

Professionisti e processo decisionale

FEDERICA DE PIERI *
Ordine di Venezia

La “Decisione” è l’atto di scegliere un particolare corso d’azione fra tutti quelli precedentemente individuati. “Decidere” significa generare un cambiamento e dunque implica un’importante assunzione di responsabilità. Nello svolgimento della propria attività, come nella vita di tutti i giorni, i professionisti sono continuamente chiamati a decidere.

Alcune decisioni sono individuali, altre sono collettive. Alcune decisioni hanno un impatto solo sul breve periodo, altre invece hanno impatto sul lungo periodo. Alcune decisioni sono programmate, ovvero affrontano problemi strutturati, di routine, familiari e ben conosciuti che, in quanto tali, risultano prevedibili e dunque risolvibili sostanzialmente con procedure standard, già pianificate in precedenza. Più spesso, le decisioni si presentano in modo del tutto inaspettato, sono urgenti e devono essere risolte tempestivamente in situazioni di estrema incertezza.

Come indicato da Adrian Furnham, nel primo caso si tratta di “fare le cose bene” (“*doing things right*”), nel secondo caso si tratta di “fare la cosa giusta” (“*doing the right thing*”)¹.

La tempestività, inoltre, risulta una tematica centrale per gli Studi Professionali, dove è il tempo la “materia prima” per eccellenza.

Per tali ragioni, risulta importante per un professionista gestire i processi decisionali propri e della propria organizzazione in modo efficiente ed efficace. A tal fine è necessario considerare che le decisioni sono influenzate sia dalle caratteristiche personali degli individui, sia dall’ambiente in cui le stesse si inseriscono.

A titolo esemplificativo, nel processo decisionale individuale rilevano l’emotività, l’atteggiamento nei confronti del rischio e l’intuizione del singolo. Dal punto di vista ambientale, sono invece variabili determinanti l’organizzazione e l’urgenza della decisione da prendere. Nel presente contributo, si tratteranno le seguenti tematiche, senza pretesa di esaustività, ma declinandole nella realtà professionale in cui ci muoviamo:

1. Come funziona (o dovrebbe funzionare) il processo decisionale;
2. Quando è necessario decidere e quando no;
3. Quali decisioni è meglio prendere da soli, quali in gruppo e quali è meglio delegare.

1. Come funziona (o dovrebbe funzionare) il processo decisionale

Il processo decisionale è un percorso articolato in più fasi, secondo una logica di funzionalità e sequenzialità. Il modello elaborato dalla teoria economica classica e neoclassica prevede 8 fasi, che sono poi state rielaborate dalla dottrina successiva per tenere conto del fatto che, a differenza di quanto presupposto nel modello “classico”, gli attori organizzativi non sono dotati di razionalità assoluta².

In termini pratici, partendo dalla ricognizione e definizione del problema, si procede a definire gli obiettivi ed i criteri della decisione ed a generare e valutare le possibili alternative, sino a pervenire alla scelta. È importante sottolineare che la definizione del problema e degli obiettivi della decisione risulta fondamentale in quanto influenza tutte le fasi successive del processo. La decisione viene poi implementata (fase 7) e valutata nella sua efficacia ed efficienza (fase 8).

Il modello classico prevede che si possa ripetere il processo in modo iterativo sino al raggiungimento della soluzione migliore.

Il modello razionale (o classico)



2. Quando è necessario decidere e quando no

Il processo decisionale si attiva in presenza di un divario fra la soluzione presente e la soluzione desiderata oppure in presenza di un problema da risolvere (in questo secondo caso, si entra nell’ambito del c.d. *problem solving*). In entrambi i casi, la tempestività risulta un fattore cruciale.

Difatti, prima si rileva il problema, prima è possibile attivare le misure necessarie per risolverlo.

Tuttavia, tale procedura presenta alcune criticità ed alcuni rischi che il decisore deve conoscere e imparare a gestire.

Innanzitutto, è stato osservato che, nonostante gli indizi ed i messaggi inviati dai collaboratori, parecchi individui possono ignorare (anche inconsciamente) o non accorgersi di quello che sta succedendo attorno a loro. Ciò può causare un esacerbarsi della situazione ed un inasprimento del problema.

In secondo luogo, l’informazione ha un costo, sia in termini di denaro sia di tempo. Dunque, qualora il costo di un’informazione aggiuntiva superi la sua utilità marginale, oppure il tempo necessario per acquisirla risulti eccessivo rispetto a quello a disposizione, può risultare preferibile privilegiare la tempestività della decisione alla completezza dell’informazione.

È infine possibile che, in assenza di risorse e tempo sufficienti, il decisore si accontenti della prima soluzione ritenuta “soddisfacente” in base alle proprie aspettative.

Tale approccio prende il nome di “approccio soddisfacentista”³: in alcuni casi può effettivamente evitare inutili dispendi di tempo, in altri però può tradursi in un atteggiamento superficiale ed inadeguato alla situazione.

Con riferimento alla tempestività del processo decisionale, è stato osservato anche che procrastinare una decisione, specialmente difficile, risulta oltremodo negativo in quanto, oltre a creare un ritardo non sempre recuperabile, la preoccupazione per il problema non affrontato distrae i potenziali decisori ed influenza negativamente la loro produttività.

Non decidere è una decisione, spesso la peggiore possibile.

È però necessario ricordare che esistono anche dei casi in cui non è,

SEGUE A PAGINA 28

* **Federica De Pieri** è Presidente Ugdcec Venezia

¹ A. Furnham, *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*.

² Trattasi del c.d. Modello della Razionalità Limitata di Simon.

³ Simon in F. Isotta, *Organizzazione aziendale. Teorie, modelli e tecniche di progettazione*.

Professionisti e processo decisionale

SEGUE DA PAGINA 27

di fatto, necessario decidere, oppure, decidere può risultare addirittura controproducente. Ciò accade, ad esempio, in presenza di una scelta obbligata: se, fra tutte le alternative disponibili, solo una è effettivamente percorribile, oppure non vi sono ulteriori alternative, è inutile arrovellarsi nella ricerca di soluzioni diverse, o rimpiangere l'assenza di alternative. Vi sono poi anche situazioni che si possono risolvere da sole e per le quali una forzatura dei tempi potrebbe addirittura risultare controproducente.

3. Quali decisioni è meglio prendere da soli, quali in gruppo e quali è meglio delegare

La seconda decisione che è chiamato a prendere il decisore, una volta individuato un problema, è se attuare un processo decisionale individuale oppure coinvolgere altre persone.

La dottrina aziendale ritiene che non vi sia una risposta definitiva, ma che i vantaggi di una tipologia di *decision making* rispetto all'altra dipendano dalla situazione e dal problema in questione.

Il *decision making* di gruppo presenta senza dubbio i seguenti vantaggi:

- le decisioni di gruppo risultano qualitativamente migliori rispetto a quelle individuali, in quanto il gruppo dispone di maggiori informazioni, conoscenze e punti di vista rispetto al singolo. È così possibile sfruttare le specializzazioni dei singoli e massimizzarne la creatività;
- una volta scomposto il problema in “sotto-problemi”, è possibile creare dei sottogruppi di analisi è così sveltire il processo;
- la partecipazione al processo di formazione della decisione genera motivazione ed accettazione della decisione stessa, migliora la comprensione delle modalità di implementazione della soluzione e degli obiettivi ed in ultima analisi ha effetti positivi sulla *performance* aziendale.

Per converso, i gruppi decisionali presentano anche degli svantaggi rispetto alla decisione individuale. Difatti:

- i gruppi sono generalmente meno efficienti degli individui in quanto impiegano un tempo maggiore nel prendere una decisione;
- un maggior numero di persone aumenta necessariamente la possibilità di incomprensioni e conflitti;
- alcuni membri del gruppo possono manifestare la tendenza a voler dominare la discussione, con l'obiettivo di prevalere sugli altri piuttosto che di trovare la soluzione migliore;
- alcuni membri del gruppo possono preferire accettare posizioni altrui piuttosto che portare avanti le proprie ragioni per evitare contrasti, anche a scapito dell'individuazione della soluzione migliore;
- alcuni membri del gruppo particolarmente influenti e carismatici possono influenzare il parere del gruppo portandolo sulle proprie posizioni (c.d. “polarizzazione”);
- le pressioni del gruppo possono influenzare l'individuo. Ad esempio è stato osservato che, in determinate condizioni, alcuni gruppi possono prendere decisioni più rischiose di quelle che avrebbero preso individualmente i singoli membri.

La scelta della tipologia di *decision making* deve essere poi coerente con la c.d. “mappa delle responsabilità”⁴.

Interpellare tutti i colleghi dello studio per una decisione individuale può essere vissuto da questi ultimi come un disturbo, se si suppone che tale decisione sia appannaggio esclusivo del singolo.

Allo stesso modo, prendere da soli una decisione che i colleghi (o i collaboratori di studio) si aspettano venga condivisa può causare conflitti e malumori.

Non bisogna poi sottovalutare il rischio di “stalli decisionali” dovuti esclusivamente alla mancata individuazione del responsabile della decisione all'interno dell'organizzazione.

Gli studi professionali richiedono oggi un grado di specializzazione crescente, pertanto diventa cruciale curare l'aspetto organizzativo, i processi e la distribuzione dei compiti all'interno della struttura.

“Tutti coloro che esplicano un'attività volitiva in azienda, azionano infatti delle “leve” e questo provoca dei risultati di carattere diretto o indiretto”. Anche in mansioni prettamente operative esiste spazio per la decisione individuale.

Nel disegnare la c.d. “mappa delle responsabilità” è necessario dunque prestare grande attenzione al fatto che non vi siano vuoti decisionali o zone di de-responsabilizzazione. Tutti i decisori devono avere il controllo delle “leve” di cui sono responsabili e deve esserci correlazione fra le “leve” ed i risultati-obiettivo. Deve esserci inoltre equilibrio fra le responsabilità assegnate ed il “sistema premiante” adottato.

Ciò garantisce la flessibilità nei processi (e quindi l'efficienza) e la parametrizzazione dei risultati (e quindi l'efficacia).

In diversi casi, il professionista può scoprire che risulta opportuno delegare alcune decisioni ai colleghi o ai collaboratori più esperti nell'ambito in questione, piuttosto che assumerle in prima persona.

Ciò consente infatti di snellire e velocizzare il processo decisionale, ed al contempo di renderlo più performante.

La delega non deve però fermarsi ad una mera attribuzione di compiti. Presupposto per una delega efficace è che vi sia chiarezza negli obiettivi da raggiungere e che le persone cui le decisioni vengono delegate siano adeguatamente formate e competenti.

I decisori devono poi essere responsabilizzati in termini di risultati.

In altri termini, deve essere possibile per i decisori attuare una forma di auto-controllo della propria performance e per il delegante verificare il raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Alcune decisioni possono poi essere standard e formalizzate in modo che possano essere prese in autonomia dai collaboratori. Standardizzare le procedure consente sicuramente di rendere più efficiente l'attività di Studio. Tuttavia, in presenza di procedure decisionali standard, possono verificarsi anche i seguenti fenomeni negativi:

- la violazione o imperfetta esecuzione delle procedure decisionali standard impatta negativamente sull'organizzazione, in quanto gli altri attori coinvolti nei processi possono dare per scontata l'applicazione della metodologia standard e quindi non individuare errori connessi alla mancata applicazione della stessa, oppure, individuata la discrasia, possono non sapere come portare avanti le restanti attività;
- un imprevisto può paralizzare il decisore non addestrato ad operare in assenza di regole o procedure standard. L'estremizzazione di questa tendenza si ha quando i decisori sono talmente abituati a prendere solo decisioni programmate, che cercano di risolvere problemi non programmati come se fossero situazioni standard (c.d. “incapacità insegnata”).

Conclusioni

Il processo decisionale è un ambito nel quale un professionista deve eccellere. Per prendere buone decisioni è necessario concentrarsi su tre cose:

- il rapporto con se stessi;
- il rapporto con gli altri;
- il rapporto con le informazioni, gli obiettivi ed il tempo a disposizione.

In altri termini, il professionista deve essere in grado di anticipare i problemi, valutarli e porvi rimedio basando le sue decisioni sulle informazioni raccolte in precedenza, oppure cercandone di nuove qualora quelle disponibili non siano sufficienti. Al contempo, però, deve anche mettere i propri collaboratori nelle condizioni di prendere a loro volta delle decisioni e di raggiungere gli obiettivi. Difatti, il processo decisionale, soprattutto se contestualizzato in una struttura o studio professionale, è un vero e proprio processo aziendale, ed in quanto tale deve essere governato e gestito con logica manageriale, tenendo conto delle caratteristiche delle persone coinvolte.

Il tutto ricordando sempre che il processo decisionale non è un fatto solo razionale, ma coinvolge profondamente anche la sfera emotiva, sia del singolo, sia del gruppo.

⁴M. Bergamin Barbato, *Programmazione e Controllo in un'ottica strategica*, ed. UTET.

C'era una volta la certezza del diritto...

di **ADRIANO CANCELLARI**

Un lunedì del passato mese di luglio una signora mi telefonò e mi disse: “Dottore, la mia vicina di ombrellone mi ha detto che la mia srl non ha più bisogno della sua revisione, per cui chiudiamo il rapporto qui. Eventualmente le riconoscerò qualcosa per il disturbo...”. Cosa era successo? Ero stato nominato revisore della sua società nel dicembre 2019 e, siccome le era appena stato riferito, in spiaggia, dell’emendamento (in quel momento non ancora definitivamente approvato) che spostava la nomina dell’organo di controllo contabile al 2022, aveva già “deciso” le mie dimissioni. Poco importava che mia relazione al bilancio 2019 fosse stata regolarmente presentata durante l’assemblea qualche settimana prima: l’importante era ottenere la certezza di avere un controllore ed un costo fisso in meno. In fin dei conti, la reazione della signora in questione era comprensibile, visto che la sua società, come molte altre, aveva dei parametri che superavano di pochissimo i nuovi limiti di legge ed era gestita a livello familiare - artigianale. Probabilmente in quelle prime settimane di luglio vi sarà capitato di trovarvi in una situazione analoga alla mia, magari con ambientazioni meno vacanziere. Anche se illustri colleghi hanno già scritto molto sul tema, ritengo necessario riepilogare l’iter legislativo che ci ha portato a questa situazione paradossale:

- Il comma 3 dell’art. 379 del D. Lgs. 14/2019 (Codice della crisi) aveva fissato nel 16 dicembre 2019 il termine entro il quale le srl rientranti nei parametri avrebbero dovuto provvedere a nominare l’organo di controllo (sindaco o revisore legale), prendendo come riferimento gli esercizi 2017 e 2018.



- La L. 8/2020 di conversione del D.L. 162/2019 (c.d. decreto “milleproroghe”) aveva previsto che le srl obbligate a tale disciplina avrebbero potuto provvedervi “entro la data di approvazione dei bilanci relativi all’esercizio 2019”, considerando quali esercizi di riferimento il 2018 e il 2019.

- Con la pubblicazione in Gazzetta della legge di conversione del D.L. Rilancio è stato modificato un’altra volta l’articolo 379, comma 3, del Codice della crisi, il cui testo attuale obbliga la nomina del revisore in occasione dell’assemblea «di approvazione dei bilanci relativi all’esercizio 2021». Conseguentemente, i bilanci di riferimento diventano ora quelli relativi agli esercizi 2020 e 2021.

Alla luce di questi sorprendenti, repentini e tardivi cambi legislativi, voglio esporvi le seguenti considerazioni personali:

1) Questa è l’ennesima dimostrazione che in Italia vincono i furbi ed i ritardatari. In effetti, l’ultima modifica del Codice della crisi, come ricordano Niccolò Abriani e Nicola Cavalluzzo su *Norme e Tributi*, “avvantaggia coloro che non avevano ancora adempiuto e genera tre conseguenze e cioè:

- il primo bilancio da sottoporre a revisione sarà quello dell’esercizio 2022 (si è partiti dal 2019);
- il superamento di almeno uno dei limiti dimensionali andrà effettuato con riferimento ai bilanci relativi agli anni 2020 e 2021 (invece degli anni 2017 e 2018);
- si ritarda l’entrata in funzione dell’*early warning*, punto di forza del riformato Codice della crisi.

2) La motivazione dell’emendamento, che recita “*al fine di contenere gli effetti negativi derivanti dalle misure di prevenzione e contenimento connesse all’emergenza epidemiologica da COVID-19 sulle attività d’impresa...*”, risulta fuorviante e contraddittoria, visto che il 1° settembre 2021 entrerà in vigore la riforma della crisi di impresa e solo l’anno seguente ci sarà l’obbligo della nomina degli organi di controllo,

In questo numero

G. Sicchiero Quale disciplina per le associazioni professionali?	2
G. Indri Raselli L'INTERVISTA Giacomo Boesso. L'evoluzione della professione a partire dalla formazione universitaria	3
G. Rebecca I dottori commercialisti finanziano l'Erario	4
M. Bonacchi, L. Menicacci L'informazione "narrativa" di bilancio in tempi di Covid-19	5
N. Bortolotto <i>Equity Crowdfunding</i> , conoscere cos'è e come funziona	9
E. Savio Obblighi di pubblicità e trasparenza nei rapporti con la pubblica Amministrazione	11
G. Indri Raselli La distribuzione di dividendi da parte di società controllate e collegate	13
C. Polverino Codice Deontologico	21
F. De Carlo Pillole. Strafalcioni e gags	22
A. Zandarin, B. Vanzo, B. Arcaio Abuso di diritto: la deduzione dei costi degli immobili dei professionisti	23
M. Marana <i>Skill</i> professionali, valorizzare le competenze all'interno dei nostri studi	24
A. Cecchetto, V. Dal Maso Alcune domande al CNDCEC e al C.N. Forense in materia di specializzazioni e deontologia	25
F. De Pieri Professionisti e processo decisionale	27
A. Forza La nuova disciplina dei reati tributari	29
P. Lenarda <i>Una poesia</i> . State a casa	31