

PROFESSIONE

Come gestire gli errori dei collaboratori di studio

MONICA MARANA

Direttivo UGDCEC di Vicenza

ANDREA CIERI

Direttivo UGDCEC di Roma

Alcuni spunti di riflessione in attesa della pubblicazione di una "raccolta" veneta di errori organizzativi riguardanti gli studi nel loro complesso

Riflessioni introduttive

In primo luogo, è chiaro che i professionisti sono sempre molto attenti alla qualità delle prestazioni professionali fornite alla clientela; con ciò facendo viene dedicata molta attenzione a limitare i propri errori sia grazie alla competenza professionale maturata negli anni che al costante aggiornamento. In secondo luogo, è assodato il fatto che certe prestazioni devono rimanere (e rimangono) in capo ai professionisti senior o a collaboratori che hanno una certa esperienza professionale; con ciò evitando di lasciare a praticanti prestazioni complesse che richiedono una certa preparazione. Preso atto di queste precisazioni, l'errore può comunque capitare. Vediamo di avanzare alcune riflessioni.

Gli errori dei collaboratori: alcune riflessioni

Capita a chiunque di sbagliare nel proprio lavoro, anche a noi professionisti, ma quando a sbagliare sono i nostri collaboratori come ci comportiamo di fronte ai loro errori? Gli studi come gestiscono gli errori commessi dai più giovani e meno esperti? Chi è responsabile di eventuali danni: il collaboratore o l'intera organizzazione di cui fa parte?

Iniziamo l'approfondimento con una massima latina: "*Errare humanum est*". Un'espressione ancora oggi usata al fine di ridimensionare la gravità degli errori: commettiamo errori inevitabilmente, perché è insito nella nostra natura. Il giovane praticante o neoabilitato, a maggior ragione, sta imparando la professione; ancor di più è soggetto ed esposto a sbagliare. Ma, a differenza di quanto si possa pensare, "peccare" nello svolgimento della professione, così come nella vita, non sempre rappresenta un evento negativo; non sempre è un atto da condannare o, peggio ancora, da demonizzare. Il più delle volte l'errore, al contrario, può rappresentare un'opportunità. Come sostengono molti tra filosofi e scienziati di grande spessore, l'errore sta proprio alla base del successo. Tentare e fallire prima di arrivare ad ottenere un risultato. Partendo dall'analisi del rapporto tra professionista e tirocinante, ci sembra opportuno richiamare il nostro codice deontologico, in particolare tre articoli: doveri dell'uno e dell'altro e trattamento economico del tirocinio. Nel dettaglio l'art. 35 al punto 2 recita "*Il professionista deve impegnarsi affinché chi svolge il tirocinio presso il proprio Studio apprenda la deontologia, la tecnica e la prassi professionale riferita ai campi di attività dello Studio*". È compito pertanto del *dominus* far sì che il giovane professionista apprenda il "mestiere" e, come sottolineavamo prima, anche commettendo errori e imparando dagli stessi. Insegnare il corretto svolgimento della professione vuol dire anche saper tollerare gli errori, insegnare a riconoscerli al fine di correggere il tiro e non ripeterli; questo si traduce nel saper valorizzare un giovane praticante, partendo dai suoi errori e dai suoi limiti.

Il processo di apprendimento non si esaurisce con il praticantato. Esso continua e si sviluppa lungo tutta la carriera professionale; nel tempo cresce la struttura, aumentano le responsabilità e pertanto i rischi e le probabilità di cadere in errore. Tuttavia, nei nostri studi si dovrebbe avere a mente che il fallimento può essere il motore del successo, che gli errori sono inevitabili e che dagli stessi sarà sempre possibile apprendere e migliorare. Essere flessibili di fronte ai limiti dei propri collaboratori può portare non solo alla formazione di un buon professionista, ma anche alla creazione di una valida risorsa per la propria struttura.

Saper gestire e potenziare gli errori dei propri collaboratori contribuisce a rendere l'ambiente di Studio migliore; la qualità delle relazioni tra i colleghi è al riguardo una componente fondamentale. Ogni professionista dovrebbe avere come obiettivo prioritario quello di creare nella propria organizzazione il miglior clima possibile; un ambiente di Studio piacevole favorisce la crescita degli individui, ma anche la struttura nel suo insieme: ne favorisce la produttività e, di conseguenza, la sua prosperità.

Operativamente, quale comportamento dovremmo tenere nel caso in cui un nostro collaboratore subisca un abbaglio? È corretto punire il collega, addossargli colpe e responsabilità?

Alcuni spunti arrivano da Francesca Corrado¹, fondatrice della Scuola del Fallimento, secondo la quale è necessario comprendere le cause di origine degli errori ed evitare di colpevolizzare; occorre mettere in piedi una strategia per apprendere dal fallimento, "*per questo è importante non stigmatizzare gli sbagli, ma conoscerli, analizzarli e dividerli*".

Normalmente chi sbaglia paga. Si tende troppo spesso a cercare il colpevole per punirlo. Ma se giudichiamo negativamente un giovane collega corriamo il rischio di alimentare la sfiducia che ha in se stesso. Continuare a sottolineare l'errore, o a far sentire in colpa chi lo ha commesso, è un atteggiamento che non fa altro che aumentare l'insicurezza, tanto da portare il soggetto a commettere ancora errori. L'insuccesso, se non affrontato correttamente, ci porta ad avere paura, ansia e ci blocca anche di fronte alle normali attività di tutti i giorni. Inoltre, non è corretto mettere il collega in cattiva luce agli occhi degli altri collaboratori di Studio o in imbarazzo di fronte ai clienti. Gli sbagli e le critiche devono essere occasione di crescita e apprendimento e non devono essere dirette a mettere in discussione le competenze e le capacità del singolo professionista (salvo i casi di evidente incompetenza o disinteresse per la professione). È giusto, quindi, chiedersi perché il nostro collaboratore ha sbagliato e analizzare il problema che sta alla base dell'errore.

Nello svolgimento della nostra professione sono varie le cause che ci portano a commettere errori: sviste, errate valutazioni, *modus operandi* che si ripetono nel tempo, omissioni. Più semplicemente abbiamo una giornata storta, siamo sotto stress e abbiamo bisogno di fermarci. Il collaboratore potrebbe aver sbagliato perché ha ricevuto informazioni sbagliate, o ne ha ricevute troppe tali da creargli confusione. Oppure quelle ricevute sono inadeguate. Altre volte la causa è l'assenza di un confronto tra junior e senior. Se, ad esempio, di fronte alla stessa domanda posta da un cliente vengono date risposte diverse perché è mancata la corretta comunicazione tra professionisti, in questi casi generalmente è il giovane a subirne le conseguenze².

¹ Francesca Corrado, autrice del libro *Il fallimento è rivoluzione*, Sperlin & Kupfer, 2019, ospite e relatrice del webinar "Gli errori organizzativi negli studi professionali", 22 aprile 2021, nell'ambito del progetto di Confprofessioni Veneto "Generazioni professionali a confronto. Aspetti valutativi, organizzativi, contrattuali, strategici".

² AA.VV., *Generazioni Professionali a confronto. Riflessioni organizzative per gli studi professionali tratti dal progetto veneto*, Franco Angeli, 2021, Raccolta degli errori organizzativi, C.A.8 - È un errore non confrontarsi tra senior e junior; a titolo esemplificativo, se alla stessa domanda del cliente vengono date risposte diverse uno dei due professionisti (di solito il giovane) ne risulta screditato. Ma è lo Studio a uscirne screditato.

Come gestire gli errori dei collaboratori di studio

SEGUE DA PAGINA 15

Con il cliente ci pare opportuno scusarsi, non incolpare il collaboratore, chiarire ed ammettere di avere entrambi sbagliato.

Alcuni errori possono essere conseguenza di un lavoro svolto in un tempo non congruo: se avessimo avvisato prima il nostro collaboratore o se gli avessimo dato più tempo a disposizione avrebbe completato correttamente la pratica? Di frequente invece manca semplicemente l'esperienza o un'ideale formazione. Ogni Studio dovrebbe puntare ad un aggiornamento professionale costante di tutto il personale, anche con riunioni periodiche; ciò senza nascondersi dietro alla scusa delle scadenze e degli adempimenti ordinari³. Talvolta il giovane sbaglia per mancanza di motivazione nel lavoro che gli è stato affidato o perché la mansione svolta non rientra nelle sue abilità. È fondamentale dare importanza all'indole e alle ambizioni del giovane collaboratore, investendo tempo e risorse per la sua specializzazione. Se trattiamo il giovane collaboratore alla pari di un dipendente, ad esempio come mero esecutore di ordini o con obblighi di presenza, non troverà l'entusiasmo di svegliarsi la mattina per venire in Studio perché si sentirà demotivato, sottovalutato e sarà più esposto a cadere in fallo. Per di più è sbagliato considerare tutti i professionisti sullo stesso piano, ogni collaboratore è diverso dall'altro, vanno dunque valorizzate le loro specifiche capacità e abilità⁴.

A nostro avviso, spetta allo Studio mettere il collaboratore nella situazione di operare all'interno di un ambiente confortevole e con strumenti idonei ad evitare errori.

Banalmente, ad esempio, spazi troppo rumorosi, tecnologie obsolete, mancanza di banche dati, collaborazioni non desiderate non aiutano a svolgere correttamente le attività.

Queste sono solo alcune delle cause che ci inducono a sbagliare nella nostra professione, sono innumerevoli ed è difficile elencarle in modo esaustivo. Ciò che conta è individuare e analizzare gli errori e le loro cause, per poi condividere le informazioni con tutta l'organizzazione e trovare i sistemi e i metodi che permettono il non ripetersi di quegli errori. È un modo per condividere esperienze e conoscenze all'interno dello Studio, per evitare sprechi di tempo e per essere più efficienti. Gli errori, i problemi, i casi di studio, le pratiche già affrontate e risolte vanno condivise a tutti i livelli e vanno attivati sistemi di controllo e di correzione. L'organizzazione può così mettere i collaboratori nella situazione di poter prevenire gli errori e di individuare le modalità per rimediare⁵.

Un collaboratore deve essere disposto ad assumersi i rischi e le responsabilità, ma deve poter contare su un gruppo che lo sostenga. I successi vanno premiati in modo oggettivo e meritocratico, mentre gli errori vanno condivisi e non demonizzati.

Si possono però presentare delle situazioni in cui il collaboratore cade in errore in modo sistematico. Errori ed omissioni ripetute nel tempo (ma mai corrette) o comportamenti volutamente scorretti vanno affrontati diversamente. Le ragioni possono essere dovute ad incapacità, svogliatezza, disinteresse ad ogni attività proposta. Se il collaboratore continua a sbagliare occorre indagare sulle cause ed affidargli altri compiti ove possibile e prendere atto di eventuali limiti o difficoltà senza punirlo o demoralizzarlo. Non sempre funziona il detto "sbagliando s'impara". Se sbagliando la prossima volta riusciamo a fare il nostro meglio, siamo sulla buona strada.

Ma se sbagliando non impariamo, occorre ammetterlo, non nascondersi dietro a scuse ed accettare che questo non è il lavoro o lo Studio che fa per noi.



³ Cit. C.A.11 - È importante in uno studio sentire le idee e le opinioni di tutti i professionisti e di tutto il personale: tutti possono apportare conoscenza utile nelle proprie mansioni e nel proprio ambito di riferimento. Per questo è fondamentale coinvolgere tutti i collaboratori nelle periodiche riunioni di studio che è opportuno organizzare in modo sistematico. D.A.8 - Si dovrebbe puntare all'aggiornamento professionale costante dell'intero staff dello studio, professionisti compresi, anche con riunioni periodiche. L'aggiornamento non deve mai essere bloccato dagli adempimenti della quotidianità.

⁴ Cit. D.A.18 - Non è corretto considerare il giovane professionista alla stregua di un dipendente (obblighi di orario, presenze fisse, mero esecutore di ordini, ecc.). I giovani professionisti non vanno impiegati come tappabuchi dello studio perché ciò determina una perdita motivazionale. D.A.20 - È un errore non considerare l'indole e le ambizioni del giovane collaboratore, occorre stimolarlo e investire tempo e risorse per la sua specializzazione.

Risvolti economici degli errori dei collaboratori

Ma se l'errore porta al danno (anche economico)?

Da un punto di vista prettamente giuridico, dovremmo distinguere un rapporto *dominus/praticante* da un rapporto con un giovane professionista, quindi collaboratore di Studio.

⁵ Cit. D.A.10 - È un errore non considerare lo studio come una squadra con un unico obiettivo: non condividere problemi/pratiche già affrontate e risolte porta a perdite di tempo (lo stesso tema viene analizzato da capo più volte) e a mancanza di stimoli (è più gratificante affrontare tematiche a nome di tutto lo studio che non per sé stessi).

SEGUE A PAGINA 17

Come gestire gli errori dei collaboratori di studio

SEGUE DA PAGINA 16

In un contratto standard di tirocinio deve necessariamente essere specificato che *“il tirocinio professionale non determina alcun rapporto di lavoro subordinato ed è considerato come periodo di apprendimento professionale”* pertanto non prevede, generalmente, un compenso per l’attività svolta e, come da codice deontologico, deve invece prevedere un rimborso spese forfettario, ecc. Tra gli obblighi del praticante vi sono senz’altro il rispetto del codice deontologico, e più che altro si fa richiamo alle norme sulla riservatezza dei dati e delle informazioni delle quali viene in possesso, nonché sul corretto e leale comportamento in materia di concorrenza. I casi di mancato rispetto di quanto sopra stabilito possono portare, al limite, ad una risoluzione contrattuale anticipata, ma di certo non può lo stesso essere gravato da ulteriori responsabilità. Il praticante sta lì per imparare: errare (e causare un eventuale danno economico) fa parte della pratica e della sua formazione ed un buon *dominus* lo deve mettere in conto, anche adoperandosi con tutti gli strumenti disponibili per sistemare economicamente la situazione (assicurazione).

Diverso, sempre da un punto di vista contrattuale, sarà il rapporto con il seppur giovane, ma ormai professionista. Nelle premesse di un contratto (diciamo standard) di prestazione d’opera professionale, solitamente, si riporta e si attesta che *“il Professionista risulta in possesso di idonei requisiti e specifiche conoscenze personali per fornire le prestazioni professionali richieste”* e, quindi, oltre ai consueti obblighi inerenti la riservatezza e la concorrenza, nonché al rispetto delle norme di legge, deontologiche e di Studio, allo stesso è richiesto che l’impegno profuso nello svolgimento della prestazione sia all’altezza dell’incarico conferito. Il collaboratore riceve un compenso per la sua attività svolta e di conseguenza risponde personalmente anche del proprio operato, per lo meno al cospetto del mandante (professionista esperto o Studio che sia).

Del danno economico risponde dunque l’intestatario del mandato professionale. Quando l’incarico viene affidato ad un collaboratore (si pensi ad esempio ad un collegio sindacale) alcune realtà intestano il mandato al giovane che si assume l’intera responsabilità pur percependo solo in parte il compenso per l’attività svolta (una parte del compenso viene usualmente trattenuta dallo Studio o dal professionista che ha acquisito il cliente). In tal caso sarebbe opportuno – ove possibile - intestare il mandato allo Studio o ad entrambi, senior e junior, in modo da non gravare di costi solamente il giovane che percepisce di fatto una quota parte dell’onorario⁶. Nelle organizzazioni in cui le pratiche vengono portate avanti e fatturate dallo Studio e non dal singolo, in caso di errore ci appare più corretto che risponda la struttura e non il singolo professionista (anche qui magari ricorrendo ad opportune polizze assicurative)⁷. Viceversa, nei casi in cui si sceglie di affidare il mandato direttamente al collaboratore senza prevedere un compenso per lo Studio (situazione che normalmente si verifica negli studi più piccoli e meno strutturati), in presenza di errori, il responsabile non può che essere il singolo professionista, e lui pagherà imparando, in tal caso a sue spese, a migliorare e a valorizzare la sua posizione professionale.

Conclusioni

In conclusione, possiamo affermare che, pur essendo l’errore in sé un’accezione tendenzialmente negativa, in un contesto quale quello dello Studio professionale, spesso e volentieri, commettere uno sbaglio può, e deve, diventare il punto di partenza per una crescita, personale e collettiva. Gestire adeguatamente gli errori commessi dai nostri collaboratori permette di migliorare la qualità dell’attività professionale dei nostri studi.

“Il più grande errore che si può fare nella vita è quello di avere sempre paura di farne uno” (cit. Elbert Hubbard).

⁶ Cit. C.A.20 - È un errore intestare il mandato professionale al giovane che si assume la responsabilità dell’incarico pur percependo solo parte del compenso. I mandati dovrebbero essere intestati allo Studio o ad entrambe le figure senior e junior.

⁷ Cit. C.A.4 - Va rivista la gestione degli errori dei collaboratori. Le pratiche vengono portate avanti e fatturate dallo Studio e non dal singolo e quindi appare più corretto che dell’errore risponda lo Studio (anche attraverso assicurazione) e non il singolo professionista.

Publicazioni tecniche e scientifiche



Nata dalle riflessioni emerse nel corso del progetto regionale Generazioni Professionali a Confronto, articolatosi in un anno di eventi e iniziative che hanno fatto registrare il tutto esaurito, questa pubblicazione è stata realizzata da Confprofessioni Veneto-Proservizi-Ugdcec Vicenza e Venezia grazie ai contributi di commercialisti e avvocati appartenenti agli studi strutturati del Veneto che hanno aderito ai due gruppi di lavoro, cui si sono aggiunti alcuni relatori ai convegni e gli imprenditori di Confindustria Veneto. Il libro, curato dai Consiglieri di Confprofessioni Veneto Andrea Cecchetto e Cesare Maria Crety, ha l’intento di trattare il tema organizzativo applicato agli studi professionali in modo diverso, proponendo idee e soluzioni per agevolare un confronto all’interno delle categorie professionali di commercialisti e avvocati.

In apertura un preambolo introduttivo con alcuni spunti tratti dal mondo universitario, seguiti da una riflessione sul continuo aggiornamento post-studi universitari ad anticipare le sezioni curate dai due gruppi di lavoro regionale che si sono costituiti per l’iniziativa trattando varie tematiche.

La terza sezione è dedicata ad alcune interviste ad imprenditori, al fine di recepire degli spunti su vari temi dal mondo aziendale. Trova poi spazio nella quarta sezione una raccolta degli errori organizzativi negli studi professionali, a cura del team appositamente formatosi per l’iniziativa.

Seguono una serie di riflessioni di vari relatori che si sono susseguite ai convegni dell’iniziativa sul rapporto fra generazioni, la gestione degli errori, i piani di carriera, il marketing e la valutazione degli studi professionali.

Chiude il lavoro una riflessione di sintesi, affidata all’attore teatrale Piergiorgio Piccoli, di Theama Teatro.

Il libro, in formato open access, è scaricabile gratuitamente sul sito internet dell’editore, sezione Open Access:
http://ojs.francoangeli.it/_omp/index.php/oa

Andrea Cecchetto
Ordine di Vicenza

A RUOTA LIBERA

di ADRIANO CANCELLARI

Sfogliando degli articoli pubblicati recentemente su *Eutekne.Info* inerenti alla nostra professione, mi sono soffermato su alcuni temi che dovrebbero, a mio modesto avviso, far riflettere.

Esercizio abusivo della professione

Maria Francesca ARTUSI, venerdì 1° ottobre 2021, ha riportato quanto esposto nel Pronto Ordini 138/2021 – “*Richieste in merito alla denuncia di esercizio abusivo della professione*”, riguardante il caso di un soggetto non iscritto all’Albo che sulla propria carta intestata riportava la dicitura “*Servizi amministrativi, contabili e tributari*”. Ho voluto risalire direttamente alla fonte per meglio addentrarmi nel contenuto. Dopo un breve *escursus*, il Consiglio Nazionale nel suo P.O. conclude affermando che “*L’esercizio di attività contabili e tributarie in generale rientra all’interno delle attività che l’ordinamento professionale ritiene tipiche e caratteristiche della professione di dottore commercialista ed esperto contabile per come previste dal D.Lgs. n. 139/2005, ma non essendo esclusive e potendo essere esercitate anche da altri soggetti, al fine di poter costituire abusivo esercizio della professione è necessario che le dette attività vengano compiute con modalità tali, per continuità, onerosità e organizzazione, da creare, in assenza di indicazioni diverse, le oggettive apparenze di un’attività professionale svolta da soggetto regolarmente abilitato. Pertanto, in presenza delle dette modalità di esercizio di servizi contabili e tributari vi sono i presupposti per segnalare la condotta di presunto esercizio abusivo della professione*”. Direi che è una prova diabolica, anche perché, come già ricordato in un mio precedente editoriale, la Corte di Cassazione, con l’ordinanza n. 15004 del 28 maggio 2021, confermando il proprio orientamento, ha affermato che il ragioniere non iscritto all’Ordine che custodisce e mantiene in ordine i libri contabili del cliente, appronta il bilancio, la dichiarazione IVA, la dichiarazione dei redditi e quella del sostituto d’imposta ha diritto al compenso per le presta-



zioni effettuate, in quanto tali attività non sono riservate ai soggetti iscritti all’Albo dei dottori commercialisti ed esperti contabili (così già Cass. 28 marzo 2019 n. 8683, 11 giugno 2010 n. 14085, 16 gennaio 2013 n. 953) (da *Eutekne.Info* del 29.5.21)

CNDCEC: “Pronti a dare il nostro contributo alla riforma fiscale”

Il 6 ottobre 2021 *Eutekne.Info* ha riportato una affermazione del nostro Presidente Massimo Miani: “*Crediamo che l’istituzione di una commissione di esperti con la quale la politica si confronti sia una scelta saggia. I commercialisti, come professionisti impegnati in prima linea nel settore, sono pronti a fornire il proprio contributo di idee ed espe-*

rienza e auspicano di essere coinvolti direttamente nei lavori dei prossimi mesi della Commissione”. Leggendo questa frase non posso non ricordare quello che ha scritto recentemente su queste pagine il collega Giancarlo Tomasin (già componente del Consiglio Nazionale, nonché unico membro italiano ad ottenere un posto nel Board dell’IFAC) sui commercialisti d’un tempo: “*Sul piano legislativo, ed a prescindere dalla maggior presenza di dottori commercialisti nella Camera dei Deputati e nel Senato della Repubblica, essi fecero parte ed ebbero un ruolo rilevante nella Commissione Ministeriale per la Riforma Tributaria degli anni ‘60 e ‘70 dello scorso secolo (presieduta da Bruno Visentini e Cesare Cosciani), espressamente*

citata dal Presidente Mario Draghi nel discorso programmatico alle Camere come esempio da imitare per la prossima Riforma Fiscale. Ancora più numerosa fu la partecipazione dei dottori commercialisti, dopo la promulgazione della legge delega 825/1971, alla predisposizione dei decreti attuativi che di fatto istituirono le imposte attualmente in vigore”. A quanto pare i tempi sono cambiati e il nostro ruolo si è alquanto ridimensionato se il nostro Presidente (forse lo avrà fatto per scaramanzia?) ha detto che i commercialisti “*auspicano di essere coinvolti*” anziché “*devono essere coinvolti*”. Siamo o non siamo utili al Paese?

Per i commercialisti accesso “privilegiato” per la composizione negoziata

Savino GALLO, con il suo articolo del 28 agosto 2021, mi pare abbia utilizzato dei toni un po’ troppo trionfalistici quando ha affermato “*Questa volta, il riconoscimento delle competenze dei commercialisti, chiesto da tempo dai rappresentanti della categoria, è arrivato*”, riferendosi all’iscrizione all’elenco degli esperti, in quanto per noi basterà dimostrare di essere iscritti all’Albo da almeno cinque anni, mentre per avvocati e consulenti del lavoro c’è bisogno che dimostrino anche una specifica esperienza in questo determinato settore.

SEGUE A PAGINA 2

In questo numero

G. Golin	L’Industria 4.0 sarà davvero il nostro futuro?	3
M. Greggio	Accordi di ristrutturazione dei debiti estesi e agevolati	8
G. Pravato	L’importanza della disclosure del bilancio in un contesto economico complesso	10
A. Volpato	Vendite a distanza	11
A. Barbera	La disciplina della tassazione agevolata per i lavoratori che trasferiscono la residenza in Italia ai sensi dell’art. 16 del D.Lgs. n. 147/2015 («Regime degli impatriati»)	12
M. Marana, A. Cieri	Come gestire gli errori dei collaboratori di studio	15
A. Cecchetto	Generazioni professionali a confronto - <i>Pubblicazioni tecniche e scientifiche</i>	17
G. Tomasin	Rimembranze: una vacanza ricca di conseguenze tra professione e geopolitica	18
C. Girardi	Il commercialista scrittore e romanziere - <i>Recensione</i>	19
M. Orlandi	Revisione delle stime contabili: il nuovo principio ISA Italia 540	20
D. Benedini	Il processo, il ciclo e le metriche	22
G. Radin	La (lunga) storia del pensiero economico (<i>parte III</i>)	24
P. Lenarda	1797: l’altra faccia	26
BANDO	Borse di studio “Il Commercialista Veneto 2022”	27
L’inserto	A. Pesenato Revisione legale e controllo qualità: inventario fisico delle giacenze di magazzino	