale ribadire che la determinazione, la voglia di cambiare la propria condizione, la volontà di mettersi in gioco rischiando anche di commettere qualche errore, non sono in alcun modo sostituibili né evitabili da alcun intervento di professionisti o soggetti terzi. È con questi ingredienti personali, con l'accompagnamento delle nozioni che si sono proposte, che si immagina di poter vedere i professionisti interessati uscire dall'individualità obbligati da un mercato sempre più globale e competitivo.

L'ingrediente fondamentale resta in ogni caso la propria consapevolezza e la propria capacità di fare la regia del percorso di avvicinamento e poi dello svolgersi quotidiano della propria esistenza professionale, che sempre più diviene esistenza globalizzata.

L'attività imprenditoriale ha come scopo il profitto mentre quella professionale ha come scopo il profitto dei propri clienti ed il proprio, per questa ragione è fondamentale concentrare le proprie attenzioni all'economicità.

Un'ultima personale riflessione quale sintesi del lavoro svolto, vuole focalizzare l'attenzione a quali principi debba essere ispirata l'attività economica nella nuova dimensione del lavoro e della professione.

Le attività dovranno essere sempre più PEC quindi: **Passione, Economicità e Competenza.**

