

MEDIAZIONE A 360°: DALL'AZIENDA ALLA FAMIGLIA, DALL'ARTE ALLA FISCALITÀ

PREVENIRE OGNI GIORNO
IL CONTENZIOSO IN AZIENDA

CARLO FRANCESCO BUBANI CREMONESE

15 01 2026

1 — Prevenire ogni giorno il contenzioso in azienda

Toolkit di mediazione per professionisti: diagnosi → domande → realtà

Quale è l'Obiettivo per oggi?

Oggi parliamo di “mediazione” come insieme di strumenti applicabili nella gestione ordinaria dei rapporti: tra soci, tra funzioni aziendali, con i dipendenti/collaboratori, con clienti/fornitori, e nei team di lavoro. Mediazione quindi a 360°.

La finalità è:

- 1 ridurre l'escalation prima che diventi lettera formale, contenzioso o rottura di relazione;
2. ridurre i costi invisibili (tempo, reputazione, energia manageriale)

Tre parole guida: diagnosi precoce, domande efficaci, verifica di realtà.

Tra poco vedremo strumenti concreti: **ECA** (valutazione precoce del caso), **domande scalari** (per “sbloccare”), **reality testing** (prova di realtà).

Perché partiamo dal toolkit: è la base comune per HR, management, consulenti e legali.

Quindi il Toolkit proposto da applicare: Early Case Assessment, domande scalari, reality testing

2 — Obiettivo pratico

“La cultura si mangia la strategia a colazione.” —

Peter F. Drucker

Cosa portiamo a casa oggi:

- 3 strumenti applicabili “domani”
 - 3 segnali di escalation da intercettare
 - 3 micro-casi tipici
-

Peter F. Drucker (1909–2005) è considerato uno dei padri del management moderno. La frase ricorda che i comportamenti reali e la cultura quotidiana prevalgono sui piani scritti.

Nei conflitti aziendali non basta “avere una procedura”: conta come le persone decidono, comunicano e gestiscono i dissensi ogni giorno.

Oggi l’obiettivo è pratico: (1) capire presto di che conflitto si tratta, (2) fare domande che sbloccino le rigidità, (3) testare la fattibilità delle opzioni prima di scivolare nel contenzioso.

Il punto non è “avere ragione”, ma prendere decisioni sostenibili senza bruciare tempo, persone e reputazione.

3 — Mediazione: cos'è / cosa non è

Mediazione = metodo strutturato per trasformare:

- posizioni → interessi → opzioni → accordo sostenibile

Posizioni (esempio):

- “Voglio saldo immediato” / “Non concedo penali né sconti”
- Non è: “buonismo”, né arbitrato, né sentenza mascherata

Dalla situazione alla risoluzione:

Esempio tipico: Le posizioni

- Fornitore: “Voglio il saldo immediato delle fatture, altrimenti sospendo le consegne.”
- Cliente: “Non pago finché non mi riconosci penali per ritardo e rifacimento.”

Sotto, però, ci sono **interessi**: liquidità, continuità forniture, reputazione, evitare causa, mantenere rapporto. La mediazione porta le parti **da posizioni a interessi** e poi **a opzioni** (soluzioni). Esempi di opzioni: rateizzazione, sconto condizionato, consegne a scaglioni, garanzia, accordo ponte 60 giorni, verifica qualità.

“Accordo sostenibile” = non solo firmabile, ma **attuabile e mantenibile**.

Quindi: **definizione operativa**

- Mediazione come metodo di gestione del processo decisionale in conflitto.
- Dal “chi ha torto” al “come troviamo una soluzione sostenibile e implementabile”.

NON E’: “buonismo”, né arbitrato, né sentenza mascherata

4 — Dove nascono i conflitti in azienda

(con cenno ad adeguati assetti)

Ambiguità: ruoli, deleghe, “chi decide cosa” (adeguati assetti)

- KPI (indicatori chiave di performance) incoerenti: obiettivi che si ostacolano
- Comunicazione: email, toni, triangolazioni, “non detto”
- Ingiustizia percepita: status, ruolo, riconoscimento

Dove nasce il contenzioso in azienda: trigger tipici

- Ambiguità di ruoli e poteri decisionali (chi decide cosa).
- KPI (*indicatori chiave di performance*) incoerenti e incentivi che spingono in direzioni opposte.
- Comunicazione: e-mail, tono, triangolazioni, silenzi strategici.
- Ingiustizia percepita: status, ruolo, apprezzamento, autonomia.

Adeguati assetti: per i commercialisti è un tema centrale. Gli assetti organizzativi richiedono **chiarezza** di ruoli, deleghe, **COERENZA TRA** organigrammi e flussi decisionali (diagrammi di flusso di processo). Quando organigramma e flussi “non coincidono” (o non sono conosciuti), nascono conflitti: “io pensavo decidesse lui”, “io credevo fosse delega mia”.

Ruoli incoerenti con deleghe (esempi)

Responsabile acquisti negozia e promette, ma non ha delega a firmare → il titolare smentisce → conflitto interno + cliente irritato.

Direttore commerciale ha autonomia sui prezzi, ma Finance blocca sconti senza criteri → “voi non capite il mercato / voi non capite la cassa”.

KPI: cosa sono

KPI = *Key Performance Indicators*, in italiano **indicatori chiave di prestazione** e/o **risultato**:

Sono **metriche** (numeri e target) utilizzate per misurare **efficacia, efficienza e risultati** di un processo, di una funzione o dell’intera azienda (es.: **margini, tempi consegna, reclami, incassi, rotazione magazzino**).

KPI incoerenti (esempi)

- **Vendite** premiate su **fatturato** e **Operations** sul **taglio costi** → Vendite promette personalizzazioni e urgenze; Operations spinge sulla standardizzazione → **conflitto strutturale**.
- **Produzione** misurata su **pezzi/ora** e **Qualità** su **zero difetti** → spinta a “correre” vs necessità di controllare → **tensione inevitabile**.

Questi conflitti non dipendono dalla “cattiva volontà”: spesso derivano da **assetti organizzativi e sistemi di obiettivi** progettati male o non allineati.

5 — Temperatura del conflitto: segnali e prevenzione

Indicatori spia:

- ritardi decisionali, escalation informali, reclami ricorrenti
- turnover anomalo, riunioni “saltate”, e-mail sempre più dure

Segnali precoci -> irrigidimento -> coalizioni -> formalizzazione -> rottura

Prevenzione = processi + criteri + diagnosi precoce (ECA)

Il conflitto ha una “temperatura”: cresce prima di esplodere. **Indicatori spia:** decisioni rimandate, riunioni evitate, email con CC (*copia conoscenza*) crescenti, tono che peggiora, reclami ripetuti, turnover in un ufficio. In questa fase conviene intervenire sul **processo**: chi deve partecipare, quali dati servono, quali criteri useremo, che tempi. Qui entra la **diagnosi precoce (ECA)**: **METODO** prima capisco bene “che tipo di caso è”, poi scelgo la strategia.

Il conflitto cresce prima di esplodere: intercettare segnali spia permette interventi di processo (chi decide, quali dati, quali criteri, che tempi).

Mappa dell'escalation: segnali precoci → rottura

- Segnali precoci -> irrigidimento -> coalizioni -> formalizzazione -> rottura
- Segnali precoci: micro-frizioni, incomprensioni, allusioni, frasi assolute.
- Irrigidimento: posizioni, letture intenzionali, attribuzioni di colpa.
- Coalizioni/triangolazioni: “porto qualcuno dalla mia parte”.
- Formalizzazione: mail lunghe, **CC strategici**, dossier, legali.
- Rottura: perdita di fiducia, danno reputazionale, contenzioso.

Con “**CC strategici**” si intende quando, nelle email, qualcuno mette in copia conoscenza (CC) **persone non necessarie alla soluzione tecnica**, ma **utili a fare pressione**, “mettere agli atti”, spostare potere o creare copertura. È un segnale tipico che il conflitto sta passando da “risolviamo” a “ci posizioniamo”.

- **CC al capo / direzione** per far pesare l'autorità ("così vede anche lui/lei...")
- **CC a Finance/HR/Legal** per "far paura" o irrigidire la controparte ("qui si va sul formale")
- **CC a più colleghi** per costruire alleanze o "mettere in imbarazzo" l'altro (effetto platea)
- **CC al cliente/fornitore** in una mail interna (o viceversa) per scaricare responsabilità
- **CC "preventivi"**: metto già in copia chi dovrà giudicare, anche se non serve ancora

Perché è escalation

Perché cambia la natura della comunicazione:

- riduce la possibilità di ammettere errori o fare concessioni (nessuno "perde la faccia" davanti al capo),
- sposta il focus dal problema alla responsabilità,
- aumenta posizioni di difesa e formalismi ("rispondo per iscritto e mi copro").

Esempio rapidissimo (PMI)

Commerciale scrive a Operations: "Serve consegna venerdì."

Operations risponde mettendo in CC l'AD: "Impossibile per carenza materiali; evidenzio che la richiesta è fuori SLA." **Accordo sul Livello di Servizio**

Da quel momento non è più una discussione operativa: è una **disputa di posizione**.

Nota.

Un [Service Level Agreement \(SLA\)](#), o **Accordo sul Livello di Servizio**,

è un contratto tra un fornitore e un cliente che definisce standard misurabili di qualità e prestazioni per un servizio,

specificando metriche come disponibilità, tempi di risposta, risoluzione dei problemi e responsabilità,

garantendo trasparenza e fungendo da base per eventuali penali in caso di inadempimento,

specialmente nei settori IT, cloud e logistica.

CC COME GESTIRLI

- Regola: **CC solo a chi decide o lavora sul tema** (no "platea").
- Se serve escalation, parla **con canale dedicato** (escalation formale con tempi/ruoli), non con CC "a sorpresa".

"QUANDO COMPAIONO CC 'STRATEGICI', NON STIAMO PIÙ CERCANDO UNA SOLUZIONE: STIAMO COSTRUIENDO UN FASCICOLO."

Il primo passo quindi è il tool ECA = Early Case Assessment (di cui parleremo ampiamente nella seconda parte) e, sempre, la

Cultura organizzativa: 3 leve prevenzione – che un professionista può "toccare"

- Chiarezza: ruoli, deleghe, criteri decisionali.
- Canali: come si gestisce il dissenso (riunioni brevi, regole, escalation interna).
- Criteri: dati e standard condivisi, misure e definizioni comuni.

Ruoli e competenze trasversali: cosa serve prima delle competenze tecniche

•Ascolto, neutralità comunicativa, domanda buona, gestione emozioni/ego, orientamento agli interessi.

In azienda **“escalation”** non è “fare polemica”: è **una regola di comunicazione e di governance** per evitare che un problema resti bloccato o degeneri.

Cos'è una regola di escalation

Una regola di escalation è una procedura concordata che stabilisce:

quando un tema deve essere “alzato di livello” (es. superata una soglia o un tempo), **a chi** va portato (es. responsabile, direzione, comitato), **con quali informazioni** (dati minimi, alternative, impatti), **entro quando** deve arrivare una decisione.

In pratica: “Se non si risolve qui, entro X, allora passa al livello Y con questi elementi.”

Cos'è l'escalation interna

L'**escalation interna** è la stessa logica, ma **dentro l'organizzazione**: si attiva la catena decisionale/di responsabilità (capo team → responsabile di funzione → direzione...) per:

- sbloccare un conflitto tra funzioni,
- chiarire priorità,
- decidere trade-off (costi/tempi/qualità/cliente),
- evitare “guerre di trincea” e scaricabarile.

L'escalation come corretta comunicazione nei conflitti aziendali

L'escalation non è un'accusa: è un meccanismo di comunicazione strutturata che porta il tema al livello dove esistono mandato e potere decisionale, con tempi e informazioni standard, per prevenire stalli e conflitti.

Quando due ruoli hanno obiettivi in tensione e nessuno può decidere il compromesso, la regola di escalation dice chi decide e in quanto tempo.

Elementi pratici che la rendono “corretta”

- **Neutralità**: si porta a un livello superiore il problema, non la persona.
- **Criteri oggettivi**: soglie (tempo, costo, rischio, impatto cliente).
- **Trasparenza**: stessi dati per tutti, una versione dei fatti.
- **Responsabilità**: chi viene coinvolto nell'escalation deve decidere o indicare il decisore competente.
- **Tracciabilità**: breve report/registro (cosa, opzioni, decisione).

Mini-esempio

Se Vendite e Operations non convergono su una urgenza, entro 24 ore si attiva l'escalation al Direttore Operativo/Commerciale con informazioni circa: impatto su margine, penali, cliente e capacità produttiva; decisione entro 48 ore.

6 — Ruolo del professionista:

competenza tecnica + competenza di processo

Hard skills: tecnica, numeri, norme, organizzazione

Soft skills operative: ascolto, domande, gestione del clima

Valore aggiunto: far funzionare il processo decisionale

Nei conflitti aziendali la competenza tecnica è necessaria ma non sufficiente.

Il professionista crea valore anche quando porta **competenza di processo**: struttura il confronto, mantiene le persone su criteri e fatti, facilita la ricerca di opzioni attuabili.

Spesso basta un “mezzo passo” in più per cambiare traiettoria:

- capire che manca il decisore al tavolo (“chi può dire sì davvero?”),
- proporre un’agenda (“prima fatti, poi opzioni”),
- suggerire un **pilot** (prova) di 30/60 giorni invece di una scelta definitiva subito.

(Rallentare il tempo della decisione)

Questo riduce costi invisibili e, IN REALTA' accelera decisioni.

(Rallentare il tempo della decisione)

è una micro-tecnica di gestione del conflitto: quando la tensione sale e le persone stanno per decidere “di pancia” (o irrigidirsi), **si crea deliberatamente una pausa** per abbassare l’attivazione emotiva e migliorare qualità e sostenibilità della scelta.

In pratica significa:

separare urgenza da importanza (“serve decidere subito o serve decidere bene?”);

- **spostare la decisione dal momento caldo a un momento freddo**, senza perdere controllo;
- **guadagnare tempo per dati, alternative e conseguenze** (anche minime: “qual è il costo di aspettare 24 ore?”).

Fraasi pronte (da usare in riunione):

“Prima di decidere, facciamo **10 minuti di pausa** e rientriamo con una proposta ciascuno.”

“Questa decisione ha impatto: **la fissiamo per domani alle 9** con i numeri sul tavolo.”

“Mettiamo **un criterio**: decidiamo quando abbiamo X informazioni, non adesso.”

“Scegliamo una **decisione provvisoria** valida 48 ore e poi la rivediamo con i dati.”

Accorgimento chiave: rallentare **non** vuol dire rinviare all’infinito; vuol dire **mettere un contenitore** (tempo, agenda, criteri e responsabile) così **la pausa diventa governance, non fuga**.

Questo riduce costi invisibili e, IN REALTA’ accelera decisioni.

DOVE E’ IL VALORE (AGGIUNTO) DI PROCESSO? E’ ciò che abbiamo appena visto, sottolineo: spesso basta un “mezzo passo” in più (mettere il decisore al tavolo, proporre agenda, pilot 30/60 giorni) per cambiare traiettoria e ridurre costi invisibili.

Da consulente a facilitatore

- In azienda la domanda non è solo “chi ha ragione”, ma “come decidiamo e implementiamo senza distruggere valore”.
- Il professionista guida il processo: chiarisce obiettivi, criteri e passi successivi.
- In azienda spesso non serve “avere ragione”, serve “far funzionare” una decisione sostenibile.

ECA = Early Case Assessment

Cultura organizzativa: 3 leve prevenzione – che un professionista può “toccare”

- Chiarezza: ruoli, deleghe, criteri decisionali.
- Canali: come si gestisce il dissenso (riunioni brevi, regole, escalation interna).
- Criteri: dati e standard condivisi, misure e definizioni comuni.

Ruoli e competenze trasversali: cosa serve prima delle competenze tecniche

- Ascolto, neutralità comunicativa, domanda buona, gestione emozioni/ego, orientamento agli interessi.

7 — Leadership di processo + salvaguardia relazioni (R.A.T.)

Leadership (anche senza gerarchia):

- agenda, regole, tempi, criteri
- stakeholder: chi decide? chi può bloccare?
- Salvaguardare relazione e reputazione (anche senza accordo)

La leadership nel conflitto è tenere il processo su binari produttivi: agenda, regole, tempi e criteri.

È anche **gestione degli stakeholder**: il decisore reale, chi influenza, chi può sabotare.

E c'è un punto spesso sottovalutato: **proteggere relazione e reputazione** anche se non c'è accordo totale.

Nella vendita si usa l'idea della **R.A.T. – Referenza Attiva Totale**: anche se un cliente non è soddisfatto oggi, mi comporto in modo che LUI continui a parlare bene di come l'ho trattato E DEL MIO PRODOTTO/SERVIZIO.

(tra l'altro chi si lamenta, spesso vuole mantenere un canale aperto).

In azienda vale anche per "clienti interni" (altre funzioni, colleghi, soci).

Esempio interno: Commerciale e Operations non trovano accordo su un'urgenza, ma definiscono un criterio chiaro per le priorità e un canale di escalation pulito → il giorno dopo lavorano senza sabotarsi.

Esempio esterno: non chiudo una transazione con un fornitore, ma lascio una porta aperta senza minacce ("se cambiano le condizioni, riparliamone") → riduco contenzioso "di ritorsione".

R.A.T. (Referenza Attiva Totale): anche senza accordo pieno, comportamento e gestione del processo devono lasciare la relazione "riparabile".

8 — Tool #1: ECA (Early Case Assessment = valutazione precoce del caso)

ECA = diagnosi precoce per decidere “se e come” trattare

- Output: fatti/temi, interessi, stakeholder, alternative, opzioni
- Trigger: quando la “temperatura” sale

ECA = Early Case Assessment, in italiano **valutazione precoce del caso** (diagnosi precoce del conflitto)

- Serve a evitare due errori: reagire “di pancia” con atti formali oppure trattare senza capire chi decide e cosa conta davvero.
- Serve a decidere presto la strategia migliore (negoziare, mediare, procedere formalmente, o “stare”)
- Trasforma opinioni in una mappa di dati e scenari
- Output: interessi, rischi, alternative (BATNA/WATNA), costi/tempi, opzioni di accordo

Che cos'è (in chiave mediazione/azienda). L'ECA è una procedura rapida e strutturata, che va svolta prima che il conflitto diventi contenzioso, per capire: (1) di che conflitto si tratta (valori, interessi, comunicazione, potere, identità/ruolo); (2) chi conta davvero (decisori, influenzatori, “spoiler” interni, consulenti esterni); (3) qual è la posta reale (non solo economica: reputazione, controllo, autonomia, continuità, fiducia); (4) che cosa accade se non si accordano (tempi, costi, probabilità, danni collaterali); (5) quali opzioni praticabili esistono e in quale sequenza (micro-accordi, “pilot”, clausole di salvaguardia).

Schema operativo in 20 minuti: **Fatti** (meno narrativa, più dati); **Interessi** (cosa vuole ciascuno davvero e cosa teme); **Vincoli** (legali, contrattuali, organizzativi, emotivi); **Alternative** (BATNA/WATNA); **Opzioni** (3–5 opzioni realistiche); **Prossimo passo** (chi coinvolgere, quale meeting, agenda e regole).

Esempio concreto (ECA ben fatta, 20 minuti):

PMI, conflitto cliente/fornitore su ritardi e penali. (Esterno)

•**Fatti:** consegna in ritardo di 3 settimane; email aggressive; minaccia di trattenere 30% fattura.

•**Temi:** penali contrattuali sì/no; qualità; continuità forniture.

•**Stakeholder:** decide AD e CFO del cliente; nel fornitore titolare + produzione (non solo commerciale).

•**Interessi:** cliente vuole continuità e tutela immagine; fornitore vuole incasso e non creare precedente.

•**Alternative:** migliore accordo ponte; peggiore causa + stop forniture + perdita cliente.

•**Opzioni:** pagamento 70% subito + 30% a obiettivi; sconto condizionato; piano consegne; review a 60 giorni.

Risultato: capisco subito chi deve esserci al tavolo e quali opzioni sono realistiche.

Conflitto tra Direzione Commerciale e Operations per ritardi e penali. (Interno)

Posizioni: “colpa loro / colpa vostra”.

Interessi: protezione KPI, evitare reputazione negativa col cliente, stabilità turni, budget.

Opzioni: piano transitorio 30 giorni, revisione SLA ((*Service Level Agreement*) = accordo sui livelli di servizio) interni, escalation unica, bonus collegato a obiettivi comuni.

Errore tipico da evitare: ridurre l’ECA a “valutazione del torto e della ragione”. In azienda funziona meglio se l’ECA è multi-criterio: economico + reputazionale + operativo + umano.

9 — Tool #2: Domande scalari (0–10) «misurare» per sbloccare

Misurare: fiducia, disponibilità, urgenza

- Da 0 a 10: quanto è importante? quanto sei disponibile? quanto sei fiducioso?
- Rendono visibile ciò che è implicito e creano micro-progressi.
- Follow-up chiave: “Perché 6 e non 3?” + “Cosa serve per salire di 1 punto?”
- Da veto a micro-passo

DA ESEMPIO A DEFINIZIONE

Esempio conflitto tra soci su uscita/valore quota.

Domanda 1 (fiducia): “Da 0 a 10, quanta fiducia hai che l’altra parte rispetti un accordo scritto?”

Se risponde 4:

- “Perché 4 e non 1?” → emergono elementi già positivi (es. “in passato gli accordi li abbiamo rispettati”).
- “Cosa deve accadere per passare da 4 a 5?” → condizioni pratiche (garanzia, tempistiche, clausola risolutiva, deposito).

Domanda 2 (disponibilità): “Da 0 a 10, quanto sei disposto a introdurre una fase ponte di 60 giorni per la continuità?”

FOLLOW-UP: “Cosa ti serve per salire di 1 punto?” → produce opzioni reali.

La tecnica trasforma “mai / sempre” in “che cosa rende possibile”.

QUINDI CHE COSA SONO?

Domande che chiedono una valutazione numerica (0–10) su motivazione, fiducia, percezione di equità, disponibilità, urgenza, ecc.

Funzionano perché riducono la polarizzazione (“tutto o niente”), obbligano a ragionare per gradazioni e aprono lo spazio ai passi incrementali.

Le 6 scale più utili in azienda: (1) Importanza; (2) Disponibilità; (3) Fiducia; (4) Rischio percepito; (5) Equità; (6) Autonomia/controllo.

Follow-up che fanno la differenza:

“Perché 6 e non 3?” (fa emergere risorse e ciò che già funziona);

“Che cosa dovrebbe accadere per passare da 6 a 7?” (genera condizioni e

opzioni);

“Chi deve sentirsi almeno a 7 perché l’accordo regga?” (porta dentro gli stakeholder).

Esempio HR: smart working. Manager teme perdita di controllo.

Scala: “0–10, quanto ti senti coperto dall’azienda su obiettivi e misurazione?” Follow-up:

“Cosa serve per salire di 1 punto?” → KPI, report settimanale, periodo pilota 60 giorni.

Errore tipico: usare la scala come sondaggio e basta. La scala serve se collegata al passo successivo (“da 6 a 7”). NON RIESCO CIOE’ A GENERARE CONDIZIONI E OPZIONI PER UN SUCCESSIVO ACCORDO

10 — Tool #3: Reality testing (prova di realtà) + 3 micro-casi

- Reality testing = esplorare conseguenze e fattibilità
- Non è “mettere paura”: è verificare assunzioni e scenari
- Aiuta a ricalibrare aspettative (tempi, costi, probabilità, impatti)
- Linguaggio chiave: ipotetico, neutro, orientato al futuro

Che cos'è? Tecnica per confrontare narrazioni e assunzioni con la realtà operativa: che cosa succede davvero se...?

A cosa serve? A ridurre illusioni (“vinco facile”), rendere visibili costi invisibili (tempo manageriale, clima interno) e testare la sostenibilità di un accordo.

Tre livelli: (1) **Scenario** (“se non trovate accordo entro 30 giorni, cosa succede?”); (2) **Probabilità** (“che probabilità attribuisce su cosa basi la stima?”); (3) **Implementazione** (“se firmate, chi fa cosa lunedì mattina? quali ostacoli prevedi?”).

Frasi pronte: “Immaginiamo per un momento che... cosa potrebbe accadere?”; “Qual è il costo totale, non solo economico, di portare avanti questa strada?”; “Se l'altra parte dicesse di sì, quali condizioni interne devi avere per mantenere l'impegno?”; “Che cosa dovrebbe essere vero perché questa opzione funzioni davvero?”.

Micro-caso 1 (HR): smart working

- Domanda scalare: “0–10, quanto ti senti tranquillo che gli obiettivi siano misurabili anche da remoto?”
- Reality testing: “Facciamo un pilot di 60 giorni: quali 3 KPI (indicatori) guardiamo a fine periodo?”

Micro-caso 2 (Commerciale–Operations): penali/urgenze

•Reality testing: “Se promettiamo questa consegna, quale costo operativo e quale rischio penale ci assumiamo?”

•Soluzione tipica: criteri di priorità + canale di escalation + revisione SLA.

- **Canale di escalation** = percorso formale per salire di livello se non si decide: livello operativo → responsabili → direzione, con tempi chiari (24/48/72 ore).
- **SLA** (*Service Level Agreement*) = accordo sui livelli di servizio (tempi, qualità, responsabilità, gestione urgenze, penali). “Revisione SLA” = rivedere standard non realistici o fonte di conflitto.

Micro-caso 3 (Soci): uscita socio e continuità uscita immediata vs rate per uscita lunga lunga. Reality testing su credito bancario, fornitori, governance nei prossimi 90 giorni. Spesso emerge l’interesse comune: continuità aziendale.

ECA: “chi decide davvero e quali vincoli bancari/fornitori ci sono nei prossimi 90 giorni?”

•Reality testing: “Se paghiamo subito, cosa succede a rating, fidi e fornitori entro 30 giorni?”

Errore tipico: reality testing frontale (“perderai” oppure “così è troppo caro”). Meglio mantenere un approccio e un atteggiamento ipotetico e curioso, non assertivo.

**ECA per diagnosticare,
domande scalari per sbloccare,
reality testing per rendere attuabile.
Così si previene contenzioso.**

PER PREVENIRE IL CONTENZIOSO

Gli strumenti che abbiamo visto servono a fare presto chiarezza (ECA), a sbloccare con micro-passaggi (domande scalari) e a rendere sostenibili le scelte (reality testing)



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O



FONDAZIONE
COMMERCIALISTI
ODCEC di MILANO

Grazie per l'attenzione e buon lavoro!

Riferimenti

Carlo Francesco Bubani Cremonese

Dott. Commercialista/Mediatore
E-mail info@studiobubanicremonese.it