

Guida alla gestione dei piccoli e medi studi professionali



CONSIGLIO NAZIONALE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI

Guida alla gestione dei piccoli e medi studi professionali

Traduzione della prima edizione inglese

La presente "Guida alla gestione dei piccoli e medi studi professionali" predisposta dallo Small and Medium Practices Committee dell'International Federation of Accountants (IFAC) nel giugno 2010 in lingua inglese, è stata tradotta in italiano dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili nell'ottobre 2011 e riprodotta con il permesso di IFAC. IFAC declina ogni responsabilità in merito all'accuratezza e all'integrità della traduzione o per le azioni che possono derivarne. Il testo approvato di tutte le pubblicazioni di IFAC è quello pubblicato da IFAC nella versione originale inglese.

Small and Medium Practices Committee
International Federation of Accountants
545 Fifth Avenue, 14th Floor
New York, NY 10017 USA

La Guida è stata elaborata dallo Small and Medium Practices Committee, un comitato di IFAC che rappresenta gli interessi dei professionisti contabili che operano nei piccoli e medi studi professionali e degli altri professionisti contabili che prestano i propri servizi alle piccole e medie imprese. È possibile scaricare gratuitamente l'edizione originale della Guida dal sito web di IFAC all'indirizzo: www.ifac.org.

L'edizione originale in lingua inglese di questa opera è stata realizzata grazie al contributo del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC, Italia) e della Certified General Accountants' Association (CGA, Canada).

IFAC (International Federation of Accountants) è un'organizzazione internazionale al servizio del pubblico interesse, la sua missione è quella di rafforzare la professione contabile in ogni parte del mondo e di contribuire allo sviluppo di economie internazionali forti mediante la definizione e la promozione di standard professionali di alta qualità, favorendo la convergenza a livello internazionale su tali standard e contribuendo al dibattito sulle questioni di interesse pubblico nelle quali le competenze professionali sono maggiormente rilevanti.

Per informazioni, in lingua inglese: paulthompson@ifac.org.

Per informazioni, in lingua italiana: international@commercialisti.it

Testo in lingua italiana della Guida alla gestione dei piccoli e medi studi professionali – Traduzione della prima edizione inglese © 2011 International Federation of Accountants (IFAC).

Titolo originale *Guide to Practice Management of Small-and Medium-Sized Practices* ISBN: 978-1-60815- 067-0 © 2010 International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved.

Copyright © October 2010 by the International Federation of Accountants (IFAC). All rights reserved. Permission is granted to make copies of this work provided that such copies are for use in academic classrooms or for personal use and are not sold or disseminated and provided that each copy bears the following credit line: "Copyright © October 2010 by the International Federation of Accountants. All rights reserved. Used with permission." Otherwise, written permission from IFAC is required to reproduce, store, or transmit this document, except as permitted by law. Contact permissions@ifac.org.

COMITATO PER I PICCOLI E MEDI STUDI DI IFAC
IFAC Small and Medium Practices Committee

Sylvie Voghel, Presidente
Giancarlo Attolini, Vice Presidente
Uttam Prakash Agarwal (India)
Albert Au (Hong Kong)
Hechmi Abdelwahed (Tunisia)
Stuart Black (Australia)
Brian Bluhm (USA)
David Chitty (Regno Unito)
Christina Foo (Malesia)
Alex Hilman (Israele)
Dorothy Ngwira (Malawi)
Andreas Noodt (Germania)
Ricardo Rodil (Brasile)
Inge Saeys (Belgio)
Bernard Scicluna (Malta)
Florin Toma (Romania)
Masum Turker (Turchia)
Ye Xin (Cina)

PRACTICE MANAGEMENT TASK FORCE DEL COMITATO PER I PICCOLI E MEDI STUDI DI IFAC

Giancarlo Attolini, Presidente
Matteo Pozzoli (Italia)
Brian Bluhm, Jeannette Koger (USA)
Dorothy Ngwira (Malawi)
Robin Jarvis (Regno Unito)
Stuart Black (Australia)
David Chitty, Katharine Bagshaw (Regno Unito)
Alex Hilman, Iris Ofri (Israele)
Florin Toma (Romania)
Masum Turker, Cemal Ibis (Turchia)
Uttam Prakash, Jaydeep N Shah (India)
Ricardo Rodil, Antonio Ranha (Brasile)
Ye Xin, Chen Longwei (Cina)
Christina Foo, Rachel Chee (Malesia)
Lucio Torres-Rodriguez (Spagna)
Sunil Goyal (India)
Owen Koimburi, Makokha Wanjala (Kenya)
Gary Wong (Hong Kong)
Paul Hurks (Paesi Bassi)

COMITATO PER I PICCOLI E MEDI STUDI DI IFAC – Staff

Paul Thompson

Paul Harrison

Sylvia Tsen

COMITATO ITALIANO DI ESPERTI PER LA REVISIONE DELLA PRACTICE MANAGEMENT GUIDE

Giancarlo Attolini

(Consigliere CNDCEC delegato alle Attività Internazionali)

Corrado Baldini

Gianfranco Barbieri

Michele D'Agnolo

Franco Marchini

Chiara Mio

Lorenzo Magrassi

Noemi Di Segni

Mariarita Cafulli

SUPERVISIONE DELLA BIBLIOGRAFIA DELL'EDIZIONE ORIGINALE IN LINGUA INGLESE

Loredana Colecchia (CNDCEC)

SUPERVISIONE DELLA TRADUZIONE ITALIANA A CURA DELL'UFFICIO TRADUZIONI CNDCEC

Mariarita Cafulli

Elena Florimo

SUPERVISIONE SCIENTIFICA DELL'EDIZIONE ITALIANA

Giancarlo Attolini

Corrado Baldini

Gianfranco Barbieri

Michele D'Agnolo

Franco Marchini

Chiara Mio

Noemi Di Segni

Indice

Prefazione all'edizione italiana

Prefazione all'edizione originale

Invito a proporre osservazioni e commenti

Introduzione

Modulo 1: Pianificazione strategica per gli studi professionali

Modulo 2: Modelli organizzativi per gli studi professionali e network

Modulo 3: Creazione e sviluppo dello studio professionale

Modulo 4: “People power”: strategie per le risorse umane

Modulo 5: Tecnologie ed e-business

Modulo 6: Gestione della relazione con il cliente

Modulo 7: Gestione del rischio

Modulo 8: Pianificazione della successione

Glossario

Prefazione all'edizione italiana

Cinque anni di lavoro, una gara d'appalto internazionale per selezionare l'editore, una decina di autori, un comitato di redazione di oltre trenta persone sparse in tutto il globo, più di cento revisori provenienti da una ventina di paesi in tutti i continenti, oltre cinquanta teleconferenze per le riunioni del comitato di redazione, che hanno collegato gli angoli più remoti del pianeta nell'arco di due anni; un'opera che, nella versione originale in lingua inglese, è in testa alle classifiche dei *download* dal sito di IFAC, con traduzioni realizzate o in corso in sette tra le principali lingue del mondo.

Queste cifre danno un'idea dell'impegno che lo Small and Medium Practices Committee di IFAC ha profuso nella realizzazione di quest'opera e della ricchezza di contributi che è stato possibile raccogliere in queste pagine.

L'insolita complessità del progetto della Practice Management Guide non ha impedito di approdare con successo al risultato finale, grazie a un grande esercizio collaborativo e ad un incessante sforzo di coordinamento, reso possibile dall'apporto volontario di tanti colleghi che hanno dedicato tempo e risorse a raccogliere ed organizzare le migliori esperienze a livello mondiale nella gestione degli studi professionali.

Ci fa piacere ricordare il contributo determinante che il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha dato alla realizzazione di questa opera, sia in termini di sostegno finanziario, sia nella condivisione del progetto.

Un altro apporto di grande rilievo è venuto dal gruppo di lavoro italiano che ha lavorato alla revisione dell'edizione inglese ed alla supervisione della traduzione italiana, composto da alcuni tra i maggior esperti italiani della materia: colleghi che hanno lavorato con grande entusiasmo ed encomiabile spirito di servizio. A loro, ed a tutto lo staff dell'ufficio traduzioni del CNDCEC, va il nostro ringraziamento.

Questa edizione italiana è una traduzione fedele della prima edizione inglese, che ne riporta integralmente i contenuti; abbiamo infatti ritenuto che il confronto con realtà ed esperienze a volte diverse possa essere stimolante per i lettori, anche quando le ipotesi descritte nel testo non sono praticamente percorribili in Italia o non sono consentite dall'ordinamento vigente. Abbiamo segnalato nelle note quei casi in cui le ipotesi descritte non sono ammesse nel nostro paese. Le note bibliografiche sono state arricchite con i documenti più recenti editi dal CNDCEC e alle appendici del Modulo 1 sono state aggiunte le "Linee guida per l'introduzione di sistemi di gestione documentati negli studi dei dottori commercialisti ed esperti contabili", redatte da una commissione del CNDCEC ma fino ad oggi ancora inedite.

Ci auguriamo che questa Guida alla Gestione dei Piccoli e Medi Studi Professionali possa costituire un valido aiuto per tutte le professioni economiche, contabili e giuridiche e non soltanto per i colleghi commercialisti italiani; la sua duttilità d'uso e la ricchezza dei contributi raccolti ne fanno uno strumento prezioso per tutti i professionisti nella sfida quotidiana di mantenere e migliorare l'efficienza dei propri studi professionali, consolidare la clientela tradizionale e conquistare nuovi mercati. Una sfida più che mai attuale, soprattutto in momenti in cui la congiuntura economica impone una riflessione e un cambiamento.

Giancarlo Attolini

Presidente della Practice Management Guide Task Force – IFAC SMP Committee
Consigliere CNDCEC delegato alle relazioni internazionali

Ottobre 2011

Prefazione all'edizione originale

La presente Guida alla gestione dei piccoli e medi studi professionali (d'ora in avanti indicata come "Guida") è stata commissionata dallo Small and Medium Practices Committee (SMPC) dell'International Federation of Accountants (IFAC) allo scopo di fornire ai professionisti una serie di indicazioni pratiche volte a migliorare la gestione dello studio professionale e in ultima analisi a svolgere la propria attività in modo efficace, remunerativo e professionale.

L'IFAC è grata ai propri membri, in particolare al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, per l'Italia, e alla Certified General Accountants' Association, per il Canada, per avere contribuito a finanziare la stesura della Guida.

Lo Small and Medium Practices Committee è l'unico responsabile dei contenuti della Guida, che è stata materialmente redatta da CPA Australia. Alla revisione delle bozze hanno partecipato lo *staff* dell'IFAC ed una commissione internazionale di esperti, ampiamente rappresentativa dei numerosi organismi aderenti ad IFAC.

La Guida si propone di fornire ai piccoli e medi studi professionali una serie di principi gestionali ed alcune *best practice* in merito a numerose aree, tra cui pianificazione strategica, gestione delle risorse umane, rapporto con il cliente e passaggi generazionali. L'ottica è quella di aiutare gli studi ad operare con maggiore efficienza e professionalità, rafforzando la loro capacità di affrontare le sfide poste da un ambiente sempre più complesso e competitivo.

Gli studi professionali e gli organismi che aderiscono all'IFAC potranno servirsi della Guida nella sua forma attuale o adeguare i singoli moduli alle proprie necessità e ai vincoli posti dalla normativa locale. La Guida infatti è stata concepita come una base di partenza dalla quale è possibile elaborare "prodotti derivati" come materiale didattico, articoli per riviste o per siti *web*, *checklist* personalizzate o corsi di *management* di tipo teorico e pratico.

Sylvie Voghel

Presidente dello Small and Medium Practices Committee dell'IFAC

Giugno 2010

Invito a proporre osservazioni e commenti

Questa è la prima versione della Guida. A nostro giudizio, anche nella sua forma attuale è un'opera di alto livello qualitativo e di notevole utilità pratica ma, come qualsiasi prima edizione, è possibile apportare dei miglioramenti. Sarà pertanto nostro impegno aggiornare periodicamente la Guida, perché rifletta le *best practice* più aggiornate ed offrire un prodotto che sia il più funzionale possibile.

La pubblicazione di una seconda edizione aggiornata della Guida è prevista per la fine del 2011, in lingua inglese. Sono benvenuti commenti e osservazioni da parte di organismi aderenti all'IFAC, professionisti e altri soggetti. Tali commenti saranno utilizzati per valutare la reale utilità della Guida e migliorarla prima di pubblicare la seconda edizione. Saranno particolarmente gradite opinioni in merito alle questioni seguenti:

1. In che modo si utilizza la Guida? Ad esempio, per la formazione e/o come manuale di consultazione pratica o in altro modo?
2. Ritenete che la Guida esponga adeguatamente tutti gli aspetti rilevanti della gestione dello studio? In caso contrario, quali elementi suggerite di includere o di eliminare?
3. Ritenete che il contenuto della Guida risponda in maniera sufficiente alle necessità e alle problematiche legate alla gestione di uno studio di piccole e medie dimensioni?
4. Ritenete che la Guida sia di facile consultazione? In caso contrario, quali miglioramenti proponete?
5. Quali altri riferimenti bibliografici, letture consigliate e materiale di consultazione suggerite di includere? Vi preghiamo di fornire indicazioni dettagliate.
6. In quale modo ritenete che si potrebbe migliorare la fruibilità e l'utilità della Guida?
7. Siete a conoscenza di "prodotti derivati" dalla Guida, come materiale didattico, checklist e programmi, che sono stati elaborati o sono in corso di elaborazione? Potreste fornire riferimenti e dettagli?

Si prega di inviare i commenti a:

in lingua inglese

Paul Thompson, Senior Technical Manager

Email: paulthompson@ifac.org

Fax: +1 212-286-9570

Posta: Small and Medium Practices Committee
International Federation of Accountants
545 Fifth Avenue, 14th Floor New York
New York 10017, USA

in lingua italiana

Ufficio Internazionale

Email: international@commercialisti.it

Fax: +39 06-47863637

Posta: Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili
Piazza della Repubblica, 59
00185 Roma, ITALIA

Introduzione

La Guida ha lo scopo di aiutare gli studi ad operare in modo efficace, remunerativo e professionale, fornendo indicazioni pratiche in merito a numerosi aspetti legati alla gestione dello studio professionale.

L'intento è quello di contribuire ad una maggiore efficienza operativa dei PMS e consentirne una maggiore sostenibilità e remuneratività. Più in particolare, la Guida si propone di: illustrare sfide e opportunità; migliorare la competitività, la remuneratività e la sostenibilità dello studio; favorire l'acquisizione di competenze, esperienze ed efficienza da parte di chi dirige lo studio; offrire un ausilio pratico alla gestione, in modo da creare un ambiente professionale che favorisca la prestazione di un servizio di qualità; offrire esempi delle *best practice* in uso a livello internazionale e proporre le più avanzate tecniche di gestione di uno studio professionale.

A chi è destinata la Guida

Come suggerito dal titolo, la Guida si rivolge prevalentemente ai professionisti che lavorano in uno studio di piccole o medie dimensioni o ne sono i titolari. È probabile che ad utilizzare la Guida siano principalmente coloro che si occupano della gestione dello studio e i loro più stretti collaboratori, ma alcune parti del testo potranno essere di grande utilità anche ai professionisti meno esperti, o essere utilizzate per l'inserimento dei nuovi assunti. La Guida si propone anche come manuale di consultazione pratico, e i PMS potranno utilizzarla anche per offrire consulenza alle PMI. Potranno trarne utilità infine anche studenti, docenti, ricercatori e agenzie di sviluppo.

Argomenti trattati

La Guida abbraccia argomenti di natura molto diversa sia dal punto di vista strategico che operativo e le modalità di approccio e il livello di approfondimento non sono uniformi per tutti i temi affrontati. Nei casi in cui si è riscontrata una diffusa omogeneità tra le prassi e gli usi correnti nelle diverse aree geografiche, si è ritenuto opportuno dedicare maggiore spazio all'argomento in questione. Al contrario, là dove il tema trattato appariva fortemente condizionato dalla realtà locale, come nel caso delle diverse strutture e forme giuridiche degli studi professionali, o nel caso della normativa in materia di assunzioni e contratti di lavoro, si è ritenuto preferibile limitarsi ad enunciare i principi di carattere generale.

A seguire, una breve descrizione del contenuto degli otto moduli di cui si compone la Guida, con un indice particolareggiato comprensivo di collegamenti ipertestuali.

Modulo 1 Pianificazione strategica per gli studi professionali

Un ingrediente essenziale del successo di qualunque studio professionale è la consapevolezza della strategia da adottare, ovvero della strada che soci e collaboratori intendono percorrere nel corso della propria attività professionale.

Per uno studio professionale, non esiste necessariamente un'unica direzione, né tantomeno una direzione sbagliata. L'attività professionale, infatti, può essere svolta in modo estremamente specializzato, oppure adottando un'impostazione più generalista; può puntare a fornire alla clientela servizi di carattere operativo e/o amministrativo, oppure servizi di consulenza di più alto profilo. Uno studio professionale di successo può operare con numerosi collaboratori e pochi soci o, al contrario, può scegliere di dotarsi di un numero maggiore di soci e di una quantità limitata di collaboratori.

Nel Modulo 1 vengono presi in esame il processo di elaborazione dei piani strategici e le modalità con cui essi vengono messi in atto all'interno dello studio, alla luce della tipologia di attività svolta e del mercato in cui si opera.

Modulo 2 Modelli organizzativi per gli studi professionali e network

Se lo studio può contare su processi decisionali adeguati, su procedure efficienti e deontologicamente corrette e su un *team* affiatato di *leader* dedicati, è possibile guardare con fiducia al proprio futuro professionale.

Nel Modulo 2 viene affrontato il tema della scelta della forma giuridica e della struttura operativa da dare allo studio che si intende rilevare o costituire *ex novo*, alla luce dei modelli esistenti. Altri argomenti trattati sono la ripartizione degli utili e la suddivisione dei poteri decisionali all'interno dello studio e l'utilizzo delle reti professionali per conferire valore aggiunto alla propria attività e renderla più remunerativa.

Modulo 3 Creazione e sviluppo dello studio professionale

Nel Modulo 3 vengono approfonditi i temi già affrontati nel corso dei primi due moduli e in modo particolare la questione della strategia adottata per la crescita dello studio, le difficoltà poste dall'aumento della regolamentazione e della concorrenza, il *marketing* e lo sviluppo di una cultura dello studio.

Modulo 4 "People power": strategie per le risorse umane

La capacità dello studio di assicurare alla propria clientela un servizio di qualità che sia al tempo stesso remunerativo è strettamente legata alla professionalità e all'abilità dello *staff* e della direzione.

Nel Modulo 4 viene affrontato il tema delle Risorse Umane, ovvero dell'elemento fondamentale che concorre al conseguimento degli obiettivi dello studio, illustrando il ruolo del *leader* e le possibili strategie da adottare per la definizione dell'organico, in modo particolare nella fase iniziale, caratterizzata dalla necessità di selezionare, fidelizzare, motivare e formare in modo adeguato i propri collaboratori.

Modulo 5 Tecnologie ed e-business

In un clima caratterizzato dal continuo cambiamento, dalla tendenza ad una sempre più ampia regolamentazione e dalla nascita dei nuovi sistemi di rendicontazione e *reporting* su scala globale, diventa ancora più importante, per uno studio professionale, riuscire ad adottare le *best practice* anche per quanto riguarda le risorse tecnologiche di cui dotarsi.

Nel Modulo 5 viene illustrato il ruolo sempre più determinante svolto dalla tecnologia ai fini del successo dello studio professionale, con particolare riferimento alla capacità di scegliere e implementare in modo efficace le nuove tecniche, unitamente alla necessità di preparare adeguatamente il personale ad un uso corretto degli strumenti informatici.

Modulo 6 Gestione della relazione con il cliente

Una relazione solida ed efficace con il cliente rappresenta l'asse portante dell'attività di uno studio professionale di successo. La relazione che il professionista riesce ad instaurare con i propri clienti contribuisce in maniera determinante a definire il valore dello studio in cui opera. La necessità di dover affrontare una concorrenza sempre più agguerrita impone allo studio l'esigenza di porre la questione della relazione con il cliente tra le massime priorità. La tendenza ad una sempre più rigorosa regolamentazione del mercato, inoltre, rende sempre più importante conoscere a fondo la propria clientela di riferimento.

Il Modulo 6 verte sulla necessità di instaurare e mantenere nel tempo buone relazioni con il cliente e illustra alcune possibili strategie per migliorarle e consolidarle, come la costituzione di *network*, accordi per la segnalazione dei clienti e altre forme di accordi tra professionisti.

Modulo 7 Gestione del rischio

Quello del rischio è un concetto ben noto a tutti i professionisti. Tuttavia, la questione ha assunto di recente una maggiore rilevanza, a seguito del numero crescente di cause legali e di richieste di risarcimento presentate dai clienti, anche per importi notevoli.

Il Modulo 7 è dedicato alla gestione del rischio e al suo impatto sulla vita dello studio e fornisce un quadro di riferimento generale per individuare e valutare i rischi cui è soggetta l'attività professionale e definire le possibili strategie di riduzione e contenimento. Nel modulo vengono anche analizzati i problemi di natura etica e il modo per affrontarli e per tutelarsi dai rischi ad essi collegati, ad esempio i sistemi di controllo della qualità e le soluzioni di tipo assicurativo.

Modulo 8 Pianificazione della successione

Con il passare del tempo e l'avanzare dell'età, il pensiero del professionista si volge inevitabilmente alla questione del valore di realizzo dello studio, al possibile ritiro dall'attività professionale e, in ultima analisi, dalla vita lavorativa in generale.

Nel Modulo 8 viene descritto il modo in cui è possibile pianificare la successione per consentire un ritiro programmato dall'attività dello studio, e le strategie che è possibile adottare in tale contesto, affrontando temi quali la valutazione dello studio e la definizione di un prezzo per la sua cessione, o l'opportunità di optare per una fusione o un'acquisizione dall'interno o dall'esterno.

Il formato modulare della Guida

Ciascun modulo della Guida è stato concepito in modo tale da costituire, per quanto possibile, un testo a sé stante, utilizzabile autonomamente dal resto della pubblicazione. Ciò significa che in alcuni casi i temi affrontati in modo approfondito in un modulo sono stati trattati per sommi capi in altri moduli della Guida, inserendo un riferimento alle pagine in cui è possibile trovare maggiori dettagli sull'argomento in questione. Il formato modulare è stato adottato anche al fine di rendere possibile sia la consultazione su carta che su *file*.

Tutti i moduli sono articolati secondo lo schema seguente:

Titolo

Indice

Introduzione e guida al contenuto del modulo

L'introduzione fornisce una panoramica generale degli argomenti trattati nel modulo, seguita da una guida all'adozione delle prassi descritte.

Casi di studio, *checklist*, indicazioni bibliografiche

Tutti i moduli si basano sul presupposto che il lettore possieda una conoscenza di base dei principi di gestione di uno studio professionale: la Guida ha lo scopo di illustrare le modalità con cui possono essere applicati i concetti teorici, introdotti i cambiamenti e verificati i progressi compiuti nel corso del tempo. Al fine di agevolare tale processo, ciascun modulo comprende un certo numero di casi di studio e *checklist*. Tutti i moduli si concludono con i riferimenti bibliografici ed un elenco di letture consigliate e altre risorse consultabili, destinate a facilitare l'approfondimento di tematiche di interesse specifico da parte dei singoli lettori.

Riferimenti alle altre pubblicazioni IFAC

La Guida è destinata ad integrare le pubblicazioni IFAC esistenti, come il Code of Ethics for Professional Accountants (Codice IESBA) elaborato dallo IESBA ([International Ethics Standards Board for Accountants](#)), e la Guide to Quality Control for Small-and Medium-Sized Practices, e a tale scopo, ove appropriato, sono stati inseriti gli opportuni riferimenti.

Modulo 1:

Pianificazione strategica per gli studi professionali

Indice

1.1 Introduzione	5
1.2 Specializzarsi o non specializzarsi? La vostra strategia competitiva	5
1.2.1 L'approccio specialistico	8
1.2.2 L'approccio generalista	8
1.3 L'importanza di pianificare l'attività	13
1.3.1 L'elaborazione di un processo di pianificazione strategica	14
1.3.2 Le fasi del processo di pianificazione strategica	15
Figura 1.1 Le otto fasi della pianificazione strategica.	15
1.4 Pianificazione strategica per creare relazioni efficaci con i clienti	21
1.4.1 La sfida delle differenze generazionali	21
1.4.2 Il punto di vista dei clienti	23
1.4.3 La "svalutazione" delle informazioni nell'era di Internet	24
1.4.4 La minore fidelizzazione del cliente: una nuova sfida	24
1.5 L'elaborazione di piani per ciascuna area funzionale	24
1.5.1 Pianificazione dei servizi ai clienti	24
1.5.2 Pianificazione per la gestione e la riduzione del rischio	25
1.5.3 Pianificazione delle Risorse Umane	25
1.5.4 Pianificazione <i>marketing</i> e vendite	26
1.5.5 Pianificazione delle risorse tecnologiche	28
1.5.6 Pianificazione per l'organizzazione e l'amministrazione	28
1.5.7 Pianificazione finanziaria	29
1.5.8 Valutare quando è opportuno modificare la pianificazione	30
1.6 Creare una cultura di gestione del rischio all'interno dello studio	30
1.6.1 Una efficace gestione del rischio in dieci passi	30
1.6.2 Ridurre al minimo il rischio di perdere figure professionali determinanti	32
1.6.3 Ridurre al minimo i potenziali problemi legati al servizio reso ai clienti e ai collaboratori	34
1.7 Applicazione dei sistemi e adozione di un manuale dello studio professionale	35
1.8 Utilizzo dei <i>benchmark</i> per stimolare la <i>performance</i> e il miglioramento	36
1.8.1 <i>Benchmark</i> esterni	36
1.8.2 <i>Benchmark</i> interni	37
1.8.3 I <i>benchmark</i> derivanti da altri comparti	37
1.9 Il <i>business</i> di gestire il vostro studio	41
1.9.1 I passaggi fondamentali per gestire lo studio in modo efficace	41
Figura 1.2 Il "circolo virtuoso" di uno studio professionale efficiente	41
1.10 Tenere sotto controllo i fattori esterni	47

1.10.1 Sostenibilità ambientale	47
1.10.2 Principi Internazionali per l'attività professionale	47
1.10.3 I crescenti livelli di regolamentazione e di competenza professionale	48
1.10.4 Mobilità delle competenze professionali	49
1.10.5 La tecnologia	49
1.10.6 Antiriciclaggio	49
1.11 Business continuity: l'imperativo nel breve e nel lungo periodo	50
1.11.1 Interruzione delle attività dello studio	51
1.11.2 <i>Business continuity</i> : la seconda generazione	52
1.12 Conclusioni	52
1.13 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC	53
Appendici	56
Appendice 1.1 <i>Checklist</i> per un'autovalutazione obiettiva	56
Appendice 1.2 Punti da includere nella <i>checklist</i> per il processo di pianificazione	58
Appendice 1.3 Modello per un piano di <i>marketing</i>	60
Appendice 1.4 Modello di riferimento per la redazione di un manuale dello studio	61
Appendice 1.5 Casi di studio	113
Appendice 1.6 Diagramma della pianificazione strategica	116
Appendice 1.7 Linee guida per l'adozione di sistemi di qualità negli studi professional	117

1.1 Introduzione

Per uno studio professionale, non esiste necessariamente un'unica direzione, né tantomeno una direzione sbagliata. L'attività professionale, infatti, può essere svolta in modo estremamente specializzato, oppure adottando un'impostazione più generalista; può puntare a fornire alla clientela servizi di carattere operativo e/o amministrativo, oppure servizi di consulenza di più alto profilo. Lo studio può operare con numerosi collaboratori e pochi associati o, al contrario, può scegliere di dotarsi di un numero maggiore di associati e di una quantità limitata di collaboratori.

La condizione essenziale per il successo di qualunque studio professionale è quella di conoscere la propria strategia, ovvero la strada che titolari e collaboratori desiderano seguire, per fare in modo che l'impresa risponda ai bisogni dei suoi proprietari. La direzione viene definita nel vostro piano strategico, che descrive il modo in cui voi e i vostri associati desiderate veder crescere il vostro studio. Una buona gestione può fare in modo che lo studio rimanga vitale sotto il profilo imprenditoriale e competente sotto il profilo professionale. Soltanto in questo modo sarà possibile soddisfare le vostre aspettative e quelle dei vostri collaboratori, clienti ed investitori.

In questo modulo viene descritto il processo di elaborazione del piano economico e di quello strategico e, più in dettaglio, le politiche destinate a guidare l'attuazione di questi piani.

1.2 Specializzarsi o non specializzarsi? La vostra strategia competitiva

Il successo di uno studio professionale, o per meglio dire il successo di qualunque impresa o attività professionale, si basa sulla capacità di fornire ai propri clienti il servizio richiesto, al prezzo che essi considerano adeguato al suo valore. La natura dei servizi offerti, ovviamente, anche tra imprese o studi appartenenti al medesimo settore, potrà variare, ma il valore percepito dal cliente dipenderà dai benefici che sarete in grado di assicurargli con il vostro servizio, dal senso di fiducia e di affidabilità che sapranno ispirare i vostri collaboratori e naturalmente dal costo che addebiterete in cambio di tutto questo.

Secondo gli esperti di *marketing*, uno studio professionale può scegliere di "posizionare" i servizi che offrirà alla clientela in tre modi diversi, due dei quali, in alcuni casi, sono cumulabili tra loro. È molto importante che questo concetto sia ben chiaro nella prima fase di vita dello studio e, tra l'altro, esso potrà rappresentare anche un "valore aggiunto" da trasmettere ai clienti che vi chiederanno una consulenza. La pubblicazione intitolata "How You Can Market Your Business to Success" (Come fare della vostra impresa un successo, cfr. riferimenti bibliografici [Modulo 1](#)) presenta i concetti basilari del posizionamento di mercato ed ulteriori informazioni sono fornite da altri manuali di *marketing*.

Le tre possibili strategie di mercato cui si fa riferimento sono le seguenti:

- la *leadership* di mercato basata sul contenimento dei costi generali;
- la differenziazione;
- la specializzazione.

La *leadership* di mercato basata sul contenimento dei costi generali

Questa strategia si basa sulla scelta di fornire un servizio ad un costo base ridotto, la cui vendita avviene ad un prezzo inferiore, ma ancora remunerativo. Per riuscirci, è necessario puntare decisamente sulla riduzione dei costi. Questo obiettivo può essere perseguito, ad esempio, quando si acquistano i beni e i servizi che verranno impiegati per erogare alla clientela le prestazioni professionali; oppure eliminando servizi/prodotti o clienti non più redditizi; oppure potrà essere il risultato della ricerca dell'essenzialità in tutte le procedure e le attività del vostro studio.

Il vantaggio della strategia di contenimento dei costi è che essa consente di offrire prezzi più bassi rispetto alla concorrenza, guadagnando così nuove quote di mercato. La riduzione dei prezzi rappresenta in realtà l'aspetto della strategia più facile da realizzare, mentre mantenere bassi i costi dello studio rappresenta il compito più difficile, che richiede un impegno costante.

La differenziazione

La strategia della differenziazione prevede che il vostro studio, nell'offrire i propri servizi al cliente, prenda strade diverse da quelle scelte dalla maggior parte dei vostri concorrenti. Affinché questa strategia abbia successo, è indispensabile conoscere a fondo la concorrenza e questo può talvolta riuscire difficoltoso in un mercato professionale tipico, caratterizzato da un gran numero di studi, le cui strategie non sono sempre facilmente individuabili dall'esterno. È più facile differenziarsi quando si ha a che fare con un numero ridotto di professionisti, ognuno dei quali si rivolge ad un determinato tipo di clientela.

Per fare un esempio specifico, portare il servizio al cliente, mandando un vostro collaboratore direttamente presso gli uffici del cliente per prendere in consegna documenti, elaborare alcuni dati ed interagire con i responsabili, può essere una strategia valida. Se il vostro è l'unico studio ad offrire questo servizio, avete optato per la differenziazione. Tuttavia, non appena altri studi cominceranno ad imitare il vostro sistema, mandando il loro personale presso i clienti, verrà meno il vostro vantaggio competitivo.

Una strategia basata sulla differenziazione richiede una promozione continua e una costante ricerca di elementi distintivi tra il servizio da voi offerto e quelli offerti della concorrenza e tutte le altre attività e procedure poste in essere dallo studio dovranno contribuire a conservare o a rafforzare questo fattore di differenziazione.

La specializzazione

La terza possibile strategia di mercato è incentrata sulla specializzazione. Ad esempio, il vostro studio potrebbe decidere di restringere il proprio raggio d'azione ad un settore specifico o ad un numero limitato di settori di attività. In questo modo, il vostro studio potrà legittimamente rivendicare una competenza specifica nel campo degli studi professionali, nel settore medico, in quello minerario o in quello artistico, per fare degli esempi concreti. Voi ed i vostri collaboratori acquisirete un'esperienza specialistica in alcuni settori e i vostri clienti ne potranno usufruire, evitando lunghi periodi di apprendimento, estenuanti ricerche e la comprensione di specifiche questioni fiscali o legali relative al settore. Se opterete per la strategia della specializzazione, il passaparola dei clienti soddisfatti e le iniziative promozionali mirate si riveleranno strumenti preziosi. Un altro elemento che diventa fondamentale è la riservatezza, per evitare di divulgare inavvertitamente dati confidenziali sui clienti dello studio.

Se la specializzazione è la vostra strategia di mercato principale, il segmento di mercato al quale puntate dovrà potersi permettere i vostri servizi, altrimenti rischierete di dedicare tutte le risorse dello studio ad un'impresa scarsamente remunerativa (con grande soddisfazione dei vostri concorrenti!).

Prima di definire la questione della pianificazione strategica, analizzate il mercato dei servizi professionali, nonché le strategie degli studi già presenti nei settori che vi interessano. In questo modo, potrete individuare possibili carenze nell'offerta della concorrenza e cominciare a definire la strategia più adatta per il vostro studio.

Di seguito, troverete alcune indicazioni per aiutarvi ad individuare la vostra strada. Nella lettura delle pagine seguenti, ricordate che gli argomenti trattati non sono necessariamente rilevanti per tutti i paesi. Nell'elenco dei servizi, potrete individuare quelli che il vostro studio è in grado di offrire, quelli che potrebbero essere richiesti dai vostri clienti e le eventuali limitazioni imposte dal vostro ordine professionale. Il Codice deontologico dei dottori commercialisti ed esperti contabili adottato dal CNDCEC e il Code of Ethics for Professional Accountants (Codice IESBA) elaborato dallo IESBA (International Ethics Standards Board for

Accountants), potranno guidarvi nella scelta dei servizi da offrire ai vostri clienti e del segmento di mercato in cui operare.

Se state per associarvi a uno studio già esistente, molte delle scelte e delle decisioni saranno già state definite in precedenza. In questo caso, il manuale potrà servire per individuare le carenze e gli spazi di intervento nell'attuale offerta di servizi dello studio. A quel punto, voi e gli altri associati potrete colmare queste carenze aggiungendo servizi nuovi, individuando nuovi mercati o elaborando nuove strategie per l'erogazione dei servizi esistenti.

Nell'analizzare ed elaborare la vostra strategia relativamente ai servizi, ricordate che la tecnologia può consentire una grande flessibilità nei modi in cui tali servizi vengono forniti alla clientela. Il [Modulo 5](#) contiene informazioni più particolareggiate sull'informatizzazione degli studi professionali.

La telefonia mobile e, in particolar modo, le comunicazioni telefoniche e quelle *wireless* via Internet, consentono di gestire uno studio in modalità virtuale. Ciò, a sua volta, consente al personale di muoversi senza limitazioni tra l'ufficio, la sede del cliente e persino il proprio domicilio personale, restando continuamente collegati o quanto meno in grado di accedere ai programmi informatici.

Quando decidono di adottare queste tecnologie, gli studi devono attenersi alle norme di riferimento sulla sicurezza dei dati. Se il programma da voi utilizzato consente ai clienti di accedere alle informazioni durante la loro elaborazione, bisognerà fare in modo che i clienti non possano modificare i dati o addirittura accedere per errore alle informazioni relative ad altri clienti. Un altro problema tecnico consiste nella sincronizzazione dei dati (ovvero lo scambio bidirezionale di dati tra l'apparecchio mobile e l'archivio centrale, dove sono memorizzati i dati originali, o *master*), nella necessità di effettuare *backup* periodici per ridurre al minimo il rischio di perdere informazioni e nella creazione di sistemi di protezione da furti di identità e *malware*. Tutte queste applicazioni tendono oggi ad essere sempre più gestite a livello di sistema, in modo da eliminare dal processo di controllo il rischio legato al fattore umano. A questo proposito, è consigliabile rivolgersi a consulenti informatici specializzati, gli unici ad essere costantemente al corrente dei rischi in continua evoluzione e delle nuove applicazioni sviluppate per contrastarli. Il consulente potrà fungere da consigliere ad alto livello, per l'intero studio, oppure interagire con la direzione. In quest'ultimo caso sarà compito dello studio garantire che il personale interno sia in grado di mettere in pratica le raccomandazioni del consulente e gestire il sistema nel quotidiano.

Un rischio da non sottovalutare è quello della perdita materiale delle attrezzature: il furto di un portatile o di un palmare o di una chiavetta USB può rappresentare per lo studio, dal punto di vista della sicurezza, un rischio paragonabile all'azione di un *hacker*. Di tutti questi aspetti è necessario tenere conto quando si deve decidere in che misura informatizzare il servizio fornito alla clientela.

Come avviene per tutti gli altri aspetti operativi di uno studio professionale, anche per l'aspetto tecnologico è necessario elaborare un piano e un *budget*. Il piano IT dovrà includere anche un sistema di emergenza, da attivare al bisogno, sottoposto a verifiche e *test* periodici.

Un numero limitato di studi ha scelto un posizionamento di nicchia, con un'offerta specializzata: in altre parole, si occupa di una gamma limitata di servizi. Una strategia di questo tipo può risultare vincente quando il titolare dello studio o i suoi soci dispongono di competenze uniche (ad esempio, in merito ad una determinata categoria di imposte) o sono in grado di effettuare analisi specialistiche. La maggior parte degli studi, tuttavia, offre una vasta gamma di servizi contabili, occupandosi di operazioni finanziarie, dichiarazioni fiscali, adempimenti e procedure amministrative, fornendo consulenza economico-finanziaria di carattere generale e in alcuni casi collaborando con la clientela sotto il profilo della copertura assicurativa o della revisione contabile.

I clienti che si rivolgono a questi studi “generalisti” tendono a chiedere che lo studio si occupi di tutte le questioni di natura commerciale. Quindi, se il vostro studio o lo studio che avete in mente di realizzare ha una vocazione generalista, dovrete essere preparati a soddisfare anche le richieste future della clientela, ampliando progressivamente la gamma dei servizi offerti.

1.2.1 L’approccio specialistico

Optando per la specializzazione, si scelgono alcuni tipi di servizi contabili, rinunciando a tutti gli altri e il reddito dello studio sarà generato esclusivamente da una piccola parte dei servizi che la concorrenza è in grado di offrire.

Affinché questa strategia si riveli efficace sotto il profilo economico:

- È indispensabile poter contare su uno *staff* di collaboratori estremamente qualificato, con competenze teoriche (ad esempio, una profonda e dettagliata conoscenza di una determinata categoria di imposte, della pianificazione finanziaria o di un processo specifico, come ad esempio un sistema veloce, accurato ed affidabile per la compilazione delle denunce dei redditi).
- È necessario promuovere i servizi offerti dallo studio su di un mercato abbastanza ampio da generare un numero sufficiente di clienti. Questo non significa che il vostro ufficio debba necessariamente avere sede in una grande metropoli, ma solo che l’azione di promozione e diffusione dovrà toccare un numero sufficientemente elevato di potenziali clienti. In questo modo, lo studio potrà generare ricavi sufficienti a coprire i costi e ad assicurare ai suoi proprietari un reddito adeguato.
- Si dovrà individuare una politica dei prezzi adeguata. Ovviamente, l’approccio adottato varierà in rapporto alla nicchia di mercato prescelta. Per fare degli esempi concreti, supponendo che il servizio offerto si basi su competenze esclusive, o che la consulenza fornita comporti un margine di rischio elevato, ovvero ipotizzando che il cliente che decide di usufruire dei vostri servizi ne tragga un considerevole valore aggiunto, è plausibile che delle tariffe elevate rappresentino la scelta più adeguata. Onorari superiori alla media, infatti, possono rappresentare il giusto corrispettivo da pagare in cambio di un bene scarsamente disponibile, di un rischio elevato assunto dallo studio o di competenze particolarmente specializzate necessarie per svolgere un determinato incarico. Se invece la vostra specialità è una elevata produttività nella compilazione accurata delle denunce dei redditi, potrebbe essere preferibile optare per prezzi più contenuti. In questo caso, l’efficienza del servizio da voi offerto vi consentirà di ridurre le vostre parcelle, il che a sua volta si tradurrà in un maggiore volume di attività e quindi nella generazione di ricavi sufficienti da parte di ciascun settore dello studio.

1.2.2 L’approccio generalista

In questo scenario, lo studio offre ai propri clienti un ampio ventaglio di servizi contabili (non necessariamente tutti i servizi possibili, ma una percentuale altamente rappresentativa di essi). Anche in questo caso, la competenza e la preparazione sono un elemento importante, ma la difficoltà maggiore è quella di tenersi costantemente al passo con tutte le novità emerse nel settore di riferimento.

Un approccio possibile è quello di nominare un certo numero di specialisti interni, ognuno dei quali si assume il compito di tenersi aggiornato su un aspetto specifico del lavoro. In questo modo, uno studio potrà “vendere” alla propria clientela la disponibilità di un esperto specializzato in imposte dirette, come le imposte sul reddito delle persone fisiche o giuridiche, di un esperto in pianificazione finanziaria o in gestione patrimoniale, di un esperto specializzato in gestione aziendale e così via. Ciascuno di questi esperti potrà poi affiancare gli altri colleghi dello studio e creare maggiori punti di contatto con la clientela. Questo sistema funziona particolarmente bene negli studi di dimensioni medio-grandi, mentre gli studi più piccoli generalmente non dispongono di personale sufficiente a coprire i carichi di lavoro. Per gli studi di minori

dimensioni, tenersi costantemente aggiornati sulle numerose modifiche introdotte periodicamente nella legislazione può risultare molto oneroso e di difficile attuazione.

Il modello generalista richiede infatti molto studio e una lunga esperienza professionale, nonché risorse tecniche adeguate per accedere alla vasta gamma di informazioni necessarie e la possibilità di consultare numerose pubblicazioni specialistiche, disponibili solo su abbonamento.

Dal punto di vista del *marketing*, inoltre, è impossibile essere al tempo stesso uno studio “generalista” e uno studio “specialistico”.

Lo stesso dicasi del tentativo di essere contemporaneamente uno studio “a basso costo”, “differenziato” e “specializzato”. Queste tre strategie possono essere in contraddizione tra loro. Ad esempio, un’impostazione specialistica richiede costosi investimenti per acquisire competenze specifiche in un determinato segmento di mercato, esigenza che potrà essere soddisfatta soltanto in parte con l’esperienza acquisita sul campo e che richiederà comunque attività di ricerca, di formazione ed altre forme di investimento. Tutto questo è difficilmente compatibile con una politica di contenimento dei costi.

Porre il cliente al centro dell’attività del vostro studio

Un’impostazione incentrata sul cliente è sicuramente un’esigenza fondamentale per il vostro studio e per le vostre strategie di *marketing*. Quando si tratta di definire l’impostazione migliore da dare alla vostra attività, vi suggeriamo di mettervi nei panni dei vostri futuri clienti, ponendovi una serie di domande del genere di quelle indicate qui di seguito:

- Quale sarà l’attività principale svolta dallo studio? La risposta potrà essere: questioni fiscali e adempimenti amministrativi, consulenza aziendale, o magari un settore specifico, come le procedure concorsuali.
- Quali sono i servizi che il segmento di mercato su cui puntate richiede e/o di cui potrebbe avere necessità? Per rispondere a questa domanda non dovrete fare riferimento soltanto alle attività che svolgete o di cui siete attualmente a conoscenza. Ad esempio, potreste essere professionalmente in grado di offrire servizi di revisione, ma potrebbe essere un campo che non vi piace e che avete sempre cercato di evitare. Il semplice fatto che una determinata attività non è di vostro gradimento non costituisce una ragione sufficiente per negare quel genere di servizio alla vostra clientela, ma vi sono modi diversi in cui soddisfare questa esigenza.
- Quanti dei servizi che avete individuato siete in grado di offrire alla vostra clientela, al momento, con il personale di cui disponete?
- Pensate di fornire servizi a domicilio? Per quanti dei servizi da voi offerti sarebbe preferibile recarsi presso il cliente e per quanti è invece preferibile restare all’interno del vostro ufficio? Supponiamo che il vostro studio svolga un volume elevato di operazioni per conto di un cliente o che partecipi significativamente alle attività di gestione ordinaria della sua azienda, oppure che gli fornisca regolarmente servizi di consulenza commerciale. In tutti questi casi, è opportuno che i vostri collaboratori trascorrono del tempo presso quel determinato cliente. In questo modo, essi potranno parlare direttamente con le persone coinvolte ed avere accesso alla documentazione necessaria, riducendo i tempi morti e quindi i costi a carico del vostro studio e, in ultima analisi, del cliente stesso. Al contrario, se il servizio da voi offerto prevede un’intensa attività di ricerca o calcoli complessi, il vostro ufficio sarà il luogo migliore in cui avere accesso alle risorse necessarie.
- Quale è la migliore ubicazione per il vostro studio? La scelta della sede del vostro studio rappresenta di per sé un messaggio importante sulla vostra attività e sul segmento di mercato da voi prescelto.
 - Se puntate su clienti con un elevato livello di reddito, l’ufficio da voi scelto dovrà farli sentire a proprio agio in quell’ambiente, dal punto di vista della sua ubicazione e dell’arredamento (l’ambiente e l’arredamento influiscono anche sul morale del personale dello studio).

- Se la vostra clientela è composta prevalentemente da aziende di piccole dimensioni, imprese che lavorano in appalto, professionisti che operano nel settore dei servizi su scala limitata, sarà meglio optare per un ufficio ubicato in prossimità di questo tipo di clientela, magari all'interno di un centro direzionale o nei pressi di un'area residenziale periferica. In questo caso, l'arredamento dovrà essere di buona qualità, ma privo di ostentazione.
- L'ubicazione e lo stile dell'arredamento incideranno sicuramente sulla struttura dei costi, che a sua volta inciderà sulla struttura dei prezzi, adeguandola al genere di clientela che vi proponete di conquistare. Ciò detto, il vostro studio dovrebbe anche essere visto come un luogo piacevole in cui recarsi e questo dipenderà dal tipo di accoglienza che riserverete ai vostri clienti, dal modo in cui i vostri collaboratori si prenderanno cura di ciascuno di essi (ad esempio offrendo loro un piccolo rinfresco durante l'attesa) e così via.
- Come pensate di colmare eventuali carenze nella gamma di servizi da voi offerti, nei prossimi dodici mesi e nel più lungo periodo? Ad esempio, pensate di indirizzare i vostri clienti verso uno o più studi da voi consigliati? Pensate di lasciare che sia il cliente a trovarsi il nuovo fornitore, oppure pensate di assumere o formare allo scopo qualcuno dei vostri collaboratori o di trovare nuovi soci in grado di fornire quel servizio? Se siete in grado di indirizzare il cliente ad uno studio fidato e competente, specializzato in quel ramo di attività, la sua fiducia nei vostri confronti si rafforzerà. Così, nel futuro, se gli suggerirete un altro specialista o se gli direte che adesso il vostro studio è in grado di offrire un servizio equivalente, sarà molto più disposto ad accogliere la vostra proposta.

Offerta di nuovi servizi

Ogni nuovo servizio offerto dal vostro studio renderà necessario impegnarsi in diversi modi, ad esempio:

- Un responsabile del servizio impegnato ad acquisire e mantenere costantemente aggiornate le competenze necessarie.
- Un sistema di formazione interno allo studio, che consenta al personale dedicato a quel settore (a tempo pieno o a tempo parziale) di accedere alle necessarie conoscenze e competenze.
- Un determinato livello di risorse tecniche, come abbonamenti a pubblicazioni specialistiche, o accesso a *provider* di servizi informativi esterni (vedi quanto detto in precedenza a proposito delle reti di diverso tipo che possono risultare utili al singolo professionista o allo studio professionale).
- Eventualmente, programmi o applicazioni specializzate, che possono risultare utili per la fornitura del servizio e per lo svolgimento dei calcoli più complessi. Sistemi informatici dedicati possono accelerare il lavoro, garantire che le varie fasi del processo vengano tenute sempre sotto controllo, o addirittura suggerire le domande da porre al cliente, garantendo la qualità del prodotto finale.
- Promemoria da inviare periodicamente a tutto il personale, descrivendo i nuovi servizi offerti dallo studio. Ad esempio, si dovrà informare il personale addetto all'accoglienza, di modo che i *receptionist* sappiano indirizzare i clienti che ne fanno richiesta ai responsabili del nuovo servizio e si dovranno informare tutti gli altri collaboratori della nuova attività svolta dallo studio, di modo che essi possano individuare le nuove richieste potenziali, indirizzandole adeguatamente.

Aggiungere un nuovo servizio richiede un investimento in termini di tempo e di spesa, che nel breve periodo non risulterà interamente produttivo.

“Sviluppare una nicchia [un servizio] significa risolvere tutta una serie di problemi come ad esempio quanto e come investire in risorse umane, come servire i clienti e quali rischi assumersi in vista di un guadagno futuro, in contrapposizione ad un guadagno presente”.

Hayes 2006

Gli associati dello studio dovranno impegnarsi con tutte le loro forze alla realizzazione dei nuovi servizi. Essi dovranno fissarne gli obiettivi di produttività (ad esempio un determinato volume di fatturato da realizzare entro un periodo di tempo prefissato) per garantire che l'investimento sia effettivamente remunerativo per tutto lo studio, secondo le attese. Come criterio di riferimento pratico, possiamo dire che ciascun nuovo servizio dovrebbe generare all'incirca il doppio dei costi sostenuti per il personale addetto a quel servizio entro due anni dalla sua introduzione (in altre parole, nell'ultimo trimestre del secondo anno di attività, il fatturato prodotto dal servizio in questione dovrebbe essere all'incirca pari al doppio dei costi sostenuti in quel trimestre per retribuire il tempo ad esso dedicato dagli associati e dai collaboratori dello studio). Il livello di redditività così definito non rappresenta sicuramente un risultato economico straordinario o un esempio di rapida remunerazione dell'investimento, ma costituisce comunque una prova che il nuovo servizio si sta consolidando e comincia ad essere ben accolto dalla clientela. È ovvio che sarebbe preferibile che la nuova attività generasse un incremento più rapido degli introiti.

Una volta individuata la gamma di servizi da offrire, si dovrà pensare a come proporli ai clienti già acquisiti e a quelli potenziali. A questo scopo, si possono impiegare alcune tecniche poco costose. Ad esempio, si può stampare l'elenco dei servizi offerti dallo studio sulla seconda di copertina o in qualche altro punto ben visibile dei vostri conti, o all'interno di una serie di conti rilegati tra loro, oppure ci si può servire di esempi, rigorosamente anonimi per illustrare i vantaggi pratici derivanti da ciascun servizio da voi offerto, o utilizzare *newsletter* o altri mezzi di comunicazione da allegare alla vostra lettera di incarico o al tariffario aggiornato inviato ai clienti all'inizio di ogni anno, o più informalmente, informarne i clienti nel corso del colloquio conclusivo di un incarico e così via. Questi sono tutti metodi diretti, poco dispendiosi, per comunicare all'esterno la gamma di servizi offerti dal vostro studio. Una promozione efficace non deve necessariamente essere costosa: basta che sia chiara e ben mirata sui benefici offerti al cliente.

Tra i servizi offerti dal vostro studio potrebbero figurare (prima di inserire un servizio in elenco, si dovrà verificare con il proprio ordine professionale che non esistano impedimenti di qualche tipo allo svolgimento dell'attività in questione):

- contabilità e rendicontazione: finalizzate all'adempimento di obblighi imposti dalla legge ovvero alla gestione interna; deposito di dichiarazioni e adempimenti analoghi previsti dalla normativa professionale in vigore;
- revisione contabile: revisione esterna, revisione interna o controllo sulla gestione;
- consulenza aziendale: gestione aziendale e miglioramento della redditività, predisposizione del *budget*, verifica e gestione dei flussi finanziari, valutazioni d'impresa e perizie, risanamento e/o ristrutturazione aziendale, documentazione procedure; gestione del rischio; fusioni o trattative per acquisizioni o cessioni di attività; supporto ai fini della quotazione in borsa, pianificazione della successione, pianificazione strategica;
- procedure concorsuali e ristrutturazioni: liquidazioni, curatele fallimentari, ristrutturazioni, cessioni o dismissione di attività;
- pianificazione finanziaria: elaborazione piani di risparmio o di investimento; analisi redditività investimenti; piani pensionistici; calcolo pensioni; impiego dei fondi pensione, consulenza in materia pensionistica;

gestione corrente e rendicontazione fondi pensione e altre tipologie di investimento; gestione portafogli; reperimento fondi per conto terzi o supporto per la predisposizione delle pratiche di finanziamento;

- area fiscale: imposte sul reddito, imposte varie sulle attività d'impresa (IVA e simili), imposte su terreni e fabbricati, tasse di successione, imposte sul patrimonio, azione in rappresentanza del cliente nel corso di verifiche fiscali; pianificazione tributaria e assistenza nella scelta del regime fiscale;
- altri servizi: i nuovi servizi generalmente sono legati alle tecniche di *coaching* e *mentoring* aziendale; elaborazione di *business plan* e consulenza di direzione aziendale; perizie giudiziarie o consulenze tecniche di parte in caso di procedimenti giudiziari; consulenza nella gestione delle risorse umane: elaborazione di descrizioni dei profili aziendali (*job description*), piani retributivi, piani di incentivazione, cessazione del rapporto di lavoro, mediazione e/o arbitrati; consulenza in campo tecnologico: guida all'acquisto di (in particolare) pacchetti contabili ad uso della clientela; implementazione di sistemi IT presso clienti, introduzione di programmi o di progetti di *e-commerce* presso clienti (e all'interno dello studio stesso!).

Assicurarsi che lo studio disponga di tutte le risorse necessarie

Una volta individuato il genere di studio che andrete a realizzare e la gamma di servizi che intendete offrire alla clientela, potrete mettere in campo tutte le risorse necessarie per svolgere la vostra attività con professionalità ed efficienza:

- il tipo e il numero di collaboratori di cui disporrà lo studio;
- le competenze e il livello di preparazione richiesto al personale;
- la crescita professionale e la formazione continua del personale;
- le fonti di informazione, i manuali, le pubblicazioni, gli abbonamenti a stampa specializzata;
- il *software*;
- i *network* di supporto professionale;
- le infrastrutture;
- questione fondamentale, il capitale necessario per raggiungere gli obiettivi che vi siete prefissi.

Le risorse così individuate dovranno essere incluse nel *budget* complessivamente destinato allo studio, al fine di poter valutare l'impatto finanziario di ogni nuovo servizio aggiunto in un secondo momento. Un principio fondamentale è quello che tutti i servizi di importanza strategica per lo studio dovrebbero essere forniti sfruttando le risorse già disponibili all'interno. In questo modo si manterrà il controllo sulla gestione dei clienti e sul loro grado di soddisfazione e in generale sulla qualità del lavoro svolto, oltre a trarre il massimo rendimento dagli investimenti in infrastrutture e risorse. A quel punto, se un cliente richiede un servizio che voi ritenete "non strategico", potrete scegliere di impiegare un esperto esterno, stipulando con lui un contratto di subappalto, o semplicemente segnalando il suo nome al vostro cliente.

"Fate domande. Fate in modo che si aprano al dialogo. Prestate attenzione a ciò che viene detto ed anche a ciò che non viene detto. Le nostre risorse migliori sono state la buona comunicazione e la fiducia dei nostri clienti. Fate un buon lavoro e la crescita verrà da sé."

Hayes 2006

"Fate scelte intelligenti e chiare riguardo i servizi che volete offrire ad una clientela ben definita e poi mettetevi al lavoro per renderli 'facili da comprare'".

Monks 2007

1.3 L'importanza di pianificare l'attività

Il *business plan* rappresenta uno degli ingredienti fondamentali del successo di un'impresa. Troppi professionisti, infatti, vedono il proprio studio come un'entità diversa da un'impresa, magari come una sorta di estensione della loro carriera o vocazione professionale. Spesso lo studio si trasforma in qualcosa di molto simile al posto fisso e gli associati che l'hanno costituito, invece di godere di una maggiore libertà, finiscono per dedicare tutta la loro vita al lavoro. Quando si perde di vista la natura imprenditoriale di uno studio, se ne vedono le conseguenze, quali ad esempio:

- problemi relativi allo stile di vita-lavoro;
- scarsa redditività e/o di liquidità;
- scarsa efficienza;
- inadeguata gestione del rischio;
- assenza dei necessari controlli di qualità;
- rapido avvicendamento del personale;
- perdita di clientela; ovvero
- perdita di prestigio e reputazione professionale.

Un piano ben fatto dovrà individuare i fattori critici per lo studio e specificare gli indicatori da utilizzare per verificarne il successo, segnalando eventuali scostamenti dall'andamento previsto, di modo che si possano mettere in atto i correttivi necessari.

Il *business plan*, però, offre anche un altro tipo di vantaggio. Essere un buon commercialista non significa, di per sé, che si è altrettanto bravi a gestire uno studio professionale. Gestire un'impresa, infatti, richiede una serie di capacità e competenze specifiche, che non coincidono necessariamente con quelle richieste ad un libero professionista.

Una volta avviato lo studio, gran parte della vostra giornata sarà dedicata alla vostra attività professionale. Con tutta probabilità, ci saranno momenti in cui vi troverete a lavorare sotto pressione, con scadenze ravvicinate. Ecco perché è di fondamentale importanza, in tutta la vostra vita professionale, riuscire a trovare il giusto equilibrio tra la necessità di gestire lo studio e quella di portare avanti il vostro lavoro individuale. Il *business plan* è lo strumento attraverso il quale potrete verificare, in qualsiasi momento, se tutto procede come previsto.

Pensare in modo strategico

Gli ingredienti fondamentali di un piano strategico generalmente sono i seguenti:

- elaborazione di una strategia vincente nei confronti della concorrenza;
- definizione, in maniera sintetica, della *mission*, della *vision* e dei valori su cui si basa l'attività dello studio, la sua ragion d'essere e le sue finalità, nel senso più ampio del termine (in altre parole, la "cultura aziendale");
- definizione, in termini tecnici, dei servizi che lo studio offrirà alla clientela, allo scopo di realizzare la propria *mission* e la propria *vision* (ovvero i prodotti forniti e i mercati cui sono destinati);
- i rapporti umani - le persone e le competenze necessarie;
- una serie di piani più dettagliati, che definiscono il modo in cui ciascun reparto o funzione dello studio contribuirà al raggiungimento degli obiettivi strategici generali (operatività e risultati);
- i bilanci di previsione o *budget*, per il finanziamento degli elementi summenzionati;
- le politiche e le procedure che devono guidare le azioni individuali in vista del raggiungimento degli obiettivi, nel rispetto dei valori dell'organizzazione (gestione e controllo).

Sarà il piano a definire il “carattere” dello studio, confermando che si dispone delle risorse necessarie per conseguire gli obiettivi economico-finanziari prefissati. La pianificazione è un esercizio continuo, che si articola in un ciclo di attività mirate all’elaborazione del piano stesso o dei *budget* che verranno predisposti in un momento successivo. Il piano definito oggi dovrà essere perfezionato e ritoccato in funzione delle circostanze che si presenteranno in futuro.

È da notare che la *vision* e la *mission* che costituiscono le fondamenta del piano strategico dovrebbero rimanere ragionevolmente stabili per un certo numero di anni. I valori di uno studio professionale sono le filosofie culturali o etiche che definiscono “il carattere” specifico di quello studio e del suo personale. La *vision* è una dichiarazione che descrive l’assetto auspicato per lo studio. La *mission* definisce invece l’obiettivo strategico complessivo dello studio e comunica in modo semplice e conciso il modo in cui tale obiettivo dovrà essere conseguito.

Esistono numerosi testi che trattano delle componenti fondamentali della pianificazione, cui si potrà fare riferimento per approfondire le tematiche affrontate in questo modulo. Utilizzando lo schema per la pianificazione strategica da noi fornito si potranno analizzare i collegamenti esistenti tra i diversi livelli strategici e il piano generale. Il vostro piano strategico si basa su aspetti essenziali, del tipo: chi siete e cosa vi proponete di realizzare. Questi aspetti sono insiti nella *mission*, nella *vision* e nei valori del vostro studio. Lo stesso vale per i vostri obiettivi personali, che potranno essere espressi in uno dei seguenti modi:

“Voglio essere il titolare di un grande studio professionale, che diventi *leader* nel suo segmento di mercato grazie alla riconosciuta capacità di offrire servizi di assistenza e consulenza contabile e fiscale di tipo proattivo e pragmatico,” oppure

“Voglio riuscire ad andare in pensione al compimento del mio cinquantesimo anno”.

Come si può vedere, non tutti gli obiettivi personali sono incentrati sulla realizzazione professionale.

1.3.1 L’elaborazione di un processo di pianificazione strategica

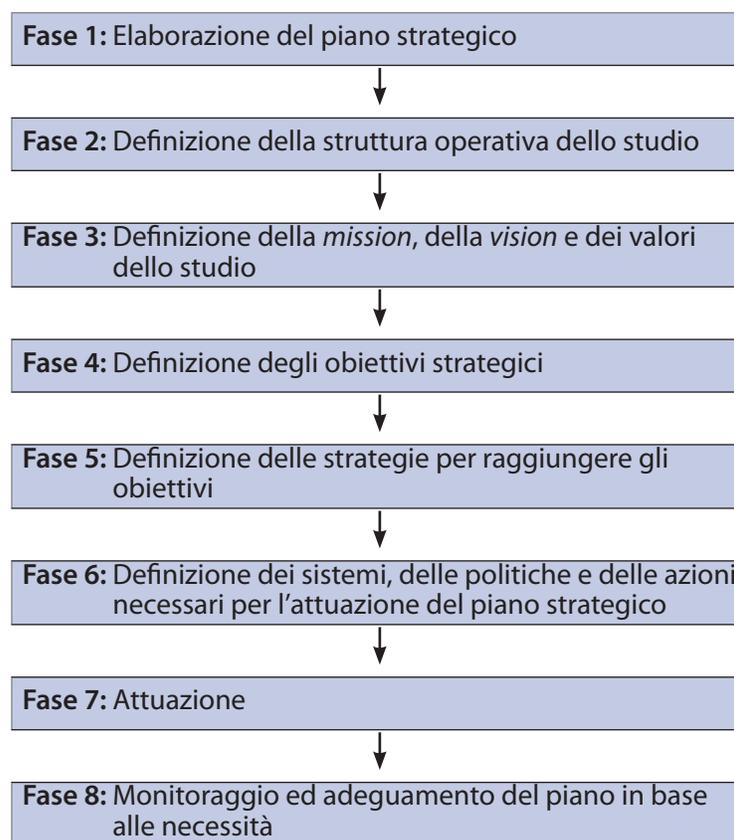
Il vostro piano strategico si basa sull’assunto che la vostra intenzione sia davvero quella di avviare un’attività professionale e che la gamma di servizi offerta dal vostro studio sia adeguata alla clientela alla quale pensate di rivolgervi. Il piano strategico dovrà dimostrare che lo studio è in grado di generare il reddito necessario per provvedere alla vostra famiglia e consentirvi di realizzare quello che voi ritenete il giusto equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. In caso contrario, il vostro piano non sarà realizzabile. È da tenere presente che i principi fondamentali su cui si basa il piano in questione dovrebbero rimanere sostanzialmente gli stessi per una decina di anni.

Nel corso dei dieci anni, assisterete a molti mutamenti nel mondo professionale ed economico e, di conseguenza, il vostro processo di pianificazione strategica dovrà includere alcuni piani operativi di breve periodo per ciascuna area di attività del vostro studio. Alcuni piani (come lo stesso *budget*) potrebbero adottare un orizzonte temporale di dodici mesi, altri (come il piano risorse umane o il piano *marketing*) potrebbero invece riferirsi ad un periodo più lungo, magari di due o tre anni. Ogni area generalmente elabora il proprio piano, dal quale si evince quale sarà il contributo apportato da quella singola unità al raggiungimento degli obiettivi strategici generali.

La [Figura 1.1](#) illustra questo processo in modo sequenziale, ma in realtà alcuni passaggi potrebbero avvenire simultaneamente. Infatti, le decisioni assunte in una fase successiva potrebbero richiedere aggiustamenti a quanto fatto in precedenza. Modifiche nelle attività commerciali o professionali potrebbero condurre alla revisione dei *budget* e di alcuni dei piani di ordine inferiore. Eccezionalmente, potrà essere necessario rivedere anche le strategie di fondo: ad esempio, con la decisione di aggiungere una nuova tipologia di servizi, oppure decidendo che la struttura dell’associazione tra professionisti è più adeguata a realizzare alcuni aspetti della vostra *mission*, rispetto alla struttura che prevede un unico titolare. È per questo motivo che il piano viene definito “un documento vivente” e in evoluzione, finalizzato ad indirizzare le vostre decisioni future. Disporre di un piano ben elaborato e messo per iscritto conferisce inoltre una certa disciplina a tutte le decisioni che prenderete, rispondendo alla domanda: “Questa decisione ci porta nella direzione in cui vogliamo andare?”

1.3.2 Le fasi del processo di pianificazione strategica

Figura 1.1 - Le otto fasi della pianificazione strategica.



Mentre leggete la descrizione delle otto fasi del processo, vi consigliamo di continuare con l'elaborazione e la documentazione del vostro piano strategico.

Il piano strategico rappresenta un quadro di riferimento che vi aiuterà a valutare nuove idee ed opportunità. La domanda da porsi è la seguente: "Questa nuova idea o opportunità è coerente con la *mission* e con gli obiettivi del mio studio?" Un'idea, buona in se stessa, ma non in linea con la *mission* o con gli obiettivi dello studio potrebbe comunque essere realizzata da alcuni o da tutti gli associati dello studio, ma al di fuori della sua struttura. Ad esempio, un cliente potrebbe presentarsi al vostro studio con l'esigenza di reperire fondi per realizzare e commercializzare un nuovo prodotto. A voi potrebbe chiedere di aiutarlo a trovare finanziamenti da parte di banche o investitori privati. Se decidete di partecipare direttamente all'iniziativa, vi consigliamo di farlo al di fuori del vostro studio professionale e di stabilire normali relazioni commerciali una volta realizzato il progetto. Questa forma di "disciplina mentale" vi renderà più facile gestire entrambe le vostre attività e soprattutto vi consentirà di rendervi conto, in ogni momento, del reale andamento di ciascuna di esse.

Fase 1 - Elaborazione del piano strategico

Avete intenzione di formulare il vostro piano da soli o pensate di coinvolgere altre persone? Un libero professionista, con uno studio individuale e senza una famiglia può basarsi esclusivamente sulle proprie preferenze, convinzioni e aspirazioni personali, ma un libero professionista che abbia delle relazioni affettive e/o dei figli, molto probabilmente definirà i propri obiettivi di concerto con il proprio *partner*.

Nei casi in cui sono presenti diversi associati, ognuno dei quali ha le proprie idee su quelle che devono essere le priorità dello studio, il processo di pianificazione ha lo scopo di conciliare e coordinare tra loro i diversi orientamenti, indicando una direzione comune.

Se una società dispone di più sedi o uffici operativi, ciascuno di essi potrebbe avere un socio responsabile e magari una propria cultura organizzativa e, in questo caso, il processo di pianificazione risulterà più complesso.

In linea generale, un numero ristretto di partecipanti alla fase di costituzione del nuovo studio corrisponde ad una maggiore omogeneità di vedute e di mentalità e, in situazioni di questo tipo, è relativamente facile raggiungere un accordo sulla direzione da prendere, magari adottando un approccio strutturato, del tipo "fai-da-te". Al contrario, quando a partecipare al processo sono numerosi associati, di età diversa, con sedi operative ubicate in luoghi differenti, potrebbe essere ragionevole ricorrere alla collaborazione di un mediatore o di un consulente esperto, che possa guidare gli associati nell'elaborazione, del piano in modo che possa essere approvato e sostenuto da tutti i partecipanti.

Esercizio di pianificazione: siete pronti?

Scrivete le vostre risposte alle domande seguenti:

- Che cosa volete raggiungere?
- Quali sono i vostri obiettivi personali?
- Quali risultati vi proponete di raggiungere in un arco di tempo di dieci e di venti anni, rispettivamente?
- Quali risultati vi proponete di raggiungere nella vostra vita personale e in quella professionale?

La *checklist* riportata in [Appendice 1.1](#) vi aiuterà a valutare la vostra personalità e gli obiettivi che vi siete prefissi. Il [Caso di studio 1.1](#) vi chiarirà ulteriormente il procedimento (vedi [Appendice 1.5](#)).

Le risposte che darete a queste domande sono determinanti per configurare il vostro piano strategico personale, che a sua volta determinerà il modo in cui imposterete la vostra vita professionale. Ad esempio, se ritenete che il vostro obiettivo sia quello di avviare ed espandere la vostra attività e intendete fare le cose in grande, pensate che vi basterà possedere uno studio composto da voi stessi come titolare, oltre ad un assistente e ad una *receptionist*/segretaria?

Il vostro piano strategico dovrebbe essere caratterizzato da una forte vocazione alla crescita, magari attraverso operazioni di fusione o di acquisizione di commesse ed una clientela diffusa sul territorio, alla quale potere offrire un'ampia gamma di servizi incrociati.

Grazie al vostro lavoro e alle risorse economiche che avrete accumulato, potrete decidere di avviare altre attività, in settori diversi. In questo caso, il vostro studio dovrà puntare sulla formazione, sulla distribuzione dei compiti e sulla delega, per potere operare in modo autonomo nei periodi in cui voi dovrete assentarvi per attendere alle vostre attività collaterali.

Servitevi di questo esercizio per tracciare un quadro riassuntivo di ciò che vi proponete di realizzare nel corso della vita. I vostri obiettivi potrebbero rientrare in una delle seguenti categorie:

- **Personali:** Una relazione che duri tutta la vita, dei figli, un gruppo di amici fidati, ecc.
- **Professionali:** Quanto è importante il lavoro nella vostra vita? Quali scelte lavorative avete fatto fino ad oggi e quali nuove strade o decisioni potrebbero esserci nel vostro futuro? Come pensate di tenervi aggiornati e/o accrescere le vostre attuali competenze? Di che tipo di esperienza pensate di avere bisogno? È necessario conoscere e comprendere i propri obiettivi personali. Se il vostro studio dovesse rivelarsi un ostacolo al loro conseguimento, comincereste a sentirvi insoddisfatti del vostro lavoro. Potreste provare rabbia e risentimento per il tempo o la fatica che dedicate alla vostra attività. Potreste sentirvi stressati e incapaci di fare fronte

alle necessità della vostra vita lavorativa. I vostri obiettivi personali e professionali, invece, devono essere complementari tra loro.

Lo scopo di questo esercizio è quello di evidenziare il modo in cui la vostra attività professionale potrà favorire il raggiungimento dei vostri obiettivi personali, lavorativi ed economici. Fate in modo che il piano strategico che emergerà gradualmente dall'insieme di questo modulo (così come dall'insieme della vostra carriera lavorativa) contribuisca a farvi ottenere i risultati che vi siete prefissati. Ad esempio, se pensate di avere delle gravi carenze in alcune aree della vostra preparazione professionale, potrete cercare di colmarle, attraverso un corso di studio professionale, o magari con un'esperienza specifica sul campo, nell'ambito del vostro impiego attuale. Magari potreste individuare un collega più esperto e farne un vostro associato o collaboratore. In generale, è sempre possibile trovare un sistema per compensare le proprie carenze in una delle aree della propria formazione professionale.

Se avete fiducia nelle vostre capacità, continuate ad impegnarvi per conseguire gli obiettivi di crescita e di sviluppo che voi stessi vi eravate proposti. Se individuate delle carenze gravi, il passo successivo consiste nel mettere a punto un piano ben definito per porvi rimedio. A quel punto, magari nel giro di un anno o di un anno e mezzo, vi accorgete che è arrivato il momento di fare il passo successivo.

Fase 2 - Definizione della struttura operativa dello studio

Se pensate di costituire uno studio associato, qualunque sia la forma giuridica prescelta ai fini operativi, dovrete stabilire se i futuri soci sono compatibili tra loro dal punto di vista etico e professionale.

Le società vengono spesso paragonate ai matrimoni. Entrambi, infatti, non comprendono soltanto una persona, ovvero noi stessi. Sia le società sia i matrimoni prosperano solo in presenza di una comunicazione efficace. Entrambi richiedono di condividere le risorse e, qualche volta, una delle parti deve acconsentire a cedere qualcosa per consentire all'altra parte di raggiungere i propri obiettivi. In altre parole, entrambi prevedono un meccanismo di dare ed avere e costituiscono un impegno di lungo periodo, possono essere fonte di confusione, richiedono tempo e, sovente, sono costose da sciogliere (il che talvolta è fonte di recriminazioni e risentimento).

Proprio perché sciogliere una società può essere difficile e complesso, entrambe le parti dovrebbero fare in modo che le cose siano impostate correttamente sin dal primo momento. Se avete la sensazione che con il futuro socio sarà impossibile affrontare un determinato argomento prima della costituzione dell'associazione, pensate che la situazione possa migliorare una volta stipulato l'atto? Se vi trovate in disaccordo su una questione determinante per il funzionamento dell'intero studio (ad esempio, la tipologia di servizi offerta, gli *standard* professionali o le modalità di distribuzione degli utili), è inevitabile che col tempo si creino degli attriti.

Concedetevi tutto il tempo necessario nella scelta dei vostri associati. Una volta presa la decisione di costituire uno studio professionale con un gruppo di associati, impegnatevi a fondo e comunicate con loro in maniera diretta e frequente. Basate sempre le vostre decisioni e le vostre azioni su un unico criterio: lavorare nell'interesse dello studio e della sua clientela.

Fase 3 - Definizione della *mission*, della *vision* e dei valori dello studio

Molti testi fanno partire il processo di pianificazione strategica proprio da questa fase, ma noi riteniamo che un piano strategico debba fondarsi sui presupposti illustrati nelle due fasi precedenti.

Questa parte del manuale è di particolare importanza per tutti coloro che si trovano a fondare un nuovo studio professionale, in proprio o insieme ad altri soci. Infatti, il momento migliore per incidere profondamente sulla tipologia di impresa che si va a creare è nel momento della sua nascita.

Uno studio professionale parte con una *vision*, ovvero con una enunciazione chiara e concisa dei benefici che lo studio apporterà ai suoi clienti e ai diretti interessati che interagiscono con esso. In quest'ottica, la *vision* ha a che fare con l'impatto prodotto dal costituendo studio, piuttosto che con i servizi che esso fornirà ai potenziali

destinatari. Una volta delineata la *vision*, essa può essere tradotta in un'enunciazione più pragmatica del modo in cui lo studio agirà al fine di realizzare l'impatto previsto, attraverso un documento denominato "*Mission*".

Se invece state pensando di acquisire una quota di proprietà di uno studio già esistente, durante il processo di *due diligence* dovrete prima di tutto analizzarne la *mission*, la *vision* ed i valori dello studio, assicurandovi che gli associati abbiano messo in pratica tutti i principi enunciati in tali documenti.

"La *mission* di un'organizzazione costituisce il suo fine ultimo, ovvero la sua ragion d'essere. La *mission* stabilisce il contributo dato dall'organizzazione alla società. Una *mission* ben formulata definisce il fine fondamentale ed unico che distingue quella determinata organizzazione da tutte le altre organizzazioni dello stesso genere e ne identifica l'ambito operativo in termini di prodotti (e servizi) offerti e mercati serviti".

Wheelen & Hunger 2000

Nel formulare la *mission* per il vostro studio, potrete fare riferimento agli elementi seguenti:

- i benefici che pensate di apportare alla vostra clientela;
- un breve elenco dei servizi offerti dal vostro studio;
- una breve descrizione del genere di clienti a cui si rivolge lo studio: oppure
- una breve descrizione del vostro principale mercato di riferimento, definito per estensione geografica (quartiere, città, regione) oppure in senso verticale (tipologia di clientela).

La *mission* dovrebbe essere enunciata in modo sufficientemente semplice e conciso da potere essere facilmente ricordata sia da voi che dai vostri collaboratori.

Una volta descritte la *vision* e la *mission*, ci si potrà dedicare a delineare i comportamenti o gli atteggiamenti di base che si ritengono necessari al raggiungimento degli obiettivi definiti. Questa è la funzione della "Carta dei Valori". I valori non sono circoscritti ai fattori tecnici (come autonomia, integrità, e/o professionalità) considerati parte integrale del servizio offerto, ma dovrebbero invece descrivere le convinzioni e le attitudini di fondo che i titolari dello studio e i loro collaboratori utilizzeranno come guida per affrontare i problemi man mano che si presentano.

Se tutti coloro che lavorano all'interno di uno studio condividono la stessa impostazione (i valori) risolvere i conflitti o i dilemmi di natura etica diventa non solo più facile ma anche più prevedibile. Tra le parole che tipicamente vengono utilizzate per definire i valori di uno studio di commercialisti ed esperti contabili figurano i seguenti termini:

- rispetto;
- cortesia;
- equità e correttezza;
- prontezza nel soddisfare le esigenze del cliente;
- attenzione ed orientamento verso il cliente;
- innovazione.

Fase 4 - Definizione degli obiettivi strategici

In questa fase, dovranno esseri descritti con chiarezza una serie di obiettivi di insieme che scaturiscono dalla *mission* enunciata. Questi obiettivi vengono utilizzati per valutare i risultati ottenuti nel perseguire la *mission* stessa; generalmente si tratta di obiettivi interni, da non divulgare all'esterno dello studio.

“Gli obiettivi sono il risultato finale dell’attività pianificata. Essi definiscono quello che deve essere realizzato ed entro quale scadenza e dovrebbero, se possibile, essere quantificati. Il raggiungimento degli obiettivi aziendali dovrebbe sfociare nella realizzazione della *mission* aziendale”.

Wheelen & Hunger 2000

Nel contesto di uno studio professionale, i vostri obiettivi potrebbero essere del tenore seguente:

- realizzare un incremento annuo del fatturato interno dello studio pari a (XX)% per i primi cinque anni di vita dello studio;
- incrementare i ricavi netti per ciascun associato di (XXXX) euro l’anno;
- ogni anno, reinvestire in conto capitale il (XX)% degli utili realizzati (ad esempio, acquistando nuove attrezzature destinate ad aumentare la produttività, sviluppando nuovi sistemi o finanziando importanti progetti di sviluppo delle risorse umane).

I vostri obiettivi non dovranno essere tutti di natura finanziaria. Un’attività redditizia ed in continua espansione nasce dalla capacità di offrire un servizio richiesto dal mercato, ad un prezzo adeguato dal punto di vista del cliente. Una scheda di valutazione bilanciata non prende in considerazione soltanto i risultati di bilancio, ma anche altri indicatori, quali la soddisfazione dei clienti, lo sviluppo delle competenze del personale e l’investimento in nuovi prodotti e servizi.

Con tutta probabilità, i vostri obiettivi riguarderanno:

- la formazione e la crescita professionale dei vostri collaboratori;
- la reputazione che il vostro studio saprà conquistarsi sul proprio mercato di riferimento;
- la qualità e la rilevanza dei servizi da voi offerti;
- la soddisfazione della clientela.

Per seguire nel tempo i risultati ottenuti dallo studio, in riferimento a ciascuno degli obiettivi individuati, potrebbe essere necessario formulare indicatori o strumenti di misura di qualche tipo, ad esempio interpellando i clienti più importanti oppure chiedendo al personale di compilare, a intervalli regolari, un questionario di valutazione del loro grado di soddisfazione.

Fase 5 - Definizione delle strategie per raggiungere gli obiettivi

Una volta fissata una serie di obiettivi specifici e misurabili, il passo successivo consiste nel definire le modalità con cui essi devono essere realizzati. A questo scopo, potrà risultare utile la *checklist* nell’[Appendice 1.2](#).

Questa fase del processo di pianificazione è finalizzata ad individuare il modo in cui ciascuna tipologia di servizi (assistenza contabile, consulenza e assistenza fiscale, revisione contabile, consulenza finanziaria e commerciale) dovrà contribuire a generare profitti, raggiungendo gli obiettivi di redditività che le sono stati assegnati, o comunque contribuendo al conseguimento degli obiettivi strategici generali.

È in questa fase che il lavoro comincia a crescere in misura quasi esponenziale, ed una chiara definizione delle strategie consente di comunicare senza difficoltà ai soggetti interessati – collaboratori attuali e futuri, investitori esterni – in che direzione si muove lo studio. Questo è anche il momento in cui dovrete cominciare a pensare a come reperire le risorse richieste dal vostro piano strategico, tenendo a freno eventuali aspettative eccessivamente ambiziose con una sana dose di realismo (finanziario)!

In sintesi, un elenco di obiettivi concreti e dettagliati servirà a fornire una guida utile a ciascun componente di ciascun reparto operativo e la sicurezza che il suo lavoro contribuisce effettivamente al raggiungimento degli obiettivi generali.

Fase 6 - Definizione dei sistemi, delle politiche e delle azioni necessari per l'attuazione del piano strategico

“Una *policy* rappresenta una linea-guida generale per il processo decisionale che collega la formulazione della strategia alla sua attuazione pratica. Le aziende si servono delle politiche per garantire che tutto il personale decida ed agisca in modo coerente con la *mission*, gli obiettivi e le strategie dell'organizzazione”.

Wheelen & Hunger 2000

Le politiche sono delle regole prescrittive che consentono e allo stesso tempo limitano le iniziative del personale. A titolo di esempio di seguito sono elencate possibili politiche finanziarie che potrebbero applicarsi ad uno studio di nuova costituzione:

- optare per una soluzione mista di acquisti diretti e contratti di affitto/noleggio/*leasing* per l'acquisto di beni strumentali. L'obiettivo è quello di attenersi ad un rapporto di indebitamento intorno al 50% nell'acquisizione delle immobilizzazioni;
- corrispondere al titolare/agli associati dello studio una retribuzione mensile pari a Euro (XXXX) nei primi dodici mesi di attività, destinando poi i restanti utili alla copertura del fabbisogno finanziario generato dai livelli crescenti di lavoro e dai relativi crediti nei confronti dei clienti. La parte restante del fabbisogno di cassa dovrà essere finanziata tramite ricorso alle banche;
- puntare alla crescita dello studio, con una attività di espansione della clientela organizzata in modo sistematico e coerente all'interno della propria struttura o con il passaparola dei clienti già acquisiti.

Se uno studio adotta tutte e tre le politiche qui descritte, è probabile che non prenda in considerazione, perché non ne esistono i presupposti, la possibilità di acquistare dall'esterno “pacchetti” di clienti e di incarichi. Al contrario, se lo studio decide di adottare politiche di tipo diverso (ad esempio se al terzo punto figurasse come obiettivo una rapida espansione del numero dei clienti e del fatturato), la fusione con un altro studio professionale sarebbe sicuramente un'opzione da prendere in esame, in aggiunta alla crescita generata all'interno.

Fase 7 - Attuazione

A questo punto, il passo successivo consiste nel decidere in che modo mettere in pratica le politiche adottate dallo studio. Anche in questa fase, ci saranno molti elenchi da stilare e molti elementi da annotare. Wheelen e Hunger (2000) sottolineano tre aspetti in particolare:

- i programmi: le attività e i passi necessari;
- i *budget*: un prospetto dei costi finanziari e anche dei ricavi, associati a ciascun programma;
- le procedure: le specifiche azioni da portare avanti.

Fase 8 - Monitoraggio ed adeguamento del piano in base alle necessità

Un elemento determinante del processo di pianificazione è la definizione di una serie di indicatori fondamentali della *performance* (*Key Performance Indicators, KPI*) in grado di rappresentare in maniera sintetica le azioni poste in essere all'interno dell'azienda, misurandone i risultati. Alcuni di questi indicatori potranno rappresentare i risultati effettivamente ottenuti in relazione alle previsioni del *budget*; altri potrebbero rappresentare livelli o criteri *standard* stabiliti da voi, come ad esempio: “Vogliamo disporre, in qualsiasi momento, di un livello di liquidità minimo di 10.000 Euro, sul conto corrente dello studio, per fare fronte ad ogni evenienza”. Altri indicatori

potrebbero provenire da fonti esterne, come un'analisi di *benchmarking* condotta da un'agenzia di esperti, o dalle reti di supporto dello studio. Nei capitoli successivi del manuale troverete un elenco dei *key performance indicators* che uno studio professionale può utilizzare per controllare e misurare i propri risultati.

Nell'eventualità che i livelli di *performance* ottenuti non fossero all'altezza di quelli previsti o di quelli indicati dal *benchmarking*, si dovrà ripercorrere il processo di pianificazione e individuare la causa del problema. Una volta analizzate le cause, il piano dovrà essere modificato di conseguenza.

E a questo punto?

Affrontando i problemi in questo modo, si otterranno due risultati:

- In primo luogo, se il piano è formulato per iscritto, ci si sente più impegnati a rispettarlo. La mera presenza di un documento di questo tipo spesso stimola a fare di più di quanto non si farebbe se il piano non ci fosse.
- In secondo luogo, se si sono considerati in anticipo i potenziali problemi e i relativi scenari, spesso si riesce ad evitare che si traducano in realtà. È questo uno dei vantaggi descritti nel capitolo sulla gestione del rischio ([Modulo 7](#)).

All'inizio di questo modulo, si è detto che il processo di pianificazione spesso rende necessario rivedere alcune decisioni prese in precedenza, alla luce dei dati di cui si dispone in quel momento. È per questo motivo che la pianificazione e le sue fasi devono essere costantemente perfezionate ed aggiornate nel tempo.

Quanto detto non significa che nella realtà non si riesca mai a concludere niente di concreto, ma soltanto che nel giro di sei-dodici mesi il piano dovrà essere rivisto e aggiornato in base alla nuova situazione da cui si parte. Ci si augura che il nuovo punto di partenza si trovi più vicino di sei mesi al raggiungimento dei vostri obiettivi! Auguriamoci anche che non sia necessario riconsiderare tutte le vostre aspirazioni e i vostri obiettivi personali, né riformulare la *mission* o le politiche aziendali! Al contrario, la speranza è che possiate dedicare del tempo a migliorare i sistemi e a perfezionare i *budget* che guideranno il vostro operato nei sei-dodici mesi successivi. In qualunque momento, avrete la certezza che ogni azione che intraprenderete vi porterà più vicini al raggiungimento dei vostri obiettivi e della *mission* che vi siete prefissati. Quando si definisce un piano strategico o un *business plan* come un "documento vivente" si intende questo.

1.4 Pianificazione strategica per creare relazioni efficaci con i clienti e i collaboratori

Uno studio professionale realizza un "prodotto" di natura fondamentalmente immateriale, che consiste nel mettere a frutto in maniera mirata le proprie risorse in termini di tempo e le proprie competenze professionali, comunicandone poi i risultati e i benefici ai clienti. È sottinteso che saper trattare in modo efficace con il prossimo rappresenta una delle competenze fondamentali nell'ambito di una attività di questo genere. Nelle pagine che seguono cercheremo di analizzare i fattori che contribuiscono alla costruzione di relazioni di qualità con le persone con cui si interagisce nel corso della propria vita professionale.

1.4.1 La sfida delle differenze generazionali

La sociologia ci insegna che taluni gruppi di individui hanno aspirazioni e motivazioni profondamente diverse. Per questa ragione, per instaurare una comunicazione efficace è necessario imparare come formulare "su misura" un determinato messaggio tenendo conto di quelle che sono le motivazioni tipiche di ogni generazione. Per il libero professionista, è importante essere consapevole di queste differenze: i vostri clienti e i vostri collaboratori appartengono a generazioni diverse e, utilizzando sempre lo stesso stile di comunicazione o di direzione, non otterreste né dei collaboratori soddisfatti né relazioni efficaci con tutti i vostri clienti. Nel [Modulo 4](#), ci occuperemo in maniera più specifica della questione della distanza generazionale all'interno della forza lavoro.

La differenza tra il vostro il modo di ragionare e quello dei vostri collaboratori

La formazione di ciascuno di noi dipende dal modo in cui siano stati cresciuti ed educati e dal periodo in cui siamo vissuti. Basta pensare al modo in cui la storia delle nazioni, nelle sue tappe fondamentali, condiziona le opinioni e le credenze delle persone, nelle varie epoche: il senso di pericolo e l'austerità legati ai periodi di guerra, o il senso di sicurezza e di fiducia creati da un prolungato periodo di benessere economico; o al contrario il senso di prevalente insicurezza registrato da molti paesi in un periodo di crisi come il biennio 2008-2009. Le persone che hanno vissuto in questi periodi storici finiranno per adottare una mentalità particolare, coerente con le necessità e le opportunità che hanno caratterizzato la loro epoca. Questo genere di mentalità può durare per tutta la vita di una persona e condizionarne le scelte e le azioni quotidiane.

“La loro principale motivazione per entrare a far parte di uno studio professionale è costituita dalle opportunità di crescita professionale, le ferie retribuite e lo stipendio, in quest'ordine ... Una generazione dalle molte sfaccettature”.

Dennis 2006

“Questo studio registra un tasso di abbandono contenuto, rispetto a molti degli studi classificati tra i primi 60 studi professionali del Regno Unito, pari a circa il 10%”.

Perry 2008

“I nuovi assunti generalmente durano meno di due anni e gli studi di piccole dimensioni perdono ogni anno circa un decimo della loro forza lavoro ... Altri reclutatori ammettono che oramai non tentano neanche più di trovare professionisti per conto degli studi più piccoli”.

Tarasco & Damato 2006

L'avvicinamento del personale è un problema significativo per gli studi professionali; di questo e della mentalità dei collaboratori, si parlerà nel [Modulo 4](#).

I valori fondamentali

Un'impostazione basata sulle *best practice* presuppone l'utilizzo delle competenze possedute da tutti i membri del personale interno allo studio instaurando rapporti di lavoro fondati sul rispetto reciproco.

Esistono alcuni fattori motivanti, comuni a tutti i collaboratori e a tutti i titolari, a qualunque generazione essi appartengano. Tra questi: l'integrità e la coerenza del *leader*, il riconoscimento e il premio per un lavoro ben fatto, la crescita professionale e la varietà delle mansioni. Quando un *leader* dimostra di condividere questi valori fondamentali, gli altri soci, i collaboratori, i clienti e i fornitori nutrono per lui un profondo rispetto.

A titolo di esempio, prendete in considerazione le seguenti domande sull'integrità, in rapporto alle strategie adottate per il reclutamento, la fidelizzazione o la motivazione del personale del vostro studio:

- A che servono tutti i discorsi sulla valutazione delle prestazioni o sulla pianificazione delle carriere se il titolare dello studio non coglie o non attribuisce importanza ad un fattore negativo determinante nella *performance* di un suo collaboratore? Instaurare una comunicazione aperta è essenziale, anche se talvolta questo può risultare poco piacevole per una parte o per l'altra. Naturalmente, i commenti negativi vanno espressi con sensibilità, per non compromettere il rapporto lavorativo.
- Applicate i valori fondamentali dello studio in modo continuo e coerente? Se tutti i vostri collaboratori non vengono trattati con equità, qualsiasi riferimento ai valori fondamentali non verrà preso sul serio dal vostro *team* di lavoro.
- È corretto descrivere in modo inesatto la qualifica proposta o le mansioni richieste ad un possibile nuovo assunto? Il nuovo collaboratore potrebbe trovare il nuovo lavoro meno interessante di quello che era stato

indotto a credere e ne sarà deluso, mentre il rapporto di fiducia tra datore di lavoro e collaboratore risulterà affievolito. La conclusione probabile potrebbero essere le sue dimissioni e la necessità di assumere qualcun altro, con costi considerevoli a carico dello studio, in termini di tempo e denaro. Il collaboratore stesso potrebbe subirne un danno, diventando più cinico nei confronti di tutti i datori di lavoro o dovendo registrare sul suo *curriculum* un impiego di brevissima durata.

Pochi valori fondamentali, incentrati sul rispetto, costituiranno le fondamenta di tutti i vostri rapporti con le persone che hanno a che fare con il vostro studio e su questa base potrete sviluppare una varietà di incentivi e metodologie di comunicazione da utilizzare con i collaboratori appartenenti a generazioni diverse tra loro. È questo il modo migliore per mettere a frutto il talento e l'impegno di tutti i vostri collaboratori, garantendo ai clienti prestazioni professionali di qualità.

1.4.2 Il punto di vista dei clienti

I mutamenti sociali e tecnologici producono dei cambiamenti nell'atteggiamento dei clienti e allo stesso tempo sono spesso il frutto di tali cambiamenti. Sicuramente avrete occasione di constatarlo in molti aspetti della vostra attività professionale. Nel [Modulo 5](#) si analizza il modo in cui la tecnologia ha influito su tutti gli aspetti del mondo della contabilità.

I clienti danno per scontato che venga loro garantito un servizio veloce ed un rapido svolgimento degli incarichi. A suo tempo, l'introduzione dei fax ha rappresentato una grande innovazione nel mondo degli affari. Per la prima volta i documenti, in particolare quelli diretti all'estero, non necessitavano di giorni o addirittura di settimane, per essere recapitati ai destinatari. La nuova tecnologia, da sola, è stata sufficiente ad indurre un mutamento radicale nelle modalità di comunicazione, creando l'aspettativa di vedere affrontato immediatamente, al suo insorgere, qualsiasi tipo di problema.

- L'avvento della posta elettronica, rapidamente adottata a livello globale, in special modo grazie all'uso del formato PDF e dei programmi per la criptazione e la compressione di dati e documenti, ha sicuramente accelerato una tendenza già in atto. Oggi è possibile spedire, nel giro di pochi secondi e praticamente in qualsiasi luogo del mondo, documenti e file anche molto voluminosi. I *computer* portatili, le reti *wireless* e i telefoni cellulari rendono chiunque reperibile ovunque, dentro o fuori dall'ufficio, al lavoro o in vacanza. La pervasività e l'espansione delle nuove tecnologie creano nei clienti l'aspettativa e la convinzione che qualunque problema possa essere sottoposto alla persona giusta (il "mio" commercialista, il "mio" revisore dei conti o il "mio" esperto di *management*) nel giro di poche ore, se non di minuti. È possibile porre domande ed ottenere risposte, i problemi possono essere risolti: ai consulenti è richiesta la disponibilità in qualsiasi momento ve ne sia bisogno.
- Oggi sono tutti meno pazienti quando si tratta di avere delle risposte. I *computer* e l'industria informatica hanno diffuso nel pubblico la convinzione che sia possibile chiedere ed ottenere informazioni semplicemente spingendo un bottone, senza fare alcun caso alla necessità di inserire dei dati, o di verificare la qualità, la logicità o l'esattezza delle informazioni fornite.

Tutti questi fattori hanno indotto i clienti a pretendere che il lavoro venga svolto velocemente e a costi più bassi, e non solo: c'è molta meno disponibilità a perdonare imprecisioni ed errori di calcolo. I clienti si aspettano risultati rapidi, privi di errori e ad un costo minimo.

Di conseguenza, gli studi devono introdurre tecnologie adeguate e imparare a conoscerne caratteristiche e limiti. C'è bisogno di personale ben preparato, che sappia gestire i programmi ed individuare le aree critiche che potrebbero portare a risultati imprecisi. I dati forniti ai clienti devono essere tempestivi ed esatti, e i clienti stessi devono imparare, e questo è un altro dei compiti dello studio, che essi non sono gli unici ai quali va fornito il servizio, e che tutti i clienti sono ugualmente importanti e meritano la massima priorità. Come spesso avviene nella vita di un professionista, si tratta di trovare il giusto equilibrio tra le diverse esigenze.

1.4.3 La “svalutazione” delle informazioni nell’era di Internet

Come tutti sanno, un numero di istituzioni sempre crescente, tra cui enti pubblici e agenzie governative, immette grandi quantità di informazioni grezze sui propri siti *web*. Gran parte di questi dati è accessibile gratuitamente, in specie se la loro diffusione viene considerata di interesse pubblico. Spetta agli utenti selezionare le informazioni di buona qualità, andandole a reperire su siti credibili e con una buona reputazione in termini di affidabilità.

Questa facilità di accesso fa sì che alcuni clienti cerchino informazioni in modo autonomo, per diagnosticare da soli i problemi di cui soffrono le loro aziende, o per trovare soluzioni alle loro problematiche di vario tipo, incluse quelle fiscali. Il rischio che tutto ciò comporta è che non vengano individuate le cause di fondo del problema, o che le informazioni ottenute siano incomplete, portando così all’adozione di soluzioni inadeguate.

I commercialisti e gli esperti contabili chiedono un onorario in cambio della consulenza fornita ai clienti: la consulenza fornita si basa su informazioni (che alcuni clienti potrebbero reperire gratuitamente in rete) ed è tarata sui bisogni specifici del singolo cliente. Di conseguenza, i professionisti dovrebbero puntare sul valore aggiunto (e dunque sul fatto che essi forniscono benefici, ovvero soluzioni e non soltanto informazioni) e “vendere” ai loro clienti il beneficio del risparmio, della sicurezza e della riservatezza garantiti dal loro servizio.

1.4.4 La minore fidelizzazione del cliente: una nuova sfida

La facilità di accesso alle informazioni, unita alla richiesta di risposte e soluzioni immediate, contribuisce a creare clienti più preparati (o quanto meno che si credono tali). Questo genere di clientela non tollera errori o prestazioni di scarsa qualità da parte dei propri commercialisti e dunque è più probabile che presenti dei reclami, o addirittura che metta in dubbio la competenza professionale o la diligenza di chi gli ha fornito il servizio.

Nella migliore delle ipotesi, si può dire che i clienti di oggi sono meno inclini a restare fedeli ad uno studio di commercialisti se sono insoddisfatti di alcuni aspetti del servizio ricevuto. Ecco perché conservare nel tempo la propria clientela richiede oggi un impegno maggiore rispetto al passato.

1.5 L’elaborazione di piani per ciascuna area funzionale

Nel quadro del piano strategico globale, occorre prevedere l’elaborazione di piani più dettagliati per ciascuna delle seguenti aree funzionali:

- Erogazione dei servizi ai clienti
- Gestione e riduzione del rischio
- Risorse Umane
- *Marketing* e vendite
- Risorse tecnologiche
- Organizzazione e amministrazione
- Finanza, o *budget*, per tenere conto delle implicazioni finanziarie e delle risorse necessarie per attuare i singoli piani

1.5.1 Pianificazione dei servizi ai clienti

In questo piano andranno definite con chiarezza le tipologie dei servizi offerti ai clienti dal vostro studio, nonché, aspetto altrettanto importante, in che modo ci si dovrà comportare per quanto concerne le prestazioni che non vengono erogate direttamente dallo studio: indirizzando i clienti ad altre organizzazioni o lasciando che siano essi stessi a decidere a chi rivolgersi.

Sempre nel piano relativo al Servizio alla Clientela, sarà specificato il fabbisogno di formazione e di aggiornamento professionale e se di questo ci si occuperà all'interno dello studio o frequentando corsi esterni.

Il piano dovrebbe descrivere l'impostazione generale dello studio per quanto riguarda sistemi e procedure. Sistemi e procedure ben documentati e aggiornati sono un ingrediente essenziale per garantire un servizio di alto livello. Nei sistemi e nelle procedure si specificano anche i passaggi tecnici indispensabili (nonché, idealmente, le "migliori pratiche") per fornire un servizio affidabile e competente. Sistemi chiari e ben documentati aiutano a stabilire la quantità di tempo e di lavoro necessaria per svolgere un incarico, riducono al minimo il rischio di compromettere la propria credibilità professionale commettendo degli errori grossolani e consentono agli associati dello studio di tenere sotto controllo l'operato dei propri collaboratori e la qualità complessiva del lavoro svolto all'interno dello studio, senza essere obbligati a svolgerlo personalmente o a rivedere tutto ciò che viene fatto dai collaboratori.

All'interno di ogni studio, qualcuno deve assumersi il compito di controllare gli aggiornamenti e le eventuali integrazioni apportate ai documenti e alle procedure in uso. Tale soggetto dovrà avere la facoltà, conferitagli da tutti gli associati, di aggiornare o modificare tale documentazione e assicurarsi che venga utilizzata dagli associati come dal personale. Questo potrebbe richiedere qualche forma di supporto tecnico, ad esempio per archiviare gli originali in una cartella protetta di un *computer*, di modo che tutti i documenti siano accessibili e consultabili ma non modificabili (a questo proposito, si veda il [Modulo 5](#)).

Di tanto in tanto, potrà essere necessario modificare una parte importante delle metodologie di lavoro in uso: una nuova normativa in campo contabile potrebbe richiedere un radicale ripensamento delle procedure utilizzate. Qualche volta, l'adozione di un nuovo programma *software* richiede di elaborare nuove procedure. Ogni volta che si rendono necessarie modifiche sostanziali consigliamo di cogliere l'occasione per rivedere l'intero processo. In questo modo, si evitano inutili complessità e farraginose soluzioni di compromesso, che andrebbero a scapito della qualità professionale. Naturalmente, una volta corretta la procedura, bisognerà metterne al corrente tutto il personale nel modo più adeguato (ad esempio con un corso di formazione *ad hoc*, o tramite un promemoria esplicativo).

Ricordate che il piano servizio alla clientela incide su tutta la struttura organizzativa. Accade talvolta che una divisione o un'unità operativa di uno studio professionale raggiungano dimensioni tali da condizionare tutta la struttura dell'organizzazione. In casi del genere, il piano dovrà essere rivisto e, se necessario, modificato.

1.5.2 Pianificazione per la gestione e la riduzione del rischio

Per informazioni su come elaborare un piano di gestione del rischio, si rimanda al [Paragrafo 1.6](#) dal titolo "Creare una mentalità di gestione del rischio all'interno del vostro studio". Il [Modulo 7](#) contiene indicazioni dettagliate sulle strategie di gestione del rischio all'interno di uno studio professionale ([Paragrafo 7.3](#)) e sulla questione dei cosiddetti piani di continuità operativa ([Paragrafi 5.12 e 7.6](#)).

1.5.3 Pianificazione delle Risorse Umane

Il Piano Risorse Umane deve inserirsi organicamente nel piano di servizio alla clientela. Dopo tutto, a fornire materialmente il servizio sono le persone. Di conseguenza, nel piano delle risorse umane si dovrà cercare di prevedere il probabile numero e le competenze delle persone necessarie per un periodo di diciotto mesi. Un orizzonte temporale più lungo di diciotto mesi, infatti, richiederebbe una quantità di ipotesi e congetture. Quali servizi si prevede cresceranno maggiormente in futuro? E quali servizi invece si ritiene andranno diminuendo? Il personale potrà essere trasferito da un'area dello studio all'altra e, in caso affermativo, avrà bisogno di essere riqualificato? Che tipo di aggiornamento professionale è necessario per garantire la qualità e l'efficienza professionali delle risorse umane appartenenti allo studio? Come sarà possibile fare in modo le figure professionali più preziose per la crescita dello studio non decidano di cambiare posto di lavoro? Questo è il genere di interrogativi che può aiutare ad integrare i due piani.

Nel piano, dovrebbero essere trattati gli argomenti descritti nell'[Appendice 1.4](#). Consultare anche il [Modulo 4](#), che contiene ulteriori informazioni su questo tema.

Va da sé che ogni studio vorrà aggiungere alla lista qui presentata una serie di altre voci, rispondenti ai propri bisogni, legati alla cultura organizzativa specifica.

1.5.4 Pianificazione *marketing* e vendite

Il piano *marketing* ha la funzione di individuare le diverse fasi necessarie per passare dalla situazione corrente (ad esempio, assenza di clienti o presenza unicamente di clienti "sbagliati") alla situazione definita come obiettivo dal piano strategico. Gli elementi basilari di un piano di *marketing* sono i seguenti:

- la *mission* e la *vision* del vostro studio professionale;
- un breve riepilogo degli obiettivi di *marketing* e del modo in cui essi si articolano con la *mission* dichiarata;
- le scadenze previste dal piano di *marketing* e le sue tappe fondamentali;
- le strategie di *marketing* da seguire all'interno e all'esterno dello studio;
- le risorse (risorse materiali e costi) necessarie per realizzare gli obiettivi del piano.

Di norma, le attività di *marketing* si concentrano su un solo obiettivo dei tanti possibili. Ad ogni modo, anche se l'obiettivo primario è uno solo (ad esempio raggiungere un determinato tasso di crescita del fatturato, o acquisire nuovi clienti su un determinato segmento di mercato), non è detto che tutti gli altri obiettivi siano esclusi. I vostri obiettivi di *marketing* potrebbero essere i seguenti:

- conferire maggiore visibilità (*market awareness*) al vostro studio;
- costruire una forte identità per il vostro marchio;
- ridefinire il portafoglio clienti;
- acquisire clienti nuovi;
- far crescere il vostro fatturato offrendo nuovi servizi ai clienti già acquisiti.

Per molti studi professionali, gli ultimi due obiettivi sono quelli fondamentali, mentre la questione della visibilità e della identità del marchio assumono una rilevanza secondaria. Tali obiettivi saranno il risultato evidente e misurabile di una serie di iniziative promozionali.

- Le azioni mirate all'acquisizione di nuovi clienti e all'aumento del fatturato dovranno fondarsi su strategie di *marketing* interne ed esterne. Le strategie esterne sono quelle che apportano allo studio nuovi clienti. Esempi tipici di tali strategie sono:
 - Il passaparola tra clienti
 - L'iscrizione ad associazioni professionali o di altro tipo
 - Le segnalazioni nell'ambito dei *network* di professionisti
 - Gli inviti ad intervenire in qualità di relatori ad eventi di vario genere
 - Lo svolgimento di incarichi per conto di clienti, colleghi appartenenti a *network* di professionisti e potenziali futuri clienti
- Pubblicità e altri mezzi di comunicazione
- Seminari
- Pubblicità su elenchi telefonici

- Articoli ed editoriali su *newsletter*
- Promozione su siti *web*
- Segnalazioni per incarichi effettuate dall'ordine professionale di appartenenza

Le strategie interne, invece, puntano a realizzare un maggior volume di fatturato con gli attuali clienti. Questo obiettivo può essere perseguito in diversi modi:

- Incrementando l'attuale tasso di utilizzo dei servizi dello studio
- Presentando servizi nuovi agli attuali clienti
- Aumentando i prezzi dei servizi forniti

Decidete su cosa volete puntare e formulate di conseguenza il vostro piano di *marketing*. In ogni caso, così come avviene per qualsiasi altro piano, si dovrà porre l'accento sulle azioni che ciascuno, nell'ambito dello studio, dovrà intraprendere per realizzare l'obiettivo. Ad esempio, ipotizziamo che il piano di *marketing* dichiarati: "Contatteremo tutti gli attuali clienti per parlare della gestione del loro patrimonio e dei loro piani pensionistici". Questa affermazione non ha alcun valore se ciascun socio e dirigente non si impegnerà a parlare di questo argomento con i clienti interessati, in occasione della presentazione e della verifica del bilancio annuale.

Il *marketing* qualche volta viene percepito come un settore di attività lontano dalle attività tipiche di un commercialista o di un esperto contabile. Al contrario, il *marketing* è una parte integrante del lavoro di qualunque commercialista. Infatti, non si tratta soltanto di fare il proprio lavoro in maniera professionale, ma anche di illustrare e comunicare ai clienti i benefici che avete ottenuto a loro vantaggio e per gli altri clienti. Con chi è già vostro cliente, questo dovrebbe risultare sufficientemente facile (ed anche remunerativo): basterà porre qualche domanda, nel corso di una conversazione di carattere più generale. Nell'esempio di cui sopra, la questione potrebbe essere posta nei termini seguenti: "Al momento, la Sua attività va bene, ma ritiene che i risparmi che ha messo da parte saranno sufficienti per realizzare ciò che intende fare una volta in pensione? Noi possiamo aiutarla a preparare la Sua azienda per una cessione futura e parlare insieme del suo piano pensionistico e di risparmio".

Per elaborare il vostro piano di *marketing* potete servirvi dello schema riportato nell'[Appendice 1.3](#). Verificate di avere incluso gli obiettivi e le strategie necessari per conseguire i risultati strategici che avete in mente. A titolo esemplificativo, lo schema comprende già un paio di esempi (potete eliminarli e fotocopiare lo schema per poi utilizzarlo). Il [Caso di studio 1.2](#) nell'[Appendice 1.5](#) descrive le modalità in cui uno studio professionale può porre in essere sistemi per vendere i propri servizi ai clienti.

Metodologie di *marketing*

Potrebbe essere necessario dedicare parecchio tempo alla pianificazione delle singole iniziative promozionali e, ancor più, alla preparazione del materiale necessario. Tenete in mente l'obiettivo di fondo: che cosa chiedete di fare al cliente attuale o a quello potenziale?

Ecco alcune idee.

- Istituire un sistema o una semplice *checklist* per verificare che i clienti vengano sempre informati del fatto che lo studio potrebbe fornire altri servizi di loro interesse. Potrebbe trattarsi di una domanda del tipo: "Che cosa sta facendo per la sua futura pensione?" o "Le capita spesso, nella sua attività, di trovarsi a corto di liquidità?", oppure la questione potrebbe essere posta in modo più formale, illustrando una serie di servizi che potrebbero risultare utili alla sua attività. In qualsiasi caso, è indispensabile che tutti gli associati dello studio facciano regolarmente lo stesso, con i propri clienti.
- Parlare con ogni cliente, nel corso dello svolgimento di un nuovo servizio, per verificare che si renda conto del valore aggiunto offerto dallo studio, che la prestazione sta avendo luogo in modo efficiente. Spesso basta che

uno dei titolari dello studio si rechi presso l'ufficio del cliente per accorgersi della possibilità di vendergli altri servizi.

- Iniziative promozionali genericamente accattivanti spesso costano molto e servono soltanto a dare agli associati dello studio l'illusione di agire in modo proattivo. È molto meglio promuovere un servizio specifico e verificare direttamente il gradimento della clientela.
- Accertarsi che in tutti gli esempi e i casi di studio l'identità e i dati dei clienti non siano divulgati e rimangano riservati.
- La vostra iniziativa promozionale fa capire ai clienti, senza possibilità di dubbio, che state chiedendo loro di fare qualcosa? Il valore di una lettera o di una *brochure* ben costruita può essere completamente vanificato se la sua lettura lascia spazio a incertezze o a dubbi. Il materiale promozionale deve creare interesse e stimolare l'azione e, per riuscirci, deve utilizzare un linguaggio chiaro ed inequivocabile.
- Misurare i costi sostenuti e le risposte ottenute. Eliminare tutto ciò che non funziona, e concentrarsi sulle iniziative che hanno dato dei risultati. Quando si tratta di promozioni, possono venire in mente molte buone idee, che vanno messe alla prova senza preconcetti. Verificate quanto ciascuna di esse vi è costata, in funzione del numero di risposte ottenute e di fatturato prodotto e misurate anche il rapporto tra il volume delle richieste di informazioni pervenute e il volume dei servizi effettivamente venduti.

Il rischio di una eccessiva concentrazione su un unico cliente

Per quanto sia vero, in linea generale, che vendere un maggior volume di servizi agli attuali clienti è una buona politica, non va dimenticato il rischio che un unico cliente finisca per diventare la principale fonte di reddito dell'intero studio. Infatti, esiste sempre la possibilità che il cliente in questione decida di passare alla concorrenza. In questo caso ci si ritroverebbe con del personale in esubero, un ufficio troppo grande e, nel complesso, con una struttura appesantita da spese generali ingiustificatamente elevate. La conseguenza sarebbe un immediato calo della redditività, dato che alcuni tipi di costi generali sono difficilmente riducibili nel breve periodo.

1.5.5 Pianificazione delle risorse tecnologiche

Per gli aspetti tecnologici e soprattutto per la necessità di elaborare un piano specifico per le risorse tecnologiche a disposizione del vostro studio, si rimanda al [Modulo 5](#).

1.5.6 Pianificazione per l'organizzazione e l'amministrazione

Una buona organizzazione è di importanza vitale per qualunque studio professionale, unitamente ad una distribuzione delle mansioni rispondente alle capacità e possibilmente agli interessi personali dei collaboratori. Se qualcuno degli associati mostra una spiccata inclinazione per l'organizzazione e l'amministrazione, quella potrebbe essere la persona ideale per svolgere un ruolo di primo piano nell'area amministrativa. Viceversa, la distribuzione degli incarichi amministrativi e organizzativi tra gli associati o tra i collaboratori con maggiore anzianità di servizio è un sistema che si presta particolarmente bene per gli studi di piccole dimensioni, che difficilmente potrebbero permettersi un direttore generale dedicato o una figura analoga.

Il piano organizzativo si occupa di quegli aspetti che consentono il regolare svolgimento delle attività dello studio, assicurando che i fornitori siano puntuali e precisi nelle consegne, che il materiale d'ufficio venga ordinato ed acquistato in maniera efficiente e controllata, che i collaboratori e i fornitori siano pagati con regolarità e precisione, che coloro i quali generano il reddito dello studio abbiano a disposizione tutto il personale, le attrezzature e le altre risorse necessarie per svolgere il proprio incarico e che i clienti ricevano le fatture e le saldino entro i termini previsti.

Dato che la struttura di uno studio professionale si modifica con il tempo, anche le esigenze operative si modificheranno di conseguenza: ogni nuovo addetto avrà bisogno di attrezzature quali scrivanie, *computer*, licenze per l'utilizzo dei programmi *software*, ecc. Qualcuno dovrà decidere come distribuire e come utilizzare lo

spazio dell'ufficio. Lo studio potrebbe anche cominciare a creare gruppi di esperti specializzati in settori specifici, o acquisire nuovi soci. Crescerà il numero delle fatture e delle ricevute emesse e registrate. Nuove modalità di fatturazione, ad esempio l'introduzione di un sistema di pagamento mensile per i clienti, modificheranno il volume e il carico di lavoro individuale del personale amministrativo.

Questi cambiamenti hanno ripercussioni di portata diversa su tutta l'amministrazione di uno studio, quindi consigliamo di rivedere periodicamente la distribuzione delle mansioni tra il personale con maggiore anzianità di servizio e anche i criteri che ne sono alla base (ad esempio la facoltà di fare acquisti per conto dello studio, o i volumi di spesa autorizzati). Se uno studio di piccole dimensioni finisce per diventare così grande che l'associato che si occupa dell'amministrazione perde troppe ore potenzialmente fatturabili, potrebbe valere la pena di assumere un amministratore o un direttore generale.

1.5.7 Pianificazione finanziaria

Praticamente tutte le decisioni assunte all'interno dello studio producono delle conseguenze finanziarie, che a loro volta si riflettono sul piano delle risorse finanziarie, o del *budget*.

Ognuno dei piani di cui si è parlato sinora dovrà essere corredato da un proprio *budget*, oppure si potrà decidere di accentrare tutti gli aspetti di carattere finanziario nel piano generale delle risorse finanziarie dello studio. Un *budget* consente di fissare delle priorità e quindi di pianificare in anticipo, in modo realistico, le azioni da mettere in atto in caso di difficoltà. In particolare, il *budget* può aiutare a tenere sotto controllo una serie di elementi potenzialmente problematici:

- Una pubblicità che occupa un quarto di pagina su un importante quotidiano locale può essere fonte di grande soddisfazione per i proprietari dello studio, ma occorre analizzare il ritorno economico dell'investimento effettuato.
- Un ufficio lussuoso, in un immobile o in un'area di prestigio, può fare presa sui clienti, ma può obbligare lo studio a riversarne il costo sulle tariffe praticate ai clienti, rendendole fuori mercato.
- Tutti i collaboratori desiderano ricevere un aumento salariale o una promozione, ma è essenziale che essi comprendano anche le ripercussioni che tali aumenti o promozioni avrebbero sulla struttura dei prezzi dello studio.
- Ai collaboratori può anche piacere avere a disposizione i più avanzati *gadget* elettronici per svolgere il proprio lavoro quotidiano, ma ogni nuova tecnologia introdotta deve contribuire a far crescere l'efficienza e il reddito dello studio.

Il piano delle risorse finanziarie imprime ad ogni decisione la giusta disciplina commerciale, imponendo il controllo delle attività giornaliere. Inoltre, nel piano vengono fissati obiettivi stimolanti e motivanti, come ad esempio il numero delle ore fatturate per persona, o un obiettivo di reddito per persona o per gruppo di lavoro. Molti studi si stanno orientando verso *budget* costruiti sul concetto di lavoro di gruppo, con obiettivi collettivi anziché individuali, ma anche in questo caso tutto il personale deve contribuire in maniera equa al raggiungimento dei risultati globali. Il raggiungimento degli obiettivi di "produzione" o di "reddito" potrebbe anche prevedere il riconoscimento di premi o incentivi a livello individuale o collettivo.

Il processo di elaborazione del *budget* delle risorse finanziarie può modificarsi nel tempo, con la crescita e la diversificazione delle attività dello studio. In un piccolo studio, un associato potrebbe assumersi il compito di preparare un *budget* realistico, che gli altri associati accetteranno ed adotteranno automaticamente. Gli studi di maggiori dimensioni dovranno coinvolgere nell'elaborazione del *budget* tutto il personale strategico (ad esempio, gli specialisti delle risorse umane o dei sistemi informatici) e gli associati che si occupano delle aree più importanti, perché le maggiori dimensioni esigono che tutti gli utenti di un piano finanziario si sentano partecipi della definizione di obiettivi realistici. Questo *surplus* di consultazione richiede più tempo e, qualche volta, anche un po' di diplomazia.

1.5.8 Valutare quando è opportuno modificare la pianificazione

I titolari dello studio, in particolare quelli che svolgono al suo interno un ruolo direttivo, dovrebbero vigilare costantemente sull'efficacia dei sistemi interni e controllare se vi sono segnali della presenza di punti deboli o di disfunzioni. Questi indicatori potrebbero essere di natura tecnica o misurabili (ad esempio, il carico sulle linee o sui sistemi telefonici), o potrebbero essere di natura più soggettiva (ad esempio, un aumento delle lamentele riguardo una determinata politica o procedura). Questi segnali di allarme dovrebbero sfociare in un'azione di qualche tipo. Se esiste un problema reale, spetta ai titolari dello studio favorire la ricerca e l'attuazione di nuove e migliori soluzioni, il più rapidamente possibile.

A questo scopo, ci si può avvalere di numerosi strumenti: la riunione o il "ritiro" annuale o semestrale degli associati dello studio, il volume di traffico per le operazioni chiave effettuate, l'impiego di *benchmark*, o di obiettivi *standardizzati*, come il tempo medio di avvicendamento del personale, o semplicemente l'atmosfera e gli umori che prevalgono all'interno dello studio. Ognuno di questi strumenti può essere valido, in funzione del problema da risolvere. La cosa importante è scegliere un indicatore o uno strumento adeguato, avviare un'analisi approfondita del problema ed infine adottare la soluzione migliore. In quanto soci o titolari dello studio, il vostro compito è quello di guidarlo sotto il profilo manageriale non meno che sotto quello professionale.

Sfruttate al meglio le capacità e le competenze di ognuno. Gli associati e i collaboratori con maggiore anzianità di servizio sono più utili se dedicano il loro tempo a produrre fatturato a beneficio dell'intero studio, ove ciò sia possibile. In questo modo si generano le risorse economiche che potranno essere impiegate per assumere *manager* esperti e qualificati. Negli studi di dimensioni relativamente piccole, le funzioni manageriali possono invece essere svolte in prima persona dagli associati stessi, coadiuvati da assistenti che si occupano delle mansioni di routine. In questo senso, il socio-amministratore di un piccolo studio potrà farsi affiancare da un assistente amministrativo o da un addetto IT, piuttosto che assumere per queste mansioni due figure manageriali.

1.6 Creare una cultura di gestione del rischio all'interno dello studio

Vi sono rischi che, qualora dovessero presentarsi, darebbero luogo a semplici inconvenienti e ve ne sono altri che potrebbero invece mettere a repentaglio la sopravvivenza dell'intero studio, o addirittura causare la perdita di tutti i vostri beni. Una efficace gestione del rischio aiuta a tenere sotto controllo e, possibilmente, ad eliminare tutti i generi di rischio o quantomeno le conseguenze che ne potrebbero derivare. La precauzione più ovvia, dal punto di vista di uno studio professionale, è quella di vagliare attentamente ogni nuovo cliente, prima di instaurare con lui un rapporto di lavoro.

La gestione del rischio è oggetto di un'analisi approfondita nel [Modulo 7](#), in cui viene illustrato il modo in cui è possibile sviluppare, con la collaborazione del personale, la cultura della gestione del rischio, per incidere concretamente sulle attività quotidiane dello studio.

1.6.1 Una efficace gestione del rischio in dieci passi

1. Iniziare con un buon processo di selezione del personale

Il vostro processo di selezione del personale dovrebbe puntare ad attirare, quali aspiranti collaboratori, soggetti di alto calibro, affidabili ed onesti. Vagliate e verificate le referenze dei candidati selezionati. Tutte le offerte di lavoro dovrebbero essere subordinate ad un'attenta verifica di quanto riportato nel *curriculum* accademico e professionale dei candidati.

2. Accertarsi che i collaboratori ricevano un'adeguata formazione

I buoni programmi di formazione assicurano ai collaboratori competenze tecniche adeguate, insegnano loro come svolgere un lavoro di buona qualità, come comunicare in maniera efficace e rafforzano la consapevolezza che le relazioni con clienti e colleghi di lavoro vanno impostate in maniera professionale.

3. Non delegare funzioni al di sopra delle capacità individuali

Delegare le funzioni è essenziale per consentire allo studio di continuare a crescere, ma è indispensabile accertarsi che la persona delegata sia all'altezza del compito che gli è stato affidato. È giusto affidare incarichi che comportino un piccolo sforzo *extra*, ma chi delega dovrà inizialmente guidare il proprio collaboratore, consentendogli di impratichirsi circa gli aspetti meno conosciuti del suo nuovo incarico.

4. Accertarsi che il personale sia a conoscenza dei sistemi e delle procedure *standard*

In assenza di sistemi adeguati, il personale dello studio potrebbe non disporre di direttive chiare e concise in base a cui lavorare e questo potrebbe farvi rischiare di perdere la vostra reputazione professionale e la fiducia dei vostri clienti. I sistemi da voi adottati rappresentano per il vostro studio il vero controllo di qualità.

5. Adottare una procedura per individuare le aree problematiche e i punti di debolezza

Tutti i membri dello studio devono vigilare per cercare di individuare eventuali punti di debolezza nei sistemi in uso. Una volta individuati, i problemi devono essere segnalati al *manager* o al responsabile della funzione interessata, che si occuperà di risolverli.

6. Mettere in atto opportuni processi di controllo interno

Controllare e verificare lo svolgimento di tutti gli incarichi assegnati è di importanza fondamentale, tanto per i collaboratori con una lunga anzianità di servizio e gli associati dello studio, quanto per i collaboratori inseriti nello studio da minor tempo. Tutti commettiamo degli errori e il modo migliore per evitare che insorgano problemi è poter contare su un sistema efficiente di controllo interno. In questo modo, è come se si disponesse di un secondo paio di occhi per rivedere tutto il lavoro svolto ed individuare gli errori commessi, correggendoli prima che documenti imprecisi o inesatti possano uscire dall'ufficio.

7. Mantenere una adeguata diversificazione nella clientela e nel fatturato

Tutti hanno una propria idea su come dovrebbe essere il cliente ideale: un cliente che utilizza un gran numero dei servizi offerti dallo studio, che non è contrario a pagare parcelle eque e per il quale è un piacere lavorare. L'attività del vostro studio dovrebbe svilupparsi intorno a questo genere di cliente.

Ogni studio avrà i suoi clienti più importanti. Voi, tuttavia, dovrete essere attenti a non lasciare che un unico cliente o un numero limitato di clienti domini il vostro fatturato. Il rischio è che lo studio si trovi a dipendere da un numero troppo esiguo di clienti i quali, se dovessero decidere di rivolgersi altrove, per una qualunque ragione, metterebbero a rischio la sua stessa sopravvivenza economica, per non parlare del pericolo che voi o i vostri collaboratori veniate condizionati in maniera ingiustificata dalle richieste, o addirittura dalle pretese, di quel singolo cliente.

8. Dotarsi di una copertura assicurativa adeguata

Per ciascuno dei temi di cui abbiamo parlato sinora, esistono forme di copertura assicurativa corrispondenti, tutte facenti capo alla categoria più ampia delle polizze contro gli eventi fortuiti e gli infortuni. Naturalmente, è indispensabile una polizza che salvaguardi lo studio da incendi ed eventi analoghi, nonché dai danni per responsabilità civile legati all'attività professionale. Gli eventuali indennizzi ottenuti, tuttavia, non vi risarciranno da perdite di tempo, di sonno, di reputazione e così via. La migliore forma di assicurazione si realizza a monte, evitando che il problema si verifichi!

9. Fare un *backup* dei programmi e dei dati

L'attività di uno studio professionale è sempre più legata all'utilizzo delle tecnologie informatiche e, di conseguenza, diventa indispensabile adottare delle procedure adeguate per il *backup*, cioè per effettuare una copia di riserva dei dati e dei programmi. In quest'ottica, c'è anche da dire che il costo per un *server* che effettui un *backup* completo, per proteggere i file più importanti, oggi non è più irragionevole. È necessario

fare un *backup* frequente dei dati e conservarne una copia in un luogo diverso dallo studio. Periodicamente, si dovrà eseguire una prova di recupero dati (*recovery test*) per verificare cosa accadrebbe se fosse necessario ripristinare o sostituire un *file server* o un altro elemento chiave del sistema IT.

10. Avere piena consapevolezza delle direttive in materia di *privacy* e riservatezza

Per concludere, va sottolineata la necessità assoluta, evidenziata in tutti i corsi di formazione professionale, di mantenere la riservatezza delle informazioni di cui dispone lo studio. Il rigoroso rispetto, nello spirito e nella lettera, di tutte le norme (etiche e/o giuridiche) sulla riservatezza e la sicurezza dei dati dei clienti, costituisce oggi una componente imprescindibile della professionalità di uno studio professionale. Spetterà a voi fare in modo che tutto il personale dello studio sia consapevole dell'impegno, anche morale, che ciò comporta nei confronti dei clienti.

1.6.2 Ridurre al minimo il rischio di perdere figure professionali determinanti

L'attività di uno studio professionale è strettamente legata ad una serie di figure professionali e di mansioni chiave e di conseguenza, considerato che il successo presente e futuro del vostro studio dipende dalla vostra capacità di evitare errori o inconvenienti in questa area particolarmente critica, vi raccomandiamo di utilizzare, magari adattandole alle vostre esigenze, le politiche e le linee-guida delineate nei paragrafi seguenti. (Il **Modulo 4** è dedicato interamente al tema della gestione efficace delle risorse umane di uno studio professionale).

Il modello qui presentato parte dal presupposto che lo studio sia gestito da più di un socio.

1.6.2a Associati e titolari dello studio

Gli associati garantiscono la *leadership* a diversi livelli, ovvero sotto il profilo tecnico e commerciale, nonché modellando la cultura e l'atmosfera all'interno dello studio. L'improvvisa perdita di un associato può determinare un trauma significativo in ciascuna di queste aree.

Al fine di evitare e limitare i rischi potenziali:

- Stipulare, per ciascuna persona chiave una polizza vita per coprire, mediante iniezioni di liquidità a breve termine, l'aumento dei costi per la gestione dello studio e le potenziali perdite di utile, nonché per rilevare la quota dell'associato defunto. Il massimale assicurato dovrà essere rivalutato ed adeguato di anno in anno.
- Accertarsi che tutte le pratiche legate all'attività dello studio e ai contratti stipulati con i clienti siano corredate da una documentazione adeguata a consentire a qualsiasi altro componente dello *staff*, dotato della necessaria esperienza, di servirsene per portare a termine le operazioni in corso, assicurando la massima continuità possibile.
- Incoraggiare l'impiego di modulistica, formati dei documenti e sistemi di archiviazione (fisica ed elettronica) *standardizzati*, per fare in modo che tutta la documentazione relativa alla clientela possa essere conservata e consultata in modo veloce ed efficiente.
- Favorire la maturazione e la crescita professionale del personale di livello superiore, che potrebbe, in futuro, divenire socio dello studio.
- Impegnarsi a costruire una efficace cultura aziendale (cfr. **Modulo 3**).

1.6.2b Addetto alla contabilità dello studio/*manager* (ove presente)

Si tratta di una figura professionale che gestisce gran parte delle risorse finanziarie e della contabilità dello studio, la cui presenza potrebbe esporre gli associati dello studio al rischio di:

- perdite o danni causati da imperizia e/o negligenza;
- frodi;

- problemi dovuti alla mancata o ritardata presentazione dei dati sulla redditività o sulla liquidità dello studio.

Per monitorare i possibili rischi:

- Stabilire chi farà da supervisore all'addetto alla contabilità/*manager*. Definire nel dettaglio le mansioni, specificando quali poteri e funzioni sono delegati all'addetto alla contabilità/*manager* e quali rimangono di competenza dell'associato che gli farà da supervisore. In questo modo ci si assicura che tutti i compiti vengano affidati ad una persona specifica all'interno del *team* manageriale.
- Acquistare un pacchetto *software* per la gestione dello studio che garantisca la sicurezza delle operazioni e la generazione di relazioni e rendiconti tempestivi ed affidabili. Ove necessario, chiedere ad un consulente esterno di aiutarvi ad elaborare il formato e le caratteristiche dei rendiconti ordinari e straordinari.
- Uno degli associati dovrebbe controfirmare, insieme al *manager*, tutti i pagamenti effettuati per conto dello studio (ad eccezione dei pagamenti di importo limitato, effettuati con carta di credito). In caso di assenza prolungata dell'associato incaricato, gli subentrerà temporaneamente un altro socio. Se si effettuano trasferimenti di fondi per via telematica (EFT), accertarsi che venga utilizzato il sistema più sicuro e aggiornato. Stabilire la soglia oltre la quale è necessaria un'autorizzazione preventiva per effettuare il pagamento.
- Ad intervalli regolari, riesaminare l'operato del *manager* nei suoi vari aspetti, con particolare riferimento alle questioni relative ai movimenti di cassa e ai pagamenti ricevuti dai clienti dello studio. Altri generi di controllo verranno effettuati a campione, a discrezione del socio supervisore.
- Quando l'attività dello studio è ancora agli inizi, ricontrollare tutta la corrispondenza in entrata, in modo da assicurarsi che gli importi ricevuti siano verificati periodicamente, confrontandoli con il partitario clienti. Effettuare un controllo su tutta la posta in arrivo consentirà al supervisore anche di individuare e monitorare nel tempo eventuali insoddisfazioni espresse dai clienti per iscritto.

Il *manager* dovrebbe:

- Proporre uno schema di rendicontazione realistico, che tenga conto degli utili (e degli elementi che ne sono alla base), della liquidità, dei lavori in corso e dei crediti verso i clienti. In questo modo si potrà contare su informazioni aggiornate e tempestive e, qualora si verificassero ritardi inattesi o ingiustificati nella rendicontazione, il socio supervisore potrà intervenire e individuare la causa e le conseguenze del ritardo.
- Mantenersi professionalmente aggiornato mediante attività di formazione interne o esterne allo studio, in base alle necessità.

1.6.2c Collaboratori *senior*

Coinvolgere nel rapporto con il cliente i collaboratori più esperti e fidati costituisce la migliore garanzia della qualità dei servizi offerti dallo studio e allo stesso tempo consente di disporre di personale sempre più preparato. Tuttavia, un sistema del genere comporta alcuni rischi: il collaboratore potrebbe decidere di abbandonare lo studio portando con sé parte della clientela; oppure lo studio potrebbe dover fare fronte ai danni legali e professionali causati dalle informazioni imprecise o inesatte fornite dal suo collaboratore.

Per difendersi dai potenziali rischi:

- Mettere a punto dei *test* di valutazione per effettuare una selezione preliminare dei possibili nuovi assunti. I *test* dovranno servire a valutare le competenze tecniche di ogni nuovo candidato.
- Adottare le *best practice* riconosciute più valide a livello internazionale per la verifica delle referenze e dei titoli dei candidati, nel quadro del processo di pre-selezione dei futuri collaboratori dello studio.
- Chiedere a tutti i collaboratori, come requisito per l'assunzione, di sottoscrivere un documento in cui si impegnano ad astenersi da determinati comportamenti, nel caso in cui dovessero abbandonare il loro incarico.

Ad esempio, il collaboratore si impegnerà a non contattare i clienti dello studio o membri del suo *staff* per invitarli a rivolgersi alla concorrenza o a lavorare presso un altro studio, oppure a non esprimere commenti atti a screditare lo studio, i suoi associati o titolari e i suoi clienti. L'impegno dovrà essere stilato in modo professionale e prevedere limitazioni ragionevoli, suffragate dalla normativa e dai regolamenti vigenti in materia di professioni.

- Fornire ai clienti una serie di risorse a supporto della loro attività, recandosi presso di loro, redigendo bollettini, *newsletter* o altro materiale informativo di carattere tecnico, favorendo la creazione di reti tra i vari clienti, ove ciò sia possibile ed eticamente corretto e così via. Tali iniziative hanno lo scopo di rafforzare la fedeltà del cliente nei confronti dello studio in quanto istituzione, piuttosto che nei confronti dei singoli componenti dello *staff*.
- Assicurare adeguate opportunità di crescita professionale e di formazione, in modo da garantire un'elevata qualità dei servizi offerti dallo studio.
- Rivedere e verificare i pareri e le consulenze prima di consegnarli al cliente.

1.6.2d Gestione dei rischi connessi al servizio offerto

Restringere la gamma dei servizi offerti alle aree di specializzazione degli associati consente allo studio di offrire ai propri clienti una consulenza professionale qualificata, con il minimo rischio.

Per limitare i rischi potenziali:

- Organizzare almeno una volta al mese iniziative di aggiornamento professionale interne per discutere delle novità in ambito normativo o altro, che possono incidere sul lavoro svolto per i clienti.
- Affidare ad uno degli specialisti dello *staff* il compito di tenersi al corrente degli ultimi sviluppi intervenuti in aree quali imposte sui redditi delle persone fisiche e giuridiche, imposte indirette, imposte sui redditi da capitale/tasse di successione e così via. Ciascuno specialista potrà approfittare delle riunioni dedicate all'aggiornamento professionale per informare delle novità il resto della squadra.
- Effettuare ogni anno una revisione delle attività dello studio, anche al fine di illustrare i nuovi servizi che si pensa di proporre alla clientela; ad esempio "Il prossimo servizio da aggiungere alla lista dei servizi già offerti sarà probabilmente, nel giro di circa due anni, la gestione del patrimonio/pianificazione finanziaria".
- Stringere alleanze con altri studi specializzati per garantire ai clienti soluzioni amministrative e contabili a tutto campo. A questo scopo, si potranno individuare almeno due studi di provata reputazione e competenza da segnalare ai propri clienti, lasciando a questi ultimi la scelta dei propri consulenti. Verificare nel tempo, non meno di una volta l'anno, la qualità del servizio reso, per accertarsi che siano mantenuti *standard* qualitativi elevati.
- Effettuare controlli di qualità periodici sulle pratiche svolte per assicurarsi che sistemi e procedure siano stati rispettati.

1.6.3 Ridurre al minimo i potenziali problemi legati al servizio reso alla clientela

Gli studi professionali di recente costituzione potrebbero avere difficoltà ad accedere a tutta o a parte della documentazione relativa alle procedure e alle carte di lavoro. Ciò potrebbe comportare il rischio di fornire pareri e consulenze professionali incomplete, in specie per quanto riguarda le aree meno usuali della propria attività, con conseguenti danni per lo studio e i suoi clienti.

Per proteggersi da rischi potenziali:

- Erogare le prestazioni tramite strutture distinte sotto il profilo giuridico, in modo da rispettare la normativa vigente in materia di limiti alla responsabilità professionale.
- Alla luce dei tempi tecnici necessari per elaborare in proprio procedure e carte di lavoro, acquistare un pacchetto di moduli e di fogli di lavoro già disponibile sul mercato. Utilizzare gli opportuni programmi per *standardizzare*

e snellire i calcoli più complessi. In questo modo gli associati dello studio potranno dedicare tempo ed energie a contattare ed acquisire nuovi clienti e ad incrementare il volume dei nuovi servizi venduti.

- Qualunque modifica al formato o al modello dei documenti dovrà essere autorizzata da uno degli associati e ciò al fine di mantenere il controllo sulla qualità e la congruenza del lavoro svolto dallo studio.
- Assicurare un aggiornamento professionale periodico per garantire nel tempo la professionalità dello *staff*.
- Sottoscrivere i necessari abbonamenti per assicurarsi che lo studio si tenga costantemente al corrente delle novità legislative e/o normative.
- Impiegare e aggiornare periodicamente le lettere di incarico destinate ai clienti.
- Nel corso dell'anno, effettuare un controllo collegiale su un piccolo campione di pratiche svolte e favorire lo svolgimento di controlli analoghi sponsorizzati e/o predisposti ordine professionale.
- Sottoscrivere una polizza contro i rischi da responsabilità civile professionale, per un importo minimo di Euro (XXXX) (stabilito dallo studio). Rivedere ogni anno il massimale, prima di rinnovare la polizza.

Il **Modulo 7** è dedicato alle strategie di gestione del rischio, nelle altre aree di attività dello studio, mentre nel **Modulo 5** viene approfondita la questione dei rischi legati all'impiego delle tecnologie informatiche.

1.7 Applicazione dei sistemi e adozione di un manuale dello studio professionale

Uno studio ben gestito avrà l'esigenza di documentare i propri sistemi e le proprie procedure. L'adozione di un manuale interno è d'altronde prevista anche dalle linee guida internazionali per il controllo di qualità. **La Guida al controllo di qualità negli studi di piccole e medie dimensioni** emanata dall'IFAC può essere scaricata dal sito <http://web.ifac.org/publications>.

È possibile che anche il vostro ordine professionale abbia pubblicato un documento simile ad uso dei propri iscritti.

Nel **Modulo 7** si potranno trovare maggiori indicazioni sulla **introduzione di sistemi di controllo di qualità nell'ambito di uno studio professionale**.

Un manuale operativo può essere consultato rapidamente da tutto il personale, ottenendo informazioni dettagliate sulle modalità di funzionamento e sugli *standard* professionali dello studio. In questo modo, sarà anche più agevole informare i nuovi assunti in merito alle procedure e ai sistemi in uso.

La documentazione dei sistemi e delle procedure migliora la qualità e l'efficacia della formazione. Infatti, nel formare un nuovo assunto, anche qualcuno che possiede una lunga esperienza nel settore non potrà che descrivere le linee generali di ciascun processo lavorativo, tralasciando inevitabilmente alcuni elementi secondari, con il risultato che il neo-formato avrà una conoscenza pari all'80-90% dell'intero processo. Ipotizzando che quel nuovo collaboratore, dopo qualche tempo, si trovi a formare un altro elemento dello *staff*, è facile dedurre che un altro 10-20% di quello stesso processo non verrà trasmesso, o non verrà trasmesso correttamente, al collaboratore in questione. Proseguendo in questo ragionamento, è concepibile che nel giro di due soli cicli di formazione andrà perduto un terzo delle conoscenze che si volevano trasmettere. Tutto ciò si traduce in un potenziale rischio di collasso dei sistemi dello studio.

Uno studio professionale necessita dunque di diversi manuali, ciascuno dei quali sarà dedicato ad un argomento specifico:

- Un manuale di gestione pratica o di controllo della qualità, che dia indicazioni in merito alle modalità con cui si svolge l'attività professionale dello studio.

- Un manuale d'ufficio, destinato al personale, dedicato alle questioni e ai processi amministrativi che deve essere portato a conoscenza di tutto l'organico.
- Gli associati potrebbero anche trovare utile un manuale che regoli alcuni aspetti delle relazioni esistenti tra di loro, in specie quando l'atto con cui è stato definito il rapporto associativo non è particolarmente dettagliato o non ha carattere prescrittivo.

Per quanto riguarda il contenuto del Manuale dello studio, si rimanda all'[Appendice 1.4](#).

Se state per rilevare uno studio esistente e pensate di gestirlo da soli, oppure se state per entrare in uno studio associato già costituito, è probabile che questi due manuali, in una forma o nell'altra, esistano già e vi basterà assicurarvi che siano basati sul principio delle *best practice* per lo svolgimento dell'attività professionale e per la gestione dello studio. In caso contrario, voi oppure qualche membro dello *staff* con maggiore esperienza dovrete dedicare del tempo a perfezionare e ad aggiornare le politiche e le procedure descritte dal manuale.

Se si sta costituendo uno studio *ex novo*, sarà indispensabile documentare ogni politica adottata, a mano a mano che essa va prendendo forma. Naturalmente, alcune di queste politiche potranno essere definite anche prima che lo studio cominci ad operare concretamente (ad esempio, una serie di regole indirizzate allo *staff* o ai collaboratori, che si basano sulla vostra precedente esperienza di collaboratore di uno studio), ma vi saranno sicuramente alcune situazioni contingenti che si verificheranno in modo imprevisto, ognuna delle quali potrà servire da precedente per la formulazione delle politiche appropriate per il vostro studio.

Potrebbe anche succedere che case editrici specializzate o magari altri studi professionali abbiano messo sul mercato manuali già pronti. Acquistare uno di questi manuali sicuramente vi farà risparmiare del tempo, ma per quanto complete ed esaurienti possano essere queste pubblicazioni, esse potrebbero contenere alcuni elementi che non fanno al caso vostro e di conseguenza dovranno essere modificate e riadattate.

1.8 Utilizzo dei *benchmark* per stimolare la *performance* e il miglioramento

Esistono *benchmark* o *key performance indicators* che vengono frequentemente e ampiamente utilizzati da tutto il comparto professionale nell'ambito del quale opera il vostro studio; in altri casi sarà necessario elaborare indicatori *ad hoc*, in riferimento a situazioni particolari o ad aspetti specifici della *performance*.

I *benchmark* possono provenire da fonti diverse.

1.8.1 *Benchmark* esterni

La fonte più ovvia è rappresentata dagli studi professionali con caratteristiche simili, per grandi linee, a quelle del vostro studio. In questo caso si parla di *benchmark* esterni. In molti paesi esistono progetti che si occupano in maniera specifica di *benchmarking* (alcune analisi sono condotte da società di consulenza, altre sono gestite in proprio o sono sponsorizzate dagli ordini professionali a livello locale o statale). Questi progetti raccolgono i dati provenienti dai singoli studi e li raggruppano in base a caratteristiche specifiche (dimensioni, ubicazione geografica, principale settore di attività, ecc.). Una volta raggruppati i dati, viene calcolato un valore medio, che indica come si posiziona ciascuno degli studi analizzati in relazione ad ogni indicatore. Gli associati o i *manager* degli studi possono in tal modo valutare i risultati ottenuti dal loro studio in confronto alla media di quelli ottenuti da tutti gli altri studi e decidere se le differenze o gli scostamenti evidenziati rappresentano un punto di forza, un punto di debolezza, o semplicemente l'effetto di una differente impostazione.

A volte un piccolo gruppo di studi decide di scambiarsi questo tipo di dati. Ciò presuppone che i rappresentanti di tutti gli studi abbiano una gran dose di fiducia reciproca, perché lo scambio comporta la divulgazione di informazioni riservate sulla propria *performance* ed è assolutamente indispensabile che nessuno tradisca tale fiducia. Piccoli raggruppamenti di questo tipo spesso si basano su criteri di similarità rigorosamente definiti: ad

esempio, potrebbe trattarsi di tutti gli studi specializzati in procedure concorsuali, o di studi con sedi in centro città, o di studi con un numero di soci compreso tra tre e cinque.

Il vantaggio dei *benchmark* esterni sta nel fatto che uno studio potrebbe essere stimolato a far meglio dai risultati raggiunti dagli altri. Ad esempio, uno studio potrebbe avere adottato una particolare metodologia di recupero crediti e, malgrado un costante monitoraggio dei clienti più lenti a pagare, potrebbe ritrovarsi con un periodo medio di incasso delle parcelle pari a settantacinque giorni. Quello studio potrebbe arrivare alla conclusione che settantacinque giorni siano il miglior risultato possibile. Al contrario, altri studi potrebbero avere utilizzato una diversa metodologia di fatturazione o differenti accordi con la clientela, ottenendo un ciclo di incasso di trenta giorni. È probabile ed auspicabile che questo genere di differenze, evidenziate attraverso l'utilizzo di *benchmark* esterni, stimoli lo studio "dei settantacinque giorni" a rivedere i propri metodi, per avvicinarsi al risultato dei "trenta giorni". I rapporti scaturiti dalla analisi di *benchmarking* esterno spesso contengono anche suggerimenti di carattere generale sul modo in cui migliorare la *performance* e il sistema del mini-gruppo consente agli associati o al personale esperto di porre domande più particolareggiate sui processi o sulle politiche che assicurano risultati migliori.

1.8.2 *Benchmark* interni

I *benchmark* possono provenire anche dall'interno dello studio stesso. Formulando e misurando con regolarità taluni indicatori, uno studio riesce a monitorare l'andamento dei propri risultati. Questa impostazione consente di concentrarsi su alcuni aspetti specifici della *performance*, tenendo conto delle caratteristiche peculiari dello studio. Per utile che possa essere questo sistema, esso può tuttavia indurre a cullarsi in un falso senso di sicurezza, come suggerito nell'esempio del ciclo di incasso, sopra riportato. I *benchmark* interni raggiungono il massimo dell'efficacia quando vengono impiegati per valutare aspetti specifici e caratteristici, difficilmente comparabili tra studi diversi.

1.8.3 I *benchmark* derivanti da altri comparti

Il terzo tipo di *benchmarking* presuppone l'impiego di tecniche, come il *cross selling* o l'*on selling*, correntemente utilizzate in altri comparti industriali. Naturalmente, tali tecniche devono in primo luogo essere adattate al comparto in questione. Ad esempio:

- Le catene di *fast-food* dispongono di tecniche eccellenti per ampliare progressivamente la gamma di prodotti venduti alla clientela ("Ci vuole anche le patatine fritte?"), o per proporre pacchetti-pranzo a prezzi vantaggiosi. Entrambe queste tecniche hanno lo scopo di offrire ai clienti una più ampia varietà di prodotti e, così facendo, incrementano il valore medio di ciascun acquisto. È anche possibile che i prodotti aggiunti appartengano a linee con margini di profitto più elevati, il che si traduce in una maggiore redditività complessiva. È ovvio che un commercialista non chiederebbe mai ad un suo cliente: "Insieme alla contabilità, gradirebbe anche una revisione dei conti?", ma il concetto è che l'idea di offrire una gamma di servizi più ampia si può applicare tanto alla contabilità quanto al *fast-food*.
- Gli studi con una percentuale elevata di spese fisse hanno la necessità di incrementare continuamente i livelli di utilizzo o di occupazione delle loro strutture, come una delle tecniche per fare crescere la propria redditività. Le compagnie aeree e gli albergatori costituiscono un buon esempio di impiego dei tassi di occupazione delle stanze e di ottimizzazione dei ricavi (*yield management*) come valori di riferimento per il *benchmark*, o KPI. Questi operatori economici sanno quali sono i costi marginali dei loro servizi e si servono di strumenti quali i prezzi differenziati e/o le offerte speciali per aumentarne l'utilizzo, nei momenti in cui la domanda è più bassa. Anche in uno studio di commercialisti, dove il costo del lavoro rappresenta una delle principali voci dei costi fissi, è possibile applicare un concetto analogo. Lo studio potrebbe offrire una revisione "promozionale", a prezzi ridotti, dei sistemi contabili di un cliente commerciale di medie dimensioni, in un periodo dell'anno in cui generalmente c'è meno lavoro. In questo modo verrebbe fatturato un maggior numero di ore di consulenza

rispetto alla media e su queste ore lo studio registrerebbe comunque un utile. Se invece il cliente decidesse di approfittare dell'offerta l'anno successivo, lo studio avrebbe comunque il tempo necessario per portare la tariffa oraria più vicina possibile al livello normale.

- Il concetto di fondo è quello di osservare quello che fanno le altre imprese e quindi analizzarne le motivazioni. Una volta individuata la filosofia commerciale che è alla base di un determinato comportamento, si può valutare se, ed eventualmente in che modo, quella stessa filosofia potrebbe essere applicata con successo anche al vostro studio.

Esistono numerosi esempi di *benchmarking* tra comparti industriali diversi. Tenete presente che il *benchmarking* può essere effettuato a livelli differenti. Molti degli indicatori utilizzati per il confronto possono essere espressi in forma numerica: i margini di profitto, la struttura dei costi, i crediti svalutati o stornati, la struttura dell'organico, sono tutti elementi che è possibile rappresentare mediante cifre. Purché la definizione sia univoca, il raffronto tra grandezze numeriche può offrire un quadro altrettanto chiaro della *performance* delle attività svolte. È anche possibile confrontare tra loro processi e politiche aziendali.

Le analisi di *benchmarking*, di per sé, non rappresentano la soluzione dei problemi di uno studio, ma possono indicare dove si trova la criticità e qual è la sua portata. Una volta effettuato il *benchmarking*, i responsabili dello studio dovranno individuare le possibili soluzioni e mettere in pratica le migliori tra esse. Ripetendo la misurazione degli indicatori, si dovranno registrare dei progressi verso una situazione "migliore" e magari anche "ottimale". Più tempestiva sarà l'azione correttiva, più velocemente aumenteranno i profitti e la liquidità.

Tenete presente che migliorare la *performance* richiede tempo e, in alcuni casi, una serie di passi e decisioni progressive. I grafici o le linee di regressione aiutano a monitorare i miglioramenti registrati in un dato intervallo di tempo, evidenziando possibili andamenti negativi non appena questi si verificano.

Quello che segue è un elenco di alcuni indicatori tra quelli più comunemente utilizzati per misurare gli aumenti di efficienza o di redditività, raggruppati per categorie, a seconda della loro accessibilità e confrontabilità, per il *benchmarking* interno od esterno.

1.8.3a Indicatori a livello dello studio professionale utilizzabili per il *benchmarking* esterno

Redditività

- Costo del personale (retribuzioni) in rapporto al totale dei ricavi
- Altre spese generali in rapporto al totale dei ricavi
- Utile netto per socio/*manager*
- Crediti svalutati o stornati in rapporto al totale della produzione, o *procapite*

Produttività del personale

- Ricavi per euro di retribuzione (compreso lo stipendio nominale degli associati/*manager*)
- Rapporto parcelle/stipendio
- Ricavi per ora produttiva lavorata (ossia ore di lavoro meno permessi e congedi, ore di formazione, ore non fatturabili, ecc.)
- Ricavi per ciascuna persona che lavora nello studio
- Ricavi per ciascuna persona che produce fatturato (quindi esclusi gli impiegati addetti prevalentemente a funzioni di supporto, o comunque che svolgono mansioni che non generano direttamente fatturato)
- Ricavi per socio
- Ore produttive lavorate, per persona, per anno

- Ore produttive lavorate, sotto forma di percentuale di tempo disponibile (quindi, escludendo festività, ferie, assenze per malattia, permessi per formazione, ecc.).

Liquidità

- Giorni di lavoro non ancora fatturati per servizi in corso di svolgimento
- Crediti in essere, espressi in numero di giorni
- Rapporto tra fatturato e capitale
- Struttura e supervisione:
 - Numero di collaboratori per titolare/*manager*
 - Numero di collaboratori con funzioni di supporto in rapporto al totale dei collaboratori
 - Numero di clienti per persona
 - Numero di clienti per ciascun professionista che produce fatturato
- Parcelle emesse per singolo cliente

Altro

- Crescita annua dei ricavi dello studio
- Volume di fatturato generato dai dieci maggiori clienti, in rapporto al totale dei ricavi
- Ammontare medio delle parcelle fatturate, per ogni singolo cliente
- Tasso di crescita dell'ammontare medio delle parcelle fatturate, per ogni singolo cliente

1.8.3b Indicatori (KPI) a livello dello studio professionale utilizzabili a fini di rendicontazione interna

La rendicontazione interna dei risultati può includere un numero di indicatori anche più vasto di quello qui presentato, comprendendo indicatori formulati esclusivamente per il vostro studio, al fine di misurare l'impatto di determinati obiettivi specifici.

Le rilevazioni interne dovrebbero riguardare tutti gli indicatori seguenti:

- Capitale fisso per persona
- Tempo di evasione pratiche
- Capitale degli associati in rapporto al totale attivo
- Utili distribuiti in rapporto al totale degli utili conseguiti
- Tasso di crescita annuo degli utili dello studio
- Quoziente di liquidità (*Current Ratio*)
- Età media dei crediti in essere (*Aging*)
- Età media delle pratiche in corso
- Analisi dei costi in rapporto ai ricavi, e/o *pro capite*: focalizzatevi con particolare attenzione sui costi variabili sotto il diretto controllo del responsabile dell'area, poiché la percentuale di incidenza dei costi fissi può comunque variare in maniera molto sensibile in dipendenza del livello di fatturato
- Avviamento (o variazione nel valore di avviamento) calcolato in base alla formula di valutazione interna applicata dallo studio
- Composizione dei ricavi, in rapporto al loro valore totale (fonti di entrate suddivise per servizi)

- Ricavi generati dai nuovi (primo anno) clienti, in rapporto al totale dei ricavi
- Numero di clienti acquisiti e perduti nel corso dell'anno, in rapporto al numero di clienti presenti all'inizio dell'anno

1.8.3c Indicatori operativi (KPI) a fini di analisi interna

È possibile infine che si desideri analizzare la *performance* dei singoli dipartimenti o dei gruppi di lavoro che operano all'interno dello studio, ad esempio, per confrontare i risultati ottenuti da un gruppo con quelli ottenuti da un altro gruppo. Tutto ciò ovviamente si basa sul presupposto che i dipartimenti siano ragionevolmente simili per metodologia di lavoro, *mix* di clientela e così via. In questo caso, gli indicatori prescelti potranno essere estremamente specifici e strettamente legati al lavoro svolto da ciascun gruppo.

Nel formulare gli indicatori, è necessario fare molta attenzione a misurarne l'efficienza e non solo l'attività. Ad esempio, di norma viene considerato più efficiente fare in modo che ciascun impiegato del reparto contabilità emetta il maggior numero possibile di fatture ed effettui il maggior numero di pagamenti per persona o per ora di lavoro. Tuttavia, favorire l'emissione di un maggior numero di fatture (ad esempio inviandole ai clienti per posta elettronica una volta ogni quindici giorni anziché ogni trenta giorni, oppure incoraggiando i clienti ad effettuare pagamenti parziali anziché a saldo) potrebbe produrre soltanto l'effetto di aumentare la mole di lavoro e non quello di fare guadagnare di più allo studio. Un *manager* dotato di una certa dose di cinismo potrebbe servirsi degli indicatori per chiedere di assumere altro personale, al fine di smaltire il maggior volume di attività. Tutto ciò non porterebbe alcun vantaggio allo studio nel suo complesso, ma ne farebbe soltanto aumentare i costi di gestione, pur rispettando gli obiettivi emersi dal *benchmarking*.

Per Area Strategica di Attività (ASA) o gruppo di lavoro che genera fatturato

- Fatturato per operatore
- Crediti svalutati, per operatore, per anno
- Ricavi meno costi diretti e costi variabili sotto il controllo diretto dell'ASA o del gruppo di lavoro (ovvero escludendo arbitrarie imputazioni o ripartizioni dei costi) = contribuzione alle spese generali, non ripartite, dello studio
- Costi diretti per retribuzioni (inclusi costi aggiuntivi relativi alle retribuzioni) in rapporto ai ricavi
- Costi variabili direttamente controllati in rapporto ai ricavi
- Crescita complessiva delle parcelle emesse, per anno
- Crescita del valore medio delle parcelle, per cliente
- Crescita del margine di contribuzione (ovvero misura dell'utile generato da ciascun dipartimento) per anno
- Nuovi clienti acquisiti e clienti persi nel corso dell'anno
- Raggiungimento (in percentuale) degli obiettivi della singola ASA o gruppo di lavoro. Questo indice varia in funzione della natura dell'obiettivo da raggiungere. La finalità è verificare in che misura gli obiettivi sono stati raggiunti (ad esempio, la percentuale di clienti ai quali sono stati offerti servizi aggiuntivi durante una conversazione o un appuntamento, oppure il numero e la percentuale di clienti che hanno deciso di passare ad un sistema di fatturazione mensile, forfettario)
- Totale pratiche in corso e crediti verso clienti

Per le attività di *marketing*

- Spese di *marketing* per contatto ottenuto
- Spese di *marketing* per ogni nuovo cliente acquisito

- Ore dedicate al *marketing* (da parte di tutto l'organico) in rapporto al totale delle ore disponibili, in tutto lo studio
- Fatturato per ora di *marketing*
- Miglioramento dell'indice di soddisfazione del cliente misurato mediante indagini e questionari

Per le attività dei reparti amministrazione e finanza

- Ore lavorate dal personale addetto all'amministrazione in rapporto al totale delle ore disponibili, in tutto lo studio
- Fatturato per ora di lavoro amministrativo
- Altri indicatori dell'efficienza, come quota percentuale dei pagamenti a creditori effettuati in ritardo

1.9 Il *business* di gestire il vostro studio

1.9.1 I passaggi fondamentali per gestire lo studio in modo efficace

Figura 1.2 Il "circolo virtuoso" di uno studio professionale efficiente



I passaggi fondamentali di questo processo sono:

1.9.1a Acquisire il cliente (successivamente, vendere più servizi ai clienti già acquisiti)

In uno studio professionale agli inizi dell'attività, questa fase risulta particolarmente complessa. È possibile che abbiate portato con voi alcuni clienti dello studio in cui lavoravate in precedenza (a questo proposito occorre fare la massima attenzione ad agire in modo eticamente corretto, nel rispetto di tutti gli impegni assunti e degli accordi sottoscritti all'epoca in cui eravate un collaboratore di quello studio) oppure dovrete costruirvi un mercato partendo da zero.

Nel caso abbiate rilevato uno studio già esistente o un portafoglio clienti da un altro professionista, la vostra priorità sarà quella di mantenere i clienti già acquisiti.

Se state per associarvi con uno studio già esistente, è probabile che la ricerca di nuovi clienti non costituisca, almeno all'inizio, un elemento preponderante, dato che potrete contare sui clienti che vi verranno "passati" dagli associati più anziani. In realtà, qualunque sia la vostra situazione specifica, vi sarà sempre l'improrogabile necessità di aggiungere nuovi clienti, che corrispondano meglio al vostro profilo ideale di clientela. Sul mercato sono disponibili numerosi strumenti di *marketing* e di vendita e voi potrete formulare il vostro piano personale facendo riferimento ai paragrafi precedenti della presente guida. Qualunque sia la vostra decisione, tenete sempre presente che uno studio, qualunque studio, ha continuamente bisogno di trovare nuovi clienti, sia che voglia crescere in dimensioni e importanza, sia che voglia limitarsi a mantenere le dimensioni attuali, rimpiazzando i clienti perduti per effetto di un avvicendamento fisiologico.

1. Offrire un servizio "su misura"

È in questa fase che l'offerta (ovvero la vostra capacità di fornire servizi che siano di reale utilità per il cliente) incontra la domanda (ovvero il bisogno specifico espresso dal vostro cliente). Un servizio di contabilità "di base" consiste nel registrare ed esprimere in forma sintetica le operazioni, per poi darne adeguata comunicazione ad una gamma di utenti diversi. A questo si aggiungeranno tutti gli altri servizi che le vostre peculiari competenze e capacità, coadiuvate da quelle degli altri colleghi di studio, vi consentiranno di offrire ai vostri clienti.

È possibile che per soddisfare le richieste dei clienti (esplicite o implicite) sia necessario guardare al di là delle proprie competenze individuali, per creare un pacchetto di servizi adeguato. A questo scopo, dovrete essere pronti a presentare i vostri clienti ad altri specialisti presenti all'interno o all'esterno del vostro studio e in possesso delle conoscenze che vi mancano. Il ruolo fondamentale delle reti professionali sarà comunque oggetto di una trattazione completa nell'ambito del [Modulo 2](#).

2. Concordare prezzi e modalità di pagamento

Anche se, con ogni probabilità, la vostra principale motivazione è il desiderio di fornire un servizio di qualità ai vostri clienti, per garantire al vostro studio professionale un futuro lungo e prospero, dovrete tenere conto di alcuni principi commerciali fondamentali.

Stabilite un prezzo che rispecchi realmente la vostra struttura dei costi e che sia tale da garantirvi un margine di guadagno adeguato al tempo e all'impegno che dedicate al vostro studio. Indicate ai vostri clienti con quali modalità e con quali scadenze intendete fatturare i servizi forniti e che vi aspettate che le fatture emesse vengano saldate tempestivamente.

Aiutate i clienti a ridurre al minimo la quantità di lavoro non specialistico che dovete eseguire per loro conto (ad esempio, installando nei loro uffici sistemi o programmi elettronici di rilevazione contabile ed insegnando al personale come utilizzarli). In questo modo, aiuterete il cliente a tenere sotto controllo la spesa totale per la contabilità e vi garantirete, allo stesso tempo, dati e informazioni di prima qualità. Da parte vostra, fate una stima realistica del tempo necessario per svolgere il lavoro e fornite il servizio entro la data concordata.

Il costo orario da addebitare, o *charge-out rate*, è il termine con cui si indica la tariffa oraria, per operatore, che consente allo studio professionale di sopravvivere e restare un'azienda sana sotto il profilo commerciale. A prescindere dal fatto che lo studio decida di farsi pagare i servizi forniti in base al numero di ore lavorate oppure in base ad un prezzo fisso per servizio o per pacchetto di servizi richiesti, calcolare il costo orario da addebitare è determinante per il successo economico dello studio. L'ammontare addebitato deve essere sufficientemente elevato per coprire tutti i costi sostenuti, per fornire un ritorno sul capitale investito nello studio e per remunerare adeguatamente tutti i suoi soci.

3. Lettera di incarico

La maggior parte delle associazioni professionali impongono che gli studi aderenti sottoscrivano una lettera di incarico, aggiornata e dettagliata, in cui vengono specificati i seguenti elementi:

- la natura e la portata delle prestazioni che verranno fornite, incluse le relative limitazioni;
- le modalità con le quali verranno fornite ed addebitate eventuali prestazioni che non rientrano nell'ambito specificato nella lettera stessa;
- l'impegno del cliente a collaborare con voi, fornendo dati, documenti e altri tipi di informazioni;
- i vostri obblighi in termini di professionalità, riservatezza e conduzione a termine del lavoro;
- le condizioni di carattere commerciale sulla corresponsione degli onorari.

In tal modo, entrambe le parti sono consapevoli di ciò che viene loro richiesto e del ruolo svolto da ciascuno nel rapporto di lavoro. In alcuni casi, può essere necessario stilare una nuova lettera di incarico, in vista di lavori nuovi o imprevisti emersi nel corso dell'anno. Affidatevi al vostro ordine professionale per farvi indicare quali sono i requisiti per la stipula di una lettera di incarico avente valore giuridico. Le lettere di incarico dovrebbero essere riviste ogni anno, formulando una lettera specifica quando vengono concordati incarichi supplementari, o quando la portata e la natura dell'incarico già concordato vengono modificati in modo sostanziale. La questione dell'impegno assunto dal cliente sarà oggetto di una trattazione approfondita nel [Modulo 7](#).

4. Raccogliere informazioni dal cliente

Nel momento in cui concorderete con il cliente le condizioni dell'incarico che andrete a svolgere, dovrete specificare quali dati e quali informazioni quel cliente è tenuto a fornirvi. Una volta avviato il lavoro, lo studio potrà utilizzare delle *checklist* per verificare che siano stati raccolti tutti i dati necessari. Questa procedura snellisce il processo di lavorazione e garantisce che tutte le informazioni vengano raccolte il prima possibile. In questo modo si evita, o quanto meno si riduce, la necessità di chiedere al cliente altri dati e, allo stesso tempo, si velocizza il completamento del lavoro, garantendone la qualità.

Esistono molti modi per ottenere le informazioni necessarie: incontri di persona, conversazioni telefoniche, corrispondenza e così via. Scegliete il metodo che più si adatta alla personalità e alle preferenze di ciascun cliente: questo aiuta a rendere la comunicazione più agevole, più piacevole per il cliente ed anche più efficiente possibile. Grazie agli strumenti informatici, inoltre, il cliente potrà seguire passo passo lo stato di avanzamento della sua pratica.

5. Erogazione del servizio

In questa fase tutte le vostre competenze e capacità si convertono in un risultato concreto a beneficio del cliente: l'applicazione delle vostre conoscenze tecniche; la possibilità di accedere alle informazioni necessarie grazie ad abbonamenti a stampa specializzata o a servizi di ricerca riservati agli addetti del settore; le scadenze fissate e i passi compiuti per rispettarle; la revisione interna del lavoro svolto da parte, ad esempio, di un *manager* o di uno degli associati dello studio; l'utilizzo dei sistemi di controllo di qualità dello studio; la razionale organizzazione delle operazioni da svolgere, inclusa la definizione delle priorità, in vista di un puntuale completamento del lavoro. Questi sono aspetti amministrativi e organizzativi tipici di questa fase, che vanno ad aggiungersi a quelli più specificamente professionali e tecnici.

6. Comunicazione dei risultati

È raro che i clienti vedano o si rendano conto del reale impegno che il vostro lavoro comporta, ed è per questo motivo che la presentazione dei risultati finali assume una grande importanza per conquistarsi la fiducia e la soddisfazione dei clienti per i vostri servizi o la vostra consulenza.

Le modalità di presentazione devono essere stabilite su misura, per ciascun cliente: lettera o relazione scritta; appuntamenti e dialoghi de visu, conversazioni telefoniche, o altri metodi. La decisione dovrà essere presa in base alle disponibilità e alle preferenze vostre e del cliente.

Allo stesso modo, si dovrà stabilire la natura e la quantità delle informazioni da comunicare. In che misura il cliente sarà in grado di comprenderle? Può essere utile servirsi di grafici o diagrammi? Come andrà formulato il messaggio? Alcuni clienti, ad esempio, vogliono solo ricevere delle risposte, mentre altri desiderano conoscere l'intero processo. Alcuni preferiscono parlare in termini numerici, mentre altri capiscono meglio i grafici. Aggiungete alla consulenza fornita eventuali condizioni e riserve, se ve ne sono, corredandole dell'opportuna spiegazione. Fate riferimento alle linee guida professionali per avere indicazioni sulle informazioni che siete tenuti a comunicare alla clientela.

Fate in modo che il cliente capisca non soltanto il costo dei vostri servizi, ma anche il beneficio netto che ne ricava: in questo modo continuerete a "vendergli" il valore del vostro lavoro.

7. Fatturazione e riscossione

Questa fase dovrebbe essere semplice, in quanto le modalità di fatturazione e di pagamento avrebbero dovuto essere già state stabilite nella lettera di incarico. L'emissione della fattura dovrebbe avvenire in modo automatico, in corrispondenza di determinate fasi dell'incarico professionale, essendone il cliente perfettamente a conoscenza. Uno studio potrebbe optare per la fatturazione a fine lavoro, oppure per una fatturazione progressiva, in base a scadenze fisse (ad esempio al primo giorno di maggio, giugno e luglio, con conguaglio finale al completamento del lavoro) o in corrispondenza di determinate fasi dell'incarico professionale (ad esempio all'inizio del lavoro di revisione e all'inizio della fase conclusiva della revisione). Entrambe le tecniche possono condurre ad un significativo accumulo delle lavorazioni in corso e/o dei saldi debitori e, di conseguenza, contribuire a tenere bloccate porzioni rilevanti dell'attivo circolante.

Molti studi si stanno orientando verso sistemi di fatturazione basati su rate fisse mensili, a copertura di tutti i servizi *standard* forniti a quel cliente, riservandosi di addebitare separatamente i servizi aggiuntivi. È stato dimostrato che questo modello regolarizza i flussi di cassa a beneficio del cliente e dello studio professionale e consente di vincolare quantità minori di capitale per le prestazioni in corso e per i relativi crediti maturati.

Alcuni tipi di lavoro si prestano meglio, per loro natura, ad una fatturazione basata sul valore del servizio reso al cliente piuttosto che sul numero di ore dedicate alla sua realizzazione. Un'impostazione di questo tipo può tradursi in un ritorno economico superiore agli obiettivi stabiliti per ora produttiva o fatturabile e può presentare dei vantaggi per il cliente stesso.

Se ritenete che sia necessario stornare o ridurre l'importo di una fattura prima di inviarla al cliente, cercate di capirne le ragioni. Si tratta di ore di lavoro in eccesso necessarie al collaboratore per via della sua mancanza di formazione? Oppure della necessità di rifare in parte il lavoro già eseguito? C'è all'interno dello studio una persona cui è imputabile la maggior parte dei lavori che devono essere stornati in quanto non addebitabili ai clienti? Ciò vi aiuterà a tenere sotto controllo il livello degli storni, mettendo in atto strategie per ridurli. Ogni euro stornato rappresenta un euro di guadagno perduto: ecco perché queste sono misure importanti che talvolta dovrete porre in essere.

"Inoltre, troppi studi professionali non sono abbastanza rigorosi quando si tratta di controllo finanziario; il livello delle risorse vincolate (*lock up*) è troppo elevato, la fatturazione non è tempestiva, a nessuno viene affidato in modo specifico il compito di sollecitare le fatture non saldate e non viene adottato alcun sistema per monitorare l'intero processo di fatturazione e di riscossione dei pagamenti".

Shohet & Jenner 2007

Per quanto riguarda la riscossione delle fatture, i clienti dovranno rendersi conto che il vostro studio è pronto ad adottare tutte le misure necessarie (ovviamente, in modo professionale e ragionevole) per ottenere il pagamento degli onorari dovuti e non corrisposti nei tempi concordati. Anche questo andrà specificato nella lettera di incarico,

prima di iniziare il lavoro. Voi e i vostri collaboratori dovrete avere con i clienti un rapporto schietto, così che essi sappiano che voi vi aspettate il pagamento delle fatture nei tempi prestabiliti.

8. Favorire la vendita di servizi aggiuntivi (*on-selling*)

I commercialisti forniscono un'ampia varietà di servizi, sicuramente più ampia di quanto si rendano conto molti dei loro clienti, ovviamente nel pieno rispetto dei principi di etica professionale fissati dalla normativa e/o dall'ordine professionale. Il modo più efficace di vendere servizi aggiuntivi si realizza quando voi e i vostri collaboratori prestate ascolto ai commenti dei clienti, per poi chiedervi se il vostro studio ha l'opportunità di risolvere quel particolare problema. Il cliente potrebbe offrire spontaneamente questa informazione (ad esempio dicendo "Non ho nessuna voglia di andare a parlare con la mia banca, perché esaurisco sempre il mio fido bancario") oppure potreste essere voi ad individuare alcuni problemi operativi evidenziati dai rendiconti finanziari di un'azienda vostra cliente ("Sembra che abbiate dei problemi a riscuotere dai vostri clienti e questo causa un livello eccessivo di sofferenze"). In alternativa, potreste elaborare una *checklist* formale, da rivedere ogni anno con ciascun cliente, per sondare, ad esempio, la possibilità di fornire un servizio di gestione patrimoniale o immobiliare.

È fondamentale comprendere appieno le differenze che esistono tra un servizio svolto in modo continuativo e regolare ed un incarico svolto *una tantum*. Il primo costituisce una fonte di reddito che si protrae nel tempo: un incarico di questo tipo genera per lo studio benefici che si rinnovano per molti anni, facendo aumentare il valore globale di quello specifico cliente. Il secondo genera invece un beneficio economico nel breve periodo, che tuttavia può risultare di grande utilità (ma anche di grande complessità) per lo studio, e di conseguenza non andrebbe trascurato. Uno studio professionale di qualità, tra gli altri requisiti, dovrebbe poter contare su un livello elevato di prestazioni ricorrenti, che conferiscano la solidità necessaria ad effettuare una adeguata pianificazione commerciale e finanziaria.

Per riuscire a vendere servizi aggiuntivi, un professionista accorto dovrà conoscere le competenze presenti all'interno dello studio ed i loro limiti. L'ampliamento dei servizi offerti non può che basarsi sul desiderio di rispondere meglio alle esigenze dei clienti, aumentando al tempo stesso i profitti. Tale desiderio deve, e può, tradursi in un servizio proattivo di eccellenza, conveniente per entrambi.

Nella [Figura 1.2](#), la ricerca di un modo efficace per vendere servizi aggiuntivi ci riporta al punto di partenza: trovare un cliente ed offrirgli un servizio tagliato su misura.

"Per ascoltare e imparare di più sulla situazione attuale del cliente, sui suoi piani per il futuro e sulle difficoltà che gli si presentano, si utilizzano attività quali: invitare i clienti a parlare con i professionisti che lavorano nello studio; partecipare alle conferenze dedicate al settore di attività del cliente; partecipare alle sue riunioni o alle sue conferenze; leggere i comunicati commerciali del cliente; investire del tempo non fatturato per stabilire un rapporto con il cliente e offrire un valore aggiunto".

"Per riuscire ad offrire alla clientela un maggior numero di soluzioni di elevata qualità, il socio e il suo gruppo di collaboratori devono essere pienamente aggiornati sulle capacità e sulle competenze di cui lo studio dispone in quel momento. Riuscirvi è meno facile di quanto sembri, dato che con la crescita delle dimensioni dello studio, le comunicazioni tra i suoi diversi reparti tendono ad essere sempre più frammentarie".

Matthews & Telfer 2007

I passaggi che seguono, tratti dall'articolo intitolato "The Good, The Bad and The Ugly" (Pipe 2008), descrivono un sistema per individuare e soddisfare in modo proattivo i bisogni della clientela.

- Mettere a punto un elenco di idee di grande effetto da proporre ai clienti, tenendolo costantemente aggiornato.
- Inserire nel programma di lavorazione un passaggio che impegni ciascun professionista ad esaminare l'elenco di cui sopra e ad individuare le idee che potrebbero risultare interessanti per i propri clienti.
- Sviluppare le nuove idee per iscritto, mediante una Relazione sulle opportunità di miglioramento, cercando, ove possibile, di quantificarne l'impatto e formulando qualche proposta preliminare per la realizzazione di ciascuna di esse.
- Presentare ed analizzare la Relazione e le proposte in essa contenute, nel corso della riunione per la finalizzazione delle pratiche clienti.
- Formulare un piano d'azione che contenga le proposte accolte dal cliente ed eventuali suggerimenti da parte sua.
- Chiedere al cliente se necessita di assistenza per realizzare le proposte contenute nel piano d'azione, vendendogli così un servizio aggiuntivo.
- Ove possibile, mettere in relazione le tariffe praticate al cliente con il valore del servizio fornito, ovvero con i benefici che avete nel frattempo quantificato: in questo modo lo studio incasserà parcelle più elevate.
- Ripetere il processo per ciascun cliente, ogni anno, perché in questo modo i benefici vengono goduti da tutti i clienti, non soltanto da pochi favoriti, incorporando la proattività nella cultura dello studio.
- Conquistare nuovi clienti, incentrando le vostre iniziative di vendita e di *marketing* sull'offerta gratuita di una "Relazione sulle opportunità di miglioramento".
- Fornire ai vostri clienti e contatti una motivazione per indirizzare al vostro studio clienti e conoscenti, per esempio dandogli la possibilità di offrire a questi potenziali clienti una Relazione sulle opportunità di miglioramento, preparata gratuitamente da voi.
- Secondo l'autore di questo articolo, Steve Pipe, essere proattivi è il modo più semplice, più efficace e meno aggressivo di incrementare la quantità di servizi aggiuntivi venduti ai propri clienti".

Pipe 2008

Non tutti gli associati e i professionisti che lavorano nello studio possono essere esperti in tutti gli aspetti dell'attività svolta da uno studio professionale. In alcuni casi, può essere preferibile ricorrere all'esperienza degli altri colleghi, coinvolgendoli nelle fasi critiche dell'attività che state svolgendo. In quest'ottica, è sicuramente utile l'uso di sistemi e procedure *standardizzate* per tutto lo studio (ad esempio, di una *checklist* per individuare i bisogni futuri, oppure per riepilogare le informazioni da chiedere ai clienti). Gli associati e i collaboratori dello studio dovrebbero anche comprendere l'importanza di farsi carico anche di quei compiti ingrati dei quali preferirebbero fare a meno, come parlare ai clienti di fatture e di pagamenti. In uno studio di commercialisti tutte le fasi del ciclo di lavoro sono importanti, e vanno svolte in maniera puntuale, sistematica e professionale, se si vuole che lo studio continui a vivere e a prosperare. Cercate di assegnare a ciascuno i compiti più adeguati alle sue competenze, e otterrete risultati migliori a beneficio di tutto lo studio.

Lo studio professionale va organizzato sin dal suo inizio come un meccanismo efficiente e ben lubrificato. Ciò lo renderà più interessante per i potenziali nuovi associati o per chi volesse rilevarlo in un futuro lontano. Tutte le attività dovranno essere svolte in modo sistematico. Uno studio in cui il personale sa lavorare in maniera metodica e coerente dall'inizio alla fine, senza mai perdere di vista la redditività e la liquidità, diventa un'azienda di grande valore. Questo lo renderà più facilmente vendibile e probabilmente ad un prezzo più elevato rispetto a molti studi concorrenti. Vi sembrerà prematuro parlarne adesso, ma verrà il giorno in cui la questione vi toccherà molto da vicino!

1.10 Tenere sotto controllo i fattori esterni

In questo paragrafo ci occupiamo di alcuni aspetti di natura “macro” che possono incidere, in misura diretta o indiretta, sui servizi offerti da uno studio professionale, e di cui è a volte necessario tenere conto nella stesura dei piani organizzativi.

1.10.1 Sostenibilità ambientale

Qualunque studio professionale può cercare, con serietà e determinazione, di operare in maniera responsabile sotto il profilo ambientale. Inoltre, ridurre la produzione di anidride carbonica può portare talvolta, come risultato indiretto, ad una riduzione dei costi di gestione.

Un metodo semplice per riuscire in questo intento può essere riassunto con tre parole: “riprogettare”, “ridurre” e quindi, se necessario, “compensare”.

- Riprogettare o ripensare i propri processi lavorativi spesso consente di ridurre la quantità di risorse utilizzate, traducendosi in un risparmio per l'organizzazione. Eliminate tutte le fasi improduttive o superflue dei vostri processi lavorativi: in questo modo ridurrete i tempi di lavoro degli operatori per tutta una serie di fattori produttivi e i costi diminuiranno di conseguenza.
- Ridurre il volume di risorse utilizzate per le attività dello studio. Questo potrebbe richiedere una verifica dei consumi di energia, per individuare macchinari e strumenti ad alto consumo che possono essere sostituiti, oppure potrebbe farvi decidere di sostituire un sistema cartaceo con un sistema elettronico, per lo scambio delle comunicazioni. Alcuni di questi cambiamenti saranno veloci e di semplice realizzazione (ad esempio passare a sistemi di illuminazione a basso consumo), mentre altri (l'acquisto e la graduale introduzione di *computer*, stampanti e altri dispositivi a minor consumo di energia) potranno richiedere tempi più lunghi. Progetti più impegnativi, come la modifica degli impianti esistenti in tutto il fabbricato, per ridurre il consumo di energia, saranno realizzati soltanto se giustificati dal rapporto costi/benefici, anche con riferimento ai tempi necessari per recuperare l'investimento. Molte di queste misure, ad ogni modo, vi consentiranno di ridurre le spese senza compromettere la qualità o l'efficacia del servizio da voi offerto.
- Una volta ridotto l'impatto ambientale del vostro studio, potrete prendere in considerazione la possibilità di acquistare dei crediti di emissione per neutralizzare o per compensare le rimanenti emissioni di anidride carbonica prodotte dal vostro studio.

Alcune decisioni facili da prendere e veloci da realizzare possono produrre effetti significativi anche in un breve lasso di tempo. Queste sono le decisioni da prendere per prime, per mostrarne agli altri associati e ai collaboratori dello studio i possibili benefici. L'approccio “ambientalista” del vostro studio potrà anche costituire un motivo di preferenza per alcuni clienti e rendere lo studio più allettante nei confronti dei potenziali nuovi collaboratori.

Nei prossimi anni, la questione della responsabilità ambientale assumerà sempre maggiore rilievo nei processi decisionali e nella definizione dei piani aziendali. Questa fase mette gli studi professionali di fronte alla necessità di rimettere in discussione la loro concezione del lavoro e il modo in cui forniscono i propri servizi. Nel giro di pochi anni, è molto probabile che gli studi avranno cambiato il loro atteggiamento, al punto che la coscienza ambientale farà semplicemente parte del modo in cui ciascuno di noi svolge il proprio lavoro. Ecco perché essersi organizzati per tempo risulterà un vantaggio, che si tradurrà in un risparmio di costi e potrà essere utilizzato anche come fattore promozionale per rendere più appetibile il vostro studio. Approfittate di questa opportunità e posizionate il vostro studio di conseguenza.

1.10.2 Principi internazionali per l'attività professionale

La tendenza prevalente porta verso la globalizzazione delle norme internazionali, con effetti significativi sugli studi professionali e sui loro clienti. Molti clienti tendono a internazionalizzarsi, sia in termini di mercati che

di attività svolte. Di conseguenza anche i loro professionisti di fiducia dovranno essere in grado di far fronte a questa situazione, magari stringendo accordi o alleanze internazionali con altri studi professionali all'estero.

Così come avviene per molte delle nuove tecnologie, con il crescere del livello di diffusione e adozione dei principi IFRS (International Financial Reporting *Standards*) diminuisce la possibilità per i singoli paesi di resistere alla loro introduzione. La vera sfida, per gli *standard-setter* a livello locale, è fare in modo che in tali principi vengano inserite delle modifiche che tengano conto anche di quegli studi professionali che non operano a livello internazionale.

Nel 2009 lo IASB (International Accounting *Standards* Board) ha pubblicato un principio IFRS per le piccole e medie imprese (*IFRS for SMEs*). È probabile che molti paesi, a tempo debito, adottino questo principio.

Altri principi internazionali emanati dall'*International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB)* e dall'*International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA)* continuano ad essere adottati ed utilizzati dagli organismi aderenti all'IFAC.

Alla luce della crescente globalizzazione dei servizi di assistenza e consulenza contabile e fiscale, nonché del numero sempre crescente di operazioni aventi carattere transfrontaliero, il personale dello studio potrebbe trovarsi nella necessità di sviluppare una sensibilità culturale e anche di apprendere lingue straniere, per potere servire una clientela più ampia e variegata. In quest'ottica potrebbe essere utile selezionare collaboratori poliglotti e prevedere una loro formazione specifica in contabilità e affari internazionali.

1.10.3 I crescenti livelli di regolamentazione e di competenza professionale

Nel corso degli ultimi tre decenni, la professione di dottore commercialista e di esperto contabile ha visto crescere sensibilmente il proprio campo di azione professionale. Oggi è necessario aggiornarsi continuamente sulle numerose discipline legate alla professione, quale requisito fondamentale per potersi presentare come professionisti competenti e qualificati. È improbabile che in futuro questa tendenza si inverta, considerati i mutamenti tecnologici in corso e la natura stessa dell'attività professionale.

La tendenza ad attribuire sempre maggiore importanza alla responsabilità sociale delle aziende, con i relativi obblighi di informativa ambientale e la possibilità che vengano eseguiti dei controlli su tali informative redatte dai clienti dello studio, aggiungeranno ulteriore complessità alla preparazione, verifica e revisione dei bilanci. In questo ampliamento dei confini tradizionali della contabilità e della rendicontazione, i dottori commercialisti e gli esperti contabili si troveranno a svolgere un ruolo di primo piano.

Uno dei risultati probabili e duraturi prodotti dalla crisi globale è la nuova spinta verso una regolamentazione più stringente in molti paesi del mondo e la nostra professione farà certamente sentire la propria voce nel dibattito sulla formulazione e l'applicazione delle nuove regole.

L'azione combinata delle nuove regole e dei principi già esistenti porrà notevoli sfide per i dottori commercialisti e per i loro collaboratori. Saranno necessari ingenti investimenti in formazione continua e in abbonamenti ad un numero crescente di servizi informativi, per tenersi professionalmente aggiornati. A sua volta, la necessità di tali investimenti metterà sotto pressione, dal punto di vista finanziario ma anche psicologico, i titolari e i collaboratori degli studi più piccoli.

Se state pensando di aprire uno studio individuale, riflettete attentamente su questi aspetti, dato che in quel caso il compito di fornire la *leadership* professionale e tecnica ricadrà esclusivamente sulle vostre spalle.

Una possibile soluzione potrebbe essere quella di puntare su un modello di sviluppo che preveda una fase di rapida crescita dello studio in cui sarete voi l'unico titolare, per poi "arruolare" almeno un altro associato entro un periodo di tempo sufficientemente breve; in questo modo, potreste ripartire i carichi di lavoro e l'onere della *leadership* in una fase relativamente iniziale della crescita dello studio.

Una seconda soluzione potrebbe essere quella di valutare seriamente l'ipotesi di associarvi con uno studio professionale già esistente, così da potervi circondare immediatamente di soci e consentirvi un certo grado di specializzazione nell'attività o negli interessi professionali.

1.10.4 Mobilità delle competenze professionali

La tecnologia contribuisce ad internazionalizzare le attività economiche, consentendo e favorendo l'amalgama dei dati e persino delle aziende da una parte all'altra dei confini nazionali.

La consociata locale di un gruppo multinazionale potrebbe chiedere al vostro studio di effettuare una revisione legale dei conti, o di fornire consulenza fiscale in un campo che ha implicazioni internazionali anche per la controllante.

All'estremo opposto, le piccole imprese specializzate si servono di Internet per vendere i loro prodotti e servizi in giro per il mondo. Una di queste aziende potrebbe presentarsi al vostro studio chiedendo assistenza sui prodotti per il pagamento sicuro (prodotti che vanno dai sistemi PayPal o equivalenti, ai finanziamenti al commercio erogati tramite una banca locale).

Questo genere di cliente, a prescindere dalle sue dimensioni, ha bisogno di competenze in campi diversi: dal campo contabile, a quello dei protocolli di comunicazione, dal campo della gestione del rischio a quello dei meccanismi valutari, e così via. Poco importa se l'impresa vostra cliente e il suo contabile risiedono in una zona remota del paese o al centro di una grande città.

Inoltre, ogni nazione risolve le proprie difficoltà in campo contabile in momenti diversi della sua storia e, *mutatis mutandis*, l'esperienza acquisita in un paese in merito ad una determinata problematica può essere trapiantata in un altro paese, ragionevolmente simile, trasferendovi alcune persone altamente qualificate. Avviene così che si è potuto usufruire della competenza ed esperienza acquisite da alcuni esperti contabili mediante trasferte o contratti di lavoro internazionali, utili per evitare ai paesi di destinazione le difficoltà incontrate dai paesi che hanno affrontato prima di loro le medesime questioni.

Gli organismi professionali, a loro volta, sono costantemente alla ricerca di sistemi per consentire (o quanto meno per non impedire) la libera circolazione delle conoscenze e delle competenze, tramite il riconoscimento reciproco delle qualifiche rilasciate dagli altri paesi.

In sintesi, fattori di natura professionale e di natura culturale convergono nel rendere la nostra una professione sempre più mobile.

1.10.5 La tecnologia

La tecnologia continuerà ad essere sempre più parte integrante della nostra professione. Crescerà il numero di programmi utilizzati, crescerà la quantità di informazioni che verranno scambiate tra le organizzazioni (ad esempio, lo scambio di informazioni tra uno studio di commercialisti e la banca di un suo cliente è ormai divenuto una pratica comune).

La maggior parte dei commercialisti e degli esperti contabili non sono esperti nella creazione di reti informatiche né profondi conoscitori dei tecnicismi legati ai collegamenti informatici tra organizzazioni. Tuttavia, ciascuno di loro dovrà imparare ad installare ed utilizzare tutti quegli strumenti che potranno portare dei benefici ai loro clienti. Parimenti, essi dovranno vagliare e verificare la qualità dei dati da essi gestiti per conto della clientela. Per farlo in modo efficace ed efficiente, essi dovranno di necessità avere una qualche familiarità con le tecnologie, anche se non verrà loro richiesto di conoscere gli aspetti tecnici della programmazione o dei collegamenti informatici.

1.10.6 Antiriciclaggio

Il riciclaggio di denaro è il sistema attraverso il quale i proventi illeciti diventano leciti, facendo passare i fondi frutto di attività criminali attraverso una serie di operazioni e/o di entità diverse, al fine di mascherare la fonte

originale del contante riciclato. Generalmente il processo consiste nell'effettuare un'operazione di qualche tipo con denaro liquido, per poi dirottarlo attraverso altre operazioni o entità diverse, e giustificarne infine la presenza dimostrando che esso proviene da attività commerciali "normali".

La Financial Action Task Force (FATF), la cui sede coincide con la sede centrale dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), stabilisce a livello internazionale i principi di antiriciclaggio. La FATF ha pubblicato numerose raccomandazioni che i governi nazionali stanno via via adottando. Queste linee guida stabiliscono che taluni generi di organizzazioni (quali le banche, i commercianti di pietre o di metalli preziosi, le case da gioco, ecc.) sono tenute a verificare l'identità dei loro clienti e dei prodotti o servizi da essi trattati.

Dedicate del tempo a studiare i requisiti e le normative specifiche in vigore nel vostro paese e verificate se esistono obblighi o esenzioni speciali per chi esercita la professione del commercialista o dell'esperto contabile. Ad esempio, la definizione del limite oltre il quale una determinata operazione viene considerata "di grandi dimensioni" non è ovunque la stessa e lo stesso dicasi per l'obbligo di segnalare alle autorità competenti.

In alcuni paesi, ai controlli antiriciclaggio sono stati aggiunti controlli paralleli, mirati ad individuare possibili fonti di finanziamento del terrorismo. Il fine può essere il medesimo e i due problemi possono essere affrontati in maniera unitaria, ma resta il fatto che il riciclaggio del denaro illecito e il finanziamento del terrorismo sono due cose diverse.

L'adempimento degli obblighi di legge può essere articolato nelle fasi che seguono:

- la fase della *due diligence*, ovvero il fatto che siete tenuti ad adottare tutte le misure ragionevoli atte a verificare l'identità del cliente, fino a passare al vaglio tutto il vostro personale di livello superiore e i vostri collaboratori che entrano in contatto diretto con il pubblico;
- la fase di monitoraggio delle operazioni, espressione con la quale si intende l'obbligo di controllare e verificare qualsiasi transazione che movimenti ingenti volumi di denaro liquido;
- la fase di rendicontazione, ovvero l'obbligo di segnalare le transazioni che superano una determinata soglia monetaria, oppure che sono in qualche modo sospette;
- la fase di registrazione e di conservazione dei dati che dimostrano l'ottemperanza alle leggi e ai regolamenti locali;
- la fase di valutazione dei rischi ai quali è esposta l'azienda, per individuare eventuali prodotti, attività o clienti, attuali o potenziali, ad alto rischio;
- l'adozione di politiche interne specificamente mirate a codificare e a sistematizzare tutte le fasi precedenti.

Il vostro studio dovrà prestare particolare attenzione a tutte le operazioni che presentano uno o tutti i seguenti elementi: clienti nuovi o sconosciuti; ingenti volumi di liquidità, non supportati da un'attività economica che ne possa giustificare la provenienza; presenza di complesse reti di società fiduciarie e/o strutture societarie che movimentano fondi in assenza di uno scopo apparente o di motivazioni plausibili, in specie qualora tali reti comprendano entità o soggetti internazionali. Questi controlli sulle attività ad alto rischio potranno essere integrati nelle vostre usuali procedure di verifica della clientela, anche nel caso in cui le norme antiriciclaggio o anti-terrorismo non ne prevedano l'obbligo esplicito per il vostro studio.

1.11 *Business continuity*: l'imperativo nel breve e nel lungo periodo

La nostra trattazione del processo di pianificazione di uno studio professionale non potrebbe dirsi completa se non si facesse cenno alla questione della continuità delle attività dello studio (*business continuity*).

In quanto professionisti, vi assumete la responsabilità di fornire ai vostri clienti un servizio di qualità, nel pieno e continuo rispetto dei principi etici. Tuttavia, a volte si producono delle circostanze per effetto delle quali non è più possibile dare per scontata la continuità del servizio reso. Il vostro processo di pianificazione deve tenere conto anche di questa eventualità.

1.11.1 Interruzione delle attività dello studio

In alcune circostanze, eventi di carattere naturale potrebbero impedire al vostro studio di operare per un certo periodo di tempo, ad esempio a causa di:

- Incendi, inondazioni, sismi e altre catastrofi naturali
- Interruzioni non programmate nell'erogazione dell'energia elettrica o nel funzionamento dei sistemi elettronici
- Malattia grave o decesso del proprietario o di una persona che svolge un ruolo determinante per il funzionamento dello studio

Questo genere di eventi è ovviamente al di fuori delle possibilità di controllo dello studio, ma incide comunque sulla vostra capacità di continuare a servire i clienti. Uno studio ben gestito ha bisogno di un piano per fronteggiare questo genere di situazioni. Ecco perché è assolutamente indispensabile tenere conto della possibilità che si verifichi qualcuna di queste evenienze, di modo che voi e i vostri soci possiate formulare per iscritto un piano ben articolato per ridurre al minimo le ripercussioni negative sulla clientela. Per la formulazione del piano sarà possibile, ad esempio, porsi le domande seguenti:

- È possibile prevenire l'evento? Una soluzione, seppur necessariamente limitata, potrebbe essere individuata nel far sottoporre a visite mediche periodiche tutte le figure chiave dello studio e, più in generale, favorire uno stile di vita e un'alimentazione sani. È ovvio che la maggior parte degli eventi non possono, per loro natura, essere prevenuti e ci si può solo limitare ad intervenire successivamente.
- In che modo si possono ridurre le conseguenze negative dell'evento? Una soluzione potrebbe essere trasferire lo studio in un'area a minor rischio (meno soggetta ad inondazioni, ad esempio, o a più basso rischio sismico), o quanto meno dotarsi di sistemi di emergenza, come *computer* di riserva e/o archivi di *backup* conservati in altra sede. In altri casi, si potrà considerare di trasferirsi in un edificio che offra maggiori garanzie di stabilità e di resistenza.
- Quanto costerebbe la realizzazione di misure preventive? Il costo delle misure di prevenzione o riduzione del rischio deve essere previsto e quantificato, per confrontarlo con il costo e le conseguenze potenziali dell'evento rispetto al quale ci si vuole premunire.
- È possibile definire accordi con altri studi? In alcuni casi, si possono individuare alcuni studi, non concorrenti, situati in altre aree del paese con cui stabilire legami formali, di modo che ciascuno possa intervenire a sostegno dell'altro in caso di catastrofi. Ciò consentirebbe di ripristinare velocemente la fornitura del servizio. Naturalmente, questa soluzione comporta la necessità di proteggere adeguatamente la riservatezza dei dati della clientela.

Per chi gestisce in proprio, senza altri associati, uno studio professionale, un decesso improvviso o una malattia grave rappresentano un'evenienza particolarmente preoccupante. Una possibile soluzione potrebbe essere quella di individuare uno studio disposto a farsi carico del servizio alla clientela in caso di morte o di malattia grave. In questo caso, l'accordo dovrebbe specificare, ad esempio, il periodo di tempo per il quale lo studio si impegna a fornire tale supporto, le condizioni in cui il suo intervento avrà inizio e fine, e (con tutta probabilità) indicazioni per la valutazione del vostro studio, di modo che un coniuge sopravvissuto possa contare su un importo adeguato al valore dell'attività passata di mano.

1.11.2 *Business continuity*: la seconda generazione

Se il volume di attività dello studio continua a crescere per un certo numero di anni, è possibile l'ingresso di un nuovo associato, che potrebbe essere un collaboratore con la necessaria preparazione ed esperienza, o un membro della famiglia del socio fondatore.

L'ingresso di un nuovo associato generalmente prevede un pagamento a fronte della quota di proprietà dello studio, pagamento che può assumere la forma di una diminuzione degli utili prodotti dallo studio per un determinato periodo di tempo, nel caso in cui il nuovo socio sia un familiare, oppure, del pagamento di una determinata cifra per l'acquisto di una quota del capitale fisso di proprietà dello studio e del suo corrente valore di avviamento, nel caso di un ex collaboratore dello studio.

L'ingresso di un associato rappresenta una grossa novità per il *modus operandi* di uno studio. Improvvisamente, le decisioni vanno assunte congiuntamente e l'accordo tra i due (o più) associati diventa un elemento indispensabile. Diventa necessario tenere conto delle diverse personalità, le politiche dello studio vanno messe per iscritto, la gestione delle attività va documentata in modo più formale, ad esempio mettendo agli atti le riunioni e le conversazioni che hanno luogo tra gli associati. Le mansioni e le responsabilità vanno definite con precisione, di modo che ciascun associato sappia quali decisioni gli spettano. In sintesi, è necessario concordare sulla direzione da prendere ai fini delle attività e della crescita dello studio.

Nel [Modulo 2](#) verranno esaminati più dettagliatamente i due modelli organizzativi (studio individuale o studio associato).

1.12 Conclusioni

Nel presente modulo è stato preso in esame il processo di pianificazione strategica, con particolare riferimento ai servizi, ai clienti e al personale dello studio e al *marketing*. Si è anche accennato ad altri aspetti della programmazione, quali la necessità di conoscere gli ambienti nel cui ambito si va ad operare. Ogni studio ha bisogno di un suo piano strategico, che ne determini la direzione e la velocità di crescita. A sua volta, ciascun dipartimento o divisione dello studio necessita del proprio piano per garantire che ciò che viene fatto contribuisca al conseguimento dei risultati complessivi.

Senza un piano, lo studio non può che procedere in maniera dispersiva, reagendo alle opportunità che si presentano in modo non programmato e nel farlo potrebbe anche svilupparsi in direzioni e con modalità non confacenti ai bisogni dei suoi proprietari. Il risultato finale potrebbe essere il disaccordo tra gli associati, con conseguente insoddisfazione sul lavoro e scarso attaccamento allo studio professionale.

Come avviene per qualsiasi programma di viaggio, sono necessari alcuni segnali indicativi, per non perdere di vista il percorso tracciato. I *benchmark* garantiscono che lo studio viaggi alla giusta velocità, aiutando i suoi titolari a scegliere la giusta direzione in corrispondenza dei principali crocevia.

Qualunque interazione tra il vostro gruppo di lavoro e i clienti rappresenta un'opportunità di *marketing*. Il *marketing* è infatti un fattore troppo determinante per affidarlo esclusivamente all'associato che se ne occupa o al suo gruppo di collaboratori.

Rammentate sempre, durante le fasi di formulazione ed attuazione dei piani, che lo studio professionale si regge sulle spalle delle persone che vi lavorano. Assumere le persone giuste, con l'impostazione giusta, è forse la decisione più importante che dovrete prendere. Una scelta sbagliata dei propri collaboratori avrà conseguenze che vanno molto al di là delle prestazioni individuali: un collaboratore "sbagliato" ha il potere di turbare il lavoro degli altri collaboratori, richiede ai *manager* più tempo per istruirlo o per "metterlo in riga", abbassa il morale del proprio gruppo di lavoro se non dell'intero studio e licenziarlo può essere un processo lungo e potenzialmente molto costoso.

Elaborare una procedura e degli strumenti per vagliare i candidati ed escludere quelli potenzialmente negativi, assumendo al loro posto candidati con caratteristiche ottimali, richiede un investimento che si ripaga infinite volte. Chiedete ai vostri collaboratori di aiutarvi a trovare i colleghi di lavoro migliori: sicuramente nessuno di loro avrà voglia di lavorare con persone negative, incompetenti o difficili da trattare!

Il processo di pianificazione strategica non si conclude mai: si passa, senza soluzione di continuità, dalla programmazione del periodo successivo alla verifica dei risultati ottenuti rispetto a quelli previsti e quindi alla pianificazione del periodo seguente. Cercate di godervi il processo, dato che dedicherete molto del vostro tempo ad occuparvi di programmazione e soprattutto godetevi i risultati ottenuti, una volta che il piano avrà prodotto i suoi frutti.

1.13 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC

Riferimenti bibliografici

Dennis, Anita. "Understanding the best and brightest." *Journal of Accountancy* November 2006.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Nov/UnderstandingTheBestAndBrightest.htm>

Hayes, Michael. "Be an HR resource for your clients." *Journal of Accountancy* November 2006.

http://www.ksphllc.com/uploads/pdf/sabrinajournalofaccountancyarticlenov2006_003.pdf

Kaplan Robert S., and Norton, David. "The strategy focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment". Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001.

Kaplan, Robert S. and, Norton, David. "The balanced scorecard: translating strategy into action". Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.

Matthews, Paul and, Telfer, Paul. "Jekyll or Hyde?" *Accountancy* August (2007) : 58-59.

Monks, John and, Tovey, David. "In search of greatness." *Accountancy* March and April 2007.

<http://www.thepartners.com/articles/266-in-search-of-greatness>

Perry, Michelle. "Making hay even when it rains." *Accountancy* May (2008) : 48-49.

Pipe, Steve A. "The Good, The Bad and The Ugly." *Accountancy* July (2008) : 34-35.

Shohet, Phil and, Jenner, Andrew. "The importance of being profitable." *Accountancy* July (2007): 40-41.

Tarasco, Joseph A. and, Damato, Nancy. "Build a better career path." *Journal of Accountancy* May 2006.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/May/BuildABetterCareerPath.htm>

Wheelen, Thomas L. and, Hunger, David J. "Strategic Management and Business Policy". New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 2000.

Letture consigliate

Angel, Robert and, Johnston, Hugh. "Positioned to win." *CA Magazine* October 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/features/camagazine4312.aspx>

Baker, Ronald J. "The Firm of the Future." *Journal of Accountancy* November 2008.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2008/Nov/The+Firm+Of+The+Future.htm>

Baker, Ronald J. "Pricing on Purpose: How to Implement Value Pricing In Your Firm." *Journal of Accountancy* June 2009.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Jun/20091530.htm>

Barcelo, Yan. "Ten ways to add value." *CA Magazine* August 2009.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/aug/features/camagazine28582.aspx>

Chapman & Eastway. "How You Can Market Your Business to Success." Business Management Series s.d.
http://www.chapmaneastway.com.au/articles_and_publications/how_you_can_market_your_business_to_success

CPA Australia. About balanced scorecards.
<http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xchg/cpa-site/hs.xsl/knowledge-leadership-toolkit-guides-balanced-scorecards.html>

CPA Australia. Checklist for purchasing an accounting practice.
<http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/checklist-for-purchasing-an-accounting-practice.pdf>

CPA Australia. Firm of the Future.
<http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xbcr/cpa-site/opportunities-and-challenges-for-public-practices.pdf>

Davey, Louise. "Making it count." CA Magazine Jan-Feb 2009.
<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/january-february/regulars/camagazine5525.aspx>

Kaplan, Robert S. and, Norton, David. The balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996.

Kaplan, Robert S. and, Norton, David. The strategy focused organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2001.

Kaplan, Robert S. and, Norton, David. Strategy Maps. Converting intangible assets into tangible outcomes. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2004.

Rosenhek, Stephen. "Make it rain." CA Magazine April 2008.
<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/april/regulars/camagazine5102.aspx>

Williams, Hugh. "The timesheet is dead." Accountancy, August (2007): 56-57.

(tedesco)

Weiland, Heiner. "Strategisches Marketing und marketingorientierte Kanzleiführung." Deutsches Steuerrecht, 27 (2004): 1141-1148.

(italiano)

D'Agnolo, Michele. "Il marketing strategico." in Strategia ed organizzazione degli studi professionali, Michele D'Agnolo: capitolo 8. Milano: Il Sole 24 Ore, 2008.

Ferrarini & Partners. "Strategie di sviluppo dello studio del commercialista". S.Arcangelo di Romagna: Maggioli, 2004.

Multimedia training course "Professionista 24" n. 1 Organizzare lo studio professionale. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.

Video: <http://www.economiaefinanza.org/categoria/pianificazione-strategica>

Risorse reperibili nel sito di IFAC

Pubblicazioni IFAC <http://web.ifac.org/publications>

Pubblicazioni SMP Committee, IFAC <http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Per un indice di altre risorse aggiornate sui contenuti del [Modulo 1](#), consultare la sezione Risorse dell'International Center for Small and Medium Practices alla pagina *web* <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources>, ed in particolare i link rilevanti su http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php

Per effettuare ricerche nei siti *web* degli organismi professionali membri di IFAC e altri siti *web* che offrono risorse utili sui contenuti del **Modulo 1**, è possibile utilizzare il motore di ricerca IFACnet dalla *home page* dell'International Center for Small and Medium Practices <http://www.ifac.org/SMP/>

Per partecipare a un forum di discussione delle tematiche relative al **Modulo 1** con professionisti provenienti da ogni paese del mondo, consultare il Discussion Board PMI/PMS su <http://web.ifac.org/forum/SMP/1>

Appendici

Appendice 1.1 Checklist per un'autovalutazione obiettiva

Valutate le vostre competenze tecniche

- Disponete di solide basi nelle principali aree di specializzazione dello studio? C'è qualche grave lacuna nelle vostre competenze professionali?
- Potete fare affidamento sulla vostra esperienza per assicurare ai clienti dello studio un servizio professionale e di qualità in queste aree fondamentali?
- La vostra esperienza e le vostre competenze sono sufficientemente flessibili da consentirvi di affrontare e risolvere anche problematiche nuove nei principali settori di attività dello studio?
- Avete mantenuto sempre aggiornate le vostre competenze professionali, con specifiche attività di formazione continua?

Valutate le vostre capacità *manageriali* e relazionali

- Vi piace interagire con gli altri (svolgendo attività di supervisione o *coaching* o per motivare i componenti del vostro studio, muovendo eventualmente critiche costruttive)?
- Vi considerate un *leader* oppure un collaboratore/esecutore?
- Sapreste definire il vostro stile di *management*? Siete autocratici? Rimanete fermi nelle vostre posizioni senza cedere al compromesso? Oppure preferite ottenere il consenso più ampio possibile? Siete flessibili? Non avete una posizione definita? Non esiste necessariamente un approccio "giusto" o "sbagliato", ma è indispensabile avere consapevolezza del proprio stile di *management*, per riconoscerne i punti di forza e i limiti. Provate a stilare un elenco di parole chiave che vi descrivano.
- Siete capaci di giudicare con obiettività e di accettare con mente aperta un ragionamento coerente e ponderato?
- Verificate sempre che le vostre opinioni e decisioni si basino su dati sufficienti?
- Preferite lavorare da soli o fare parte di una squadra?

Valutate le vostre risorse finanziarie

- Avete le disponibilità economiche per avviare uno studio o per rilevarne uno già esistente considerando che per alcuni mesi non potrete contare su uno stipendio o su entrate regolari?
- Siete consapevoli di ciò che comporta costituire e gestire uno studio professionale: l'accumulo delle pratiche in corso e dei relativi crediti verso i clienti; le uscite di cassa settimanali o mensili prevedibili; gli investimenti e le altre spese iniziali che dovrete affrontare prima che lo studio cominci a generare profitti?
- Potete contare sul sostegno di qualche banca, disposta a concedervi finanziamenti a condizioni accettabili?
- Sapete già come determinerete i compensi orari che applicherete per remunerare il vostro lavoro e quello dei vostri collaboratori?

Valutate la vostra capacità di *marketing*

- Come giudicate la vostra capacità di promuovere e vendere i servizi dello studio per cui lavorate attualmente?
- Vi sentite a vostro agio nel descrivere e quantificare ad un cliente (già acquisito o potenziale) il valore del servizio che fornite o i vantaggi che il vostro lavoro può assicurargli?
- Ritenete che gli onorari o i compensi orari rispecchino correttamente il valore del vostro lavoro? In un modo o nell'altro, gestire con profitto uno studio professionale significa anche riuscire a generare un compenso

equo per ogni ora dedicata a ciascun cliente e non ci si può concedere il lusso di dubitare del proprio valore. È fondamentale essere convinti del valore del vostro lavoro e dei benefici che esso apporta al cliente, altrimenti qualunque iniziativa di *marketing* mancherà di credibilità.

Valutate la vostra personalità

- Avete fiducia in voi stessi?
- Siete pronti a impegnarvi al massimo per raggiungere i vostri obiettivi? In alcune circostanze, sarà necessario lavorare fino a tardi per portare a termine delle pratiche entro la scadenza; se non siete disposti a farlo, potrebbe essere necessario affidarsi a un maggior numero di collaboratori, con costi più elevati per lo studio.
- Siete pronti a fare sacrifici per raggiungere i vostri obiettivi?
- Vi piace lavorare con gli altri e per gli altri? Clienti, associati e collaboratori sono persone ciascuna con esigenze e aspettative diverse riguardo voi e il vostro studio. Ognuna con un proprio modo di fare e quindi toccherà a voi mettere a frutto al meglio le potenzialità di ciascuno.
- Come reagite quando vi trovate a lavorare sotto pressione? Come affrontereste, per esempio, una fase di scarsa liquidità, nella vostra vita personale o negli affari?

Valutate il sostegno e l'appoggio esterno su cui potete contare

- La vostra famiglia o i vostri amici condividono la decisione di creare uno studio professionale? Sapranno comprendere le vostre esigenze in termini di tempo e flessibilità se dovrete fermarvi in ufficio oltre il normale orario di lavoro?
- Come pensate di provvedere a voi stessi e/o alla vostra famiglia, specialmente nella fase di avviamento dello studio?
- (Per chi ha intenzione di costituire uno studio individuale) Potete contare su un consulente fidato (o un mentore o un *coach*), insieme al quale affrontare le questioni più impegnative?

Aspetto economico: ognuno ha le proprie opinioni in merito alla maggiore o minore importanza del benessere economico e a quello che definirebbe uno stile di vita confortevole. Qual è il vostro punto di vista?

Obiettivi specifici: quali sono e quando pensate sia realisticamente possibile realizzarli?

Appendice 1.2 Punti da includere nella *checklist* per il processo di pianificazione

Forma giuridica dello studio

- Studio individuale o studio associato?
- Scelta della forma giuridica dello studio: implicazioni e vantaggi derivanti dalla limitazione della responsabilità.

Servizi

- Gamma dei servizi da offrire
- Servizi forniti direttamente dallo studio e servizi per i quali si indirizza il cliente ad altri professionisti facenti parte del *network*
- Atteggiamento assunto dallo studio in merito alla segnalazione di colleghi e di altri studi professionali ai propri clienti (ad esempio, ci si aspetta che la cortesia venga ricambiata?)

Composizione dell'organico dello studio

- Numero di collaboratori in rapporto al numero di associati/titolari dello studio
- Possibilità di carriera e criteri adottati per gli avanzamenti
- Scelte in merito a: orario di lavoro, festività, ferie, congedi e permessi, flessibilità per situazioni familiari contingenti (frutto di dichiarazioni di principio o di una auspicabile ed effettiva cultura propria dello studio professionale)
- Flessibilità nell'accettare forme di telelavoro
- Eventuali sistemi per premiare la produttività
- Scelte in merito alla concessione di permessi e congedi di lunga durata non retribuiti, permessi per motivi di studio, ecc.
- Metodi per attrarre e fidelizzare nuovi collaboratori

Sistemi e procedure

- Definizione dei sistemi e delle procedure cui fare riferimento nello svolgimento degli incarichi e del margine di autonomia individuale concesso a ciascun collaboratore
- Sanzioni da applicare in caso di mancata conoscenza o rispetto dei sistemi e delle procedure
- Le decisioni e gli orientamenti del vostro ordine professionale, i relativi obblighi di documentazione e gli obblighi relativi al controllo di qualità previsti dal medesimo ordine professionale

Tecnologia

- I sistemi informatici saranno sviluppati ed implementati dal personale interno (titolare dello studio/associati e/o collaboratori) o ci si affiderà a consulenti esterni e fornitori?
- Stabilite un *budget* che vi consenta di avere a disposizione tutti i sistemi indispensabili sin dal primo giorno di operatività dello studio, che verranno poi aggiornati o potenziati di pari passo con la crescita dell'attività.

Marketing e crescita dello studio

- Cominciate a valutare i metodi che utilizzerete per favorire la crescita della clientela dello studio.
- In che modo pensate di far conoscere ai clienti l'offerta dei servizi prestati dallo studio?
- Definire l'importanza delle attività di *marketing* per ogni profilo aziendale.

- Stabilite se il *marketing* è di competenza dei collaboratori che lavorano a contatto con i clienti o se rappresenta un compito specifico da affidare ad un numero limitato di associati o collaboratori con maggiore esperienza professionale.
- Stabilite se la crescita costituisce uno degli obiettivi fondamentali dello studio o piuttosto una conseguenza naturale di un lavoro ben fatto; se gli obiettivi di crescita andranno perseguiti esclusivamente attraverso l'incremento del numero dei clienti e dei servizi offerti o anche tramite una strategia di fusioni e acquisizioni.

Gestione finanziaria

- Elaborate una strategia complessiva per soddisfare il fabbisogno finanziario dello studio:
 - capitale versato;
 - utili non distribuiti;
 - utili/prelievi in acconto sugli utili.
- Stabilite se la strategia generale dello studio è quella di prendere in *leasing* le attrezzature e i macchinari ovvero di acquistarli.
- In che misura lo studio è pronto ad accettare la strategia di una *leadership* ottenuta "in perdita" (ad esempio, vendendo servizi al di sotto del prezzo di costo) o comunque a subire perdite nel breve periodo nell'ambito di un nuovo settore di servizi, in vista di una crescita delle proprie attività nel lungo periodo?
- Definite i ruoli e le responsabilità per quanto riguarda la gestione finanziaria, l'amministrazione e la gestione dello studio.

Appendice 1.4 Manuale ad uso di uno studio professionale

Di seguito, si presenta, a titolo di esempio, un manuale ad uso di uno studio professionale.

Il manuale adottato dovrebbe contenere informazioni in merito ai seguenti aspetti:

Mission e/o obiettivi

- Elenco dei servizi offerti
- Elenco della tipologia di clienti che costituisce il *target* dello studio o il principale segmento di mercato in cui esso intende operare
- Principali obiettivi operativi per l'esercizio in corso

La struttura organizzativa

- I principali *team* o aree funzionali in cui si articola lo studio, sia che producano fatturato sia che si occupino dell'amministrazione
- Il numero minimo di professionisti e di collaboratori di livello *senior*
- L'assegnazione dei collaboratori ai rispettivi *team* o gruppi di lavoro, almeno in via indicativa
- I recapiti dello studio: sede/i, indirizzo postale, numeri di telefono, numeri di fax, indirizzo e-mail, ecc.

Assunzioni e condizioni di lavoro

- Gerarchia e organigramma
- Procedure di assunzione improntate alla trasparenza, che comprendano la pubblicazione delle offerte di lavoro, lo *screening* delle domande presentate, i colloqui di valutazione dei candidati pre-selezionati, la verifica delle referenze, la stesura della proposta di lavoro, ecc.
- Programmi di inserimento per i neo-assunti
- Descrizione dei profili aziendali
- Formazione professionale continua: attività di formazione interna, attività e convegni esterni, corsi di formazione professionale continua per la partecipazione ai quali lo studio offre un sussidio che, in caso di interruzione anticipata del rapporto di lavoro, dovrà essere restituito
- Orario di lavoro e livelli di *performance*: livelli minimi e livelli attesi, straordinario, flessibilità, ecc.
- Abbigliamento richiesto
- Regole sul fumo e sul consumo di bevande alcoliche e stupefacenti
- Gestione della *performance*: verifica dei risultati e definizione degli obiettivi per l'anno successivo
- Definizione e revisione dei livelli retributivi: eventuali scale salariali, criteri impiegati per la revisione delle retribuzioni del personale e loro frequenza, *bonus* e incentivi
- Periodicità e modalità di pagamento
- Benefici di natura non salariale: *benefit* non monetari, accordi relativi alla commutazione di parte della remunerazione del collaboratore in benefici di altro genere (i cosiddetti *salary-sacrifice arrangement*), schemi pensionistici, ecc.
- Permessi, congedi e relative condizioni: festività pubbliche, ferie, assenze per malattia, congedi e aspettative, permessi per lutto, permessi straordinari, permessi non retribuiti, permessi per motivi di studio, permessi per maternità e paternità, ecc.

- Ricorsi e reclami
- Interruzione del rapporto di lavoro: obbligo di preavviso per il collaboratore e per lo studio

Acquisti di importo limitato

- Limiti alle deleghe per l'autorizzazione delle spese
- Autorizzazione acquisti e pagamenti
- Prenotazione viaggi o rimborso delle spese di trasferta: criteri *standard* per la scelta del mezzo di trasporto, in particolare per le lunghe percorrenze, utilizzo di taxi
- Addebito al cliente di spese sostenute nel corso dello svolgimento dell'incarico

Impiego delle attrezzature dello studio

- Risorse disponibili nei locali dello studio: *computer*, programmi *software*, abbonamenti, telefono, connessione Internet, archivi, ecc.
- Risorse utilizzabili al di fuori dei locali dello studio: PC portatili, cellulari, autoveicoli
- Utilizzo delle risorse a scopo privato: regole per la computazione e il rimborso

Criteri e regole generali per lo svolgimento delle mansioni di ufficio

- Formati e stile della corrispondenza; formule di saluto e di presentazione da utilizzare nel rispondere al telefono; livelli quantitativi e qualitativi delle prestazioni definiti in base ai tempi di risposta per le chiamate telefoniche o per la posta elettronica o per gli altri contatti con i clienti
- Gestione delle comunicazioni in entrata e in uscita: telefono, corrispondenza, posta elettronica, fax
- Conservazione dei documenti
- Gestione dei reclami dei clienti
- Garanzie sullo svolgimento professionale degli incarichi e dei mandati ricevuti dai clienti
- Tutela della *privacy* e della riservatezza nel trattamento dei dati dei clienti
- Autorizzazioni o limiti alle autorizzazioni relative alla riduzione o allo storno degli importi fatturati ai clienti per spese o per compensi professionali

Equità di trattamento dei lavoratori

Alcuni degli aspetti seguenti potrebbero essere già disciplinati dalla legislazione vigente o dal codice deontologico professionale.

- Pari opportunità
- Salute e sicurezza sul luogo di lavoro: numeri di emergenza ed esercitazioni antincendio
- Norme contro le discriminazioni per motivi di età, razza, fede, sesso e orientamento sessuale
- Norme contro le molestie sul luogo di lavoro, sotto forma di atti di molestie sessuali o di altra natura e altri atti di intimidazione e di prevaricazione

Il presente Manuale dello studio viene proposto esclusivamente a scopo esemplificativo e dovrà essere adattato alle condizioni e alle esigenze del singolo studio.

Indice

1. Introduzione	67
1.1 Introduzione generale	67
1.2 La storia dello studio	67
1.3 La mission e la vision dello studio	67
1.4 Gli obiettivi dello studio	68
1.5 La struttura amministrativa	68
2. Rapporto di lavoro con il personale dello studio	69
2.1 Obblighi del personale	69
2.2 Rimborso spese	69
2.3 Trasferte	70
2.4 Abbigliamento e comportamento	70
2.5 Calcolo delle retribuzioni	70
2.6 Informazioni personali: cambio di domicilio	70
2.7 Autoveicoli e motoveicoli a disposizione dello studio	70
2.8 Copertura assicurativa e responsabilità per i veicoli a disposizione dello studio	72
2.9 Telefoni cellulari	73
2.10 Addebiti sul conto dello studio	73
2.11 Telefonate personali	73
2.12 Utilizzo corretto di Internet e della posta elettronica	74
2.13 Assenze e ritardi	74
2.14 Visite mediche	74
2.15 Beni di proprietà dello studio	74
2.16 Sicurezza	75
2.17 Parcheggio	75
2.18 Valutazione annuale	75
2.19 Cessazione del rapporto di lavoro	76
2.20 Divieto di fumare	76
2.21 Il sistema di controllo della qualità	77
2.22 Prestazioni a favore dei collaboratori e dei loro familiari	77
2.23 Codice di condotta dello studio	77
2.24 Permessi e congedi straordinari	77
2.25 Doni e ospitalità	78
3. Salute e sicurezza sul lavoro	79
3.1 Dovere generale di tutela della salute e della sicurezza	79
3.2 Norme di sicurezza	79

3.3	Modulo per la denuncia di infortunio	80
3.4	Norme di sicurezza e procedure antincendio	81
3.5	Visitatori	81
3.6	Pronto soccorso	81
4.	Politiche dello studio in materia di pari opportunità, discriminazioni e molestie	82
4.1	Introduzione	82
4.2	Discriminazione	83
4.3	In che cosa consiste la discriminazione?	83
4.4	Diritti sul luogo di lavoro	84
4.5	Molestie sessuali	85
4.6	Altre molestie	86
4.7	Conseguenze in caso di violazione delle politiche dello studio in materia di pari opportunità, discriminazioni e molestie	86
4.8	Che cosa si deve fare se si ritiene di avere subito molestie o discriminazioni?	87
5.	Principi di comportamento professionale	89
5.1	Codice di condotta professionale	89
5.2	Altri principi di comportamento professionale	89
6.	Controllo di qualità	90
6.1	Procedure interne per il controllo di qualità	90
7.	Regolamento sull'utilizzo di Internet e della posta elettronica	91
7.1	Introduzione	91
7.2	A quale tipologia di attività si riferisce questo regolamento?	91
7.3	Regolamento e linee guida per l'utilizzo della posta elettronica	91
7.4	Regolamento per l'utilizzo di Internet	92
7.5	Regolamento per l'utilizzo dei sistemi informatici	93
7.6	Software	93
7.7	Sorveglianza sull'utilizzo dei sistemi informatici	93
8.	Tutela della privacy	95
8.1	Finalità	95
8.2	Raccolta di dati di carattere personale	95
8.3	Principi che regolano la tutela della privacy	95
9.	Procedure d'ufficio di carattere generale	96
9.1	Telefono	96
9.3	Scambio di corrispondenza	97
9.4	Archiviazione	97
9.5	Conservazione e distruzione dei documenti	98
9.6	Rimborso piccole spese	98

9.7	Attrezzature ad uso dello staff	99
9.8	Macchine fotocopiatrici	99
9.9	Fax e altri dispositivi	99
10.	Valutazione, formazione e aggiornamento dello staff	100
10.1	Obiettivi delle valutazioni delle prestazioni	100
10.2	Con quale frequenza viene effettuata la valutazione delle prestazioni?	100
10.3	L'incontro di valutazione delle prestazioni	101
10.4	Fase successiva all'incontro di valutazione delle prestazioni	101
11.	Regole sull'utilizzo delle risorse finanziarie	102
12.	Reclami da parte del personale	103
12.1	Introduzione	103
12.2	Procedure da adottare in caso di controversie con il personale	103
12.3	Procedura per la risoluzione delle controversie tra collaboratori e clienti dello studio	104
13.	Modulistica	105
13.1	Ferie, permessi e congedi	106
13.2	Dati bancari	107
13.3	Scheda di valutazione del personale	108
13.4	Richiesta di rimborso delle spese di trasferta	110
13.5	Riepilogo ore di straordinario	111
13.6	Rimborso spese	112

1. Introduzione

1.1 Introduzione generale

Il presente Manuale dello studio non può trattare in maniera esauriente tutti gli aspetti relativi all'attività e all'amministrazione dello studio [INSERIRE IL NOME DELLO STUDIO]. Infatti, il suo scopo è descrivere i principi e le regole di carattere generale cui si dovranno attenere i membri dello *staff*. Tutto il personale è tenuto a leggere e a conoscere le procedure e le regole descritte nel Manuale.

I collaboratori dovranno attenersi a quanto prescritto dalla versione più aggiornata del Manuale dello studio.

Il Manuale costituisce parte integrante del Sistema di Controllo della Qualità ed andrebbe letto unitamente alla versione più recente della norma ISQC1 relativa al Controllo di Qualità degli Studi Professionali [O ALTRA NORMA NAZIONALE EQUIVALENTE].

Conformandosi alle regole contenute nel Manuale è possibile conseguire i benefici indicati qui di seguito.

[MODIFICARE IL TESTO SEGUENTE PER ADEGUARLO ALLA FILOSOFIA DELLO STUDIO]

Per lo studio:

- Definire la qualità del servizio che i clienti si aspettano di ricevere dallo studio
- Rafforzare la struttura di comunicazione
- Assicurare al personale la formazione necessaria per svolgere al meglio le proprie mansioni
- Garantire l'uniformità e la coerenza del formato e del contenuto dei documenti di lavoro
- Ridurre le perdite di tempo per rieseguire lavori già svolti e/o a causa di metodologie inefficienti o inefficaci
- Ridurre il rischio di contenziosi
- Far emergere le eventuali incongruenze esistenti tra le diverse regole e procedure in uso nello studio
- Risolvere i problemi in modo efficace
- Contribuire all'aumento della redditività dello studio

Per i clienti:

- Fornire *benchmark* per valutare la qualità del servizio ricevuto
- Far riconoscere il valore del servizio offerto dallo studio
- Garantire un servizio di qualità costante

Per soddisfare le esigenze di un mercato in continuo cambiamento, il Manuale dello studio dovrà essere aggiornato costantemente. Il personale sarà informato di tutte le variazioni significative apportate e dovrà attenersi alle nuove regole e procedure.

Il contenuto del Manuale è riservato e non dovrà essere divulgato all'esterno dello studio senza la necessaria autorizzazione.

1.2 La storia dello studio

[COMPLETARE]

1.3 La *mission* e la *vision* dello studio

[COMPLETARE]

1.4 Gli obiettivi dello studio

[COMPLETARE]

1.5 La struttura amministrativa

Nella tabella che segue vengono descritti i sistemi amministrativi dello studio e i nomi dei responsabili dei vari settori. In caso di dubbi in merito ad aree specifiche dell'attività dello studio, il personale dovrà prima di tutto parlarne con il proprio diretto superiore e, nel caso quest'ultimo non sia in grado di risolvere il problema, rivolgersi al responsabile indicato nella tabella.

	Area amministrativa	Responsabile
1.	Gestione finanziaria A. Clienti e incassi B. Fornitori e pagamenti C. Valutazione clienti D. Dati finanziari interni: <ul style="list-style-type: none">• bilanci previsionali (<i>budget</i>)• rapporti mensili E. Assicurazione F. Sistemi informatici per la gestione finanziaria	[INDICARE IL RUOLO PIÙ CHE LA PERSONA SPECIFICA, es. "Il socio responsabile delle relazioni con il personale", "Il responsabile della gestione dello studio", ecc.]
2.	Ufficio A. Tecnologia: <ul style="list-style-type: none">• computer• telefono e Internet• attrezzature d'ufficio B. Materiali di consumo: <ul style="list-style-type: none">• cancelleria• beni accessori, spese per il <i>comfort</i> dello <i>staff</i> C. Mezzi di trasporto	
3.	Sviluppo dello studio A. <i>Marketing</i> : <ul style="list-style-type: none">• pubblicità• relazioni pubbliche• funzioni• comunicazione esterna B. Formazione e Sviluppo	
4.	Risorse Umane A. Selezione e reclutamento B. Retribuzioni C. Pari opportunità e tutela dalle molestie di tipo sessuale	Fare riferimento alla procedura prevista per i reclami nel capitolo sulle pari opportunità del presente Manuale.
5.	Controllo di qualità A. Responsabile del controllo di qualità	

2. Rapporto di lavoro con il personale dello studio

2.1 Obblighi del personale

Gli obblighi del personale comprendono, in aggiunta alle mansioni definite dalla lettera di incarico o dal contratto di assunzione individuale, gli eventuali altri compiti comunicati di volta in volta dallo studio.

Ove i collaboratori avessero delle difficoltà ad interpretare o a mettere in pratica, sotto qualunque aspetto, le mansioni e i compiti loro assegnati, dovranno chiedere consiglio ed assistenza:

- al loro diretto superiore;
- in caso di assenza del superiore, ad un altro collaboratore che goda di autorità pari o simile a quella del superiore diretto; oppure
- in caso di assenza sia del diretto superiore che di un collaboratore di pari livello, ad un altro collaboratore con maggiore esperienza del collaboratore in difficoltà.

Tutto il personale è tenuto a svolgere le proprie mansioni, espletare i propri doveri e rappresentare lo studio con cortesia e professionalità.

I collaboratori sono tenuti, in qualsiasi momento, a promuovere lo studio e ad agire nel suo interesse.

I collaboratori sono tenuti, in qualsiasi momento, a tenere con il cliente un comportamento professionale. Tale comportamento riflette il comune sentire e riguarda sia la buona educazione nell'interagire di persona, al telefono, per posta o per posta elettronica, sia l'astenersi dal criticare o diffamare i clienti dello studio.

I collaboratori sono tenuti a conoscere i servizi offerti dallo studio e devono essere pronti a cogliere tutte le opportunità per portare valore aggiunto alle prestazioni già svolte in favore dei clienti, proponendo servizi aggiuntivi.

I collaboratori devono rispondere tempestivamente alle richieste dei clienti, rivolgendosi a loro in modo formale (ad esempio con la formula di cortesia di "Signore", "Signora", "Signorina" o eventuali titoli posseduti) salvo ove lo stesso cliente li autorizzi espressamente ad utilizzare uno stile più colloquiale.

Tutti i collaboratori rappresentano lo studio, sia durante che al di fuori dell'orario di lavoro. I collaboratori non devono mai comportarsi in maniera tale da danneggiare o screditare la reputazione dello studio. Ove la condotta del collaboratore al di fuori dell'orario di lavoro avesse un collegamento diretto con il lavoro svolto per lo studio o qualora tale condotta risultasse contraria agli interessi dello studio, quest'ultimo potrà ricorrere ad azioni disciplinari nei confronti del collaboratore stesso.

Qualora un collaboratore sappia o sospetti che un cliente:

è insoddisfatto del servizio fornito dallo studio; o

è restio a fornire allo studio le informazioni necessarie per la prestazione di un servizio professionale, il collaboratore è tenuto a riferire quanto prima tale circostanza al proprio superiore diretto.

2.2 Rimborso spese

Lo studio rimborserà al collaboratore tutte le spese sostenute per l'espletamento delle mansioni e dei compiti che gli sono stati assegnati, a patto che siano state preventivamente approvate. Il rimborso è subordinato alla presentazione, da parte del collaboratore, delle ricevute o di altro giustificativo della spesa sostenuta e della motivazione della stessa, nelle forme opportune stabilite dallo studio. I collaboratori dovranno anche compilare e presentare il modulo per la richiesta di rimborso di cui al capitolo sulla modulistica del presente Manuale.

2.3 Trasferte

Lo studio rimborserà, entro limiti ragionevoli, tutte le spese di viaggio sostenute dal collaboratore per l'espletamento delle proprie mansioni, a patto che tutte le richieste di rimborso vengano presentate mediante l'apposita modulistica, controfirmata dal responsabile e accompagnata dai necessari giustificativi. Il rimborso spese è comunque sempre subordinato al vaglio e all'autorizzazione preventiva dello studio.

Le modalità di trasferta (viaggio e alloggio) dovranno essere definite, prima della partenza, con l'agenzia di viaggi prescelta dallo studio.

Di norma, i viaggi aerei saranno effettuati in classe economica con la compagnia indicata dallo studio.

2.4 Abbigliamento e comportamento

Il personale è tenuto a presentarsi con un abbigliamento consono e in modo decoroso, curato, confacente ad un collaboratore di uno studio professionale e adeguato al ruolo e alle mansioni individuali.

Lo studio potrà occasionalmente fornire bevande alcoliche destinate al consumo sul posto di lavoro o altrove nel corso di eventi legati alla professione, quali ricevimenti natalizi o pranzi di lavoro con i clienti. I singoli collaboratori restano comunque i soli responsabili del consumo di bevande alcoliche durante dette occasioni e si impegnano a mantenere una condotta adeguata in qualunque circostanza.

Come si è detto, i collaboratori rappresentano lo studio durante e al di fuori dell'orario di lavoro e pertanto non dovranno in alcuna occasione indulgere in comportamenti che possano danneggiare o screditare la reputazione dello studio, anche nel corso di eventi sociali collegati alla professione. Il comportamento tenuto nel corso di tali eventi o dopo l'orario di lavoro potrà avere come conseguenza azioni disciplinari nei confronti del collaboratore in questione qualora la sua condotta si rifletta negativamente sulle attività o sulla reputazione dello studio.

2.5 Calcolo delle retribuzioni

Il calcolo delle retribuzioni spettanti ai collaboratori viene svolto dal reparto contabilità o da altri professionisti incaricati dallo studio. Per quanto riguarda i collaboratori che abbiano diritto al pagamento di compensi per lavoro straordinario o ad altre indennità analoghe, si ribadisce che qualsiasi prestazione lavorativa svolta al di fuori del normale orario di lavoro previsto dal contratto deve essere preventivamente autorizzata dal diretto superiore del collaboratore interessato.

2.6 Informazioni personali: cambio di domicilio

La normativa vigente obbliga il datore di lavoro a chiedere ai propri collaboratori di fornirgli un domicilio aggiornato. Inoltre, potrebbe verificarsi il caso che lo studio abbia la necessità di mettersi in contatto con il collaboratore o con il suo parente più prossimo in occasione di assenze ingiustificate o situazioni di emergenza. Per tale motivo i collaboratori sono tenuti a informare lo studio di eventuali modifiche al proprio indirizzo o ai propri recapiti telefonici, nonché a fornire il recapito del parente più prossimo.

2.7 Autoveicoli e motoveicoli a disposizione dello studio

Lo studio può decidere di mettere a disposizione di propri collaboratori esterni o interni e tirocinanti veicoli che si trovano nella disponibilità dello studio da utilizzare esclusivamente per motivi di lavoro.

L'utilizzo dei veicoli dello studio dovrà, ove possibile, essere richiesto in anticipo con le modalità previste dal sistema di prenotazione interno [INSERIRE DESCRIZIONE SISTEMA DI PRENOTAZIONE DELLO STUDIO]

I veicoli in questione resteranno in qualsiasi circostanza di esclusiva proprietà o disponibilità dello studio.

Chiunque si trovi a condurre un veicolo dello studio dovrà:

- essere in possesso di patente di guida valida, che autorizzi a condurre quella tipologia di veicolo e dell'autorizzazione rilasciata dallo studio;
- rispettare tutte le norme previste dal codice della strada vigente;
- guidare il veicolo con prudenza e responsabilità, in modo da garantire la propria sicurezza personale, quella di eventuali passeggeri e la sicurezza pubblica;
- astenersi dal guidare o non consentire ad altri di guidare un veicolo di proprietà dello studio sotto l'effetto di alcolici o sostanze stupefacenti, ovvero con un tasso alcolico nel sangue e nel fiato superiore a zero (indipendentemente dai limiti posti dalla legge), oppure sotto l'effetto di farmaci o droghe assunte a scopo terapeutico o ricreativo;
- dare prova di cortesia e rispetto nei confronti di tutti gli altri utenti della strada;
- astenersi dall'autorizzare o consentire ad altri di condurre i veicoli di proprietà dello studio in assenza di autorizzazione scritta da parte dello studio stesso;
- astenersi dal condurre o consentire ad altri di condurre un veicolo di proprietà dello studio in modo sconsiderato, irresponsabile o pericoloso;
- rispettare tutte le disposizioni dei regolamenti e dei codici vigenti in materia di utilizzo o conduzione di veicoli a motore. La responsabilità delle conseguenze di eventuali violazioni di detti regolamenti e codici, comprensive di multe, sanzioni e richieste di risarcimento relative al periodo in cui il soggetto ha avuto in uso un veicolo di proprietà dello studio, ricadranno sul soggetto stesso.

In caso di sospensione o revoca della patente di guida, il soggetto interessato non potrà in alcun caso guidare un veicolo dello studio.

Prima di utilizzare il veicolo, il conducente dovrà assicurarsi che:

- il veicolo sia dotato di bollo valido per l'anno in corso;
- la pressione degli pneumatici sia corretta;
- il livello del liquido di raffreddamento, dell'olio motore, di carica della batteria e del carburante sia adeguato;
- tutte le parti del veicolo rispettino le norme di sicurezza.

Qualora il conducente rilevi o sospetti la presenza di problemi o difetti nel veicolo stesso, dovrà darne immediata comunicazione al suo diretto superiore. Ove richiesto, egli dovrà compilare la documentazione relativa al problema o al difetto rilevato. Qualsiasi veicolo sembri non essere nelle condizioni adatte alla circolazione non dovrà essere utilizzato.

Il conducente di un veicolo dello studio il cui serbatoio indichi un livello di carburante inferiore ad un quarto della capienza, è tenuto a fare rifornimento presso una delle stazioni di servizio indicate dallo studio o presso quella in cui lo studio ha un conto carburante aperto.

Il conducente che lasci incustodito un veicolo dello studio deve assicurarsi che il veicolo stesso sia correttamente chiuso e, ove possibile, parcheggiato al riparo dalle intemperie.

Qualora il conducente sia in panne o sia coinvolto in un incidente stradale e il veicolo dello studio necessiti di un carroattrezzi, si dovranno informare immediatamente le forze dell'ordine. Analogamente, qualora i conducenti o i passeggeri del veicolo di proprietà dello studio rimangano feriti nel corso di un incidente stradale, si dovranno informare immediatamente le forze dell'ordine.

I soggetti coinvolti dovranno denunciare quanto prima qualsivoglia incidente o infortunio occorso durante l'utilizzo dei servizi di trasporto; dovranno anche redigere un rapporto sull'accaduto e inviarlo appena possibile al loro diretto superiore.

Lo studio declina ogni responsabilità per eventuali multe, violazioni o sanzioni in cui siano incorsi i conducenti di veicoli dello studio. Il pagamento di dette multe e sanzioni è totalmente a carico del soggetto che guidava il veicolo al momento in cui è stata comminata la sanzione e, salvo altrimenti notificato, sarà la persona che ha prenotato originariamente il veicolo a risponderne. Qualora risulti impossibile individuare tale persona, la responsabilità graverà sul custode del veicolo dello studio, sino a quando verrà identificato il soggetto che era alla guida al momento dell'infrazione.

2.8 Copertura assicurativa e responsabilità per i veicoli a disposizione dello studio

Qualora venga stipulata una polizza a copertura di eventuali perdite o danni subiti dai veicoli dello studio, l'assicuratore avrà facoltà di avviare, portare avanti o concludere a proprio insindacabile giudizio eventuali azioni legali, la cui conduzione spetterà esclusivamente a detto assicuratore. L'azione legale sarà avviata e/o condotta in nome e per conto del conducente del veicolo.

Nell'eventualità che il soggetto alla guida del veicolo dello studio sia coinvolto in un incidente e ritenuto responsabile dello stesso da parte dall'assicuratore, l'aumento del premio assicurativo resterà a carico dello studio, salvo nel caso in cui l'incidente sia dovuto ad azioni sconsiderate o illecite da parte del conducente. Esempi di azioni sconsiderate e illecite tali da invalidare la polizza assicurativa sono:

- mettersi alla guida di un veicolo con un tasso alcolemico superiore ai limiti consentiti dalla legge;
- mettersi alla guida di un veicolo senza possedere la patente di guida o l'autorizzazione necessaria;
- condurre un veicolo in condizioni che non rispondono alle norme di sicurezza;
- utilizzare il veicolo nel corso di un *trial*, di un collaudo, o di una gara; ovvero
- guidare un veicolo in violazione delle leggi o delle regole del codice della strada.

Qualora il soggetto utilizzi un veicolo di proprietà dello studio per motivi di lavoro e lo studio si trovi ad essere responsabile civilmente, direttamente o indirettamente, per i danni prodotti da azioni sconsiderate o illecite commesse dal conducente, quest'ultimo si impegna ad indennizzare lo studio per qualsivoglia richiesta di risarcimento che non rientri nella copertura assicurativa stipulata dallo studio.

Il conducente del veicolo di proprietà dello studio deve garantire che qualora fosse coinvolto in un incidente con detto veicolo, o qualora un veicolo dello studio fosse rubato o altrimenti danneggiato, egli non violerà o invaliderà con il suo comportamento la copertura assicurativa in atto e che:

- denuncerà immediatamente allo studio l'incidente o il furto, per dargli modo di notificare quanto avvenuto all'assicuratore (e in caso di furto, alle forze dell'ordine);
- non riconoscerà alcuna responsabilità per l'incidente, né farà alcun tentativo di addivenire ad una transazione, né prenderà alcuna iniziativa che possa compromettere una successiva richiesta di risarcimento;
- non rilascerà allo studio o al suo assicuratore alcuna dichiarazione o comunicazione che non sia veritiera e onesta;
- fornirà allo studio e al suo assicuratore ogni tipo di assistenza necessaria per consentire loro di presentare e portare avanti richieste di risarcimento relative all'incidente o al furto;
- consegnerà immediatamente allo studio ogni comunicazione, convocazione, richiesta di risarcimento o atto ricevuto in relazione all'incidente o al furto.

I veicoli di proprietà dello studio non possono essere utilizzati a scopo personale se non dietro preventiva autorizzazione dello studio. Chiunque utilizzi i veicoli dello studio per scopi personali senza la necessaria autorizzazione (indipendentemente dal fatto che tali veicoli costituiscano o meno parte della retribuzione convenuta con lo studio) si impegna a risarcire lo studio per qualsivoglia responsabilità diretta o indiretta conseguenza dell'utilizzo del veicolo per scopi personali, e per la quale lo studio non fosse già garantito dalla polizza assicurativa.

2.9 Telefoni cellulari

Qualora ad un collaboratore sia fornito un telefono cellulare:

- il telefono cellulare viene fornito al fine di consentire al collaboratore di svolgere adeguatamente le proprie mansioni. Nei periodi in cui il collaboratore non è in grado o non è tenuto a svolgere le attività lavorative connesse allo studio, gli potrà essere chiesto di restituire allo studio il telefono cellulare;
- il collaboratore utilizzerà il telefono cellulare esclusivamente per motivi di lavoro;
- lo studio farà fronte ai costi legati all'utilizzo del cellulare per motivi di lavoro, entro limiti ragionevoli. Il collaboratore rimborserà allo studio eventuali costi relativi alle chiamate di carattere personale, ai messaggi di testo e agli altri messaggi inviati con il telefono cellulare;
- il collaboratore è tenuto a verificare che la batteria del telefono cellulare sia carica e funzionante;
- il collaboratore è tenuto a comunicare allo studio eventuali problemi o difetti rilevati in relazione al telefono cellulare;
- il collaboratore s'impegna ad avere cura del telefono cellulare e a restituirlo immediatamente allo studio (funzionante ed in buone condizioni) non appena gliene venga fatta richiesta.

Il telefono cellulare resta in qualsiasi momento di proprietà dello studio.

2.10 Addebiti sul conto corrente dello studio

Nessun collaboratore è autorizzato ad effettuare acquisti personali addebitandone il costo sul conto corrente dello studio, salvo che:

- l'acquisto sia stato preventivamente autorizzato dallo studio;
- il collaboratore abbia compilato un modulo d'ordine ufficiale e lo studio l'abbia approvato;
- lo studio e il collaboratore abbiano concluso un accordo che preveda le condizioni qui di seguito specificate.

In tutte le circostanze in cui il collaboratore è autorizzato ad effettuare acquisti personali addebitandone il costo sul conto dello studio, detto costo dovrà essere rimborsato entro la fine del successivo periodo di retribuzione. Salvo ove accordi diversi siano stati stipulati per iscritto tra lo studio e il collaboratore, quest'ultimo dovrà autorizzare per iscritto lo studio a detrarre dalla propria retribuzione l'importo relativo all'acquisto effettuato per motivi personali.

2.11 Telefonate personali

Lo studio esorta i collaboratori a limitare le chiamate personali durante l'orario di lavoro. È possibile effettuare o ricevere telefonate personali durante i momenti di pausa.

Lo studio esorta i collaboratori a non ricevere telefonate private sul posto di lavoro, salvo in casi di effettiva emergenza. I collaboratori dovranno invitare conoscenti e familiari a non contattarli durante l'orario di lavoro, eccetto durante le pause o in caso di emergenza.

2.12 Utilizzo corretto di Internet e della posta elettronica

Lo studio garantisce ai propri collaboratori l'accesso ai sistemi informatici, alla posta elettronica e ad Internet come supporto allo svolgimento delle loro mansioni. Tutti i sistemi informativi e i dati rimangono di proprietà dello studio e possono essere utilizzati esclusivamente per gli scopi autorizzati.

In considerazione del potenziale utilizzo scorretto di queste risorse, lo studio ha stabilito delle regole interne per l'accesso e l'uso dei sistemi informatici, di Internet e della posta elettronica. Tali regole sono descritte nel [Modulo 4](#) del presente manuale.

Ciascun collaboratore è tenuto ad assicurarsi che i sistemi informatici dello studio, Internet e la posta elettronica vengano utilizzati in maniera responsabile e nel rispetto delle regole interne.

2.13 Assenze e ritardi

Qualsiasi assenza o ritardo dovuto a malattia, infortunio, o altra causa, dovrà essere comunicato personalmente al diretto superiore non appena possibile (in linea di principio prima dell'inizio del normale orario di lavoro) unitamente alla durata prevista per l'assenza o il ritardo. Qualora non fosse in grado di farlo di persona, il collaboratore dovrà chiedere a qualcuno di telefonare allo studio per suo conto.

Successivamente, il collaboratore dovrà tenere lo studio informato in merito agli ulteriori sviluppi.

Per quanto possibile, gli appuntamenti per le visite odontoiatriche, mediche, di affari personali o di altro tipo dovranno essere fissati al di fuori del normale orario di lavoro.

Per concludere, si sottolinea quanto sia importante che tutti comincino a lavorare alla stessa ora, consentendo allo studio di poter contare sulla presenza e sul contributo di tutto il personale.

2.14 Visite mediche

Qualora lo studio abbia motivo di ritenere che il collaboratore non sia in grado di svolgere le proprie mansioni a causa di malattia o infortunio, a prescindere dal fatto che lo stesso sia assente o in congedo retribuito:

- lo studio si riserva la facoltà di chiedere al collaboratore, e il collaboratore si impegna ad acconsentire a tale richiesta, di sottoporsi a visita medica, il cui esito sarà poi comunicato allo studio;
- il collaboratore è tenuto a presentarsi all'appuntamento con il medico.

Lo studio si impegna a non divulgare a terzi, né ai consulenti legali o a altri consulenti dello studio, le informazioni fornite dal medico che ha visitato il collaboratore, ma a comunicarle solo al diretto interessato, utilizzandole solo allo scopo di gestire la sua situazione lavorativa.

Qualora il collaboratore si sottragga senza una giustificazione plausibile alla visita medica, potrà essere sottoposto ad azione disciplinare, ivi compreso il licenziamento.

[NB: SI CONSIGLIA DI VERIFICARE L'APPLICABILITÀ DI TALE DISPOSIZIONE AL CASO CONCRETO, ALLA LUCE DELLA NORMATIVA VIGENTE IN ITALIA IN MATERIA DI LAVORO E DELLE NORME DEL CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DI LAVORO DI SETTORE.]

2.15 Beni di proprietà dello studio

È compito dei collaboratori accertarsi che tutti i beni di proprietà dello studio affidati alla loro custodia o in loro possesso vengano conservati al sicuro e tenuti in buone condizioni.

Ai collaboratori è fatto divieto assoluto, in qualunque circostanza, di utilizzare in modo improprio, danneggiare o distruggere i beni di proprietà dello studio o di consentire ad altri di farlo.

Un collaboratore che venga colto nell'atto di utilizzare in modo improprio, danneggiare o distruggere beni di proprietà dello studio, o di consentire che altri lo facciano, può essere soggetto ad azioni disciplinari, fino al licenziamento.

È compito di ciascun collaboratore garantire che tutti i beni di proprietà dello studio in suo possesso vengano utilizzati esclusivamente nel rispetto delle istruzioni e delle specifiche tecniche del prodotto. I collaboratori s'impegnano a risarcire lo studio da eventuali perdite o danni occorsi ai beni di sua proprietà qualora tale perdita o danno si verifichi in seguito ad un utilizzo improprio o contrario a quanto contenuto nelle istruzioni e nelle specifiche tecniche del prodotto.

In base a quanto previsto dalle lettere di incarico individuali o dal contratto di lavoro sottoscritto, i collaboratori autorizzano lo studio a detrarre l'ammontare corrispondente ad eventuali perdite o danni subiti dai beni di proprietà dello studio dagli importi spettanti al collaboratore all'atto della cessazione del rapporto di lavoro.

2.16 Sicurezza

L'ingresso ai locali dello studio [durante e/o al di fuori del normale orario di ufficio] avverrà tramite [tessera magnetica di sicurezza/chiavi].

Ogni collaboratore dello studio è tenuto a garantire che tale [tessera magnetica/chiave] venga custodita in luogo sicuro. La chiave e/o la tessera dovrà essere restituita su richiesta dello studio.

Qualora le [tessere/chiavi] vengano perdute o lasciate in luogo improprio, si dovrà informarne immediatamente il proprio diretto superiore affinché le stesse vengano annullate o bloccate.

2.17 Parcheggio

Causa la limitata disponibilità di posti auto, sarà possibile assegnarli soltanto ad alcuni, dando la priorità a coloro che hanno la necessità di utilizzare il proprio veicolo per svolgere le proprie mansioni.

Il collaboratore al quale sia stato assegnato un posto auto dovrà informare il proprio superiore nel caso in cui preveda di assentarsi dallo studio per uno o più giorni, al fine di consentire ad altri di utilizzare temporaneamente il suo posto auto.

È fatto assoluto divieto, in qualunque circostanza, di parcheggiare la propria autovettura all'interno del parcheggio dello studio qualora non si disponga di un posto auto assegnato.

2.18 Valutazione annuale

Lo studio s'impegna a sottoporre annualmente a valutazione formale il comportamento, le capacità e i risultati ottenuti dai collaboratori. Allo stesso tempo, lo studio esorta tutti i collaboratori a fare presenti eventuali richieste o preoccupazioni in merito al loro lavoro non appena esse si presentano, senza attendere la valutazione annuale.

Lo studio s'impegna anche ad effettuare, almeno una volta l'anno, una valutazione formale degli accordi e delle condizioni di lavoro individuali. Qualunque aumento delle retribuzioni o dei benefici riconosciuti resta comunque a totale discrezione dello studio.

Il presente manuale contiene, all'interno del capitolo sulla modulistica, una scheda di valutazione del collaboratore.

2.19 Cessazione del rapporto di lavoro

Condizioni generali

Fatta eccezione per i casi di licenziamento in tronco per gravi motivi, lo studio garantisce al collaboratore licenziato (ad esclusione dei lavoratori occasionali) il periodo di preavviso (o indennità sostitutiva) stabilito nella lettera di assunzione individuale.

Counselling e provvedimenti disciplinari

In talune circostanze il collaboratore potrebbe necessitare di *counselling*, richiami o provvedimenti disciplinari in riferimento alla sua condotta, alle sue capacità o alle sue prestazioni.

Il *counselling* e i provvedimenti disciplinari non necessitano di una documentazione formale.

Il mancato miglioramento della condotta o delle prestazioni in seguito a un'azione di *counselling* o ad un provvedimento disciplinare può produrre un richiamo formale o la rescissione del contratto di lavoro.

Il *counselling* e i provvedimenti disciplinari possono aver luogo anche in concomitanza con riunioni aventi finalità diverse, ad esempio in occasione della valutazione annuale del collaboratore.

Lettere di referenze

Lo studio non rilascia lettere di referenze.

In seguito alla cessazione volontaria del rapporto di lavoro, lo studio rilascia a tutti i collaboratori un semplice attestato di servizio contenente:

- il nome e l'indirizzo del collaboratore;
- la durata e i periodi durante i quali il collaboratore ha collaborato con lo studio;
- la qualifica e il ruolo del collaboratore al momento della cessazione del rapporto di lavoro, nonché eventuali altri ruoli ricoperti in precedenza;
- la sede presso cui il collaboratore svolgeva le proprie mansioni;
- una descrizione di carattere generale dei compiti e delle mansioni svolte dal collaboratore per conto dello studio, con le sue specifiche responsabilità;
- il referente all'interno dello studio incaricato di confermare il contenuto dell'attestato di servizio.

Di propria iniziativa, i collaboratori possono decidere di rilasciare lettere di referenze a titolo personale in favore di altri collaboratori. Tuttavia tali lettere non dovranno essere redatte su carta intestata dello studio, né a nome e per conto di quest'ultimo. Lo studio non si assume alcuna responsabilità per lettere di referenze che i propri collaboratori abbiano deciso di rilasciare a favore di altri collaboratori dello studio. Lo studio consiglia ai propri collaboratori di valutare con cautela l'opportunità di rilasciare delle referenze, soprattutto in forma scritta, considerata l'attuale propensione a ricorrere alle vie legali.

2.20 Divieto di fumare

Per motivi di salute e di sicurezza, lo studio ha adottato il divieto di fumare all'interno e nelle vicinanze dei propri locali.

Il divieto di fumare è valido anche in tutti i veicoli di proprietà dello studio, nonché all'interno o nei paraggi dei locali di proprietà dei clienti dello studio.

2.21 Il sistema di controllo della qualità

Tutti i collaboratori sono tenuti a rispettare le regole di controllo della qualità dello studio. Qualora, per qualsivoglia motivo, un collaboratore non ritenga appropriato o possibile rispettare le regole di controllo della qualità in una data circostanza, dovrà in prima istanza rivolgersi al proprio diretto superiore.

Una copia cartacea della documentazione relativa al sistema di controllo della qualità in uso all'interno dello studio è disponibile [SPECIFICARE IL LUOGO]; la documentazione è anche accessibile attraverso la rete interna dello studio.

2.22 Prestazioni a favore dei collaboratori e dei loro familiari

Lo studio può accettare di eseguire prestazioni a favore dei collaboratori e dei loro familiari. A seconda della tipologia e della complessità del lavoro richiesto nel singolo caso, lo studio potrà applicare prezzi di favore ai propri collaboratori e ai loro familiari.

In tutte le circostanze in cui il lavoro venga commissionato da altri collaboratori o dai loro familiari più stretti, il professionista incaricato dovrà consultarsi con il proprio superiore prima di adeguarsi alle istruzioni ricevute da chi ha commissionato il lavoro, al fine di stabilirne le condizioni e il costo stimato.

2.23 Codice di condotta dello studio

[INSERIRE IL CODICE DI CONDOTTA DEL PERSONALE]

Il codice di condotta rappresenta l'impegno di tutto lo studio a promuovere il massimo rispetto dei principi deontologici.

Il codice di condotta rispecchia i valori fondamentali e i principi alla base del *modus operandi* dello studio. Questi valori e principi sono il riflesso dell'integrità e dell'etica professionale dello studio e impegnano il personale al rispetto delle regole e delle procedure interne.

2.24 Permessi e congedi straordinari

[ADEGUARE IL TESTO ALLA NORMATIVA VIGENTE]

La legge prevede che il collaboratore abbia diritto ad assentarsi per "svolgere attività straordinarie a sostegno della comunità o previste dalla legge". Attività che potrebbero giustificare la concessione di permessi o congedi straordinari sono:

a. Convocazione come giudice popolare (compresa la convocazione per la selezione dei giurati)

Qualora al collaboratore venga notificata la convocazione in vista di una possibile partecipazione ad una giuria popolare, questi dovrà comunicarlo tempestivamente al proprio diretto superiore. Salvo altrimenti concordato, il collaboratore dovrà fornire al proprio superiore una copia della notifica ricevuta, unitamente alle altre indicazioni ricevute dal tribunale in merito alla probabile durata dell'attività.

Il collaboratore dovrà analizzare la questione con il proprio diretto superiore prima di inoltrare alla corte eventuali documenti richiesti e prima di presentarsi per la selezione. A scanso di equivoci, tale obbligo vale per tutti i dipendenti e i collaboratori, compresi quelli che forniscono prestazioni saltuarie. Qualora l'assenza del dipendente o del collaboratore risultasse inopportuna per lo studio, al dipendente o al collaboratore in questione potrà essere rilasciata una lettera da allegare alla documentazione da trasmettere alla corte, in cui si descrivono le ragioni per cui l'assenza viene ritenuta inopportuna.

I collaboratori (ad eccezione di coloro che forniscono prestazioni saltuarie) che prestano la propria opera come giudici popolari sono tenuti a presentare allo studio la ricevuta di eventuali compensi ricevuti in cambio del servizio

prestato. In questo caso, lo studio verserà al collaboratore la differenza tra la sua retribuzione ordinaria (escluse ore di straordinario ed altre indennità) e il compenso ricevuto dal tribunale per i primi dieci giorni di assenza. Qualora il collaboratore non fornisca la documentazione richiesta, perderà il proprio diritto a ricevere la retribuzione da parte dello studio. Non sono previsti compensi per i collaboratori che forniscono prestazioni saltuarie.

b. Attività di volontariato in caso di emergenza o calamità naturali

Si tratta dell'opera prestata a titolo volontario in occasione di stati di emergenza o calamità naturali.

c. Attività prescritte dalla normativa vigente

La durata del permesso coincide con il periodo durante il quale il collaboratore è impegnato in attività prescritte dalla normativa, comprensivo del tempo necessario per gli spostamenti e di un periodo di riposo ragionevole immediatamente successivo all'attività svolta.

Eccezion fatta per l'ufficio di giudice popolare, l'assenza del collaboratore dal posto di lavoro dovrà risultare equa e giustificata.

Il collaboratore è tenuto a comunicare quanto prima allo studio e il periodo di assenza previsto.

Su richiesta dello studio, il collaboratore è tenuto a presentare una documentazione atta a giustificare "agli occhi di una persona ragionevole" che l'assenza è dovuta all'attività svolta dal collaboratore a favore di una causa sociale prevista dalla legge.

2.25 Doni e ospitalità

È fatto divieto al personale di offrire o accettare doni e ospitalità, sotto qualsiasi forma, che potrebbero influenzare (o apparire influenzare) il lavoro svolto dallo studio.

Si prende atto del fatto che occasionalmente ai collaboratori vengono offerti, dai clienti o da terzi, doni o altre gratifiche nel quadro del loro rapporto di lavoro. Lo studio tiene nota in un apposito registro dei doni e delle gratifiche collegate all'opera prestata e i collaboratori sono tenuti a darne notizia al Socio Amministratore (*Managing Partner*) tramite il proprio dirigente. **[INSERIRE IL MASSIMO VALORE CONSENTITO]**.

Il socio amministratore stabilirà di volta in volta il da farsi.

3. Salute e sicurezza sul lavoro

3.1 Dovere generale di tutela della salute e della sicurezza

Lo studio ha il dovere generale di tutelare la salute e la sicurezza dei propri collaboratori e di tutti coloro che frequentano lo studio per motivi connessi alla sua attività, in conformità a leggi, codici, regolamenti e disposizioni vigenti.

Anche i collaboratori hanno l'obbligo di salvaguardare la propria salute e sicurezza e quella dei colleghi. Ciascun collaboratore è tenuto, sotto la propria responsabilità, a lavorare in condizioni di sicurezza e a collaborare con tutto il resto del personale per garantire un ambiente sano e sicuro. L'impegno di tutti i collaboratori al rispetto costante delle regole e delle procedure di sicurezza costituisce un elemento essenziale per consentire allo studio di tener fede al proprio impegno per la tutela della salute e della sicurezza sul lavoro.

Tutti i collaboratori s'impegnano a rispettare le leggi, i codici, i regolamenti, le regole e le procedure interne sulla salute e la sicurezza sul lavoro, qui di seguito illustrate. Tutti i collaboratori sono tenuti a conoscere il contenuto di tali regole e a comunicare immediatamente al loro diretto superiore, all'atto dell'assunzione, eventuali dubbi o preoccupazioni in merito.

Qualunque violazione delle regole seguenti, così come degli obblighi del lavoratore in merito alla salvaguardia della salute e della sicurezza, propria e di altri, potrà essere causa di provvedimento disciplinare, compreso il licenziamento.

Qualora i collaboratori nutrano dubbi o preoccupazioni in merito alla tutela della salute e della sicurezza sul posto di lavoro, dovranno rivolgersi quanto prima alla persona preposta alla sicurezza o al proprio diretto superiore, al fine di consentire una tempestiva risoluzione del problema segnalato.

3.2 Norme di sicurezza

Tutti i collaboratori sono tenuti a denunciare immediatamente al responsabile della sicurezza o al loro diretto superiore gli incidenti occorsi o scongiurati. Non appena possibile, dovrà essere presentato un rapporto sull'accaduto (vedi modulo per denuncia di sinistro, alla pagina seguente).

Il personale è tenuto a mantenere pulita e in ordine la propria postazione di lavoro e le relative pertinenze. Qualsiasi oggetto che possa causare cadute o fare inciampare dovrà essere rimosso. Verificare la stabilità di tavoli e sedie.

Sono rigorosamente vietate le corse e i giochi disordinati o violenti.

È fatto obbligo di indossare l'abbigliamento protettivo fornito o prescritto dallo studio.

È fatto assoluto divieto di presentarsi sul posto di lavoro in stato di ebbrezza.

I collaboratori devono attenersi alle istruzioni ricevute dal responsabile della sicurezza e dai loro diretti superiori in merito alla salute e alla sicurezza sul lavoro.

Chiunque abbia suggerimenti o commenti in merito alla salute e alla sicurezza sul lavoro dovrà parlarne prima possibile con il responsabile della sicurezza o con il proprio diretto superiore, per consentire una rapida analisi e risoluzione del problema.

3.3 Modulo per la denuncia di infortunio

DENUNCIA DI INFORTUNIO

Data: _____

Ora dell'incidente: _____

Nome del collaboratore: _____

Descrizione dell'incidente: _____

Testimoni:

Nome: _____

Nome: _____

Nome: _____

Nome: _____

Provvedimenti adottati dal collaboratore per trattare la lesione:

Il collaboratore infortunato ha avuto necessità/chiesto ulteriori interventi sanitari (visita medica, ricovero in pronto soccorso, ecc.)? Indicare le date e descrivere gli ulteriori trattamenti ricevuti in seguito all'incidente.

Specificare o descrivere la localizzazione della lesione:

3.4 Norme di sicurezza e procedure antincendio

[DESCRIVERE IN DETTAGLIO O INDICARE IL LUOGO IN CUI SONO CONSULTABILI LE PROCEDURE RELATIVE ALLA SICUREZZA DEI LOCALI]

3.5 Visitatori

I visitatori devono presentarsi agli addetti all'accoglienza, che provvederanno ad informare del loro arrivo i collaboratori da cui sono attesi. Ai visitatori viene chiesto di apporre una firma e viene loro fornito un lasciapassare.

Gli addetti al ricevimento dovranno assicurarsi che i visitatori non oltrepassino l'area consentita e comunicheranno agli addetti alla sicurezza la presenza di eventuali visitatori sospetti o non autorizzati. Lo stesso dovranno fare tutti gli altri collaboratori.

Le riunioni dovranno tenersi in aree destinate allo scopo. In nessuna circostanza sarà consentito agli ospiti di entrare nell'area operativa dello studio al fine di tutelare la *privacy* degli altri collaboratori e la riservatezza delle pratiche dei clienti.

3.6 Pronto soccorso

I quattro elementi principali del pronto soccorso sono i seguenti:

- Trattamenti di emergenza
- Registrazione dei dati e delle informazioni
- Cura delle lesioni di minore entità
- Individuazione e denuncia del pericolo in corso

Cassetta di pronto soccorso

I *kit* di primo soccorso si trovano [SPECIFICARE IL LUOGO] e sono corredati di una lista dei membri dello *staff* che hanno ricevuto una specifica preparazione per la prestazione delle prime cure. I compiti di questi ultimi sono:

- Distribuire e controllare il contenuto della cassetta di pronto soccorso
- Assicurarsi che il materiale di primo soccorso contenuto nel *kit* sia adeguato e sufficiente
- Prestare le prime cure in caso di ferite e lesioni di minore entità
- Soccorrere le persone in preda a convulsioni o in stato d'incoscienza
- Praticare le manovre di rianimazione
- Prendere nota di tutti i dati relativi all'incidente e alla lesione in un apposito registro contenuto nella cassetta di pronto soccorso
- Organizzare, ove necessario, l'intervento dei servizi di emergenza
- Informare immediatamente il responsabile delle Risorse Umane in merito ad infortuni gravi o potenzialmente gravi che hanno richiesto un intervento sanitario

Corsi di primo intervento

Il socio amministratore/responsabile delle risorse umane è tenuto a verificare che il personale addetto al primo intervento sia in possesso delle nozioni necessarie e le tenga costantemente aggiornate e farà in modo che altri membri dello *staff* partecipino al corso di primo intervento.

4. Politiche dello studio in materia di pari opportunità, discriminazioni e molestie

4.1 Introduzione

Tutti i collaboratori sono tenuti a conoscere e a rispettare le regole nel seguito illustrate.

Il regolamento risponde a due finalità principali:

- lo studio desidera garantire a tutti la possibilità di fare parte a pieno titolo dello *staff* dello studio, offrendo ai collaboratori attuali e potenziali l'opportunità di effettuare delle scelte sulla propria carriera e si impegna ad assumere le proprie decisioni in modo equo e ragionevole in base al merito individuale;
- agendo in modo contrario ai principi qui definiti e alle disposizioni legislative, lo studio e i singoli collaboratori potrebbero essere denunciati per comportamento discriminatorio e molestie nei confronti di colleghi attuali e potenziali o dei clienti.

Lo studio, nella sua qualità di datore di lavoro, s'impegna a rispettare il principio delle pari opportunità, che si fonda sul merito della persona. È su questa base che lo studio stabilisce nomine e promozioni. Ciò significa che lo studio fa di tutto per garantire che i collaboratori attuali e potenziali non siano sottoposti ad azioni discriminatorie sulla base di attributi o caratteristiche irrilevanti.

Lo studio s'impegna anche a favorire la creazione di un ambiente di lavoro in cui non abbiano luogo molestie sessuali o di altra natura.

Prevenire gli atti di discriminazione e le molestie è importante in quanto, oltre al rischio evidente di scatenare un contenzioso:

- tali comportamenti potrebbero ripercuotersi negativamente sulle prestazioni lavorative, creando un'atmosfera ostile e intimidatoria;
- le ripercussioni negative sulla produttività non si limitano generalmente alla sola persona coinvolta, ma finiscono per diffondersi in tutto il reparto o l'area di lavoro;
- ne potrebbe risentire anche la qualità del servizio reso al cliente;
- ne potrebbe risentire la salute delle persone soggette a comportamenti discriminatori e a molestie, anche di natura sessuale, dando così origine a un maggior numero di assenze per malattia o di richieste di risarcimento e a situazioni di violenza fisica e/o psicologica;
- tali comportamenti possono tradursi nelle dimissioni del collaboratore fatto oggetto di discriminazioni o molestie. Ciò rappresenterebbe la perdita dell'investimento effettuato dallo studio e potrebbe portare a maggiori costi di reclutamento e formazione del personale sostitutivo.

Lo studio chiede ai propri collaboratori di osservare le norme del regolamento al fine di conseguire i seguenti obiettivi:

- a. instaurare un clima di rispetto e fiducia tra i collaboratori;
- b. consentire ai collaboratori di lavorare in un ambiente in cui non abbiano luogo discriminazioni e molestie;
- c. tutelarsi dal rispondere di responsabilità indiretta per le azioni commesse dai propri collaboratori;
- d. fare in modo che le politiche in materia di pari opportunità nell'ambito dello studio vengano non soltanto enunciati ma anche messi in pratica.

4.2 Discriminazione

Le leggi di tutela contro gli atti discriminatori e le molestie sul luogo di lavoro possono assumere forme diverse. **[ADATTARE IL TESTO ALLA NORMATIVA NAZIONALE]**

Questo genere di disposizioni si applica anche alla fornitura di beni e servizi e quindi si estendono anche agli studi professionali e alle relazioni tra i collaboratori e i clienti. In altri termini, sia lo studio che i singoli collaboratori potrebbero essere ritenuti colpevoli di atti discriminatori nei confronti di clienti con i quali lo studio o il suo personale ha avuto contatti nel corso dell'attività professionale.

In linea generale, un atto discriminatorio si realizza quando un soggetto in possesso di caratteristiche specifiche viene trattato meno favorevolmente di come sarebbe trattato un altro soggetto privo di quelle stesse caratteristiche in circostanze analoghe. Nel quadro di questa definizione, potrebbero essere oggetto di comportamenti discriminatori caratteristiche quali:

- il sesso;
- l'età;
- la razza, il colore della pelle, la provenienza geografica, l'origine sociale, la nazionalità;
- le disabilità fisiche,
- le disabilità mentali, cognitive o psicologiche;
- le condizioni di salute;
- la presenza di precedenti penali;
- lo stato coniugale;
- lo stato di gravidanza;
- la religione, la fede o l'attività religiosa;
- le opinioni, lo schieramento o l'attività politica;
- l'attività sindacale;
- l'orientamento sessuale.

4.3 In che cosa consiste la discriminazione?

Come si è detto, l'atto di discriminazione diretta si realizza quando un soggetto in possesso di una delle caratteristiche summenzionate viene trattato meno favorevolmente di come sarebbe trattato un altro soggetto privo di quelle caratteristiche in circostanze analoghe. Ad esempio:

Due collaboratori svolgono il medesimo lavoro e possiedono qualifiche ed esperienze analoghe. Uno dei due è un uomo senza obblighi familiari, l'altro è una donna con una famiglia di cui occuparsi. Si presenta un'opportunità di carriera e si decide di offrirla al collaboratore maschio con la motivazione che egli, non avendo obblighi familiari, sarà più affidabile e disponibile a lavorare anche al di fuori del normale orario di lavoro.

Altri esempi di trattamento meno favorevole a causa delle caratteristiche individuali o comunque sulla base di distinzioni, esclusioni o preferenze potrebbero essere i seguenti:

- valutare una persona in base alle sue convinzioni politiche o religiose e non in base ai risultati ottenuti sul lavoro;
- basarsi su stereotipi o preconcetti per prendere le decisioni relative agli avanzamenti di carriera di un collaboratore;

- mettere in dubbio l'autorità e la credibilità di qualcuno a causa della razza, del sesso o delle preferenze sessuali;
- fare battute o commenti offensivi sulle origini razziali o etniche, sul sesso, sugli orientamenti sessuali, sull'età, sulla disabilità o sull'aspetto fisico di un altro lavoratore;
- negare a un collaboratore l'accesso a corsi di formazione e specializzazione a causa delle sue disabilità.

La discriminazione indiretta si realizza invece quando si prescrivono condizioni o requisiti che:

- risultino incompatibili con determinate caratteristiche individuali, elencate in precedenza;
- possano essere soddisfatti da un consistente numero di persone che non presentano una determinata caratteristica;
- non siano ragionevoli.

Ad un esame superficiale potrebbe sembrare che un determinato requisito sia equo e ragionevole, in quanto le regole applicate sono le stesse per tutti, ma se si approfondisce la questione ci si rende conto che l'imposizione di quel determinato requisito incide in maniera sproporzionata su alcuni soggetti.

Un datore di lavoro impone a tutti i lavoratori della sua azienda di indossare una divisa che comprende un copricapo. La richiesta non è motivata da esigenze di sicurezza o d'igiene, ma da considerazioni puramente estetiche. Il requisito potrebbe apparire non discriminatorio, perché viene imposto a tutto il personale, ma in realtà esso potrebbe rivelarsi una forma di discriminazione indiretta nei confronti di coloro la cui fede religiosa o la cui cultura prevedono l'uso di un particolare copricapo.

Se un collaboratore ritiene di essere stato oggetto di un trattamento meno favorevole a causa di una caratteristica personale che non ha alcuna rilevanza ai fini delle proprie mansioni lavorative, può denunciare l'accaduto nelle forme e con le modalità previste dal presente Manuale.

Esortiamo i collaboratori a non tollerare atti discriminatori contando sul fatto che la situazione si normalizzerà con il passare del tempo.

4.4 Diritti sul luogo di lavoro

Alle norme anti-discriminazione a livello nazionale si vanno ad aggiungere i diritti sul luogo di lavoro, che comprendono la possibilità e la libertà di esercitare il diritto di:

- appellarsi alle leggi e ai regolamenti a tutela dei lavoratori;
- avanzare reclami o richieste di chiarimenti in merito al proprio lavoro;
- prendere parte a tutte le attività consentite dalla legge, ivi comprese le azioni sindacali.

Né il datore di lavoro, né alcun altro soggetto potranno adottare provvedimenti sanzionatori nei confronti di un collaboratore che abbia esercitato legittimamente i propri diritti di lavoratore. Non sono consentite azioni o provvedimenti atti ad impedire l'esercizio di tali diritti e tale tutela si applica a tutti i collaboratori.

Tali azioni e provvedimenti comprendono:

- conseguenze negative sul rapporto di lavoro;
- licenziamento;
- discriminazione da parte dei membri del personale;
- modifica in senso negativo del ruolo e delle mansioni affidate al collaboratore;
- rifiuto di assumere un collaboratore;

- f. trattamento discriminatorio relativamente agli accordi e alle condizioni di assunzione offerte ai potenziali collaboratori, ivi compresa la minaccia di adottare misure discriminatorie.

4.5 Molestie sessuali

[TESTO DA ADATTARE IN BASE ALLA NORMATIVA VIGENTE]

La legge vieta e punisce le molestie sessuali, definite come attenzioni sessuali indesiderate o come comportamenti indesiderati di natura sessuale. Il divieto si riferisce a tutte quelle situazioni in cui un soggetto riceve o subisce da parte di un altro soggetto attenzioni ed atti di natura sessuale non sollecitati ed indesiderati.

Le molestie possono assumere la forma di contatto fisico, osservazioni con connotazioni sessuali, richieste di favori sessuali, sguardi insistenti o esibizione di materiale offensivo.

Lo studio non tollera, in nessuna circostanza e per nessun motivo, le molestie sessuali.

Più specificamente, si configurano come molestie sessuali le situazioni in cui un soggetto:

- a. sottopone un altro soggetto ad atti di intimità fisica non graditi (come carezze, pizzichi o contatti fisici con connotazioni sessuali o eccesso di familiarità, come ad esempio strusciare deliberatamente il proprio corpo contro quello dell'altra persona);
- b. formula (in maniera esplicita o implicita) richieste o pretese non sollecitate di favori di natura sessuale nei confronti dell'altra persona;
- c. esprime commenti con connotazioni sessuali riguardo all'altra persona (come osservazioni o insinuazioni non sollecitate a proposito della vita privata o sessuale, o commenti allusivi sull'aspetto o sul corpo dell'altra persona); oppure
- d. indulge in qualunque altra forma di condotta indesiderata di natura sessuale nei confronti dell'altra persona (come telefonate offensive o pose o atti indecenti).

e lo fa:

- a. con l'intento di offendere, umiliare o intimidire l'altra persona; oppure
- b. in situazioni in cui una persona dotata di normale buon senso avrebbe previsto la possibilità che l'altro potesse sentirsi offeso, umiliato o intimidito dal suo comportamento.

Esempi di comportamenti che potrebbero essere considerati molestie sessuali sono:

- baci, tentativi di avere un rapporto sessuale o comportamenti di natura dichiaratamente sessuale;
- conversazioni esplicite su argomenti sessuali o riferimenti a contatti sessuali;
- insulti, scherzi o battute sarcastiche legati al sesso dell'altra persona;
- domande indiscrete a sfondo sessuale;
- proposte di matrimonio o dichiarazioni d'amore; oppure
- allusioni e battute di cattivo gusto.

Non si configurano come molestie sessuali i comportamenti fondati sulla reciproca attrazione, sull'amicizia o sul rispetto. Se l'interazione tra i due soggetti è consensuale, gradita e ricambiata, e se non crea un problema per i colleghi di lavoro, essa non costituisce molestia sessuale.

Non è necessario che le molestie sessuali costituiscano un comportamento ripetitivo o abituale: un solo atto di molestia sessuale è sufficiente per motivare una denuncia o un'azione giudiziaria. Se non si è sicuri che una determinata condotta costituisca un atto di molestia sessuale, è buona regola astenersi dal compiere l'azione in questione.

4.6 Altre molestie

La legge impone al datore di lavoro l'obbligo di tutelare la sicurezza e la salute dei propri collaboratori.

Le molestie sul lavoro possono mettere in pericolo la sicurezza e la salute dei collaboratori e di conseguenza lo studio farà di tutto per evitare che si verifichino all'interno dei suoi locali.

Tutti i collaboratori dello studio sono tenuti a rispettare le leggi, i codici, i regolamenti e le norme che vietano molestie sul luogo di lavoro.

In linea generale, si ritiene che un soggetto sia stato vittima di molestie sul lavoro quando è stato fatto oggetto, ripetutamente, ad opera di un altro soggetto, incluso il proprio datore di lavoro o un collega o un collaboratore, di comportamenti (che non si configurano come molestie sessuali) che siano:

- sgraditi;
- considerati dalla persona interessata offensivi, umilianti o intimidatori; e che
- una qualunque persona avrebbe comunemente giudicato offensivi, umilianti o minacciosi.

Quelli che seguono sono alcuni esempi di comportamenti che potrebbero, se ripetuti, configurarsi come molestie:

- a. offendere ad alta voce una persona, generalmente in presenza di altri;
- b. minacciare ripetutamente di licenziamento o di altra grave forma di punizione, senza alcun motivo;
- c. ridicolizzare e sminuire costantemente;
- d. lasciare messaggi offensivi sulla posta elettronica o sulla segreteria telefonica;
- e. sabotare il lavoro altrui, ad esempio omettendo deliberatamente informazioni o fornendo informazioni inesatte, occultando documenti o attrezzature, non trasmettendo messaggi o mettendo in difficoltà in altro modo la persona in questione;
- f. isolando ed escludendo deliberatamente la persona dalle attività che vengono svolte nel luogo di lavoro;
- g. esprimendo critiche continue e ingiustificate, spesso in merito a questioni trascurabili, irrilevanti o insignificanti;
- h. umiliando attraverso gesti, parole sarcastiche, critiche e insulti, spesso in presenza di altri;
- i. provocazioni o frasi offensive a sfondo razziale;
- j. diffondendo pettegolezzi o voci false e malevole su una persona nell'intento di arrecarle danno.

Alcune molestie in realtà costituiscono un reato e sono passibili di sanzioni penali.

Le molestie sul lavoro non includono:

- a. provvedimenti sensati e ragionevoli adottati dal datore di lavoro nell'ambito del rapporto di lavoro con il collaboratore, come le azioni disciplinari o gli interventi adottati in caso di prestazioni lavorative insoddisfacenti; oppure
- b. un caso isolato e unico di comportamento definibile come molestia. Tuttavia, un singolo episodio, per quanto non rilevante sotto il profilo legale, viene ritenuto da questo studio ugualmente inaccettabile.

4.7 Conseguenze in caso di violazione delle politiche dello studio in materia di pari opportunità, discriminazioni e molestie

In caso di comportamento ingiustificatamente discriminatorio o di molestie da parte di un collaboratore, l'autorità giudiziaria può chiamare il responsabile a rispondere in prima persona delle sue azioni ed eventualmente

condannarlo a pagare i danni al ricorrente. Lo studio, in qualità di datore di lavoro, potrebbe essere ritenuto indirettamente responsabile della condotta del proprio collaboratore.

Anche nel caso che non si sia stati materialmente e direttamente autori del comportamento sanzionato, si può essere ritenuti responsabili per avere causato, ordinato, indotto, favorito o consentito ad altri di compiere le azioni oggetto del provvedimento.

Qualora un collaboratore compia atti discriminatori o molestie, di natura sessuale o di altra natura, sul luogo di lavoro, potrebbero esservi gravi conseguenze sulla sua carriera professionale. Lo studio infatti non è disposto a tollerare comportamenti di tale natura e qualora si dovessero verificare adotterà nei confronti dei responsabili gli opportuni provvedimenti disciplinari, che potranno consistere, a seconda delle circostanze, in un semplice ammonimento, in un trasferimento, in un periodo di vigilanza da parte di un tutor, fino alla retrocessione e al licenziamento.

4.8 Che cosa si deve fare se si ritiene di avere subito molestie o discriminazioni?

Tutti i reclami per discriminazioni o molestie saranno trattati con la massima serietà e lo studio avvierà immediatamente un'indagine, con riservatezza e imparzialità. Non è indispensabile che il reclamo venga presentato in forma scritta.

Se ritenete di avere subito discriminazioni o molestie, di natura sessuale o morale, lo studio vi esorta ad agire immediatamente, con le modalità appresso definite. Infatti, è poco probabile che la situazione migliori da sola se non vengono adottati appositi provvedimenti. Se non vi opporrete alla sua condotta, il responsabile potrebbe continuare con le discriminazioni o le molestie, ignorando i vostri sentimenti. Lo studio s'impegna a fare del suo meglio affinché nessuna delle parti coinvolte nella denuncia diventino vittime.

Esistono diverse modalità per presentare un reclamo o una denuncia:

Procedura interna

- Potete affrontare direttamente la persona responsabile del comportamento discriminatorio o delle molestie, spiegarle il vostro punto di vista e chiederle di modificare il proprio atteggiamento.
- In alternativa, potete rivolgervi al vostro superiore e chiedere il suo intervento. Se vi sentite in imbarazzo a rivolgervi al vostro superiore, potete chiedere ad un altro collaboratore più anziano di farlo per vostro conto.
- Tutti i reclami verranno trattati con la dovuta attenzione e saranno oggetto di un'indagine immediata, riservata ed imparziale.
- Lo studio si riserva di adottare provvedimenti disciplinari nei confronti dei collaboratori che vengano giudicati responsabili di discriminazioni e molestie nei confronti di altri collaboratori.

Procedura esterna

- a. Se ritenete di essere stati oggetti d'illegittime discriminazioni o di molestie, di natura sessuale o di altra natura, potrete in qualunque momento, presentare un reclamo o una denuncia presso una delle organizzazioni specificate qui di seguito.
- b. In linea di massima, lo studio esorta i propri collaboratori a servirsi delle procedure interne, ma i collaboratori sono liberi di sporgere in qualunque momento un reclamo o una denuncia.
- c. Le organizzazioni qui di seguito menzionate sono enti istituzionali i quali, dopo aver accolto il reclamo o la denuncia, provvederanno a darne notifica al responsabile. Voi e il presunto responsabile delle discriminazioni/molestie sarete convocati per un tentativo di conciliazione. Se questo fallisce, si potrà ricorrere all'autorità giudiziaria.

Organizzazioni preposte a ricevere reclami o denunce

I reclami o le denunce possono essere presentati a diverse istituzioni di cui forniamo i recapiti.

[INSERIRE I RECAPITI DELLE ISTITUZIONI]

5. Principi di comportamento professionale

5.1 Codice di condotta professionale

I collaboratori sono tenuti a conoscere il Code of Ethics for Professional Accountants (Codice IESBA) e il Codice Deontologico dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (il Codice). Il codice rappresenta il principale standard professionale che stabilisce i requisiti deontologici per esercitare la professione di dottore commercialista o esperto contabile.

I principi fondamentali contenuti nel codice sono:

- l'integrità
- l'obiettività
- la competenza e la diligenza professionale
- la riservatezza
- il comportamento professionale.

5.2 Altri principi di comportamento professionale

[INSERIRE LA NORMATIVA NAZIONALE PER I DOTTORI COMMERCIALISTI E GLI ESPERTI CONTABILI, LE DISPOSIZIONI PER I REVISORI DEI CONTI, LE NORME EMANATE DALL'ORDINE PROFESSIONALE LOCALE E TUTTE LE ALTRE NORMATIVE DI RIFERIMENTO]

Ove non siano presenti principi professionali nazionali, fare riferimento agli *standard-setter* internazionali:

Principi deontologici: [International Ethics Standards Board for Accountants \(IESBA\)](#)

Revisione legale dei conti: [International Auditing and Assurance Standards Board \(IAASB\)](#)

6. Controllo di qualità

6.1 Procedure interne per il controllo di qualità

Il manuale per il controllo di qualità dello studio [INSERIRE IL NOME DELLO STUDIO] documenta tutte le regole e le procedure interne finalizzate a garantire il rispetto dei principi professionali.

Il manuale serve quale riferimento per l'attuazione delle verifiche di qualità previste dalla normativa per gli studi professionali.

[SPECIFICARE LE MODALITÀ PER ACCEDERE AL MANUALE PER IL CONTROLLO DI QUALITÀ. LE PROCEDURE DOVREBBERO ESSERE DISPONIBILI IN FORMATO CARTACEO ED ELETTRONICO]

Il manuale viene sottoposto a revisione periodica.

[INSERIRE IL NOME DEL SOCIO RESPONSABILE DELLA REVISIONE]

Qualora lo studio non si fosse dotato di un proprio manuale, si segnala che l'IFAC ha pubblicato una guida al controllo di qualità per gli studi professionali di dimensioni piccole e medie. Nella guida vengono fornite indicazioni e suggerimenti sull'applicazione della nuova versione dell'International Standard on Quality Control n. 1 (ISQC1), in base alla quale gli studi sono tenuti a dotarsi di sistemi di controllo di qualità conformi a detto standard. La guida non va intesa come alternativa alla consultazione delle norme ISQC 1, ma come integrazione destinata a favorirne la comprensione e l'attuazione da parte del professionista, specialmente durante la fase di configurazione e attuazione di un sistema di controllo di qualità per le revisioni legali dei conti e per la verifica dei dati finanziari, nonché per tutti gli altri incarichi e servizi di asseverazione e certificazione.

7. Regolamento sull'utilizzo di Internet e della posta elettronica

Lo studio professionale ha stabilito il seguente regolamento interno per l'accesso ai propri sistemi informatici, a Internet e ai programmi di posta elettronica, al fine di prevenire qualsiasi rischio di utilizzo scorretto.

Tutti i collaboratori sono responsabili dell'uso adeguato e conforme al regolamento in materia di sistemi informatici, Internet e posta elettronica.

7.1 Introduzione

Tutti gli utenti dei sistemi informatici dello studio, della posta elettronica e di Internet, inclusi i collaboratori interni ed esterni, i consulenti, gli stagisti o gli altri soggetti autorizzati all'utilizzo delle risorse informatiche dello studio, sono tenuti ad utilizzare dette risorse in maniera professionale, etica e conforme alle leggi e ai regolamenti vigenti. Tali utenti sono autorizzati ad accedere alle risorse informatiche dello studio esclusivamente in relazione allo svolgimento delle mansioni ad essi assegnate. Tutti i sistemi informatici e i dati elettronici restano di proprietà dello studio e potranno essere utilizzati soltanto per le finalità previste da quest'ultimo.

Tutti gli utenti sono tenuti a rispettare tale regolamento i cui obiettivi sono:

- definire le responsabilità legate all'utilizzo di Internet e della posta elettronica tramite i sistemi informatici dello studio, a beneficio di tutti gli utenti;
- ridurre, per quanto possibile, i rischi connessi ad un utilizzo improprio di Internet e della posta elettronica.

7.2 A quale tipologia di attività si riferisce questo regolamento?

Il regolamento sull'utilizzo di Internet e della posta elettronica si riferisce alle seguenti attività:

- a. Ricerche in Internet
- b. Accesso e utilizzo della posta elettronica interna (messaggi inviati e ricevuti)
- c. Accesso e utilizzo della posta elettronica esterna (messaggi inviati e ricevuti)

Qualsiasi violazione di detto regolamento potrà essere motivo di provvedimento disciplinare, incluso il licenziamento.

7.3 Regolamento e linee guida per l'utilizzo della posta elettronica

A tutti gli utenti autorizzati lo studio assegnerà una *password* per accedere alla rete interna e alla posta elettronica. La *password* non dovrà essere rivelata ad alcuno. L'amministratore di sistema sarà l'unica altra persona ad essere a conoscenza delle informazioni personali necessarie per effettuare l'accesso (*login*). I dati di accesso e la *password* dovranno essere trattati con la stessa cura e prudenza riservata al codice PIN utilizzato per i servizi bancari.

Tutte le comunicazioni inviate tramite la posta elettronica esterna dovranno contenere l'usuale formula di esclusione di responsabilità (*disclaimer*) fornita dallo studio, in riferimento al contenuto del messaggio inviato o dei suoi allegati.

Gli utenti sono autorizzati a inviare messaggi personali, ovvero messaggi di posta elettronica non collegati alle attività di studio, a condizione che vengano rispettate le seguenti limitazioni:

- a. tutti gli accessi alla posta elettronica (cioè la ricezione, l'invio o l'inoltro) devono essere ridotti al minimo indispensabile e devono avvenire esclusivamente durante le pause o, in alternativa, al termine dell'orario di lavoro;
- b. tutte le direttive contenute nel regolamento devono essere scrupolosamente rispettate.

La corrispondenza inviata e ricevuta tramite il sistema di posta elettronica dello studio:

- a. non è privata, bensì di proprietà dello studio;
- b. può essere controllata e letta dallo studio in qualsiasi momento;
- c. contiene il logo e l'indirizzo dello studio e di conseguenza potrebbe dare l'impressione che il mittente parli a nome e per conto dello studio (anche quando tale impressione non rispecchi la situazione reale e lo studio non ha concesso la propria autorizzazione in tal senso);
- d. in alcuni casi può essere soggetta a controlli e ispezioni ad opera di soggetti esterni allo studio, ad esempio nell'eventualità di un contenzioso con terzi.

Le attività seguenti sono rigorosamente vietate:

- a. inviare, ricevere, mostrare, stampare o divulgare in altro modo materiale fraudolento, illecito, imbarazzante, osceno, diffamatorio, intimidatorio o che possa in qualche modo costituire una forma di molestia;
- b. utilizzare le risorse Internet dello studio per comunicazioni non autorizzate di natura commerciale, pubblicitaria, promozionale, propagandistica, politica o di altra natura analoga, salvo ove le stesse siano state esplicitamente autorizzate dal diretto superiore o dal titolare dello studio;
- c. accedere a Internet senza passare attraverso il sistema di sicurezza dello studio, ad esempio con collegamento diretto tramite *modem*;
- d. consentire l'accesso dall'esterno al vostro *computer* tramite *modem*;
- e. iscriversi a *mailing-list*, inviare messaggi di posta elettronica non richiesti e partecipare a "catene di Sant'Antonio";
- f. inviare messaggi tramite l'indirizzo di posta elettronica di altri, salvo ove ciò sia stato esplicitamente autorizzato;
- g. violare i diritti di proprietà intellettuale altrui, ad esempio violando il diritto di *copyright*, copiando immagini o testi o utilizzando *software* soggetti a licenza senza la necessaria autorizzazione.

La violazione di una delle disposizioni summenzionate potrà dare origine a provvedimenti disciplinari nei confronti del responsabile, che potranno andare dalla revoca dell'accesso al sistema informatico dello studio, fino al licenziamento.

Tutte le comunicazioni effettuate tramite la posta elettronica esterna (ad esclusione dei messaggi personali) dovranno attenersi al seguente regolamento:

- a. i messaggi relativi ai clienti dovranno essere inviati esclusivamente dopo essere stati autorizzati o siglati dal responsabile/socio;
- b. tutte le comunicazioni di posta elettronica contenenti indicazioni, suggerimenti o pareri su questioni di natura contabile dovranno essere stampate e controfirmate dal socio o da altro soggetto responsabile prima di essere inviate;
- c. una copia cartacea di tutti i messaggi di posta elettronica inviati ai clienti dovrà essere allegata al fascicolo del cliente interessato;
- d. tutti i messaggi di posta elettronica ricevuti devono essere stampati e inseriti nel fascicolo cui si riferiscono.

7.4 Regolamento per l'utilizzo di Internet

Sono rigorosamente vietati tutti gli accessi a siti *web* contenenti materiale illecito, imbarazzante, di argomento esplicitamente sessuale, osceno, intimidatorio, diffamatorio, razzista, sessista o comunemente ritenuto inopportuno.

È rigorosamente vietato l'accesso alle *chat*.

La navigazione in Internet deve avvenire soltanto al di fuori dell'orario di lavoro, salvo ove sia connessa a specifiche attività di studio.

L'accesso a Internet è riservato agli utenti autorizzati ai quali la direzione ha rilasciato un esplicito permesso per utilizzare la rete per effettuare ricerche. Gli utenti che possiedono l'autorizzazione per accedere a Internet acconsentono affinché l'amministratore di sistema possa di tanto in tanto controllare le cartelle *cache* dei loro *computer* al fine di verificare che non sia stato visualizzato materiale pornografico.

7.5 Regolamento per l'utilizzo dei sistemi informatici

Nessun utente è autorizzato ad introdurre dati esterni, di alcun genere e su alcun tipo di supporto, nella rete informatica dello studio in assenza di previa verifica e autorizzazione dall'amministratore di sistema. Tutti i supporti informatici dovranno essere sottoposti al controllo antivirus, da parte dell'amministratore di sistema o da persona da questi incaricata ad effettuare tali controlli.

Nessun utente è autorizzato a modificare in alcun modo la struttura o la configurazione del sistema operativo del proprio *computer* o dei programmi ad esso associati. Ciò include anche la modifica dello screensaver, delle immagini di sfondo, dei temi, dei suoni, dei collegamenti e delle cartelle sul *desktop*, nonché le caratteristiche operative e l'aspetto della postazione di lavoro. Qualora un utente abbia difficoltà a lavorare con determinati colori o risoluzioni, dovrà rivolgersi all'amministratore di sistema che effettuerà i cambiamenti necessari. Il sistema dello studio professionale è stato progettato e configurato per garantire la massima efficienza e qualunque modifica potrebbe produrre effetti deleteri sulla sua operatività.

Nessun utente è autorizzato ad eseguire interventi di manutenzione o riparazione sulla propria postazione di lavoro, sul *software* o sull'*hardware*, se non previa approvazione dell'amministratore di sistema.

7.6 Software

Tutti i programmi *software* utilizzati dallo studio sono corredati da una regolare licenza concessa dal proprietario. In quest'ottica, è indispensabile che gli utenti utilizzino il *software* esclusivamente in base alle indicazioni fornite dallo studio, per garantire che non vi sia alcuna violazione degli accordi stabiliti con il proprietario del *software* stesso.

È severamente vietato effettuare copie non autorizzate dei programmi *software* utilizzati dallo studio.

È vietato a tutti gli utenti servirsi della rete informatica dello studio per accedere o utilizzare altri programmi in violazione dei diritti dei proprietari del *software* in questione.

Nessun utente è autorizzato ad introdurre *software*, dischi, programmi o CD-ROM nella rete informatica dello studio, qualora non sia certo dell'origine del materiale introdotto o dell'assenza di virus. Prima di introdurre *software*, dischi, programmi o CD-ROM nella rete informatica dello studio si dovrà attivare il programma di protezione antivirus.

7.7 Sorveglianza sull'utilizzo dei sistemi informatici

Lo studio si riserva la facoltà di controllare e ispezionare, con il preavviso richiesto dalla legge, l'utilizzo della posta elettronica o dei sistemi informatici da parte dei singoli utenti.

Ove la legge non preveda alcun obbligo di preavviso per il controllo dell'utilizzo della posta elettronica o dei sistemi informatici, lo studio può effettuare dette ispezioni senza darne alcun preavviso all'utente interessato.

L'attività di controllo sulla posta elettronica effettuata dallo studio potrà consistere anche nel monitoraggio e nella lettura dei messaggi inviati e ricevuti tramite uno qualunque degli indirizzi di proprietà dello studio e mediante *computer* interni.

Le ispezioni e i controlli che lo studio può effettuare includono:

- a. la verifica dei siti *web* visitati dagli utenti;
- b. la verifica della tipologia di informazioni scaricate dalla rete su uno qualsiasi dei *computer* o dei dischi rigidi dello studio;
- c. la verifica di dati importati e esportati da e nei *computer* dello studio, mediante supporti esterni, come *floppy disk*, CD, chiavette USB o *drive* esterni.

Per qualunque questione non trattata nel presente manuale, si consiglia di fare appello al buon senso. Qualunque richiesta di chiarimento in merito all'utilizzo di Internet o della posta elettronica andrà rivolta al proprio diretto superiore.

8. Tutela della *privacy*

[TESTO DA ADATTARE IN BASE ALLA NORMATIVA VIGENTE]

Le indicazioni fornite nelle pagine seguenti si riferiscono esclusivamente alle informazioni di carattere personale relative a collaboratori, collaboratori, stagisti, volontari e candidati all'assunzione. Le regole non si applicano in alcun modo alle informazioni di carattere personale relative ai clienti.

Molti paesi si sono dotati di una normativa in materia di *privacy* fondata su una serie di principi generali. In alcuni paesi tali principi non vengono applicati al di sotto di una determinata soglia monetaria dell'attività professionale, generalmente espressa sotto forma di "livello minimo di fatturato", che esonera gli studi o i fornitori di piccole dimensioni.

8.1 Finalità

Le leggi sulla tutela della *privacy* disciplinano il modo in cui vanno utilizzate le informazioni di carattere personale relative ai collaboratori ed ai clienti dello studio, generalmente sulla falsariga dei principi adottati a livello internazionale e spiegano in che modo i dati personali sono raccolti, utilizzati, divulgati e gestiti.

Per informazioni di carattere personale s'intendono tutte quelle informazioni o opinioni (ivi comprese quelle contenute in una banca dati), veritiere o meno, archiviate su supporto cartaceo o su *file*, relative ad un soggetto la cui identità è nota o può essere facilmente accertata in base a tali informazioni o opinioni. Nel corso dell'attività professionale, è molto probabile che lo studio raccolga questo genere di informazioni sui clienti e sul proprio personale.

8.2 Raccolta di dati di carattere personale

Dati di carattere personale relativi ai singoli soggetti andrebbero raccolti soltanto quando strettamente necessario per il normale svolgimento dell'attività professionale e, in linea generale, dovrebbe essere fatto tutto il possibile per ottenere tali informazioni direttamente dal soggetto interessato, mediante moduli standard, contatti in rete, contatti telefonici o richieste formali. Si potrebbero tuttavia verificare delle situazioni in cui tali dati vengono ottenuti in maniera indiretta, in quanto risulta poco pratico o irrazionale richiederli direttamente. Ove ciò avvenga, l'interessato dovrà esserne informato preventivamente oppure, qualora non fosse possibile, in un momento successivo.

8.3 Principi che regolano la tutela della *privacy*

I principi che regolano la tutela della *privacy* prevedono:

- l'obbligo di preavviso: il soggetto interessato deve essere a conoscenza del fatto che vengono raccolti dati sulla sua persona ed essere informato dell'utilizzo che ne verrà fatto;
- la libertà di scelta: al soggetto interessato deve essere data l'opportunità di negare l'autorizzazione alla raccolta e alla trasmissione dei dati a terzi;
- la garanzia sul trasferimento dei dati raccolti: i dati raccolti potranno essere trasferiti ad altri soltanto a condizione che i destinatari offrano adeguate garanzie di tutela della *privacy*;
- la sicurezza dei dati raccolti: devono essere messe in atto tutte le misure possibili per prevenire la perdita dei dati acquisiti;
- l'integrità dei dati: i dati acquisiti devono essere pertinenti ed affidabili ai fini dell'utilizzo che ne sarà fatto;
- la possibilità di accedere ai dati raccolti: ai soggetti interessati deve essere garantita la possibilità di accedere ai dati che li riguardano e di correggerli o cancellarli qualora inesatti;
- l'applicazione dei principi di tutela della *privacy*: è necessario dotarsi di strumenti efficaci per garantire l'effettiva applicazione dei principi di tutela della *privacy*.

[NDT: SI CONSIGLIA DI VERIFICARE LA CONFORMITÀ DI TALI INDICAZIONI ALLE NORME *PRO TEMPORE* VIGENTI IN ITALIA IN MATERIA DI *PRIVACY*]

9. Procedure d'ufficio di carattere generale

[ADATTARE IL TESTO ALLA NORMATIVA VIGENTE]

9.1 Telefono

[ADATTARE IL TESTO IN BASE ALLE REGOLE E ALLE SITUAZIONI SPECIFICHE DELLO STUDIO]

Chiamate ricevute dal personale addetto al ricevimento/centralino

È essenziale che tutte le richieste di informazioni vengano evase con la massima rapidità, efficienza e cortesia.

A tutte le chiamate pervenute allo studio si dovrà rispondere citando il nome dello studio, seguito da una formula di saluto e dalla presentazione della persona che ha risposto: "Studio ... buongiorno (buon pomeriggio), parla ...".

Se a rispondere è un addetto alla *reception* o al centralino, si dovrà chiedere il nome di chi chiama e la persona con cui desidera parlare, alla quale verrà annunciata la chiamata in arrivo. Se non si trova alla scrivania in quel momento, il destinatario della chiamata avrà provveduto a delegare un collega a ricevere le telefonate per suo conto oppure avrà dato istruzioni al centralino/*reception* di trasferire le chiamate sulla segreteria telefonica.

Se chi chiama desidera parlare con qualcuno che non si trova all'interno dell'ufficio in quel momento, verrà informato che la persona desiderata "non è in studio" oppure è impegnata "in una riunione". L'addetto alla *reception*/centralino indicherà l'orario previsto per il ritorno della persona desiderata presso lo studio e poi chiederà se si desidera lasciare un messaggio.

Chiamate in entrata con risposta diretta dal numero interno

Tutti i membri dello *staff* che rispondono ad una chiamata telefonica, interna o esterna, dovranno per prima cosa identificarsi. Per le chiamate provenienti dall'esterno, sarebbe preferibile aggiungere al proprio nome il ruolo svolto all'interno dello studio, ad esempio "l'assistente personale del signor X".

Qualunque membro dello *staff* che si allontani dalla propria scrivania per più di qualche minuto dovrà dirottare le proprie telefonate alla segreteria o a un collega, affinché sia possibile lasciargli un messaggio. In questo caso non sarà necessario informare il centralino, ma solo la persona alla quale saranno inoltrate le chiamate. [INSERIRE LA DESCRIZIONE DEL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI INOLTRO AUTOMATICO DELLE CHIAMATE UTILIZZATO DALLO STUDIO]

I cosiddetti sistemi "*pick-up*", utilizzati nel caso di segreterie composte da più persone, consentono di rispondere anche al telefono di altri attraverso il proprio apparecchio [DESCRIVERE IL SISTEMA].

[DESCRIVERE IL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA QUALORA IL MANUALE D'USO NON FOSSE SUFFICIENTEMENTE DETTAGLIATO]

I membri dello *staff* dovranno informare la *reception*/centralino o gli altri colleghi in caso di assenze prolungate dal posto di lavoro, comunicando quando potranno ricominciare a rispondere alle telefonate o richiamare. In questo modo i clienti riceveranno un servizio professionale ed efficiente.

Segreteria telefonica

[ADATTARE IL TESTO IN BASE AL SISTEMA DI SEGRETERIA TELEFONICA UTILIZZATO DALLO STUDIO]

Tutto il personale è tenuto a controllare la presenza di messaggi sulle proprie segreterie telefoniche e rispondere tempestivamente alle chiamate pervenute. Se ci si assenta dallo studio per un periodo di tempo prolungato, si dovrà registrare un apposito messaggio vocale per informarne il chiamante. È molto importante controllare sempre, al rientro in ufficio, la propria segreteria, per verificare se sono presenti messaggi e cancellarli o memorizzarli. Se

il sistema lo consente, al chiamante sarà offerta l'opzione di parlare con il centralino/*reception* per lasciare un messaggio personalizzato.

Chiamate personali

Sono consentite brevi chiamate personali locali. Il personale può anche ricevere chiamate private ma esse dovranno essere ridotte al minimo e avere una durata ragionevole. Qualsiasi altra chiamata dovrà essere effettuata solo con l'autorizzazione del superiore.

Telefoni cellulari

[INSERIRE LE REGOLE SULL'IMPIEGO DEI TELEFONI CELLULARI SUL POSTO DI LAVORO, SULLA COMUNICAZIONE DEL PROPRIO NUMERO DI CELLULARE A TERZI, SULLA DISTINZIONE TRA NUMERI RISERVATI E NUMERI UTILIZZABILI DAL PERSONALE DIRETTIVO E CHIARIRE LA DIFFERENZA TRA USO PRIVATO E USO PER MOTIVI DI LAVORO]

Sono da preferirsi le comunicazioni effettuate attraverso la rete telefonica fissa.

L'utilizzo dei telefoni cellulari sul lavoro deve essere ridotto al minimo indispensabile, perché potrebbe essere causa di distrazione per il resto del personale.

Ove i membri dello *staff* abbiano ricevuto in uso un telefono cellulare di proprietà dello studio, lo stesso non potrà essere utilizzato durante la guida di un automezzo, se non con l'auricolare o con il sistema in viva voce.

In merito alla concessione di telefoni cellulari di proprietà dello studio, si rimanda al [Paragrafo 2.9](#).

9.2 Posta elettronica

[TESTO DA ADATTARE IN BASE ALLE REGOLE E ALLE PROCEDURE DI STUDIO]

La posta elettronica costituisce una parte importante della memoria di uno studio professionale e al pari dei dati registrati negli altri formati, può essere soggetta alla normativa in vigore e ad azioni legali quali l'obbligo di comunicarne e metterne a disposizione il contenuto alle autorità giudiziarie. I dati contenuti nella posta elettronica una volta stampati possono essere conservati negli archivi e nei registri dello studio o essere memorizzati nel sistema di gestione documentale.

Tutti i membri dello *staff* sono tenuti a creare, aggiornare e conservare i dati in base alle direttive emanate dallo studio. Quando vengono inviati o ricevuti messaggi *e-mail*, il mittente/destinatario dovrà stabilire se il messaggio va registrato e conservato nella memoria/archivio centralizzato. Come regola generale, si dovrà stampare ed archiviare una copia cartacea di tutti i messaggi connessi alle attività dello studio. Messaggi estemporanei, scambiati al solo scopo informativo, come ad esempio comunicazioni in merito ai cambiamenti di sede o di orario di una riunione, potranno essere, in linea di massima, cancellati.

Per gli scambi interni allo studio, il compito di stampare e archiviare i messaggi spetta al mittente, mentre per i messaggi ricevuti dall'esterno tale compito spetta al destinatario.

9.3 Scambio di corrispondenza

[TESTO DA ADATTARE IN BASE ALLE PROCEDURE INTERNE E ALLE CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI GESTIONE DOCUMENTALE IN USO NELLO STUDIO]

Posta in arrivo

La posta viene ritirata/consegnata al mattino, all'inizio dell'orario di lavoro e tutti i documenti ricevuti potranno essere aperti, a discrezione dell'addetto alla *reception* o del professionista incaricato, che agiranno comunque con la massima riservatezza e s'impegnano a non utilizzare le informazioni contenute nella corrispondenza in modo inappropriato.

Su tutta la corrispondenza di natura privata o riservata, per garantire che non venga aperta, si dovrà apporre la dicitura "Riservato".

Una volta aperta la corrispondenza viene suddivisa in singoli gruppi:

- Le fatture vengono assegnate all'ufficio che si occupa dei pagamenti
- Gli assegni vengono consegnati all'ufficio contabilità per la registrazione
- La corrispondenza che non va protocollata verrà distribuita alla persona interessata
- Il resto della corrispondenza, atti e comunicazioni da protocollare, verrà protocollata con data e numero progressivo ed assegnata al collaboratore incaricato

Altra posta

Nel caso di posta consegnata a mano, l'addetto al ricevimento annoterà sul documento tutte le informazioni fornite dalla persona che l'ha consegnato, quindi apporrà un timbro con la data di ricezione e lo porrà nel contenitore della Posta in Arrivo da distribuire.

La corrispondenza potrà arrivare anche con altre modalità, ma in tutti i casi si adotterà la medesima procedura utilizzata per la posta consegnata a mano, allegando al documento una nota contenente il nome del mittente ed eventuali altre annotazioni o informazioni ricevute in merito al documento. Aggiungete eventuali vostri suggerimenti o misure poste in essere, contrassegnatele con il vostro nome e la data e ponete poi il documento tra la posta in distribuzione.

Il procedimento descritto può apparire complicato, ma è in realtà il più efficiente per garantire che vengano trasmesse, a chi di dovere, tutte le informazioni necessarie per fornire al cliente un servizio di eccellenza.

Messaggi telefax

I fax dovranno essere distribuiti non appena pervenuti, consegnandone una copia al destinatario o alla persona incaricata, dopo avere apposto il timbro con il numero progressivo e la data, annotando il nome della persona a cui è stato consegnato.

Tutti i fax in arrivo dovranno essere considerati urgenti e il procedimento sopra descritto si svolgerà il più velocemente possibile.

9.4 Archiviazione

[TESTO DA ADATTARE INSERENDO LE PROCEDURE IN USO NELLO STUDIO E TUTTE LE INFORMAZIONI NECESSARIE PER I NUOVI ASSUNTI]

9.5 Conservazione e distruzione dei documenti

[TESTO DA ADATTARE INSERENDO LE PROCEDURE IN USO NELLO STUDIO E TUTTE LE INFORMAZIONI NECESSARIE PER I NUOVI ASSUNTI. LE PROCEDURE DOVRANNO COMUNQUE ESSERE CONFORMI AI REQUISITI DI LEGGE]

9.6 Rimborso piccole spese

[INSERIRE LE REGOLE E LE PROCEDURE IN USO NELLO STUDIO]

Nel [Paragrafo 13.6](#) si riporta un esempio di modulistica per il rimborso delle piccole spese.

9.7 Attrezzature ad uso dello staff

[INSERIRE REGOLE E PROCEDURE PER L'UTILIZZO DELLE ATTREZZATURE IN DOTAZIONE ALLO STAFF, SPECIFICANDONE L'UBICAZIONE E LE NECESSITÀ DI MANUTENZIONE]

9.8 Macchine fotocopiatrici

[INSERIRE REGOLE E PROCEDURE PER L'UTILIZZO DELLE MACCHINE FOTOCOPIATRICI, SPECIFICANDONE L'UBICAZIONE E LE NECESSITÀ DI MANUTENZIONE]

9.9 Fax e altri dispositivi

[INSERIRE REGOLE E PROCEDURE PER L'UTILIZZO DEI Fax E DEGLI ALTRI DISPOSITIVI, SPECIFICANDONE L'UBICAZIONE E LE NECESSITÀ DI MANUTENZIONE]

10. Valutazione, formazione e aggiornamento dello staff

[TESTO DA ADATTARE ALLA NORMATIVA VIGENTE NONCHÉ ALLA CULTURA E AGLI OBIETTIVI DELLO STUDIO]

10.1 Obiettivi delle valutazioni delle prestazioni

L'obiettivo dello studio è svolgere sempre il lavoro nella maniera più efficiente e produttiva possibile, e per riuscirci è essenziale fornire al personale un riscontro costante e tempestivo dei risultati ottenuti da ciascuno.

Il compito viene notevolmente facilitato da una comunicazione aperta e sincera tra la Direzione e lo *staff* dello studio. Valutazioni periodiche, comunicate per iscritto, aiuteranno i collaboratori ad eseguire un'autovalutazione delle proprie prestazioni. L'idea non è quella di far sentire il collaboratore minacciato o insicuro, ma di confermare e rafforzare la convinzione che lo studio adotta standard qualitativi molto elevati e farà sempre tutto il possibile per fornire ai clienti un servizio di eccellenza. La valutazione delle prestazioni svolta con cadenza periodica aiuta a conseguire tale scopo.

Definita in termini molto generali, la valutazione delle prestazioni è costituita da un sistema formalizzato di pianificazione e revisione dei risultati ottenuti dai collaboratori, che offre agli stessi l'occasione di riesaminare i principali aspetti del loro lavoro, le competenze e le capacità possedute, il comportamento e i risultati, l'ambiente di lavoro e le richieste della Direzione. Allo stesso tempo, al collaboratore viene offerta l'opportunità di dare voce alle proprie preoccupazioni e aspirazioni in merito al lavoro nello studio.

10.2 Con quale frequenza viene effettuata la valutazione delle prestazioni?

La legge non pone obblighi in merito alla frequenza con cui vanno valutate le prestazioni del personale, ma lo studio ritiene che esse costituiscano una componente essenziale per una gestione efficiente.

Nel corso del processo di valutazione, il collaboratore e il suo superiore hanno l'opportunità di documentare e mettere a punto una serie di obiettivi.

Lo studio effettua valutazioni delle prestazioni [INSERIRE I DETTAGLI - SPETTA ALLO STUDIO DECIDERNE LA FREQUENZA].

Linee Guida per la valutazione delle prestazioni.

In linea di massima, la valutazione si propone di:

- stabilire in che misura il personale svolge correttamente e con efficienza le proprie mansioni;
- comunicare il risultato della valutazione ai collaboratori interessati;
- fissare un piano per migliorare le prestazioni o per affidare al collaboratore mansioni di maggiore responsabilità;
- aiutare i collaboratori sottoposti alla valutazione a mettere in pratica il piano stabilito, anche garantendo, ove necessario, occasioni di formazione e strumenti di crescita professionale.

Fase precedente all'incontro di valutazione

- Prima di effettuare l'incontro di valutazione, è necessaria una fase di preparazione.
- Prima della valutazione, il collaboratore deve essere informato del sistema adottato per valutare la sua prestazione. In questo modo gli si fornirà una chiara indicazione degli obiettivi dello studio e di quello che gli viene chiesto di fare per contribuire al loro conseguimento.
- Prima di effettuare la valutazione, il datore di lavoro deve stabilirne le finalità e disporre di informazioni corrette e sufficienti alla valutazione, ad esempio di una copia dei risultati delle precedenti valutazioni, una descrizione dei criteri che verranno utilizzati, un'analisi della *performance* in rapporto ai dati previsionali e l'elenco delle

attività di formazione e sviluppo professionale alle quali ha partecipato il collaboratore dopo l'ultima valutazione effettuata.

Il datore di lavoro e il collaboratore sottoposto alla valutazione dovranno entrambi compilare un apposito modulo, da analizzare e discutere insieme nel corso del loro incontro. In questo modo si trarrà il massimo beneficio dal processo di valutazione e il collaboratore potrà effettuare un'onesta autoanalisi della propria condotta e delle proprie capacità.

10.3 L'incontro di valutazione delle prestazioni

L'incontro di valutazione dovrà avere luogo in una zona dello studio tranquilla e riservata.

La valutazione delle prestazioni rappresenta un processo comunicativo bidirezionale, in cui si cerca di individuare in maniera equilibrata, gli aspetti positivi del lavoro svolto dal collaboratore e quelli che presentano aree di possibile miglioramento. Lo scambio di opinioni tra il datore di lavoro e il collaboratore è essenziale per ottenere buoni risultati. Durante la valutazione si porranno domande del tipo: "Vi sono degli aspetti del suo lavoro che ritiene di poter svolgere meglio?" Ritiene che partecipare ad attività di formazione e sviluppo la aiuterebbe a svolgere meglio le sue mansioni?" e così via.

Sia il valutatore che il valutato dovrebbero concentrarsi sugli aspetti da migliorare, sottolineando che sono le prestazioni del collaboratore ad essere oggetto della valutazione, e non la sua personalità. La Direzione dovrebbe porre in essere strategie volte a favorire il miglioramento e la crescita dei collaboratori nelle aree in cui essi mostrano maggiori punti di debolezza, concordando con gli stessi tempi e modi per metterle in pratica. Eventuali preoccupazioni in merito alle prestazioni di un collaboratore dovranno essere espresse nella maniera più oggettiva possibile, per evitare che i rilievi mossi dal superiore appaiano come una critica di carattere personale.

Il valutatore e il valutato dovranno, in qualsiasi momento, mostrare il massimo rispetto per la posizione dell'altro e affrontare la valutazione come un'occasione di crescita individuale: l'obiettivo generale è quello di favorire la formazione continua e il miglioramento costante del personale, riconoscendo e apprezzando al tempo stesso gli sforzi compiuti sino a quel momento.

I moduli di valutazione dovranno essere datati e sottoscritti dal datore di lavoro e dal collaboratore, prendendo nota delle questioni analizzate e delle conclusioni raggiunte. Talvolta la compilazione del modulo di valutazione viene ritenuta una noiosa perdita di tempo: al contrario, se lo studio non vuole perdere il personale più valido, migliorando al tempo stesso i propri risultati, è essenziale che tutti i collaboratori partecipino a pieno titolo al processo di valutazione, e che le soluzioni concordate e i bisogni formativi individuati vengano adeguatamente registrati e messi in pratica.

10.4 Fase successiva all'incontro di valutazione delle prestazioni

Il datore di lavoro dovrà assicurarsi che vengano messe in pratica le conclusioni raggiunte, sia che si tratti di attività formative a cui partecipare che della necessità di valutare periodicamente le competenze tecniche acquisite.

Il presente manuale fornisce a titolo esemplificativo una [Scheda di valutazione del personale](#). Si tratta di un modulo base che fornisce alcuni esempi delle domande che il valutatore e il valutato potrebbero prendere in considerazione prima dell'incontro di valutazione. La scheda, come si è detto, ha carattere puramente indicativo e ogni studio dovrà adeguarla in base alle proprie esigenze specifiche o allo specifico collaboratore oggetto della valutazione.

11. Regole sull'utilizzo delle risorse finanziarie

[ADEGUARE IL TESTO INSERENDO LE REGOLE E LE PROCEDURE IN USO NELLO STUDIO]

12. Reclami da parte del personale

[ADEGUARE IL TESTO ALLA NORMATIVA VIGENTE]

12.1 Introduzione

Ai fini del presente manuale, per “reclamo” s’intende, in senso generale, qualunque preoccupazione o espressione di insoddisfazione da parte di un collaboratore in merito al proprio lavoro o all’ambiente in cui esso viene svolto. Il reclamo potrà avere per oggetto azioni, omissioni, situazioni o decisioni dello studio o di uno o più dei suoi collaboratori, che il reclamante ritenga inique, inappropriate o irragionevoli.

Nota Bene: nel caso di denunce in merito a presunti casi di discriminazione o di molestie sul lavoro (di natura sessuale o morale), il collaboratore dovrà fare riferimento alle procedure descritte nel [Modulo 4](#) del presente manuale.

12.2 Procedure da adottare in caso di controversie con il personale

Il collaboratore che ha presentato il reclamo dovrà, in ogni caso, svolgere le proprie normali mansioni lavorative fino a quando la questione oggetto della controversia non sia stata risolta.

Risoluzione diretta delle controversie

Qualora il comportamento di un collaboratore dia origine ad una controversia con un altro collaboratore dello studio, si consiglia al collaboratore che ritiene di avere subito il torto di affrontare direttamente il presunto responsabile e cercare di addivenire insieme ad una soluzione. Il collaboratore che si ritiene danneggiato dovrebbe spiegare al presunto responsabile i motivi per i quali ritiene che il suo comportamento sia iniquo o inaccettabile, chiedendogli di modificarlo o di astenersi dal porlo in essere.

Nel caso in cui il collaboratore che ha subito il torto non sia disposto a rivolgersi direttamente al presunto responsabile, potrà riferire il motivo della controversia al proprio diretto superiore o ad un altro collaboratore dello studio con maggiore anzianità di servizio, con le modalità qui appresso descritte.

Segnalazione al superiore o ad un altro collaboratore dello studio con maggiore anzianità di servizio

Qualora il problema non venga risolto, il collaboratore potrà chiedere l’intervento del proprio diretto superiore.

Possono verificarsi alcune situazioni in cui un collaboratore non desidera presentare il proprio reclamo al superiore diretto, ad esempio quando oggetto del reclamo è proprio il superiore diretto, oppure quando tra i due esistono divergenze caratteriali. In casi del genere il collaboratore potrà rivolgersi ad un altro collaboratore dello studio con maggiore anzianità di servizio.

Qualora al diretto superiore di un collaboratore venga presentato un reclamo ed egli ritenga inappropriato occuparsene (per esempio in considerazione di un rapporto particolare esistente tra il superiore e uno dei collaboratori coinvolti), il reclamo dovrà essere presentato ad un altro collaboratore dello studio con maggiore anzianità di servizio.

La persona alla quale è stato presentato il reclamo dovrà analizzare attentamente le ragioni addotte dal reclamante, al fine di prendere una decisione con cognizione di causa. A questo scopo egli è tenuto a svolgere indagini, colloqui e valutazioni, e a fornire infine una risposta al collaboratore che ha presentato il reclamo.

Potrà essere necessario parlare con gli altri soggetti coinvolti ed ascoltare con imparzialità la loro versione dei fatti, prima di adottare qualsivoglia misura risolutiva.

Dopo avere considerato attentamente la questione, la persona alla quale è stato presentato il reclamo fornirà delle indicazioni sul modo di risolvere la questione, ad esempio:

- suggerendo una soluzione di compromesso;
- chiedendo al responsabile di presentare delle scuse al danneggiato; oppure
- proponendo, se del caso, un cambiamento nelle condizioni di lavoro.

Qualunque sia la soluzione adottata, essa andrà preventivamente comunicata al collaboratore che ha presentato il reclamo, chiedendone l'approvazione.

Tutte le fasi del processo dovranno essere documentate e comunicate alle parti interessate.

Risoluzione delle controversie per via esterna

Qualora il collaboratore che ha presentato un reclamo interno non si ritenga soddisfatto della risposta ricevuta dallo studio, quest'ultimo potrà prendere in esame la possibilità di utilizzare altri strumenti di risoluzione delle controversie, ad esempio chiedendo la mediazione di una terza parte.

12.3 Procedura per la risoluzione delle controversie tra collaboratori e clienti dello studio

I collaboratori dello studio non dovrebbero mai lasciarsi coinvolgere in una discussione o in una controversia con un cliente. In tutte le occasioni essi sono tenuti a comportarsi con i clienti in modo cortese e professionale.

Qualora un collaboratore abbia un'accesa discussione con un cliente dello studio, oppure riceva da quest'ultimo un reclamo, dovrà informarne il diretto superiore. Farsi coinvolgere in un alterco con un cliente è assolutamente inaccettabile e potrà essere causa di provvedimento disciplinare qualora l'accaduto sia grave o si ripeta nel tempo. Per risolvere la questione, lo studio potrà tentare una mediazione tra il cliente e il collaboratore coinvolto.

13. Modulistica

[ADEGUARE IL TESTO ALLA NORMATIVA VIGENTE]

- 13.1 Ferie, permessi e congedi
- 13.2 Dati bancari
- 13.3 Scheda di valutazione del collaboratore
- 13.4 Richiesta di rimborso delle spese di trasferta
- 13.5 Riepilogo ore di straordinario
- 13.6 Rimborso spese

13.1 Ferie, permessi e congedi

DOMANDA DI FERIE, PERMESSI E CONGEDI

NOME DEL COLLABORATORE: _____

DATA Dal: _____

Al: _____

NUMERO DI GIORNI COMPLESSIVI: _____

MOTIVO DELLA RICHIESTA

- Ferie
- Permesso per gravi motivi familiari o personali/lutto
- Motivi personali
- Assistenza a minore o a disabile
- Maternità/paternità
- Permesso per motivi di studio
- Motivi personali/Malattia
- Congedo straordinario/Aspettativa/Periodo sabbatico
- Altro: _____

FIRMA DEL COLLABORATORE: _____

DATA DELLA RICHIESTA: _____

AUTORIZZAZIONE: _____

DATA DELL'AUTORIZZAZIONE: _____

13.2 Dati bancari

DATI BANCARI

COGNOME: _____

NOME: _____

CONTO N.1: _____

CONTO N.2: _____

BANCA: _____

BANCA: _____

FILIALE: _____

FILIALE: _____

INDIRIZZO:

INDIRIZZO:

CODICE IBAN: _____

CODICE IBAN: _____

13.3 Scheda di valutazione del personale

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

	Prestazioni insoddisfacenti	Prestazioni occasionalmente inferiori al livello richiesto	Prestazioni soddisfacenti	Prestazioni occasionalmente superiori al livello richiesto	Prestazioni regolarmente superiori al livello richiesto
	1	2	3	4	5
CARATTERISTICHE PERSONALI					
Abbigliamento					
Puntualità					
Interesse nei confronti della formazione e della crescita professionale					
Capacità comunicative					
Riservatezza					

CAPACITÀ DI RELAZIONARSI					
Relazioni con il diretto superiore e con il personale direttivo					
Relazioni con i colleghi di lavoro					
Relazioni con i sottoposti					
Relazioni con i clienti					

COMPETENZE E CAPACITÀ					
Capacità di supervisione					
Capacità di risoluzione dei problemi					
Gestione del tempo					
Abilità nel sapersi promuovere					
Abilità nel promuovere lo studio					
Spirito d'iniziativa					
Capacità di seguire le istruzioni ricevute					
Capacità di fornire istruzioni ai propri colleghi					
Capacità di gestire i problemi dei clienti					
Capacità di predisporre rapporti e relazioni					
Conoscenza delle regole e delle procedure in uso					

COMPETENZE TECNICHE					
Elaborazione testi					
Posta elettronica					
Velocità e precisione di battitura					
Archiviazione					
Capacità di ascolto e comprensione					
Cortesìa ed educazione nel rispondere al telefono					

PROFESSIONALITÀ					
Lealtà nei confronti del datore di lavoro					
Lealtà nei confronti degli altri collaboratori					
Disponibilità a promuovere lo studio					
GIUDIZIO COMPLESSIVO					

* Eliminare le voci non applicabili alle mansioni svolte dal collaboratore oggetto della valutazione.

13.4 Richiesta di rimborso delle spese di trasferta

MODULO PER LA RICHIESTA DI RIMBORSO DELLE SPESE DI TRASFERTA

NOME: _____

DATA: _____

MOTIVO DELLA TRASFERTA: _____

NOME DEL CLIENTE: _____

NUMERO PRATICA: _____

VIAGGIO CON MEZZI PROPRI

CILINDRATA DEL VEICOLO: _____

LOCALITÀ DI PARTENZA: _____

LOCALITÀ DI ARRIVO: _____

TOTALE KILOMETRI: _____

CALCOLO DEL RIMBORSO:

EUROCENT X KM = EURO

VIAGGIO IN AEREO

VOLI DA: _____

VOLI PER: _____

ALLOGGIO: _____

FIRMA DEL COLLABORATORE: _____

COPIA PER IL COLLABORATORE

13.5 Riepilogo ore di straordinario

RIEPILOGO ORE DI STRAORDINARIO

Nome del collaboratore: _____

Giorno	Data	Inizio	Fine	Totale ore	Autorizzato da:
Lunedì					
Martedì					
Mercoledì					
Giovedì					
Venerdì					
Sabato					
Domenica					
NUMERO TOTALE DI ORE					

13.6 Rimborso spese

MODULO RIMBORSO SPESE

NOME: _____

DATA: _____

TIPOLOGIE DI SPESA:

(Contrassegnare la tipologia)

Taxi Rappresentanza/Marketing Altro (specificare)

MOTIVO DELLA SPESA: _____

NOME DEL CLIENTE: _____

NUMERO PRATICA: _____

DATA IN CUI È STATA SOSTENUTA LA SPESA: _____

AMMONTARE _____

AUTORIZZAZIONE: _____

DATA: _____

Appendice 1.5 Casi di studio

I seguenti casi di studio si riferiscono ad alcuni degli elementi contenuti nei moduli e possono rappresentare un valido aiuto.

I casi si riferiscono ad alcuni professionisti ipotetici.

- William Lam ha trentasette anni, possiede una laurea in economia e ha lavorato per sei anni in un importante studio di commercialisti. Tre anni fa ha sostenuto con successo l'esame di abilitazione ed ora è regolarmente iscritto all'ordine professionale. È specializzato nell'area tributaria ed è considerato un probabile futuro socio dello studio in cui lavora attualmente.
- Indira Shah ha trentotto anni e ha frequentato la stessa università di William. Lavora nel reparto Revisioni Contabili dello stesso studio in cui lavora William. Anche Indira è in possesso di tutti i titoli necessari qualificata ed è tenuta in grande considerazione all'interno dello studio in cui lavora.
- Indira e William sono rimasti in contatto perché lavorano per lo stesso studio e, al di fuori del lavoro, perché condividono gli stessi interessi musicali e, insieme ai loro rispettivi *partner*, sono divenuti buoni amici. Entrambi sanno che la specializzazione assicura un certo livello di soddisfazione professionale, ma ritengono anche che il miglior modo per realizzare le loro aspirazioni sia creare insieme un nuovo studio professionale.

Caso di studio 1.1

Il presente caso di studio si riferisce all'“Esercizio di pianificazione: siete pronti?” contenuto nel [Modulo 1, Paragrafo 1.5.4](#) e alla *checklist* per l'autovalutazione contenuta nell'[Appendice 1.1](#).

Indira e William hanno dedicato del tempo a compilare la lista dei propri punti di forza e di debolezza, e successivamente alcune ore ad analizzare insieme le rispettive risposte.

Indira e William sono amici di lunga data e rispettano l'uno la professionalità dell'altro. Grazie a ciò, ognuno di loro ha potuto indicare all'altro i punti di debolezza che gli erano sfuggiti. Grazie al reciproco confronto, essi sono riusciti ad individuare i problemi e le difficoltà che ciascuno di essi e il loro nuovo studio dovranno affrontare.

Due dei punti di forza di William sono la sua capacità di individuare immediatamente gli aspetti positivi e i vantaggi che i clienti potrebbero trarre da talune strutture giuridiche e la sua abilità nello stabilire immediatamente buoni rapporti, che gli consente di intuire di quali servizi professionali essi potrebbero avere bisogno. Indira gli ha fatto notare che talvolta questa sua sicurezza l'ha indotto a non dare il giusto peso alle osservazioni dei clienti e le loro preoccupazioni, una volta che si era convinto di essere a conoscenza di tutti i fatti.

Da quando hanno lasciato l'università, William è riuscito a mettere da parte una somma maggiore di denaro rispetto a Indira. Quindi non ha alcun problema a investire inizialmente una quota maggiore nello studio, ma vorrebbe che la differenza tra i conferimenti versati dai due soci venisse azzerata nel giro di un paio di anni. Fino ad allora egli ritiene che gli debbano essere riconosciuti gli interessi sul maggiore investimento effettuato a favore dello studio.

Indira è meno sicura di sé e pertanto ha meno probabilità di generare una rapida crescita del settore dei servizi revisione legale del nuovo studio, anche se nessuno dubita della capacità di Indira di assumere espressioni di giudizio professionali fondate nell'ambito del suo lavoro. Ha sempre trascorso un incredibile numero di ore trascorse al lavoro, e i due soci dovranno fare in modo che questo atteggiamento non porti alla convinzione che uno dei due fa di più per lo studio, rispetto all'altro.

Caso di studio 1.2

Questo caso si riferisce al [Paragrafo 1.5.4](#) (“Pianificazione *marketing* e vendite”) del [Modulo 1](#).

William e Indira hanno elaborato il loro piano di *marketing* iniziale dopo avere esaminato il comportamento di altri studi professionali che operano nel loro stesso segmento di mercato. Un'efficiente azione di *marketing* presuppone la capacità di distinguersi dagli studi concorrenti. Molti piccoli studi locali limitano le proprie iniziative di *marketing* all'inserimento del nome dello studio negli elenchi telefonici, alla creazione di un piccolo sito *web* che illustra le competenze e i servizi offerti dallo studio e alla stampa di una *brochure* che illustra lo studio con un testo simile a quello riportato sul sito. William e Indira puntano ad un cliente specifico e vorrebbero svolgere incarichi di revisione legale di enti pubblici. Quella che segue è la strategia di *marketing* da essi stabilita:

- Inserimento nell'elenco telefonico, con uno stile simile a quello degli altri studi professionali
- Creazione di un sito *web* con i recapiti di figure chiave dello studio, una breve descrizione dei benefici e dei vantaggi apportati dallo studio ai clienti, come ad esempio la crescita dei profitti o altri risultati tangibili e le testimonianze favorevoli di alcuni clienti
- Una *brochure* dal contenuto simile a quello del sito *web*
- Una rubrica fissa sul quotidiano locale che dia allo studio l'opportunità di commentare gli effetti della congiuntura economica
- Una semplice lettera che descriva i servizi e i vantaggi offerti ai clienti: ogni mese una copia della lettera sarà inviata ad alcuni clienti selezionati, in particolare segmenti di mercato, che rispondono al profilo del cliente ideale dello studio

- Un marchio aziendale dallo stile professionale, ma distintivo rispetto alla concorrenza, creato da uno studio di grafici professionisti

Le iniziative di *marketing* previste sono finalizzate ad acquisire nuovi clienti nei primi anni di vita dello studio. L'obiettivo di crescita del fatturato è fissato al 50% annuo per i primi tre anni. Indira e William stabiliscono un *budget* annuale per il *marketing*, sufficiente a coprire i costi per il materiale utilizzato e fissano un monte ore che i collaboratori potranno dedicare al *marketing*.

Alcuni anni dopo avere elaborato ed attuato questa prima strategia di *marketing*, quando lo studio conterà ormai diversi soci e cinque diverse divisioni specialistiche, il piano di *marketing* verrà ampliato, puntando sulla valorizzazione dei risultati ottenuti dai clienti grazie all'assistenza fornita dai vari settori dello studio.

A distanza di anni, i principi di base rimangono gli stessi: il piano di *marketing* è ancora incentrato sui benefici misurabili, che i clienti hanno tratto da uno o più dei servizi forniti dallo studio e il numero delle *brochure* aumenta di conseguenza (una *brochure* per ogni settore dello studio).

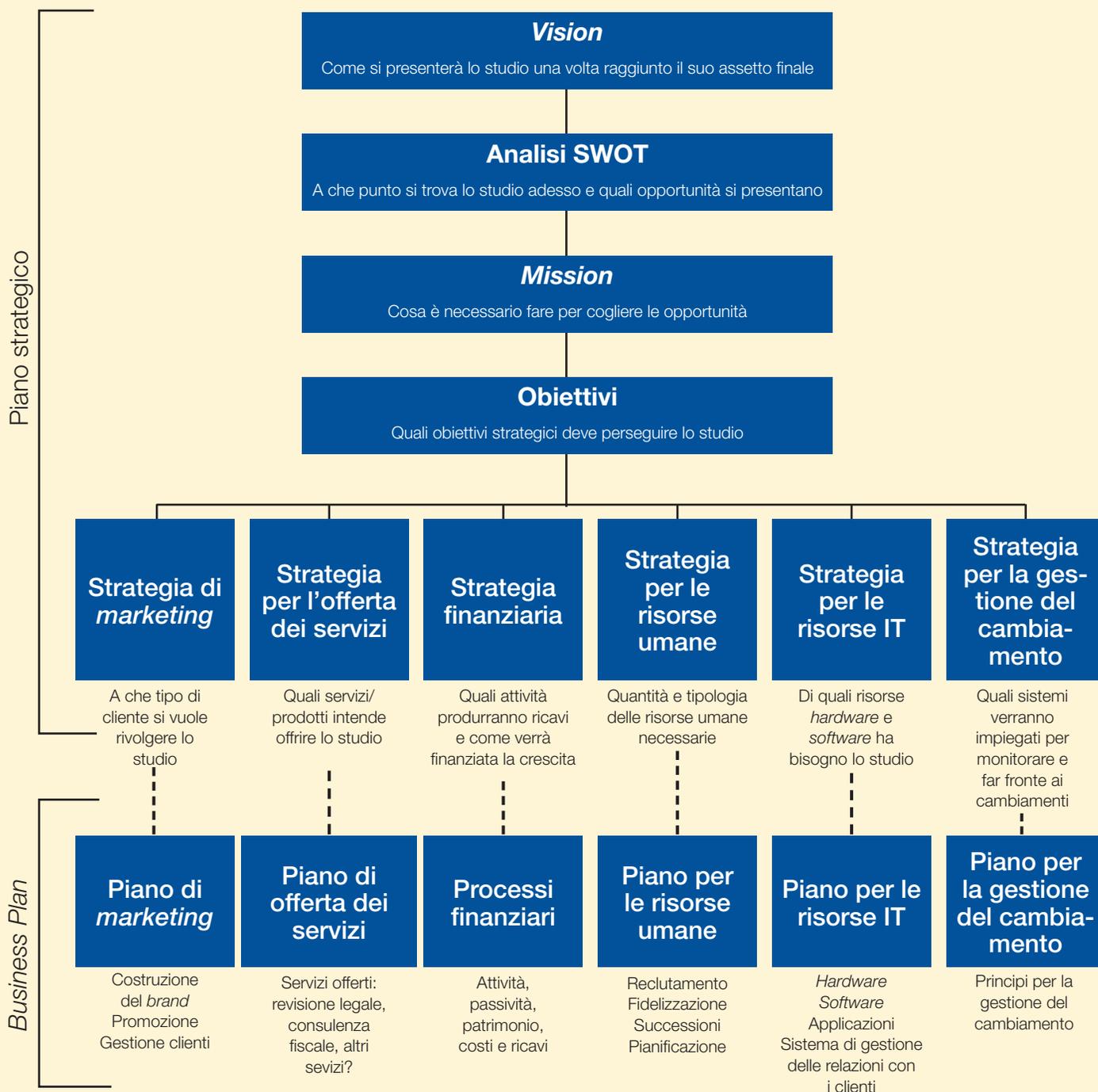
Le lettere inviate ai potenziali clienti vengono redatte e distribuite da un apposito ufficio. In questo modo si evitano inutili dispersioni di energie e così si presenta un'immagine dello studio sempre coerente. La lettera è incentrata sui diversi servizi offerti, evidenziando la varietà delle competenze possedute dallo studio.

A questo punto, lo studio intende ampliare il numero dei servizi venduti ad ogni cliente. Ovviamente, ciascun settore è interessato a vendere il proprio servizio, ma l'interesse generale impone di illustrare ad ogni cliente anche i servizi forniti dagli altri settori che potrebbero interessare al cliente. A questo proposito, lo studio decide di:

- utilizzare dei codici per identificare i servizi attualmente utilizzati da ciascun cliente;
- incaricare il responsabile di ogni settore di esaminare l'elenco dei servizi offerti dallo studio e individuare i clienti ai quali è opportuno presentare le ulteriori proposte. Ai clienti così individuati saranno inviate una lettera e una *brochure*;
- la proposta di servirsi di un maggior numero di servizi dello studio verrà presentata ai clienti durante le riunioni, preferibilmente coinvolgendo un esperto del settore che fornisce il servizio proposto.

Il piano di *marketing* è stato modificato, incentrandolo di più sulla presentazione per singoli settori, ma tutti i soci sono perfettamente consapevoli della necessità di vendere anche i servizi forniti dagli altri settori dello studio. Il risultato ottenuto è il miglioramento dei principali indicatori della *performance*.

Appendice 1.6 Diagramma della pianificazione strategica



Gli indicatori della *performance* (KPI) devono essere misurabili

Linee guida per l'introduzione di sistemi di gestione documentati negli studi dei dottori commercialisti ed esperti contabili

Premessa	121
0. Introduzione	122
0.1 Generalità	122
0.2 Approccio per processi	123
0.3 Utilizzazione dei principi di gestione per la qualità	123
0.4 Relazioni con la ISO 9004:2009	124
0.5 Compatibilità con altri sistemi di gestione	124
0.6 Fasi del Progetto Qualità e Certificazione	125
0.7 Ruolo del Consulente/Società di consulenza	126
0.8 Conclusioni: perché adottare il Sistema di gestione	126
1. Commento al punto "4 - sistemi di gestione per la qualità"	127
1.1 Commento al punto "4.1 - Gestione dei Sistemi e dei processi"	127
1.2 Commento al punto "4.2 - Documentazione"	132
2. Commento al punto "5 - responsabilità della direzione"	135
2.1 Commento al punto "5.1 - Impegno della Direzione"	135
2.2 Commento al punto "5.2. -Attenzione focalizzata sul cliente"	135
2.3 Commento al punto "5.3 -Politica per la qualità"	136
2.4 Commento al punto "5.4. -Pianificazione"	136
2.5 Commento al punto "5.5 - Responsabilità, autorità e comunicazione"	137
2.6 Commento al punto "5.6 - Riesame da parte della direzione"	138
3. Commento al punto "6 - Gestione delle risorse"	138
3.1 Commento al punto "6.1 -Messa a disposizione delle risorse"	138
3.2 Commento al punto "6.2 - Risorse Umane"	139
3.3 Commento al punto "6.3- Infrastrutture"	139
3.4 Commento al punto "6.4 - Ambiente di lavoro"	139
4. Commento al punto "7 -Realizzazione del prodotto"	140
4.1 Commento al punto "7.1 - Pianificazione della realizzazione del prodotto"	140
4.2 Commento al punto "7.2 - Processi relativi al cliente"	140
4.3 Commento al punto "7.3 - Progettazione e sviluppo"	141
4.4 Commento al punto "7.4 - Approvvigionamento"	142
4.5 Commento al punto "7.5 - Produzione ed erogazione di servizi"	143
4.6 Commento al punto "7.6 - Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione"	144
5. Commento al punto "8 - Misurazioni, Analisi e miglioramento"	145
5.1 Commento al punto "8.1 -Generalità"	145
5.2 Commento al punto "8.2 -Monitoraggio e misurazioni"	145

5.3 Commento al punto "8.3 -Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi"	146
5.4 Commento al punto "8.4 -Analisi dei dati"	147
5.5 Commento al punto "8.5 - Miglioramento"	147
6. Principali riferimenti normativi e bibliografici	149

Documento redatto a cura del gruppo di lavoro nominato dal CNDCEC composto da:

Presidente: Prof. Dr. CHIARA MIO

Componenti: Dr. GIULIA PUSTERLA; Dr. MARGHERITA MONTI; Dr. MICHELE D'AGNOLO.

Il gruppo di lavoro è grato al compianto Dr. ETTORE CAVO per il fattivo supporto all'iniziativa

AGGIORNATO DA MICHELE D'AGNOLO

Premessa

Lo scopo delle presenti Linee Guida è quello di fornire un supporto tecnico agli studi professionali dei dottori commercialisti ed esperti contabili che intendono realizzare un Sistema di Gestione Qualità inerente all'organizzazione della propria struttura secondo le Norme UNI EN ISO 9001:2008.

Tale documento contiene infatti una serie di informazioni base per chi si avvicina ai temi della qualità e della certificazione, in particolare:

Le tre possibili strategie di mercato cui si fa riferimento sono le seguenti:

- indicazioni sulle modalità di realizzazione del Sistema di Gestione Qualità, l'iter di certificazione e suggerimenti per il dopo certificazione;
- interpretazione approfondita di ciascuno dei punti della norma UNI EN ISO 9001:2008 con richiami ad hoc sulle problematiche e sulle attività tipiche degli studi professionali dei dottori commercialisti ed esperti contabili.

Nell'elaborare le norme della serie ISO 9000, l'intento dell'ISO è stato quello di fornire, su scala internazionale, regole generali applicabili a qualsiasi settore per garantire che il prodotto, il servizio o la prestazione professionale forniti rispettino precise norme organizzative e specifiche procedure conformi a standard prefissati, così da rispondere in modo adeguato alle reali aspettative del cliente. L'Ente di Normazione Italiano (UNI) ha recepito le ISO 9000 quali norme nazionali UNI EN ISO 9000.

Il testo delle norme internazionali della famiglia delle ISO 9000 è stato elaborato dal Comitato Tecnico ISO/TC 176 "Quality Management and Quality Assurance", Sottocomitato 2 "Quality Systems" in collaborazione con il Centro Gestionale CEN (CMC).

La famiglia delle norme è composta da tre distinti documenti: ISO 9000, 9001 e 9004.

La norma ISO 9000 stabilisce i principi generali ed introduce il vocabolario della qualità.

La norma ISO 9001 mira ad assicurare la gestione della qualità del prodotto e ad accrescere la soddisfazione del cliente, mentre la norma ISO 9004 allarga la prospettiva della gestione per la qualità a tutti i portatori di interessi e la indirizza al miglioramento continuo delle prestazioni.

Rispetto alle precedenti edizioni, le norme ISO 9001 e ISO 9004 costituiscono ora una coppia coerente di norme sulla gestione per la qualità, strutturate con lo stesso indice al fine di favorirne una lettura sinottica.

La nuova norma del 2008, rispetto alle precedenti versioni del 2000 e del 1994, ha reso ancor più pienamente applicabile il sistema di gestione della qualità anche alle realtà lontane dal concetto di organizzazione d'impresa, quali sono appunto gli studi professionali dei dottori commercialisti e degli esperti contabili.

Questi ultimi hanno pertanto oggi a disposizione uno strumento importante per raggiungere una corretta organizzazione interna orientata verso un miglioramento continuo, per realizzare la piena *customer satisfaction* (soddisfazione del cliente) e assicurare la crescita e l'ottimizzazione delle funzioni operative dello studio, ovviamente nel pieno rispetto degli obblighi deontologici del professionista e senza entrare nel merito della sua specifica attività professionale. Il Sistema Gestione Qualità si riferisce all'organizzazione della struttura, e cioè alle sue modalità di funzionamento, al fine di soddisfare sempre meglio le esigenze espresse o implicite del cliente.

Alla luce di queste considerazioni, il gruppo di lavoro si è posto tre obiettivi fondamentali:

1. migliorare il rapporto fiduciario con la clientela e fare della *customer satisfaction* l'obiettivo finale del sistema di gestione della qualità;
2. proporre un sistema dimensionato in funzione dell'organizzazione dello studio, semplificando ove possibile ed evitando di introdurre inutili formalismi ed eccessive burocrazie e di forzare procedure che di fatto richiedano, per poter essere implementate, studi professionali composti da un numero rilevante di professionisti;

3. analizzare e risolvere le ipotetiche situazioni di conflitto del sistema di gestione della qualità con:

- l'ordinamento professionale;
- i principi di comportamento;
- i principi deontologici nazionali ed internazionali.

Naturalmente, anche al fine di evitare l'insorgere di viscosità all'introduzione del sistema di gestione per la qualità negli studi professionali, si è massimamente rispettata l'esigenza di circoscrivere l'ambito di applicazione delle linee guida agli aspetti organizzativi della struttura, e cioè alle sue modalità di funzionamento, con l'obiettivo di soddisfare sempre meglio le esigenze espresse o implicite del cliente. Infatti, introdurre un sistema di gestione per la qualità non può significare entrare nel merito della valutazione della bontà del servizio o della prestazione professionale offerta, né che i requisiti del sistema di gestione possano in qualche misura riferirsi all'attività professionale e, per questa via, tradursi in un elemento di valutazione tecnico/qualitativo o – peggio – comparativo della prestazione del dottore commercialista.

Per ciascun punto saliente della norma, la cui proprietà intellettuale rimane riservata a ISO e UNI, si riporta un breve commento che deve essere letto congiuntamente alla norma stessa.

0. Introduzione

0.1 Generalità

L'adozione di un sistema di gestione per la qualità rappresenta una decisione strategica dell'alta direzione dello studio professionale. Si tratta di un metodo che permette di stabilire le regole organizzative di base con la collaborazione di chi le utilizzerà: ciò comporta la definizione dello *standard* del servizio offerto sotto il profilo organizzativo.

In pratica un'analisi delle risorse e delle attività necessarie per raggiungere il risultato richiesto, l'individuazione dei responsabili delle singole attività, delle modalità operative e dei momenti di controllo, in un'ottica di gestione del processo.

La progettazione e l'attuazione di tale sistema sono influenzate da esigenze diverse e obiettivi particolari, dal tipo di servizi offerti, dai processi utilizzati, dalla dimensione e dalla struttura di ogni singolo studio.

L'applicazione dei principi di gestione per la qualità non fornisce solo benefici diretti quali:

- l'identificazione e la soddisfazione delle esigenze e delle aspettative dei propri clienti e degli altri portatori di interessi (ad esempio il personale dell'organizzazione ed i fornitori);
- l'ottenimento delle prestazioni in modo più efficace ed efficiente;
- il conseguimento, la conservazione ed il miglioramento delle prestazioni e delle capacità complessive dell'organizzazione;

ma può determinare un impatto anche su:

- la fidelizzazione del cliente;
- lo sviluppo dello studio attraverso le referenze di clienti soddisfatti;
- i risultati operativi;
- la flessibilità e la velocità di risposta alle richieste del cliente;
- la comprensione e la motivazione del personale e dei professionisti verso gli obiettivi dell'organizzazione, come pure il loro coinvolgimento nel processo di miglioramento continuo.

0.2 Approccio per processi

La nuova norma internazionale ISO 9001:2008 promuove l'adozione di un approccio basato sui processi nello sviluppo, attuazione e miglioramento dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità, al fine di accrescere, attraverso la comprensione ed il rispetto dei relativi requisiti, la soddisfazione delle parti interessate.

Gli studi dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, per funzionare in modo efficace ed efficiente, devono definire e gestire numerose attività tra loro interrelate. Un processo si può definire come un'attività che utilizza risorse e che consente la trasformazione di elementi in entrata (*input*) in elementi in uscita (*output*). Ad esempio, i documenti contabili forniti dal cliente sono l'*input* del processo di elaborazione della contabilità. Tra gli *output*, possiamo citare la stampa del libro giornale e dei libri IVA.

Spesso l'elemento in *output* da un processo costituisce direttamente l'*input* per il processo successivo. Per esempio, la redazione del bilancio è propedeutica alla predisposizione della dichiarazione dei redditi. L'adozione, nell'ambito dello studio, di un sistema di processi, unitamente alla loro identificazione, interazione e gestione, è chiamata "approccio per processi".

Un vantaggio dell'approccio per processi è quello di permettere di mantenere, con continuità, un controllo sui legami fra i singoli processi, come pure sulle loro interazioni e relazioni.

Tale approccio, quando utilizzato nell'ambito del sistema di gestione per la qualità, sottolinea l'importanza:

- a) della comprensione dei requisiti di *input*, alla cui definizione i clienti (parti interessate) contribuiscono in modo determinante, e del relativo soddisfacimento (ad esempio, richiedendo tutte le notizie relative al contesto entro il quale il cliente deve prendere una certa decisione per poterlo consigliare al meglio);
- b) della necessità di valutare i processi in termini di valore aggiunto;
- c) del conseguimento di risultati in termini di prestazioni e di efficacia dei processi (ad esempio, riducendo il tempo di attesa dei clienti);
- d) del miglioramento costante del sistema di gestione per la qualità, sulla scorta di misurazioni oggettive e del monitoraggio continuo del grado di soddisfazione del cliente (ad esempio, somministrando opportuni questionari).

0.3 Utilizzazione dei principi di gestione per la qualità

La famiglia delle norme ISO 9000 contiene una serie di prescrizioni ispirate a principi economici di grande rilevanza anche per gli studi dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

Si tratta degli otto principi per la qualità, diffusi con il documento ISO/TC 176 N595 e presenti anche nell'ISO 9000:2005, *Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire* e nell'ISO 9004:2009, *Systèmes de management de la qualité – Lignes directrices pour l'amélioration des performances*.

Si propone a seguire un'interpretazione degli otto principi per lo studio dei dottori commercialisti ed esperti contabili.

Principio 1 – Lo studio professionale orientato al cliente

Gli studi professionali dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, ottemperare ai loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative.

Principio 2 – *Leadership*

I titolari stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dello studio professionale. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente dipendenti, collaboratori e praticanti nel perseguimento degli obiettivi dello studio professionale.

Principio 3 - Coinvolgimento di associati, dipendenti, collaboratori e praticanti

Gli associati, i collaboratori, i dipendenti e i praticanti, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dello studio professionale ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dello studio stesso.

Principio 4 - Approccio per processi nella gestione dello studio professionale

La gestione dello studio professionale è più efficace ed efficiente quando le relative risorse ed attività sono gestite come un processo.

Principio 5 - Approccio sistemico alla gestione dello studio

Identificare, capire e gestire un sistema di processi interconnessi, mirati a determinati obiettivi, migliora l'efficacia e l'efficienza dello studio professionale.

Principio 6 - Miglioramento continuo nello studio professionale

Il miglioramento continuo dovrebbe essere un obiettivo permanente dello studio professionale.

Principio 7 - Decisioni basate su dati di fatto

Le decisioni relative alla gestione dello studio professionale basate sull'analisi di dati ed informazioni sono più efficaci.

Principio 8 - Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori

Lo studio professionale ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.

0.4 Relazioni con la ISO 9004:2009

Le edizioni in vigore delle ISO 9001 e ISO 9004, norme internazionali che pure hanno scopi differenti, sono state sviluppate come norme sui sistemi di gestione per la qualità e concepite per essere complementari tra loro, anche se possono essere utilizzate in modo indipendente.

La ISO 9001 specifica i requisiti di un sistema di gestione per la qualità che possono essere utilizzati sia in ambito interno per migliorare l'organizzazione degli studi, sia per la certificazione, sia nell'ambito di rapporti contrattuali se i clienti lo richiedono come requisito indispensabile. Essa focalizza l'attenzione sull'efficacia del sistema di gestione per la qualità nel soddisfare i requisiti del cliente.

Rispetto alla ISO 9001, la ISO 9004 fornisce raccomandazioni ed orientamenti per un più ampio spettro di obiettivi del sistema di gestione per la qualità, in modo particolare per il miglioramento continuo delle prestazioni complessive e dell'efficienza dello studio del dottore commercialista ed esperto contabile, oltre che della sua efficacia.

La ISO 9004:2009 è raccomandata come guida per le organizzazioni nelle quali il titolare dello studio desidera andare oltre i requisiti minimi della ISO 9001 e conseguire un miglioramento continuo delle prestazioni. La ISO 9004:2009 non è stata tuttavia concepita per l'ottenimento di una certificazione, né per finalità contrattuali.

0.5 Compatibilità con altri sistemi di gestione

Non rientra negli scopi della ISO 9001:2008 includere una guida specifica per l'armonizzazione con altri sistemi di gestione, come in particolare per la gestione ambientale, della salute e la sicurezza nei luoghi di lavoro, per la gestione economico-finanziaria o per la gestione dei rischi. Essa offre tuttavia allo studio del dottore commercialista ed esperto contabile la possibilità di allineare, integrare o correlare il proprio sistema di gestione per la qualità con altri sistemi di gestione, fino all'integrazione totale dei sistemi.

0.6 Fasi del Progetto Qualità e Certificazione

L'impostazione di un corretto Sistema Qualità deve prevedere le seguenti fasi:

- A. Valutazione della situazione di partenza e organizzazione del Progetto
- B. Sensibilizzazione sul Progetto e sviluppo della documentazione prevista dalla norma
- C. Applicazione del Sistema di Gestione e *Audit* interni
- D. Eventuale Certificazione

A. Valutazione della situazione di partenza e organizzazione del Progetto

Questa prima fase consiste nell'analizzare la realtà dello Studio Professionale per poter valutare lo stato della sua rispondenza alla norma di riferimento.

Viene individuato nell'ambito dello Studio Professionale il responsabile, sia del Progetto che del Sistema di Gestione (Rappresentante della Direzione di Gestione), che, accanto ai suoi specifici incarichi professionali, ha il compito di garantire la corretta realizzazione e il mantenimento del Sistema Gestione Qualità.

I risultati della valutazione iniziale vengono utilizzati per fissare tempi e modalità di realizzazione del Progetto.

B. Sensibilizzazione sul Progetto e sviluppo della documentazione prevista dalla norma

Per iniziare correttamente il Progetto occorre che i componenti dello Studio Professionale siano sensibilizzati sulle tematiche relative alla Qualità e alla Certificazione e partecipino alla preparazione della documentazione richiesta dalla Norma (Manuale Qualità e Procedure operative).

Tale metodo consente di impostare un Sistema di Gestione rispondente il più possibile alla realtà dello Studio Professionale, coinvolgendo tutte componenti dello Studio Professionale che dovranno successivamente applicarlo.

Un Sistema di Gestione, per essere conforme alla Norma UNI EN ISO 9001:2008, deve essere documentato attraverso:

- un Manuale Qualità (documento di sintesi che, nel rispetto dei requisiti della norma, contiene la Politica per la Qualità, l'organizzazione dello Studio Professionale e i processi coperti dalla norma di riferimento);
- Procedure e Istruzioni (documenti che definiscono, per ogni attività prevista dalla norma di riferimento, le responsabilità e le modalità operative);
- RegISTRAZIONI (documenti che contengono l'attestazione di prestazioni o controlli eseguiti e del loro esito).

C. Applicazione del Sistema di Gestione e *Audit* interni

Dopo aver impostato il Sistema di Gestione, lo Studio Professionale deve effettuare gli Audit interni. Gli Audit interni (vedi punto 8.2 della norma) vengono effettuati per valutare il grado di applicazione del Sistema Gestione e la rispondenza di procedure ed istruzioni alle reali esigenze dello Studio Professionale.

In questa fase vengono formati i Valutatori Interni, che avranno il compito di valutare periodicamente la conformità, l'efficienza e l'efficacia del Sistema Qualità stesso.

D. Eventuale Certificazione

Conseguentemente all'attività di realizzazione del Sistema Gestione Qualità, lo Studio Professionale può anche avviare l'iter di Certificazione.

Gli Organismi di Certificazione vengono verificati nel loro operato da un organo di controllo (Accredia) che provvede al loro accreditamento.

Il sistema di accreditamento richiede che anche gli Organismi definiscano al loro interno una serie di procedure operative per lo svolgimento delle attività di certificazione.

È opportuno individuare quali siano gli Organismi di Certificazione accreditati per svolgere l'attività nel settore di appartenenza degli Studi professionali.

Accredia mette a disposizione (nel sito www.accredia.it) l'elenco aggiornato degli Organismi di Certificazione accreditati, indicando il/i settore/i in cui sono abilitati a svolgere la loro attività.

Generalmente l'attività dell'organismo prevede:

- una verifica documentale sul Sistema di Gestione (Manuale, Procedure, Istruzioni) finalizzata a valutare la corrispondenza dei documenti a quanto richiesto dalla Norma di riferimento
- una verifica sull'effettiva applicazione del Sistema di Gestione descritto nella documentazione

A seguito del buon esito della verifica, l'Organismo rilascia il Certificato ed effettua periodicamente delle Verifiche di Sorveglianza per valutare il mantenimento del Sistema di Gestione e soprattutto il suo miglioramento continuo.

Il rilascio del Certificato documenta ufficialmente all'esterno (Clienti, Organismi pubblici ecc.) la garanzia che l'organizzazione ha introdotto un Sistema di Gestione.

0.7 Ruolo del Consulente/Società di consulenza

I Dottori Commercialisti e gli Esperti Contabili possiedono generalmente le competenze per applicare il Sistema di Gestione al proprio studio. Tuttavia lo studio può valutare conveniente avvalersi dell'apporto di un Consulente esterno, al fine di risparmiare tempo.

Innanzitutto è opportuno verificare che il Consulente/Società di Consulenza abbia effettivamente maturato una specifica esperienza nel settore degli Studi Professionali.

Il ruolo del Consulente/Società di Consulenza è importante per impostare un corretto ed efficace Sistema di Gestione, che lo Studio Professionale sia poi in grado di mantenere e migliorare autonomamente nel tempo.

Per far questo occorre che il Consulente:

- supporti i partecipanti nell'impostazione e nella redazione della documentazione, dando la giusta interpretazione della Norma UNI EN ISO 9001:2008 in relazione all'attività dello Studio Professionale; tutto ciò per permettere allo Studio Professionale stesso di avere un Sistema di Gestione conforme alla Norma e, nello stesso tempo, snello, efficace e adatto alle sue esigenze;
- formi lo Studio Professionale all'autovalutazione del Sistema di Gestione realizzato, sia in termini documentali che applicativi, in modo che possa essere pronto a superare con serenità l'intervento dei Valutatori dell'Organismo di Certificazione e, soprattutto, possa essere in grado di mantenere e migliorare nel tempo il Sistema di Gestione;
- stimoli lo Studio Professionale a rispettare i tempi previsti in fase di "pianificazione delle attività" del Progetto, in modo da non accumulare ritardi rispetto agli obiettivi prefissati.

0.8 Conclusioni: perché adottare il Sistema di gestione

Il Sistema di Gestione, così come è stato illustrato, non deve essere inteso come un atto formale e burocratico che si esaurisce con il suo riconoscimento (la Certificazione), bensì come un punto di partenza per un nuovo modo di operare orientato al continuo miglioramento.

E proprio il miglioramento continuo è il punto centrale della ISO 9001:2008.

La principale innovazione, non solo nella terminologia, ma principalmente nella filosofia di fondo, è il passaggio dal concetto di Assicurazione Qualità a quello di Gestione per la Qualità (*Quality Management System*). Questo

significa passare da un sistema basato sui controlli durante il processo di realizzazione del servizio ad un modello organizzativo globalmente sotto controllo ed orientato al cliente.

1. Commento al punto "4 - Sistemi di gestione per la qualità"

1.1 Commento al punto "4.1 - Gestione dei Sistemi e dei processi"

1.1.1 Commento al punto "4.1.1 -Requisiti generali"

L'importanza che l'impostazione "per processi" ha assunto nei più recenti orientamenti delle gestioni aziendali ha influenzato significativamente anche la stesura delle nuove norme della famiglia ISO 9000: i sistemi di gestione per la qualità, e le stesse norme, sono stati infatti ora impostati in un'ottica per "processi". Questa impostazione era già stata richiamata nelle precedenti edizioni delle norme, ma in maniera meno caratterizzante rispetto alle attuali revisioni.

Per facilitare la comprensione di questa nuova impostazione, l'ISO ha elaborato un apposito documento, ISO/TC176/SC2/N544R, che, pur non avendo valore di norma, fa parte degli strumenti approntati dall'ISO per supportare l'adozione delle nuove norme.

Questo approccio comporta:

- a. Individuare i processi necessari per un'efficace messa in atto del SGQ.
- b. Capire le interazioni esistenti tra questi processi.
- c. Documentare i processi per quanto necessario ad assicurare il loro efficace sviluppo e controllo.

I processi per un'efficace attuazione del SGQ comprendono quelli relativi alla direzione, alle risorse, alla realizzazione di prodotti/servizi ed alle misure.

L'analisi dei processi dovrebbe essere l'elemento trainante per la definizione dell'entità della documentazione necessaria per il SGQ. Non dovrebbe essere la documentazione che trascina i processi, ma viceversa, è infatti importante evitare un sovraccarico inutile di documenti di registrazione, che avrebbero il solo risultato di rallentare il funzionamento dei processi stessi.

Fattore essenziale per il funzionamento del SGQ è il coinvolgimento del personale. La stesura delle procedure e dei relativi documenti di registrazione deve tenere presenti le risorse umane coinvolte e i sistemi operativi per la comunicazione interna.

È necessario infatti che tutti i dipendenti comprendano la politica della qualità, come si ripercuote su di loro e sul loro ruolo all'interno del SGQ. Una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità risulta quindi indispensabile per la pianificazione del sistema.

L'alta direzione deve quindi assicurare che siano attivati adeguati processi di comunicazione all'interno dell'organizzazione e che siano fornite anche comunicazioni riguardanti l'efficacia del SGQ.

Nella progettazione di un SGQ è inoltre importante:

- ⇒ Definire sistemi e processi che possano essere chiaramente compresi, gestiti e migliorati in termini di efficacia ed efficienza;
- ⇒ Assicurare l'efficacia e l'efficienza delle operazioni e del controllo dei processi utilizzando misure e dati per determinare le prestazioni soddisfacenti dell'organizzazione.

Cosa vuol dire "approccio per processi"

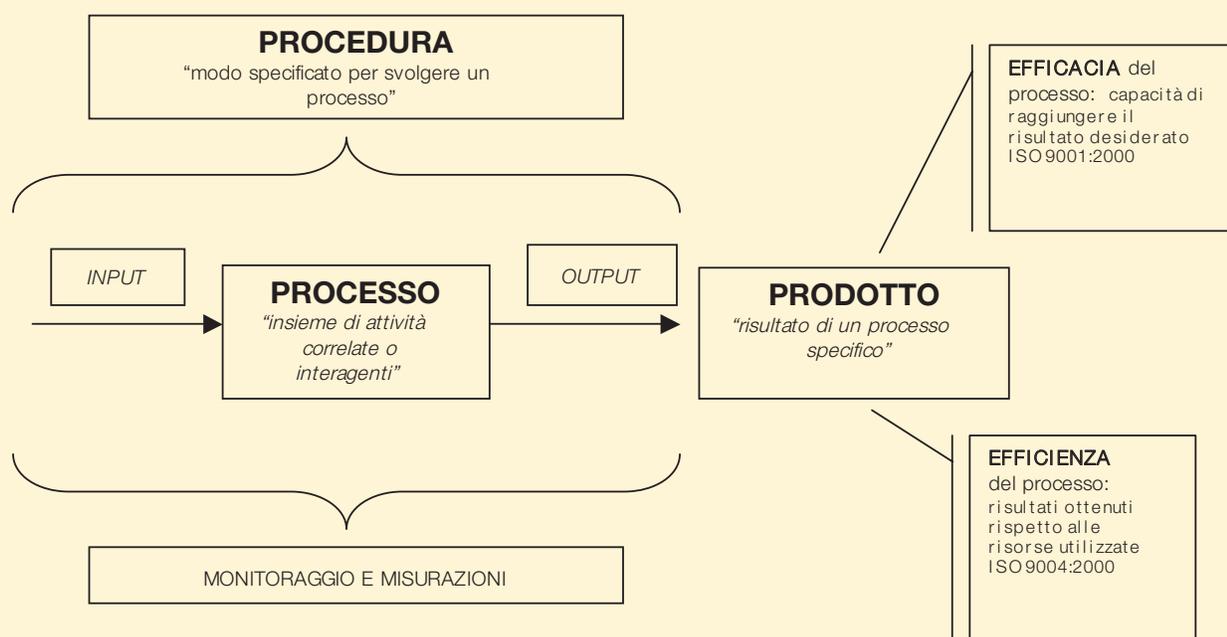
Il punto 3.4.1 della ISO 9000:2005, a sua volta, definisce un processo quale un Insieme di attività correlate o

interagenti che trasformano elementi in ingresso in elementi in uscita.

Gli elementi in ingresso ed in uscita di un processo possono essere tangibili o intangibili. Esempi di tali elementi possono essere: attrezzature, materiali, componenti, energia, informazione, risorse finanziarie. Per sviluppare le attività di un processo è necessario mettere a disposizione appropriate risorse. Per acquisire informazioni e dati utili al fine di analizzare le prestazioni dei processi e/o le caratteristiche degli elementi in ingresso ed in uscita può essere adottato un opportuno sistema di misura.

Tale approccio, quando utilizzato nell'ambito del sistema di gestione per la qualità, sottolinea l'importanza:

- a) della comprensione dei requisiti e della loro osservanza,
- b) dell'esigenza di valutare i processi in termini di valore aggiunto,
- c) del conseguimento di risultati in termini di prestazioni ed efficacia dei processi,
- d) del miglioramento continuo di processi basato su misurazioni oggettive.



Nell'ambito della ISO 9001:2008, l'approccio per processi comprende sia i processi necessari per la realizzazione del prodotto e/o servizio, sia quelli necessari per l'efficace attuazione del SGQ, quali, tra gli altri, il processo di *audit* interno, il processo di riesame della direzione, il processo di analisi dei dati, il processo di gestione delle risorse.

La ISO 9001:2008 sottolinea inoltre l'importanza, per un'organizzazione, di identificare, attuare, gestire e migliorare con continuità l'efficacia dei processi necessari per il SGQ, e di gestire le interazioni tra questi processi al fine di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione.

La ISO 9004:2009 guida l'organizzazione oltre i requisiti della ISO 9001:2008, ponendo l'accento sul miglioramento delle prestazioni. La ISO 9004:2008 raccomanda infatti, tra l'altro, di valutare l'efficienza oltre che l'efficacia dei processi.

L'efficacia e l'efficienza dei processi possono essere verificate attraverso riesami, interni o esterni, valutandone anche, su una scala di valori, la relativa maturità. Queste scale individuano normalmente un grado di maturità compreso tra "assenza di SGQ formale" e "prestazioni da primi della classe". Uno dei vantaggi di questo approccio è che i risultati possono essere documentati e periodicamente monitorati a fronte degli obiettivi di miglioramento.

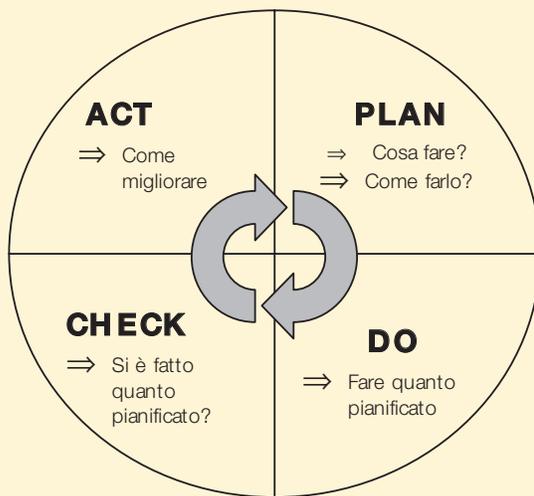
Nella ISO 9004:2009 gli obiettivi di soddisfazione del cliente e della qualità del prodotto sono ampliati per

comprendere anche la soddisfazione delle altre parti interessate e le prestazioni dell'organizzazione.

IL CICLO P.D.C.A.

Il ciclo P.D.C.A. è stato sviluppato inizialmente, negli anni Venti, da Walter Shewhart ed è stato successivamente reso popolare da W. Edwards Deming. Per questo motivo è molto conosciuto come "ciclo di Deming".

Il ciclo P.D.C.A. è ampiamente trattato nella letteratura tecnica ed è indicato dalle norme ISO 9000:2000 come un concetto fondamentale per la comprensione del sistema e per la sua applicazione.



"Plan" stabilire gli obiettivi ed i processi necessari per fornire risultati conformi ai requisiti del cliente ed alle politiche dell'organizzazione;

"Do" dare attuazione ai processi;

"Check" monitorare e misurare i processi ed i prodotti a fronte delle politiche, degli obiettivi e dei requisiti relativi ai prodotti e riportare i risultati;

"Act" adottare azioni per migliorare in modo continuo le prestazioni dei processi.

Nell'ambito di un SGQ, il ciclo P.D.C.A. rappresenta un ciclo dinamico che può essere applicato sia al singolo processo, sia alla rete di processi in quanto tale. Il ciclo è strettamente associato con la pianificazione, l'attuazione, il controllo ed il miglioramento continuo dei processi realizzativi e di quelli relativi al SGQ.

Il mantenimento ed il miglioramento continuo delle capacità di un processo possono essere raggiunti adottando i concetti del ciclo PDCA ad ogni livello dell'organizzazione.

Questo si applica egualmente ai processi strategici di alto livello (come per la pianificazione del SGQ o per i riesami della direzione) ed alle più semplici attività operative connesse ai processi realizzativi.

Cosa vuol dire "approccio sistemico alla gestione"

Un secondo importante principio di gestione per la qualità, strettamente collegato con l'approccio per processi, è quello relativo all'"approccio sistemico alla gestione", il cui obiettivo è identificare, capire e gestire (come fossero un sistema) processi tra loro correlati, contribuendo così all'efficacia e all'efficienza dell'organizzazione nel conseguire i propri obiettivi.

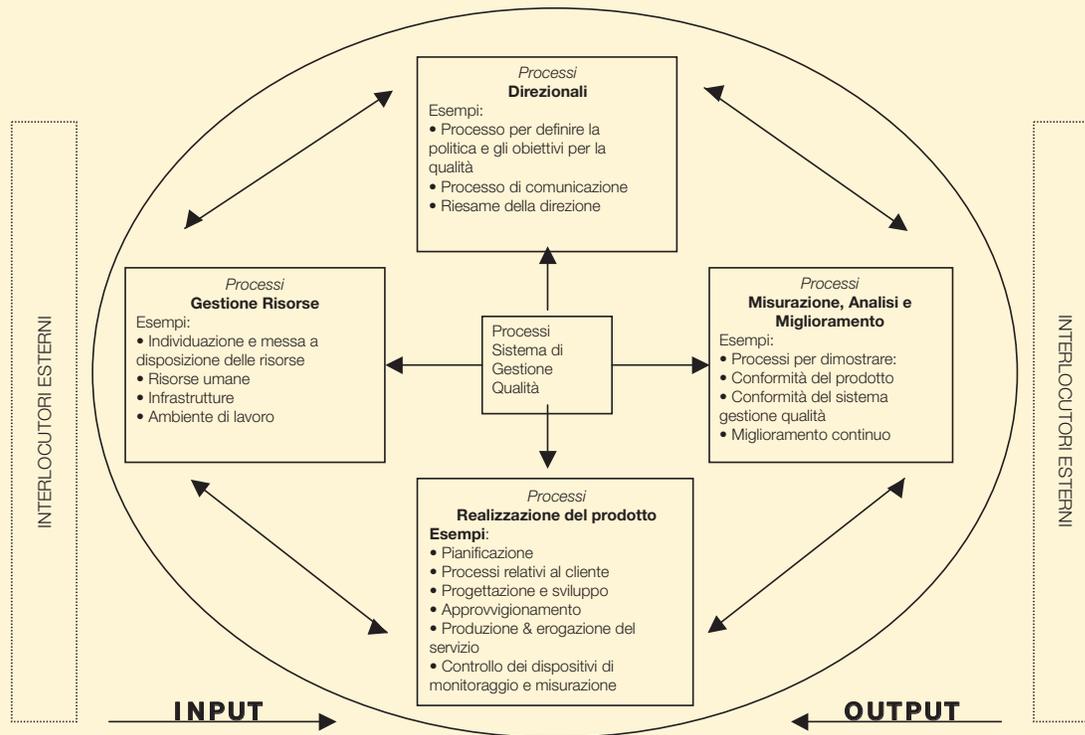
In questo contesto il SGQ comprende diversi processi interconnessi. I processi necessari per il SGQ comprendono non solo quelli di tipo realizzativo (quelli cioè che contribuiscono direttamente alla realizzazione del prodotto o all'erogazione del servizio), ma anche diversi altri, relativi alla gestione, al monitoraggio, alle misurazioni (quali la gestione delle risorse, le comunicazioni, l'audit interno, il riesame della direzione, etc.).

L'applicazione del principio "Approccio sistemico alla gestione" ha i seguenti obiettivi:

- ⇒ strutturare il sistema per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione nel modo più efficace ed efficiente;
- ⇒ comprendere le interdipendenze tra i processi del sistema;
- ⇒ impostare approcci strutturati che armonizzino ed integrino tra loro i processi;

- ⇒ comprendere meglio i ruoli e le responsabilità necessarie per raggiungere gli obiettivi comuni;
- ⇒ capire le potenzialità organizzative e individuare i vincoli sulle risorse prima di iniziare le attività;
- ⇒ individuare obiettivi e definire come le attività specifiche dovrebbero inquadrarsi nel sistema;
- ⇒ migliorare continuamente il sistema mediante misure e valutazioni.

Schema sistema per processi.



Le interazioni tra processi, in un'organizzazione, possono essere spesso complesse, venendo a creare una rete di processi interdipendenti. Gli elementi in ingresso e in uscita da questi processi possono spesso correlarsi ai clienti e ai diversi interlocutori, sia interni che esterni.

Le informazioni di ritorno dai clienti, così come quelle originate dai rapporti con i fornitori e da altri interlocutori interessati, sono un dato essenziale per il processo di miglioramento continuo del SGQ.

Raramente i singoli processi restano isolati dagli altri. Gli elementi in uscita da un processo costituiscono tipicamente negli elementi in ingresso per altri processi.

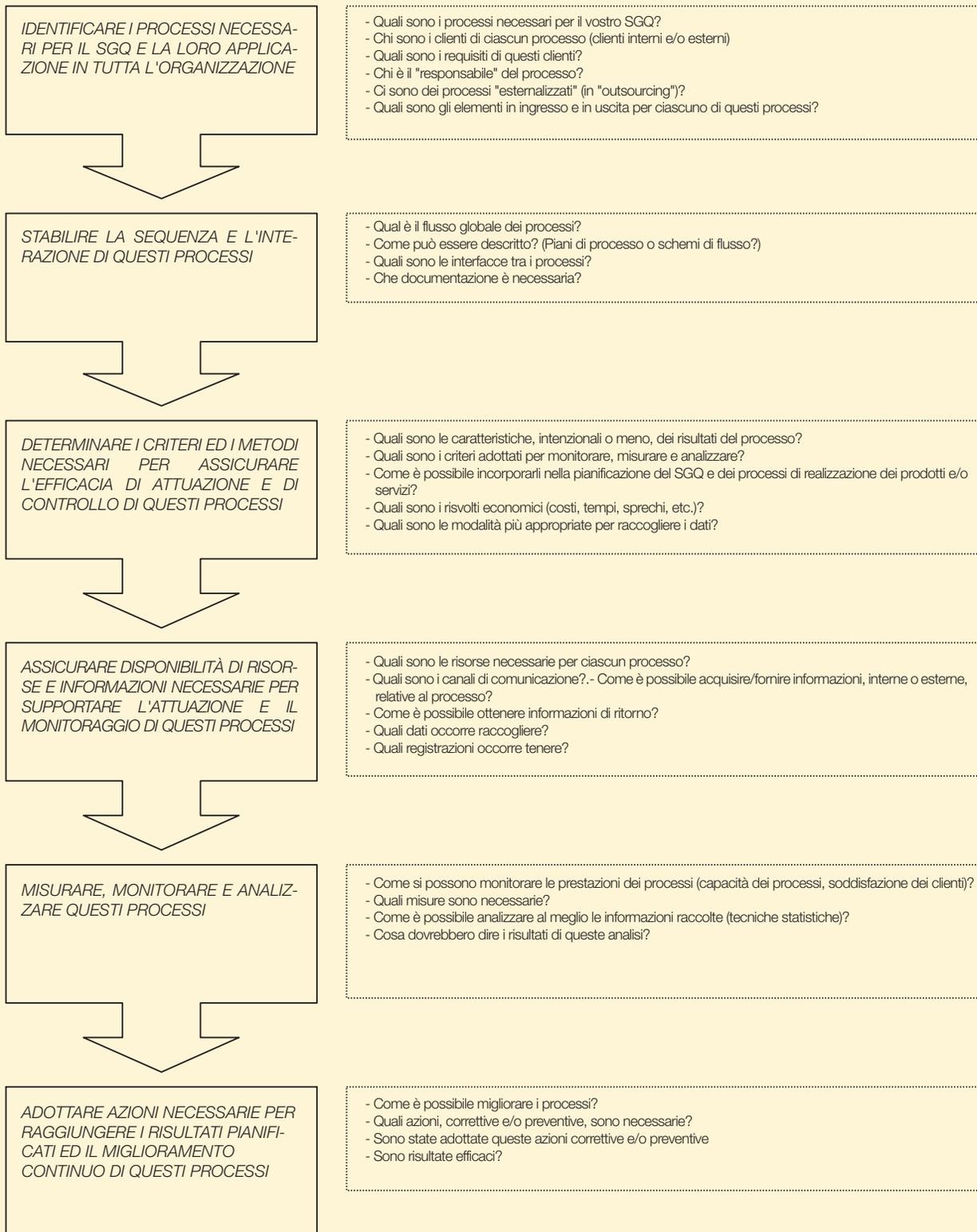


Questo mette in evidenza l'importanza di pianificare con precisione alcune operazioni:

1. definire sistematicamente l'attività dell'organizzazione in modo che tutti i compiti da realizzare siano identificati e correlati gerarchicamente utilizzando la *project breakdown structure* (PDS) o tecniche analoghe;
2. identificare tutte le componenti di lavoro (compiti o *work packages*) di cui si devono controllare i tempi, la manodopera impiegata e i costi, individuando un responsabile per ciascuna;

3. fissare un numero adeguato di milestone per la pianificazione e il controllo.

Fasi di Progettazione e Applicazione di un SGQ.



1.2 Commento al punto "4.2 – Documentazione"

1.2 Commento al punto "4.2.1 - Requisiti relativi alla documentazione"

I processi sono insiti nell'organizzazione e l'approccio iniziale dovrebbe limitarsi alla loro identificazione e ad una loro appropriata gestione.

La norma non prevede alcun elenco o lista dei processi che devono essere documentati. Ogni organizzazione dovrebbe stabilire quali, tra i suoi processi, devono essere documentati, in base ai requisiti del cliente e/o a quelli cogenti applicabili, alla natura delle proprie attività ed alle strategie generali aziendali.

Nello stabilire quali processi dovrebbero essere documentati, vanno presi in esame elementi quali:

- gli effetti sulla qualità;
- il rischio di insoddisfazione dei clienti;
- i requisiti cogenti;
- il rischio economico;
- l'efficacia e l'efficienza.

Qualora sia ritenuto necessario documentare i processi, si possono utilizzare metodi diversi, quali: presentazioni grafiche, istruzioni scritte, liste di riscontro, diagrammi di flusso, audiovisivi, mezzi elettronici.

Che cos'è un documento

Indipendentemente dal fatto che un'organizzazione abbia adottato o meno un SGQ formalizzato, i principali obiettivi di una documentazione sono i seguenti:

- a) Trasferimento di informazioni - la documentazione è un mezzo per trasmettere e comunicare informazioni. Tipo ed estensione della documentazione dipendono dalla natura dei prodotti/servizi e dei processi dell'organizzazione, dal grado di formalismo e di abilità di comunicazione nell'ambito dell'organizzazione, nonché dal suo livello culturale.
- b) Evidenza di conformità - la documentazione può fornire evidenza che quanto pianificato è stato effettivamente fatto.
- c) Condivisione di conoscenze - la documentazione permette di divulgare e conservare le esperienze dell'organizzazione. Un esempio tipico è quello delle specifiche tecniche, che possono essere utilizzate come base per la progettazione e lo sviluppo di nuovi prodotti.

Il punto 4.2.1 "Generalità" della ISO 9001:2008 precisa che la documentazione del SGQ deve includere:

- a) una dichiarazione documentata della politica per la qualità e degli obiettivi per la qualità,
- b) un manuale della qualità,
- c) le procedure documentate richieste dalla norma,
- d) i documenti necessari all'organizzazione per assicurare, in modo efficace, la pianificazione, l'operatività ed il controllo dei suoi processi,
- e) le registrazioni per la qualità richieste dalla norma.

Le note del punto 4.2 precisano che dove la norma richiede espressamente una "procedura documentata", tale procedura deve essere predisposta, documentata, messa in atto e tenuta aggiornata e che l'estensione della documentazione del SGQ può differire da un'organizzazione all'altra in funzione della:

- dimensione dell'organizzazione e del tipo di attività,

- complessità dei processi e della loro interazione,
- competenza del personale.

Ciascuna procedura dovrebbe indicare, per quanto necessario, chi fa cosa, dove, quando, perché e come.

1.2.2 Commento al punto "4.2.2. -Manuale della Qualità"

- Il punto 4.2.2 della ISO 9001:2008 precisa il contenuto minimo del manuale qualità.

Ciascuna organizzazione è libera di decidere il tipo di presentazione e di struttura del manuale, in relazione alla dimensione, alla cultura ed alla complessità dell'organizzazione stessa.

- Un piccolo studio professionale può trovare utile descrivere il suo SGQ in un unico manuale, includendovi anche le procedure richieste dalla norma e le istruzioni relative ai processi primari dello studio (bilanci, contabilità, dichiarazioni dei redditi, ecc.).
- Studi di maggiori dimensioni possono aver bisogno di più manuali e di una gerarchia della documentazione più complessa.
- Il manuale della qualità è un documento che va tenuto sotto controllo e aggiornato in caso di necessità.

Procedure documentate

- La ISO 9001:2008 richiede espressamente che l'organizzazione abbia delle "procedure documentate" per le seguenti sei attività:
 - (4.2.3) Tenuta sotto controllo dei documenti
 - (4.2.4) Tenuta sotto controllo delle registrazioni della qualità
 - (8.3) Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi
 - (8.2.2) *Audit* interni
 - (8.5.2) Azioni correttive
 - (8.5.3) Azioni preventive

Alcuni studi professionali possono trovare utile accorpate le procedure relative a diverse attività all'interno del manuale ovvero in una singola procedura documentata (ad esempio per le azioni correttive e preventive), mentre altre possono scegliere di documentare una data attività utilizzando più di una procedura (come nel caso degli *audit* interni).

In alcuni casi (in particolare per studi di grandi dimensioni o con i processi più complicati), per mettere in atto un SGQ efficace, è possibile aver bisogno di più procedure documentate (e particolarmente di quelle relative ai processi di realizzazione dei prodotti/servizi).

Altri studi professionali possono invece aver bisogno di ulteriori procedure, ma la dimensione e/o la cultura dell'organizzazione potrebbero permettere una loro efficace adozione senza che esse debbano essere necessariamente documentate. L'organizzazione tuttavia, per dimostrare la sua conformità alla ISO 9001:2008, deve essere in grado di fornire evidenza oggettiva (non necessariamente documentata) che il proprio SGQ è stato attuato efficacemente.

Documenti necessari all'organizzazione per assicurare l'efficace pianificazione, operatività e controllo dei suoi processi

Per dimostrare l'efficace messa in atto del SGQ, può essere necessario che lo studio professionale predisponga altri documenti oltre alle procedure documentate. Gli unici altri documenti espressamente richiamati dalla ISO 9001:2008 sono:

- Politica per la qualità (4.2.1a)
- Obiettivi per la qualità (4.2.1a)
- Manuale della qualità (4.2.b)

La ISO 9001:2008 contiene diversi altri requisiti che potrebbero fornire valore aggiunto al SGQ dell'organizzazione e dimostrare la conformità alla norma qualora un'organizzazione utilizzasse altri documenti, pur se non espressamente richiesti dalla norma.

Ad esempio potrebbe essere conveniente dotarsi di

- Diagrammi o schemi di flusso dei processi e/o descrizioni dei processi
- Organigrammi
- Specifiche
- Istruzioni di lavoro o di prova
- Comunicazioni interne
- Programmi di produzione
- Elenco dei fornitori approvati
- Piani di controllo qualità
- Piani della qualità

1.2.3 Commento al punto "4.2.3.- Tenuta sotto controllo dei documenti"

Tutti i documenti del sistema di gestione per la qualità devono essere tenuti sotto controllo e a tal fine è richiesta la predisposizione di una procedura documentata che garantisca che:

- i documenti siano leggibili e facilmente rintracciabili,
- sia impedito l'uso involontario di documenti obsoleti e che eventuali documenti obsoleti conservati siano facilmente identificabili come tali,
- i documenti di origine esterna siano identificati e distribuiti in forma controllata.

La norma richiede che i documenti del sistema di gestione della qualità, quali manuale, procedure, istruzioni di lavoro, siano tenuti sotto controllo mediante la predisposizione e l'implementazione di una opportuna procedura documentata.

Questa procedura ha lo scopo di disciplinare l'iter di emissione, approvazione e riesame della documentazione della qualità e di garantire la reperibilità della stessa nelle sedi rilevanti e competenti. La procedura deve assicurare inoltre che non siano utilizzati documenti obsoleti o non approvati dagli organismi competenti. La procedura si applica alla documentazione sia cartacea che elettronica.

1.2.4 Commento al punto "4.2.4 - Controllo delle registrazioni"

Le registrazioni sono documenti che forniscono evidenza dell'avvenuto svolgimento delle attività di controllo previste per la valutazione dello stato del sistema di gestione per la qualità e dei relativi processi.

Le registrazioni della qualità devono essere tenute sotto controllo in quanto è dalla loro analisi e lettura che il sistema apprende le informazioni necessarie al miglioramento. Anche in questo caso, come per la documentazione, deve essere predisposta una procedura documentata per stabilire le modalità e le responsabilità nella gestione dei dati.

Alcune registrazioni della qualità sono espressamente richieste dall'ISO 9001:2008. Gli studi professionali sono liberi di predisporre altri tipi di registrazioni della qualità che possono essere necessari per dimostrare la conformità dei suoi processi, dei suoi prodotti e del suo SGQ.

Le registrazioni sono documenti che riportano il risultato di alcune attività: sono una dichiarazione dello stato attuale dei fatti e non possono essere revisionate. Le registrazioni devono essere predisposte e conservate per fornire evidenza delle conformità ai requisiti e dell'efficace funzionamento del SGQ.

Alcuni esempi di Registrazioni possono essere:

- rapporti sulle verifiche interne;
- registrazione di Non Conformità;
- registrazione delle azioni correttive;
- file fornitori;
- registrazione dei controlli sui processi (checklist).

2. Commento al punto "5 - Responsabilità della Direzione"

2.1 Commento al punto "5.1 - Impegno della Direzione"

Ciascuno Studio Professionale, in funzione della propria specificità, della propria storia, della competenza e della specializzazione che lo caratterizzano, ha una visione, una missione, dei valori distintivi e delle politiche che orientano le scelte strategiche, compresa quindi la politica per la qualità.

I requisiti del paragrafo 5.1 della ISO 9001:2008 definiscono le responsabilità della Direzione in merito a:

- formulazione della politica per la qualità;
- attribuzione di responsabilità e autorità per l'attuazione delle politiche e dei processi;
- effettuazione di un esame critico del Sistema di Gestione per la Qualità e dei suoi risultati.

È molto importante che l'alta direzione definisca e documenti la propria politica di gestione per la qualità, ivi inclusi gli obiettivi e gli impegni per la qualità. La politica di gestione per la qualità deve essere attinente agli obiettivi aziendali, alle esigenze e alle aspettative dei propri clienti. L'alta direzione deve assicurare che tale politica sia compresa, attuata e sostenuta a tutti i livelli dell'organizzazione.

2.2 Commento al punto "5.2. -Attenzione focalizzata sul cliente"

Questo requisito, espresso con così poche parole all'interno della norma, ma richiamato e completato con i paragrafi 7.2.1 e 8.2.1, è il cuore sul quale costruire il nostro Sistema di Gestione della Qualità.

Lo scopo finale dell'esistenza di uno studio professionale è quello di accontentare in tutto e per tutto i propri clienti. Per poter soddisfare le necessità del cliente, queste devono, preliminarmente, essere definite. Compito della Direzione dello studio è assicurarsi che il processo di definizione e soddisfazione dei requisiti sia sempre garantito.

A livello operativo, per soddisfare il requisito, occorre:

- 1) individuare, raccogliere e catalogare le esigenze dei clienti, espresse ed implicite, attuali e future, palesi e latenti;
- 2) verificare, tramite un'attenta analisi, che queste esigenze rientrino nelle normative di legge che regolano il settore e che non siano in contrasto con le politiche stabilite dallo studio;
- 3) tradurre le esigenze in requisiti tecnici e comunicarli a tutti gli interessati (collaboratori e dipendenti dello studio, altri consulenti coinvolti, cliente, sue controparti, ecc.);

4) soddisfare i requisiti individuati incorporandoli nelle prestazioni professionali erogate.

2.3 Commento al punto "5.3 -Politica per la qualità"

Questo punto dello *standard* internazionale tende ad assicurare che l'alta direzione stabilisca la politica per la qualità dell'organizzazione. Particolare attenzione va posta al punto b), che include l'impegno al soddisfacimento dei requisiti ed al miglioramento continuo dell'efficacia del sistema di gestione per la qualità ed al punto c), che richiede la definizione di un quadro strutturale per definire e riesaminare gli obiettivi per la qualità.

Per rispondere ai requisiti del punto 5.3 uno Studio Professionale deve dotarsi di una politica per la qualità coerente con le scelte strategiche e valorizzare in particolare aspetti quali: l'attenzione alle aspettative dei clienti, il miglioramento delle prestazioni professionali offerte, il costante aggiornamento, il coinvolgimento di tutte le risorse dello Studio Professionale.

Il richiamo alla coerenza della politica per la qualità con le scelte strategiche dello Studio Professionale non fa che sottolineare l'esigenza di una visione di Studio Professionale integrata, nella quale l'aspetto "Qualità" si sposi, in un giusto bilanciamento, con tutti gli altri aspetti che concorrono a definire le strategie di uno Studio Professionale.

"Definire una politica per la qualità" significa essenzialmente includere o far riferimento a precisi obiettivi per la Qualità (tangibili e misurabili), tali da conferirle la necessaria concretezza sulla base delle priorità che derivano dalle strategie dello Studio Professionale e dalla focalizzazione dei punti critici e sensibili delle attività.

2.4 Commento al punto "5.4. -Pianificazione"

2.4.1 Commento al punto "5.4.1 - Obiettivi per la qualità"

2.4.2 Commento al punto "5.4.2 - Pianificazione del sistema di gestione per la qualità"

Questo punto vuole assicurare l'inserimento, nella pianificazione, della gestione dei cambiamenti.

La norma richiede di assicurare la presenza di risorse adeguate, chiaramente identificate per lo svolgimento della propria attività, quali ad esempio:

- risorse professionali sempre adeguate, sia per numero che per competenze ed aggiornamento;
- risorse materiali quali: fonti informative (banche dati, raccolte, riviste) ed apparecchiature.

La norma richiede inoltre che lo Studio Professionale predisponga una documentazione che descriva il Sistema di Gestione, tenendo conto dell'effettiva applicabilità di quanto richiesto dalla norma. La struttura documentale del Sistema di Gestione comprende normalmente un Manuale, una serie di Procedure (di tipo organizzativo, gestionale, tecnico, ecc.) ed eventuali Istruzioni Operative e può essere eventualmente integrata da piani della Qualità.

In particolare, la norma prescrive la redazione di un Manuale della Qualità nel quale vengono normalmente descritti o richiamati aspetti quali:

- la politica per la Qualità;
- la struttura organizzativa dello Studio Professionale (organigramma);
- le responsabilità attribuite ai diversi componenti;
- le attività effettuate e i servizi erogati;
- la descrizione di come trovano applicazione i singoli requisiti della norma;
- il richiamo dalle Procedure ed ai relativi contenuti; eventuali definizioni dei termini specifici utilizzati;
- la descrizione della documentazione che compone il Sistema di Gestione

Piramide della documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità:



Il Manuale Qualità è un documento che può essere divulgato per attività di comunicazione e relazioni esterne.

Come già anticipato, il Manuale deve richiamare le Procedure, che sono documenti operativi di carattere interno che descrivono il flusso operativo delle attività.

Le Procedure richieste dalle norme ISO 9000 possono essere suddivise in:

- Procedure di Sistema;
- Procedure Operative.

Le prime descrivono la gestione di aspetti tipici del Sistema Qualità quali ad esempio: audit interni, gestione dei documenti di Sistema, ecc.

Le seconde descrivono le specifiche attività interne relative alle modalità di erogazione delle prestazioni, ad es. gestione degli archivi, controllo documenti, ecc.

Le Procedure in genere devono contenere la chiara indicazione delle attività da svolgere, individuando le specifiche responsabilità e i documenti di riferimento.

In funzione della complessità delle attività e della necessità di dettaglio e approfondimento, possono essere redatte delle Istruzioni di lavoro, che sono quindi documenti di dettaglio che approfondiscono specifiche attività richiamate nelle Procedure.

Le Istruzioni indicano tutti i passaggi e le responsabilità per lo svolgimento di determinate operazioni (ad es. regole per redazione del bilancio di esercizio, ecc.).

Sia le Procedure che le Istruzioni di lavoro possono prevedere l'utilizzo di Moduli che sono documenti che formalizzano lo svolgimento di determinate attività. I Moduli infatti servono alla raccolta e alla registrazione dei dati e facilitano la comunicazione attraverso l'organizzazione strutturata delle informazioni e dei dati.

Elemento fondamentale per la realizzazione di un Sistema Qualità è un approccio orientato alla pianificazione. Questa impostazione deve caratterizzare la redazione delle Procedure, che devono evidenziare, oltre al "chi fa che cosa e come", anche il "quando" e cioè la sequenza delle attività.

Le Procedure così redatte rispondono alla logica di pianificazione richiesta dalla norma.

2.5 Commento al punto "5.5 - Responsabilità, autorità e comunicazione"

2.5.1 Commento al punto "5.5.1 - Responsabilità ed autorità"

Nell'ottica della ISO 9001:2008, definire le "responsabilità e autorità" relative ad attività che influenzano la Qualità significa

che i titolari dello studio devono individuare le strutture o le persone chiamate a rispondere dell'andamento delle attività stesse e attribuire a tali strutture o persone, in forma esplicita, chiara e documentata, come espressamente richiesto anche dalla norma, i poteri necessari per far fronte a tali responsabilità.

Negli Studi Professionali, in particolare in quelli di piccole dimensioni, più ruoli possono essere di fatto esercitati dalla stessa persona, che però deve essere consapevole delle molteplici responsabilità che le competono per l'attuazione del Sistema.

La descrizione analitica delle responsabilità viene generalmente effettuata nelle procedure relative ai vari processi; è anche possibile integrare la documentazione del Sistema di Gestione per la Qualità con un organigramma ed un mansionario, ovvero un documento contenente la definizione dei compiti di tutti i componenti dello Studio Professionale.

Commento al punto "5.5.2 - Rappresentante della direzione"

Per assicurare efficacia al sistema, secondo lo *standard* internazionale, in ciascuno Studio Professionale deve essere identificato un responsabile (Titolare, Socio o Associato) cui viene attribuita la specifica responsabilità ed autorità di attuare e mantenere attivo il Sistema Qualità stimolando il miglioramento continuo.

Il Rappresentante della Direzione può avvalersi della figura del Responsabile Assicurazione Qualità per lo svolgimento dei compiti più operativi (quali ad esempio la gestione della documentazione). Negli Studi Professionali di piccole dimensioni i due ruoli possono essere ricoperti dalla stessa persona.

2.5.3 Commento al punto "5.5.3 - Comunicazione interna"

Questo punto vuole enfatizzare l'importanza che all'interno dello studio professionale circolino le informazioni necessarie al corretto svolgimento degli incarichi e quelle inerenti al Sistema di Gestione per la Qualità, anche con specifico riferimento all'efficacia del sistema stesso.

2.6 Commento al punto "5.6 - Riesame da parte della direzione"

Il riesame della Direzione è una attività svolta a consuntivo, che consiste nella valutazione sistematica e documentata del Sistema di Gestione per la Qualità nel suo complesso, supportata da tutte le informazioni interne o esterne quali:

- i risultati degli audit interni sugli elementi del Sistema di Gestione per la Qualità;
- l'andamento delle non conformità, azioni correttive e preventive;
- i dati per l'elaborazione delle statistiche sul funzionamento del Sistema per la gestione per la Qualità;
- le attività svolte dai fornitori (quali ad esempio: società di servizi e professionisti esterni).

Lo scopo del riesame della Direzione è quello di verificare l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema di gestione nel soddisfare i requisiti della norma di riferimento, della politica della Qualità e degli obiettivi definiti.

In tale occasione vengono identificate eventuali ulteriori attività da sviluppare e obiettivi da conseguire, definendo i relativi programmi operativi in termini di risorse necessarie, tempi, responsabilità e modalità di verifica dei risultati raggiunti.

Al Riesame partecipano il Rappresentante della Direzione, quando presente, il Responsabile di Gestione per la Qualità, la Direzione che valuta di volta in volta il coinvolgimento di altri componenti dello Studio Professionale.

3. Commento al punto "6 – Gestione delle risorse"

3.1 Commento al punto "6.1 -Messa a disposizione delle risorse"

La Iso 9001:2008 si ripropone come una Norma che pervade tutta la vita dello studio professionale, prendendo in considerazione tutti gli aspetti della gestione.

Le risorse, infatti, che dovranno essere organizzate al fine del raggiungimento dell'efficienza del sistema e della soddisfazione del Cliente comprendono il personale, le infrastrutture, l'ambiente di lavoro, le informazioni, i fornitori e partner, le risorse naturali e le risorse economico – finanziarie.

Estremamente significativo appare il fatto che i fornitori vengano considerati risorsa: risorsa dinamica e, pertanto, soggetta a continua valutazione e misurazione delle performance.

3.2 Commento al punto “6.2 - Risorse Umane”

Le persone (professionisti, praticanti e dipendenti) cui sono state attribuite definite responsabilità relative al sistema di gestione per la qualità deve essere competente e cioè avere un adeguato grado di istruzione, addestramento, abilità ed esperienza.

Nell'attribuzione degli incarichi, è, pertanto, raccomandata un'attenta verifica delle caratteristiche e delle capacità del personale che spesso si trova ad essere il primo filtro tra il professionista ed il Cliente. Sarà necessario, pertanto, predisporre adeguate procedure per l'acquisizione delle risorse in maniera di ridurre il più possibile errori di giudizio.

La competenza è un requisito previsto dalla Norma, non è un fatto episodico bensì dovrà essere coltivata attraverso un programma di addestramento e di crescita professionale, da predisporre per tutti i livelli e per tutte le funzioni, per colmare il divario tra le necessità (presenti e future) e la situazione attuale.

L'addestramento impartito dovrà essere monitorato attraverso verifiche che ne misurino l'efficacia, è, infatti, necessario assicurarsi che il personale ed i collaboratori crescano professionalmente al fine di garantire il miglioramento della Qualità del servizio, l'efficacia del Sistema ed il successo dello Studio. Sarà necessario conservare adeguate registrazioni del grado di istruzione raggiunto fissando degli obiettivi per qualifica ed esperienza del personale.

L'addestramento non dovrà essere impartito senza il coinvolgimento dei soggetti destinatari; motivandolo con opportuni incentivi e riconoscimenti, stimolando la propositività e la creatività del singolo individuo si potrà ottenerne la consapevolezza di essere veramente partecipi ed artefici del destino della propria azienda.

3.3 Commento al punto “6.3- Infrastrutture”

Per soddisfare adeguatamente questo punto della Norma, lo studio professionale dovrebbe:

- individuare e predisporre un'infrastruttura dotata di caratteristiche, funzioni, prestazioni, disponibilità, costi, sicurezza, protezione e rinnovamento;
- sviluppare ed attuare piani di manutenzione, per assicurare che l'infrastruttura continui a soddisfare le esigenze operative; questo approccio dovrebbe considerare tipi e frequenza di manutenzione, nonché verifiche del funzionamento di ogni elemento dell'infrastruttura stessa, in relazione alla sua criticità ed all'uso;
- valutare l'infrastruttura in rapporto alle esigenze ed aspettative di tutte la parti interessate;
- considerare i problemi ambientali associati all'infrastruttura, quali quelli relativi alla conservazione, inquinamento, smaltimento e riciclaggio.

3.4 Commento al punto “6.4 - Ambiente di lavoro”

Lo studio professionale deve individuare e gestire i fattori umani e fisici dell'ambiente di lavoro necessari per ottenere la conformità dei prodotti.

La nuova Norma mette in evidenza come i fattori umani e fisici possano influenzare grandemente l'ambiente di lavoro in uno studio professionale, infatti:

- metodi di lavoro creativi ed opportunità di maggiore coinvolgimento portano a sviluppare il potenziale di tutto il personale;

- un ambiente conforme alle regole e guide per la sicurezza garantisce un luogo di lavoro adatto e rispettoso delle persone impiegate oltre che in accordo con la Qualità.

4. Commento al punto “7 -Realizzazione del prodotto”

4.1 Commento al punto “7.1 - Pianificazione della realizzazione del prodotto”

Il prodotto come inteso dalla norma coincide con le prestazioni professionali del Dottore Commercialista ed Esperto Contabile.

La pianificazione dei processi relativi alle attività dello studio si estrinseca generalmente nella loro sintetica rilevazione scritta nei piani della qualità (generalmente denominati procedure operative o istruzioni di lavoro) e attraverso la messa a punto e il funzionamento di idonee carte di controllo o checklist per effettuare le registrazioni dei controlli. Ciascun piano della qualità descrive sinteticamente le interconnessioni, le relazioni operative e di controllo tra i processi stessi.

Restano escluse da tale pianificazione quelle attività per loro natura non pianificabili, quali ad esempio la consulenza presso il cliente.

Richiedono invece una pianificazione *ad hoc* l'erogazione di nuove prestazioni, ottemperando ai requisiti posti dalla norma in tema di progettazione. È questa l'ipotesi di un progetto di ristrutturazione aziendale o la definizione di una architettura societaria o un tax plan internazionale.

Tutte le attività relative ai processi di realizzazione debbono essere adeguatamente documentate per testimoniare e dare fiducia sulla rispondenza dei processi ai requisiti posti

4.2 Commento al punto “7.2 - Processi relativi al cliente”

Il presente punto della norma internazionale mira sia ad assicurare l'adeguatezza dei dati e delle informazioni assunti come base per l'esecuzione della prestazione, sia a mettere lo Studio Professionale in condizione di valutare tempestivamente la propria capacità di soddisfare le richieste del cliente.

Un tale requisito è richiesto peraltro sia dai Principi di comportamento del Collegio Sindacale sia dalle Norme di deontologia professionale.

La prima fase del riesame del contratto si concretizza nell'incontro con il cliente finalizzato a:

- definire chiaramente le esigenze del cliente;
- valutare la capacità dello Studio Professionale di soddisfare le richieste del cliente in termini di competenze e rispetto dei tempi;
- valutare, quando necessario, l'organizzazione amministrativa del cliente, eventualmente effettuando un sopralluogo.

Le richieste del cliente e le valutazioni dello Studio Professionale devono essere registrate e fungono da base per la predisposizione del documento contrattuale.

A seguito dell'accettazione da parte del cliente e prima dell'esecuzione della prestazione, la Direzione verifica la permanenza delle condizioni di fattibilità e autorizza l'apertura della pratica.

Il riesame può essere utilmente effettuato una volta l'anno nell'ambito di contratti quadro di assistenza, consulenza o elaborazione contabile o fiscale continuativa, a prescindere dalle singole prestazioni erogate.

Le modifiche ai documenti contrattuali possono essere gestite con un'integrazione al documento contrattuale o con l'emissione di un nuovo documento che sostituisce il precedente. Le funzioni coinvolte vengono adeguatamente e tempestivamente informate di tutte le eventuali modifiche.

Le registrazioni dei riesami effettuati devono essere conservate.

È consigliabile, soprattutto se lo studio e/o il cliente sono strutture organizzate su più livelli gerarchici o funzionali, definire i reciproci riferimenti per i vari incarichi professionali specificando responsabilità, autorità e valide modalità di comunicazione.

4.3 Commento al punto “7.3 - Progettazione e sviluppo”

Per “Progettazione della prestazione professionale” si ritiene la definizione delle attività che forniscono una soluzione personalizzata rispetto ad esigenze/richieste di particolare complessità e non standardizzabili (ad esempio consulenze in materia societaria).

Queste prestazioni possono essere totalmente nuove o coordinare e adattare parti standardizzabili e parti innovative a beneficio del cliente.

La progettazione può essere applicata anche alla messa a punto di prestazioni standardizzabili nuove o non prima utilizzate dallo studio.

Non tutti gli Studi erogano prestazioni progettabili; pertanto in questi casi il presente punto, a seguito di attenta valutazione, può essere ritenuto non applicabile e di conseguenza lo Studio Professionale potrà motivatamente escludere l'applicazione del punto 7.3 della norma. A titolo di esempio le attività di tenuta della contabilità e la compilazione della dichiarazione dei redditi sono attività non soggette a progettazione, mentre le attività di pianificazione fiscale e societaria sono soggette a progettazione. Non sono soggette a progettazione le attività di consulenza espletate direttamente presso il cliente, le quali costituiscono processi speciali soggetti a qualifica degli addetti (si veda il punto 7.4).

È bene precisare che il punto 7.3 della norma definisce gli elementi fondamentali del processo di progettazione senza entrare nel merito dei contenuti delle prestazioni professionali fornite.

Tali elementi sono:

- dati e requisiti di base: informazioni utili fornite dal cliente e integrate dal professionista per progettare la prestazione richiesto;
- interfacce organizzative e tecniche: risorse di Studio Professionale coinvolte;
- pianificazione della progettazione e dello sviluppo: definizione delle attività da svolgere e relativi tempi di esecuzione;
- riesame della progettazione: consistono nella valutazione dei risultati della progettazione rispetto alle richieste e agli obiettivi concordati con il cliente e coinvolgono tutti coloro che hanno influenza sulla conduzione del progetto; i momenti di riesame devono essere definiti durante la fase di pianificazione della progettazione;
- verifiche della progettazione: consistono nell'esame da parte del professionista incaricato della rispondenza dei risultati delle varie fasi della progettazione alle richieste ed agli obiettivi concordati con il cliente;
- validazione: consiste nel verificare che la prestazione fornita ha soddisfatto le richieste e gli obiettivi concordati con il cliente; i criteri per validare un progetto possono essere ad esempio i risultati derivanti dall'applicazione di strumenti di analisi della soddisfazione della clientela generalmente accettati (customer satisfaction); la validazione può risultare anche non necessaria, come nel caso di prestazioni già consolidate, per le quali la progettazione è già stata validata dalla positiva esperienza precedente.

Lo studio dovrà definire in quali punti del processo di progettazione sono necessari riesami, verifiche e validazione, valutandone costi e benefici.

Elementi in uscita della progettazione: sono riportati in un piano della qualità, cioè in un documento tecnico-

economico che dettaglia le caratteristiche della prestazione desiderate dal cliente, l'iter di esecuzione della prestazione con le relative attività, le responsabilità e le risorse e i controlli necessari alla corretta realizzazione della prestazione progettata.

Tutte queste attività devono essere adeguatamente documentate e registrate sulla base di quanto richiesto dalla norma. Tale attività si può rivelare praticamente di particolare utilità per progettare successive prestazioni che presentano problematiche assimilabili.

Attività progettate per essere effettuate una tantum potrebbero essere proposte ad altri clienti e quindi necessitare di essere trasformate da progetto in istruzione di lavoro.

Le eventuali modifiche alla progettazione vengono concordate con il cliente e comunicate a tutti i componenti coinvolti.

4.4 Commento al punto "7.4 – Approvvigionamento"

Il presente punto della norma tratta due aspetti:

- le modalità da seguire per la scelta e la valutazione continua dei fornitori (qualifica);
- le modalità di gestione dei documenti d'acquisto, che devono contenere informazioni che descrivono chiaramente il prodotto o servizio ordinato.

Per gli Studi Professionali dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili i fornitori che sono da ritenersi essenziali per garantire ai clienti la qualità del servizio sono: professionisti e collaboratori, fornitori di banche dati e in genere di strumenti per l'aggiornamento professionale, fornitori di supporti *hardware* e *software* ed eventualmente società di servizi (ad esempio per l'attività di supporto alla preparazione delle dichiarazioni fiscali).

I fornitori di altri beni o servizi (es. cancelleria, beni ammortizzabili, ecc.) potranno eventualmente essere esclusi o soggetti a forme di controllo di minore impatto, a seconda della valutazione del grado di criticità effettuata dalla direzione dello studio.

La scelta dei fornitori di prodotti e servizi prevede che vengano stabiliti quali debbano essere le loro caratteristiche e i criteri da seguire per la loro qualificazione:

- nel caso di professionisti e collaboratori, gli aspetti rilevanti da valutare sono ad esempio: le competenze professionali, le referenze, le caratteristiche personali, l'attitudine al lavoro in *team*, analogamente a quanto previsto per le risorse umane;
- nel caso di fornitori di prodotti e servizi gli aspetti rilevanti da valutare sono ad esempio: le referenze, la diffusione del prodotto/servizio a livello nazionale, le demo esplicative, le analisi dei dati raccolti durante una visita presso il fornitore, gli aspetti economici in generale (prezzo, condizioni di pagamento).

In entrambi i casi deve essere predisposto un elenco dei fornitori (prodotti e servizi/professionisti) qualificati ed una scheda dove vengono registrate e continuamente aggiornate le valutazioni sulle forniture.

Il sistema di qualificazione prevede infatti, oltre alla valutazione iniziale dei fornitori, un monitoraggio costante e documentato delle prestazioni al fine di disporre di informazioni utili per mantenere e confermare lo stato di qualifica.

Per quanto concerne il secondo aspetto trattato dal punto 7.4, cioè le modalità di gestione dei documenti d'acquisto, in funzione delle due tipologie di fornitori sopra illustrate, i documenti possono essere:

- nel caso di fornitori di prodotti e servizi, ordini o contratti che devono essere il più possibile dettagliati al fine di identificare chiaramente quanto richiesto (ad esempio: descrizione del prodotto/servizio, quantità, prezzo e condizioni di pagamento, termini di consegna);

- nel caso i professionisti e componenti, accordi di collaborazione che identifichino chiaramente l'oggetto della prestazione.

La norma prevede infine che lo studio stabilisca criteri di controllo delle forniture all'atto del ricevimento, proporzionate alla criticità del bene o servizio approvvigionato.

Come richiesto dalla norma nell'ordine/contratto e nell'accordo di collaborazione può eventualmente essere indicato che lo Studio Professionale si riserva la possibilità di effettuare verifiche presso il fornitore definendone le modalità di realizzazione.

4.5 Commento al punto "7.5 - Produzione ed erogazione di servizi"

Per poter esaminare i requisiti richiesti dal presente punto della norma è opportuno precisare ulteriormente il significato, per gli Studi Professionali dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, dei termini "processo" e "prodotto".

Per processo si intende l'insieme delle risorse professionali e materiali e delle attività tra loro interconnesse che trasformano gli *input* (ad esempio: richieste del cliente) in *output* (ad esempio dichiarazioni fiscali, bilanci di esercizio, ecc.).

Per prodotto si intende il risultato del processo (*output*) che può essere, a livello documentale, tangibile o intangibile.

Il presente punto della norma richiede che il processo di erogazione dei servizi sia tenuto sotto controllo. Questo si traduce nelle seguenti attività:

- pianificazione, che consiste nello stabilire preventivamente e documentare tutti gli elementi che caratterizzano la prestazione; ciò significa definire attività, risorse coinvolte e tempi di realizzazione;
- definizione dei criteri di lavorazione, ovvero identificazione dettagliata delle modalità operative per la realizzazione delle singole attività che hanno influenza sulla qualità; questo si può tradurre concretamente nella redazione di specifiche istruzioni relative a quei servizi erogati dallo Studio Professionale caratterizzati da una metodologia consolidata e standardizzata;
- monitoraggio e controllo dei parametri di processo, cioè degli indicatori che misurano il funzionamento delle attività significative del processo;
- garantire un ambiente di lavoro adeguato;
- assicurare la disponibilità, l'utilizzo e la manutenzione costante di apparecchiature idonee allo svolgimento delle attività: per gli Studi Professionali dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili questo può tradursi, ad esempio, nell'assicurare l'aggiornamento dei supporti *hardware* e *software* in base all'evoluzione delle disposizioni legislative ed alle richieste del mercato.

Esistono poi una serie di processi, quali la consulenza erogata presso il cliente, il cui risultato non può essere garantito da procedure scritte, ma soltanto dalla formazione e dall'esperienza dei professionisti. Andranno definiti i requisiti minimi per ciascuna attività, i quali, in conformità alle norme deontologiche che impongono al professionista di astenersi se non possiede la necessaria esperienza potranno essere, per gli studi di più ampie dimensioni, anche più stringenti di quelli richiesti dalla legge (abilitazione professionale).

Il punto della norma richiede inoltre di definire una metodologia per identificare la prestazione professionale erogata durante tutto il suo svolgimento.

Per identificazione si intende l'attribuzione di numeri o codici alle singole pratiche dei clienti.

La rintracciabilità della documentazione viene garantita attraverso ad esempio l'archiviazione di tutti i documenti nella cartella della relativa pratica. In questo modo è possibile ricostruire la "storia" della prestazione erogata.

È opportuno inoltre che lo Studio Professionale disponga di un elenco delle pratiche, soddisfacendo così la richiesta della norma relativa alla registrazione dell'identificativo (numero o codice di pratica) attribuito.

Successivamente la norma si occupa del trattamento da riservare al prodotto fornito dal cliente.

Nella realtà dello Studio Professionale, il "prodotto fornito dal cliente" è costituito dal materiale di supporto per lo svolgimento della prestazione professionale richiesta al Dottore Commercialista.

Il presente punto della norma richiede che lo Studio Professionale definisca le modalità con cui gestisce e conserva i documenti forniti dal cliente per verificarne la validità ai fini del successivo utilizzo.

I documenti forniti dal cliente per l'esecuzione della prestazione richiesta possono essere, ad esempio, documenti contabili, documenti fiscali, documenti bancari, atti e contratti.

I documenti forniti dal cliente devono essere opportunamente conservati, evitandone possibili danneggiamenti e smarrimenti. Eventuali perdite o deterioramenti devono essere tempestivamente segnalati al cliente.

A tale proposito, è opportuno fare alcune osservazioni in merito alla tutela della riservatezza dei dati con particolare riferimento a quanto previsto dal D. Lgs. 196/2003 "Tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali" e a quanto previsto dalle norme di deontologia professionale raccomandate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili.

Per soddisfare le prescrizioni del D. Lgs. 196/2003 lo Studio Professionale deve raccogliere da parte dei clienti, facendolo sottoscrivere un apposito modulo di autorizzazione al trattamento dei dati.

La riservatezza dei dati era comunque già in precedenza garantita dal fatto che ai professionisti iscritti agli Albi professionali è richiesto l'obbligo del segreto professionale.

Viene infine trattata la conservazione del prodotto, intesa come corretta conservazione dei documenti in cui il prodotto si incorpora.

Lo Studio Professionale può soddisfare i requisiti della norma identificando appositi spazi per gli archivi siti negli uffici e redigendo la relativa mappa che viene aggiornata periodicamente.

Per agevolare la consultazione delle pratiche o dei documenti archiviati può essere opportuno compilare delle tabelle riepilogative.

Si suggerisce inoltre di istituire un sistema di registrazione del prelievo dei documenti riducendo al minimo il rischio di possibili smarrimenti.

Con analoghe modalità possono essere gestite la biblioteca e le banche dati.

4.6 Commento al punto "7.6 - Tenuta sotto controllo dei dispositivi di monitoraggio e di misurazione"

Il presente punto della norma richiede che le apparecchiature utilizzate per effettuare i controlli vengano costantemente verificate, tarate e mantenute al fine di garantire l'affidabilità dei risultati dei controlli stessi.

Tale punto risulta di difficile applicazione per le realtà che erogano servizi o prestazioni professionali al punto che taluni lo ritengono addirittura non applicabile.

Per gli Studi Professionali dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili si potrebbe ritenere che un eventuale questionario di valutazione utilizzato per misurare il grado di soddisfazione del cliente debba essere periodicamente "tarato" (cioè rivalutato) per garantire che le domande in esso contenute continuino ad essere pertinenti ed utili per una efficace misurazione.

Per gli studi professionali dei dottori commercialisti e degli esperti contabili si potrebbe inoltre ritenere che il *software* utilizzato per le elaborazioni contabili debba essere validato prima dell'uso con calcoli alternativi.

5. Commento al punto "8 - Misurazioni, analisi e miglioramento"

5.1 Commento al punto "8.1 -Generalità"

Il capitolo 8 della norma richiede che vengano effettuati una serie di controlli in momenti prestabiliti: che vengano pianificate ed attuate le attività di misura, monitoraggio analisi e miglioramento necessarie a dimostrare la conformità del prodotto, che venga assicurata la conformità del SGQ e migliorata con continuità la sua efficacia.

Questo deve comprendere la individuazione e l'utilizzo di applicabili metodologie, incluse le tecniche statistiche.

- Controlli in accettazione;
- Controlli in process;
- Controlli finali.

Tutti i controlli eseguiti nei momenti sopra indicati devono essere registrati su appositi documenti. Tutta la documentazione su cui viene registrato l'esito positivo o negativo dell'attività di verifica svolta costituisce parte delle registrazioni relative al Sistema di Gestione per la Qualità (4.2.4).

Complessivamente lo scopo dei controlli è quello di isolare il maggior numero di errori possibili e facilitarne la prevenzione per il futuro. La frequenza e il livello di approfondimento dei controlli dipendono dall'importanza e dalla criticità dell'attività da verificare.

5.2 Commento al punto "8.2 -Monitoraggio e misurazioni"

5.2.1 Commento al punto "8.2.1- Soddisfazione del cliente"

Questo punto della ISO 9001:2008 è nuovo ed enfatizza il fatto che l'organizzazione deve monitorare le informazioni relative alla percezione del cliente su quanto l'organizzazione stessa abbia soddisfatto i suoi requisiti. La percezione dei clienti deve essere utilizzata come misura delle prestazioni del proprio Sistema di Gestione per la Qualità, in grado di corrispondere ai requisiti del cliente.

Gli strumenti utilizzati sono generalmente questionari di valutazione o interviste.

5.2.2 Commento al punto "8.2.2 - Audit interni"

Il presente punto della norma richiede che venga introdotto un sistema di autovalutazione sul funzionamento del Sistema Gestione Qualità dello Studio Professionale. Si tratta di una modalità che ha dato grande soddisfazione nella prassi.

La conduzione degli *Audit* dovrebbe essere affidata a personale dello Studio Professionale, i cd. Valutatori interni.

La scelta degli auditor e la conduzione delle verifiche devono assicurare l'obiettività e l'imparzialità del processo di verifica.

Gli auditor devono essere appositamente formati. L'attività si sviluppa in una serie di fasi predefinite.

Pianificazione: le attività di *audit* dovrebbero essere programmate almeno annualmente dal Responsabile Gestione Qualità, garantendo che tutto il Sistema Gestione Qualità e tutte le funzioni dello Studio Professionale siano verificate nell'arco dell'anno.

Programmazione e preparazione: a seguito della pianificazione il Responsabile Gestione Qualità deve definire un calendario con le date previste, le funzioni ed i processi da sottoporre a verifica e gli *auditor* incaricati e trasmetterlo alle funzioni da verificare con un anticipo tale da consentire un'adeguata preparazione alla verifica.

Conduzione: gli *audit* dovrebbero prevedere una riunione di apertura con il responsabile della funzione verificata per illustrare gli obiettivi e le modalità di conduzione della verifica; la raccolta delle evidenze oggettive

mediante interviste con le persone coinvolte, esame dei documenti e osservazione delle attività svolte; la verifica sull'attuazione e l'efficacia delle azioni correttive derivanti da precedenti verifiche; una riunione di chiusura con il responsabile per la condivisione degli esiti dell'*audit* interno.

Documentazione dei risultati: al termine dell'*audit*, gli *auditor* dovrebbero redigere il rapporto registrando i rilievi emersi; il rapporto dovrebbe essere consegnato al responsabile della funzione verificata, affinché definisca le eventuali azioni correttive finalizzate a risolvere le situazioni risultate non conformi, e una copia andrebbe trasmessa al Responsabile Gestione Qualità per il monitoraggio sulle azioni correttive e per la conservazione di tutta la documentazione sugli *audit* interni nell'ambito dei documenti di registrazione della qualità.

Come considerazione conclusiva è opportuno sottolineare che gli *audit* interni dovrebbero essere vissuti come un momento di crescita di tutto lo Studio Professionale per l'individuazione di possibili aree di miglioramento e non come un momento di controllo sulle attività svolte.

5.2.3 Commento al punto "8.2.3 - Monitoraggio e misurazione dei processi"

Il presente punto della norma richiede che vengano identificate adeguate tecniche per monitorare il funzionamento del Sistema Qualità ed in particolare del processo di erogazione dei servizi.

Questi metodi devono dimostrare la capacità dei processi di ottenere i risultati pianificati.

Controlli in accettazione: si tratta di verifiche che devono essere effettuate all'accettazione delle forniture ritenute rilevanti per l'erogazione dei servizi. Nel caso degli Studi Professionali dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili tali controlli possono riguardare ad esempio le banche dati acquistate, i lavori eseguiti da professionisti esterni o da società di servizi incaricate.

Controlli in process: verificano la qualità del servizio durante tutto il processo di realizzazione dei servizi richiesti. Tali controlli dovrebbero essere predefiniti durante la pianificazione della prestazione. Possono essere effettuati controlli di tipo formale su atti e documenti oppure controlli di corrispondenza degli atti predisposti rispetto alle richieste del cliente.

5.2.4 Commento al punto "8.2.4 - Monitoraggio e misurazione dei prodotti"

Il presente punto della norma richiede che vengano effettuati una serie di controlli in momenti prestabiliti.

Controlli finali: dovrebbero essere eseguiti prima della consegna del supporto in cui si incorpora la prestazione professionale (*output*) al cliente (per esempio la bozza di bilancio). Nel caso degli Studi Professionali dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili questo si potrebbe effettuare con verifiche incrociate (cioè effettuati da persone diverse da quelle che hanno seguito la pratica) sul risultato delle attività svolte.

In alcuni casi la prestazione professionale non risulta facilmente verificabile prima che venga effettuata; in questi casi i controlli finali possono essere eseguiti con l'ausilio di tecniche di *customer satisfaction*, dirette a misurare il grado di soddisfazione del cliente rispetto al servizio reso.

Gli strumenti utilizzati sono generalmente questionari di valutazione o interviste.

Frequentemente ci sarà una considerevole sovrapposizione e in molti casi le stesse procedure di monitoraggio o misurazione saranno adeguate ai fini del monitoraggio e/o della misurazione sia dei processi che dei prodotti.

5.3 Commento al punto "8.3 - Tenuta sotto controllo dei prodotti non conformi"

Questo requisito del Sistema di Gestione definisce le modalità con cui gestire le non conformità emerse all'inizio e durante l'erogazione delle prestazioni professionali, al fine di agire tempestivamente per riportare il processo sotto controllo.

Per non conformità si intende il mancato soddisfacimento dei requisiti specificati sia a livello tecnico che relativamente al Sistema Gestione Qualità.

È opportuno distinguere le non conformità che possono essere corrette in corso d'opera, cioè possono trovare una correzione totale o parziale durante la stessa erogazione (non conformità minori) e quelle per le quali occorre avviare anche un'azione correttiva appropriata (non conformità maggiori).

Pertanto non si deve confondere la risoluzione delle non conformità con l'azione correttiva: la prima agisce sugli effetti mentre la seconda agisce sull'analisi della causa.

Ad esempio: può considerarsi non conformità maggiore il non aver considerato una norma o legge vigente oppure il mancato rispetto di termini per gli adempimenti. Analizzando la causa di tale anomalia potrebbe emergere una carenza legata all'aggiornamento professionale.

Può considerarsi invece una non conformità minore un errore nell'esecuzione degli adempimenti sanabile con i relativi provvedimenti agevolativi (ravvedimento operoso).

Gli Studi Professionali dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili dovranno quindi redigere una procedura che descriva come le prestazioni professionali non conformi vengano identificate, registrate, trattate e come tali non conformità vengano comunicate alle persone interessate.

Analoga metodologia deve essere utilizzata per la gestione degli eventuali reclami dei clienti.

Considerata la specificità delle prestazioni professionali fornite dagli Studi, i requisiti di segregazione e nuovo collaudo del prodotto non conforme sono applicabili ai documenti non conformi.

Per concludere riteniamo opportuno sottolineare che negli Studi Professionali dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili la non conformità si manifesta generalmente nel momento stesso in cui la prestazione viene erogata al Cliente, per cui in tal caso assumono particolare importanza tutte le attività di analisi dei problemi, ricerca delle cause e miglioramento dei processi a monte.

5.4 Commento al punto "8.4 -Analisi dei dati"

Il presente punto della norma mette l'accento sulle analisi dei dati come mezzo per individuare dove possono essere apportati dei miglioramenti continui al Sistema. Richiede che vengano identificate adeguate tecniche statistiche per monitorare il funzionamento del Sistema Gestione Qualità ed in particolare del processo di erogazione dei servizi.

I dati che dovrebbero essere analizzati con metodi statistici riguardano:

- l'andamento degli *audit* interni;
- l'andamento delle non conformità e degli eventuali reclami dei clienti;
- l'andamento delle prestazioni dei fornitori;
- il controllo e il rispetto della tempistica per lo svolgimento dei servizi richiesti;
- eventuali indicazioni sul grado di soddisfazione dei clienti.

Le tecniche statistiche utilizzate possono essere di diversa complessità in funzione delle esigenze dello Studio Professionale. La norma peraltro considera come tecniche statistiche anche semplici modalità di presentazione dei dati in forma grafica o tabellare.

5.5 Commento al punto "8.5 - Miglioramento"

5.5.1 Commento al punto 8.5.1. -Miglioramento continuo

Il riesame consiste nella valutazione sistematica e documentata del Sistema Gestione Qualità nel suo complesso, supportata da tutte le informazioni interne o esterne quali:

- i risultati degli *audit* interni sugli elementi del Sistema Gestione Qualità;
- l'andamento delle non conformità, azioni correttive e preventive;
- i dati per l'elaborazione delle statistiche sul funzionamento del Sistema Gestione Qualità;
- le attività svolte dai fornitori (quali ad esempio: società di servizi e professionisti esterni).

Lo scopo del riesame della Direzione è quello di verificare l'adeguatezza e l'efficacia del Sistema Gestione Qualità nel soddisfare i requisiti della norma di riferimento, della politica della Qualità e degli obiettivi definiti. L'organizzazione deve appunto migliorare con continuità l'efficacia del Sistema Gestione Qualità, utilizzando la politica della qualità, gli obiettivi, i risultati degli *audit* interni, l'analisi dei dati, le azioni correttive e preventive ed i riesami della direzione.

In tale occasione vengono identificate eventuali ulteriori attività da sviluppare ed obiettivi, definendo i relativi programmi operativi in termini di risorse necessarie, tempi, responsabilità e modalità di verifica dei risultati raggiunti.

Al Riesame partecipano il Rappresentante della Direzione, quando presente, il Responsabile Gestione Qualità, la Direzione che valuta di volta in volta il coinvolgimento di altri componenti dello Studio Professionale.

5.5.2 Commento al punto "8.5.2 - Azioni correttive"

Il presente punto della norma richiede che le azioni correttive e preventive vengano gestite in accordo a quanto previsto da una specifica procedura. Tale procedura deve essere mantenuta sempre attiva in quanto rappresenta il motore per il miglioramento continuo del Sistema Gestione Qualità.

Per azione correttiva s'intende tutto quanto viene intrapreso per l'eliminazione delle non conformità (inclusi eventuali reclami) che si sono verificate, al fine di prevenirne il ripetersi. Mentre l'eliminazione delle non conformità è orientata alla soluzione del problema tramite azione successiva al suo insorgere, protesa a ristabilirne la conformità, l'azione correttiva punta all'analisi delle cause e ad assicurare che questa non si ripeta in futuro.

Ad esempio negli Studi Professionali: l'azione correttiva a fronte della non conformità descritta al punto precedente potrebbe consistere nella definizione di regole e responsabilità per la gestione dell'attività di aggiornamento.

5.5.3 Commento al punto "8.5.3 -Azioni preventive"

Le azioni preventive sono invece tutte le attività che vengono intraprese per eliminare le cause di potenziali non conformità al fine di prevenirne il verificarsi.

La procedura sulla gestione delle azioni correttive prevede normalmente il coinvolgimento Responsabile Gestione Qualità e deve indicare:

- le modalità per documentare l'analisi delle cause;
- le definizioni delle responsabilità per l'attuazione delle azioni previste;
- le modalità per la verifica dell'attuazione e dell'efficacia delle azioni intraprese.

Le azioni preventive vengono generalmente intraprese a fronte dell'analisi di una serie di informazioni documentate quali:

- gli *audit* interni ;
- i rapporti di non conformità e relative azioni correttive;
- i reclami dei clienti;
- i *trend* negativi evidenziati da elaborazioni statistiche.

Le azioni preventive intraprese dovrebbero essere portate all'attenzione della Direzione tramite uno specifico documento redatto dal Responsabile Gestione Qualità. Tali informazioni dovrebbero essere analizzate dalla Direzione durante il Riesame periodico del Sistema Qualità (vedi punto 5.6).

6. Principali riferimenti normativi e bibliografici

ISO 9000:2005	Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e vocabolario (descrive i concetti e i fondamenti dei sistemi di gestione per la qualità e la terminologia)
ISO 9001:2008	Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti (specifica i requisiti dei sistemi di gestione per la qualità che un'azienda/organizzazione deve soddisfare per dimostrare la sua capacità di fornire prodotti che soddisfino i requisiti del cliente e di ambiti regolamentati.
ISO 9004:2009	Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni. Gestire un'organizzazione per il successo durevole – l'approccio della gestione per la Qualità (fornisce una guida sui sistemi di gestione per la qualità, inclusi i processi per il miglioramento continuativo, ai fini della soddisfazione dei clienti dell'azienda/organizzazione e delle altre parti interessate.
D.LGS. 28 giugno 2005 – n. 139	Ordinamento della professione di Dottore Commercialista ed Esperto Contabile
Norme di deontologia professionale	Codice Deontologico della Professione di Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili - settembre 2010
Norme di legge relative alle prestazioni professionali	Es. Testo Unico delle Imposte sui Redditi, Codice Civile, ...
IFAC International Federation of Accountants – International standard on quality control ISQC 1, Quality Control for Firms that Perform Audits and Reviews of Financial Statements, and Other Assurance and Related Services	Standard internazionale di riferimento per la qualità negli studi dei dottori commercialisti ed esperti contabili
IFAC International Federation of Accountants, "Guide to Quality Control for Use by Small- and Medium-sized Practices", third edition 2011	Linee guida per l'implementazione del controllo qualità nei piccoli e medi studi professionali
Guida alla progettazione, realizzazione, valutazione e miglioramento dei sistemi di gestione per la qualità in conformità alle norme della serie ISO 9000/2000 – SINCERT, Milano, 2003	

Linea guida - criteri per un approccio efficace ed omogeneo alle valutazioni di conformità alla norma ISO 9001:2000 "Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti" - SINCERT, Milano, Edizione Dicembre 2003	
"Linee guida per l'applicazione di un Sistema Qualità secondo le norme ISO 9001 e 9002 all'organizzazione degli studi professionali dei dottori commercialisti". CNDC - UNI, Milano, gennaio 2000	Linee guida emesse da CNDC e UNI
"Il sistema qualità certificato negli studi dei ragionieri e degli economisti di impresa", Consiglio Nazionale Ragionieri Commercialisti ed Economisti d'impresa, 1999	CD e dispensa contenenti l'intero sistema certificabile a norma ISO 9002:1994
UNE 66929:2003 - Sistemas de gestión de la calidad. Guía para la aplicación de la Norma UNE-EN ISO 9001:2000 en los despachos profesionales jurídicos, económicos y/o tributarios	Linee guida emesse dall'Ente spagnolo di unificazione
"Sistemi Qualità Linee Guida 37, applicare la norma UNI EN ISO 9001:2000 negli studi legali, UNI, Milano, 2001	Linee guida emesse da UNI

Modulo 2:

Modelli organizzativi per gli studi professionali e *network*

2.1 Introduzione	4
2.2 Quale modello di studio fa al caso vostro?	4
2.2.1 Lo studio professionale individuale	5
2.2.2 Accordo di ripartizione dei costi	6
2.2.3 L'associazione professionale (<i>partnership</i>) tra associati con pari diritti e pari doveri	7
2.2.4 L'associazione professionale tra associati con diritti e doveri differenziati	9
2.2.5 Il modello dello studio aggregato (<i>consolidator model</i>)	10
2.2.6 Gli studi multidisciplinari	11
2.3 Conduzione dello studio	12
2.3.1 Familiari che lavorano nello studio	12
2.3.2 Processi decisionali	13
2.3.3 Aspetti da considerare quando si decide di organizzare o riorganizzare lo studio professionale	14
2.3.4 L'accordo associativo	18
2.3.5 Remunerazione e ripartizione degli utili	18
2.4 L'utilizzo dei <i>network</i> per creare valore aggiunto	21
2.4.1 Vantaggi e svantaggi di un <i>network</i> di studi professionali	21
2.4.2 Il <i>network</i> per la segnalazione di clienti	22
2.4.3 <i>Network</i> professionali	24
2.4.4 <i>Network</i> che forniscono servizi di supporto gestionale	25
2.5 Evoluzione dello studio: esigenza di una valutazione periodica	26
2.6 Conclusioni	26
2.7 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC	27
Appendici	29
Appendice 2.1 <i>Checklist</i> per la valutazione dei potenziali associati del vostro studio	29
Appendice 2.2 <i>Checklist</i> degli elementi da includere in un accordo associativo	31
Appendice 2.3 <i>Checklist</i> per l'adesione a <i>network</i>	33
Appendice 2.4: Casi di studio	35

2.1 Introduzione

In questo modulo vengono esaminati alcuni aspetti strutturali degli studi professionali:

- i diversi modelli disponibili: lo studio individuale, lo studio associato e altre forme organizzative;
- le principali modalità di ripartizione degli utili e i meccanismi decisionali;
- la partecipazione a *network*, per moltiplicare l'efficacia dei servizi offerti ai clienti.

Se il vostro studio si fonda su un solido processo decisionale, procedure efficienti ed eticamente corrette e può contare su un gruppo equilibrato di *leader* dedicati, potete guardare con fiducia al vostro futuro professionale.

“Avviare uno studio professionale rappresenta una delle massime sfide che vi troverete ad affrontare nella vostra carriera, nonché una di quelle che potrebbero darvi più soddisfazione. Vi richiederà lunghe ore di intenso lavoro, offrendovi al tempo stesso l'opportunità di dare vita ad un'iniziativa imprenditoriale tutta vostra, in grado di assicurare valore aggiunto ai clienti che si affidano a voi e, in ultima analisi, di determinare il vostro futuro [...]. Molte delle attività richieste per l'avviamento di uno studio professionale sono le stesse richieste nella fase di *start-up* di una qualsiasi impresa di piccole dimensioni”.

Myers 2006

2.2 Quale modello di studio fa al caso vostro?

In questa parte del modulo vengono esaminate le diverse tipologie di studio professionale tra le quali potrete scegliere. Una di queste farà sicuramente al caso vostro, sia sotto il profilo giuridico che sotto il profilo gestionale.

Per motivi di ordine professionale, etico, normativo e legale, non tutte le forme giuridiche sono utilizzabili in tutti i paesi e le regioni del mondo; di conseguenza, in questo modulo faremo riferimento ad una gamma di opzioni, affidandoci ad esempi concreti per quanto riguarda le condizioni prevalenti in ciascun paese. Ad ogni modo, le considerazioni che seguono si riferiscono, più che agli aspetti di natura legale, alle caratteristiche funzionali di ciascun modello.

Il professionista, anche individuale, potrà operare in base a diverse strutture giuridiche, ovvero:

- senza dotarsi di alcuna distinta struttura giuridica (professionista individuale);
- studio professionale in forma societaria con un amministratore unico, dotato di personalità giuridica, che consente, entro una certa misura, di tutelare il patrimonio personale (opzione non ammessa in Italia); oppure
- struttura “di servizi” autonoma, con dipendenti e beni di proprietà utilizzati per l'attività (tali strutture sono ammissibili in Italia solo nella misura in cui ne viene garantita la piena compatibilità con l'ordinamento professionale vigente e con le norme in materia di previdenza obbligatoria): gli utili possono essere distribuiti anche a persone prive del profilo professionale specifico (ad esempio un coniuge);
- accordo di ripartizione dei costi con altri professionisti; oppure
- una combinazione delle formule precedenti.

Uno studio professionale di dimensioni medio-grandi potrebbe decidere di costituire diverse entità giuridiche, una per ciascun settore di attività o servizio svolto, quale, ad esempio:

- servizi informatici;
- pianificazione finanziaria e gestione patrimoni;
- revisione legale dei conti e servizi correlati forniti tramite una tradizionale associazione tra singoli professionisti.

Queste strutture possono essere utilizzate per premiare collaboratori con competenze specialistiche, che per vari motivi non è possibile o auspicabile associare, oppure possono rappresentare una scelta obbligata per adeguarsi alle norme etiche emanate dall'ordine professionale. Alla luce delle crescenti implicazioni di natura personale-familiare emerse anche nel nostro settore, le forme giuridiche adottate per la costituzione dei nuovi studi professionali devono spesso tenere conto anche dell'esigenza di facilitare l'ingresso o l'uscita dallo studio e, per tale motivo, si ricorre spesso a strutture che stabiliscono una netta distinzione tra gli associati che partecipano o, viceversa, non partecipano alla costituzione del capitale.

Man mano che proseguite nella lettura del modulo, potrebbe esservi utile delineare una tabella comparativa che vi aiuti ad individuare la struttura più adatta alle vostre necessità.

2.2.1 Lo studio professionale individuale

Molti studi nascono con un unico titolare, magari un professionista che ha in precedenza collaborato con un altro studio e ha poi deciso di mettersi in proprio. La motivazione potrebbe essere l'esigenza di maggiore autonomia. In alcuni casi a fare questa scelta sono professionisti che rivestivano in passato un ruolo aziendale o nella pubblica amministrazione, che hanno deciso di impartire una nuova direzione alla loro carriera. I motivi e le situazioni possono essere le più diverse, le questioni che ne emergono sono le stesse.

Un titolare unico porta su di sé la responsabilità dell'andamento dell'intero studio professionale: la necessità di generare utili; la definizione e il mantenimento di metodologie di lavoro e di principi professionali adeguati; il *marketing*, la promozione e la vendita dei servizi offerti dallo studio ai clienti attuali e futuri; la conduzione quotidiana dello studio e il reperimento dei fondi necessari per il suo funzionamento.

Non è indispensabile che il titolare sia solo, né che sia l'unico professionista nello studio a generare fatturato: spetta a voi decidere con quali modalità coinvolgere altre persone nelle attività dello studio. Dello stile di *management* che intendete adottare sarà opportuno parlare con gli aspiranti collaboratori, nel corso dei colloqui di selezione del personale. Infatti, è indispensabile che le aspettative e le modalità di lavoro dei vostri futuri collaboratori siano in sintonia con le vostre, soprattutto considerato che questi primi ruoli che andrete a ricoprire risultano determinanti ai fini del funzionamento dello studio. Ad esempio, se il vostro progetto è di incrementare i ricavi senza rinunciare all'esclusiva titolarità dello studio, un collaboratore che punti ad essere associato in tempi brevi dovrebbe essere messo al corrente delle reali possibilità di vedere realizzate le proprie aspirazioni. Se il titolare e i suoi principali collaboratori conoscono le reciproche aspettative, è più probabile che non sorgano conflitti.

Un professionista individuale può finanziare il proprio studio attingendo in parte al capitale proprio e in parte all'indebitamento esterno. Anche in questa ipotesi, tuttavia, il titolare sarà l'unico ad essere interamente responsabile degli obblighi assunti dallo studio.

I potenziali vantaggi di questo modello sono:

- La semplificazione del processo decisionale. Il titolare prende le decisioni in totale autonomia o ricorrendo alla consulenza di esperti qualificati e/o di persone, consulenti, collaboratori di sua fiducia. Il processo è relativamente semplice, veloce e privo di mediazioni articolate e complesse.
- Nessuna ripartizione degli utili.
- Il senso di soddisfazione che deriva dal sentirsi autonomi e padroni della propria attività.

I potenziali svantaggi di questo modello strutturale sono:

- Il titolare potrebbe non possedere tutte le competenze o l'esperienza necessarie per gestire da solo lo studio professionale. Si potrebbero così verificare carenze in aspetti legati alla conduzione dello studio, quali il *marketing*, lo sviluppo dei sistemi o il controllo di qualità. Tali problemi potrebbero essere risolti affidandosi a specialisti esterni,

oppure, qualora le carenze individuate si riferissero ad aree professionali specialistiche, affidando quella parte del lavoro ad altri colleghi o studi professionali oppure a collaboratori opportunamente selezionati.

- Il titolare dello studio potrebbe avere delle difficoltà nel tenersi aggiornato su tutte le novità normative e contabili, considerata la crescente complessità del contesto economico e finanziario in cui operano oggi gli studi professionali. Più ampia è la gamma dei servizi offerti dallo studio, maggiori saranno le difficoltà ed i rischi a cui si troverà esposto un titolare unico.
- Se lo studio può contare solo in maniera limitata sul supporto professionale dei propri collaboratori (ad esempio, quello che potrebbe offrire, un dipendente di livello elevato, con una lunga esperienza nel settore, che sia in grado di prendere decisioni in maniera autonoma, senza il controllo di un superiore), il titolare unico dovrà essere costantemente reperibile, anche nei giorni festivi. Essere sottoposto a pressioni di questo tipo può comportare notevoli problemi, anche sotto il profilo della salute.
- Il fatto che il professionista sia da solo può ridurre la qualità del suo lavoro e magari anche la sua soddisfazione personale. Si potrebbe ovviare a questo servendosi di *network* professionali (segnalati dall'ordine professionale di appartenenza, da *forum* di discussione, ecc.).
- Un unico professionista potrebbe non disporre di mezzi sufficienti a finanziare adeguatamente lo studio. Un livello di capitalizzazione inadeguato, al pari di un indebitamento eccessivo, potrebbe causare allo studio problemi di liquidità o l'incapacità di effettuare gli investimenti necessari (ad esempio quelli in formazione o in tecnologia).
- Lo studio potrebbe trovarsi a spendere gran parte delle proprie entrate per coprire le spese fisse (quali, ad esempio, canoni di locazione, abbonamenti, immobilizzazioni, licenze *software* o retribuzioni del personale). Ciò in quanto qualunque impresa deve avere a disposizione un minimo di risorse, che pure possono non essere utilizzate completamente nell'anno in corso.

2.2.2 Accordo di ripartizione dei costi

Condividere i costi dello studio rappresenta una possibilità per ovviare ad alcuni degli inconvenienti legati al modello dello studio individuale. In sostanza, diversi studi professionali possono decidere di condividere l'utilizzo e i costi di una serie definita di risorse comuni. Ciascuno studio genera il proprio fatturato e si fa carico dei costi delle risorse non condivise, che vanno ad aggiungersi alla propria quota di spese comuni.

Questa soluzione offre una serie di vantaggi:

- Gli studi conservano gran parte della propria flessibilità ed autonomia. Nel caso in cui uno di loro ritenesse necessaria una spesa aggiuntiva, potrà farsene carico individualmente.
- Talvolta gli studi che optano per questa soluzione riescono anche ad integrarsi tra loro sotto il profilo delle competenze professionali. Così, una competenza specialistica in campo fiscale potrà affiancarsi ad una lunga esperienza nel campo della revisione legale dei conti o ad una specializzazione nella gestione patrimoniale. I vari studi si scambieranno i clienti, offrendo così un servizio di qualità a tutto campo, senza il timore di perdere il controllo sui propri clienti.

Non vanno però dimenticati gli svantaggi:

- È possibile che i vari studi tendano a restare di dimensioni limitate, con un'offerta di servizi relativamente ridotta. In alcuni casi, agli studi che decidono di aderire all'accordo potrà essere richiesto di impegnarsi a non farsi concorrenza diretta nei rispettivi settori di specializzazione. Ciò, evidentemente, ne limita le opportunità di crescita futura.
- A volte è necessario gestire a livello centrale gli ordini e i pagamenti e definire la fatturazione per la ripartizione dei costi per ciascuno studio. Qualora tale attività non sia ripartita in modo equo, o qualora il tempo impiegato

non sia considerato nei pagamenti effettuati dagli altri studi, ciò rappresenterà un costo per lo studio che ha effettuato il lavoro per tutto il gruppo.

2.2.3 L'associazione professionale (*partnership*) tra associati con pari diritti e pari doveri

“Le associazioni tra professionisti possono essere collegiali, flessibili e liberatorie. Per quanto talvolta male assortite, inefficienti e rallentate dalla necessità di confronti continui tra gli associati, esse rappresentano tuttavia uno dei più riusciti modelli di *business* che il mondo abbia mai visto”.

“Di conseguenza, i *leader* o, per meglio dire, i veri *leader* di successo richiedono l'opinione dei propri associati con molta maggiore frequenza di quanto non facciano, ad esempio, i *leader* di una società quotata”.

“Ogni *leader* risolve la questione a modo suo. Uno di essi, ad esempio, ha deciso di delegare parte del suo lavoro a qualche associato particolarmente ambizioso. Un altro, invece, ha fatto in modo che almeno le posizioni principali dei piccoli *network* che compongono il suo grande studio professionale fossero rappresentate all'interno del gruppo dirigente”.

Young 2008

L'articolo di Laurie Young citato è uno dei testi di cui si consiglia la lettura, in quanto molto utile per evidenziare i punti di forza e di debolezza del modello dell'associazione professionale.

In ciascun paese, la legge offre a chi decide di operare sotto forma di studio professionale varie alternative tra cui scegliere. Come è ovvio, ciascuna soluzione comporta una serie di implicazioni, quali:

- la responsabilità che ciascun associato si assume a titolo personale, in particolar modo per azioni compiute dagli altri associati;
- la tutela del patrimonio;
- la tipologia dei servizi e delle prestazioni che lo studio è autorizzato a fornire ai clienti, nel quadro di una responsabilità limitata, e, viceversa, i servizi e le prestazioni per i quali è indispensabile dotarsi di una struttura a responsabilità illimitata.

Se si decide di dare vita ad un nuovo studio professionale in forma associata, si dovrà partire da zero. All'inizio non ci saranno direttive, procedure, sistemi o risorse su cui appoggiarsi, se non quelle legate al sapere collettivo degli associati dello studio. Ecco perché è di importanza fondamentale mettere per iscritto le nuove direttive, a mano a mano che esse verranno definite, in maniera tale che tutti all'interno dello studio siano messi a conoscenza delle modalità di lavoro adottate dallo studio. Elaborare e mettere a punto le proprie metodologie di lavoro richiede una quantità di tempo considerevole. A questo proposito si rimanda all'[Appendice 2.4](#) e al [Caso di studio 2.1](#) per un esempio di organizzazione dello studio.

Se si decide di entrare a far parte di uno studio associato già avviato, se ne ereditano, nella buona e nella cattiva sorte, i sistemi, i processi, le direttive e la filosofia. Questa può apparire una soluzione più rapida e semplice rispetto al dover cominciare da zero, ma significa anche che potrebbe essere molto difficile riuscire a modificare l'impostazione dello studio e soprattutto la mentalità degli altri associati, quando si ritiene che esistano modi diversi e migliori di agire.

Acquisire una quota di uno studio esistente comporta il pagamento di una cifra considerevole ai vecchi associati, per compensare l'eventuale diminuzione delle rispettive quote dei profitti. In alternativa si potrà convenire che la quota versata confluisca nel capitale di esercizio dello studio. Ovviamente, l'importo della quota richiesta ad ogni nuovo associato varia da studio a studio, ma in tutti i casi questo sistema dovrebbe offrire il vantaggio di garantire un livello ragionevolmente prevedibile di utili e/o acconti sugli utili.

Avviare uno studio associato, d'altro canto, potrebbe comportare una spesa minore in un primo momento, ma richiederebbe un periodo più lungo per cominciare a realizzare utili (ovvero acconti sugli utili, stipendi, ecc.) in misura significativa. I primi guadagni ottenuti, infatti, potrebbero dover essere reinvestiti per coprire le maggiori spese dovute all'aumentata attività dello studio o per finanziare ulteriori investimenti nelle strutture necessarie per il suo funzionamento.

Nei modelli di associazione più semplici, tutti gli associati contribuiscono in egual misura al finanziamento dello studio, partecipano nella medesima misura alla ripartizione degli utili e tutti sono coinvolti nel processo decisionale. Questa formula viene spesso utilizzata nella prima fase della vita di uno studio associato, generalmente caratterizzata dalla condivisione degli obiettivi e dal reciproco rispetto tra gli associati.

Quando lo studio associato assume dimensioni maggiori (ad esempio quando il numero degli associati sale a cinque o più) il livello di complessità è destinato a salire, a motivo della diversità delle competenze professionali e dei rapporti interpersonali che si vengono a creare. Il potere decisionale potrebbe essere riservato ad un piccolo gruppo di associati; gli utili potrebbero essere ripartiti in maniera diversificata, in rapporto ad una serie di criteri quali l'anzianità o i risultati ottenuti da ciascun associato, in relazione a quelli ottenuti dagli altri; anche le quote sociali potranno non essere tutte rigorosamente uguali. Di questo ci occuperemo con maggiore dettaglio nelle pagine che seguono.

Questo modello di studio associato offre i seguenti vantaggi:

- Il lavoro di squadra rende di più. Un associato è un collega con il quale è possibile scambiare informazioni tecniche, discutere le diverse opzioni strategiche, o al quale è possibile chiedere aiuto. Uno degli altri associati potrà sostituirvi nel caso abbiate bisogno di assentarvi e viceversa. Poter contare su altri associati consente di ripartire la responsabilità della gestione dello studio.
- La semplicità del meccanismo di contribuzione al capitale proprio e di ripartizione degli utili.
- La possibilità che ogni associato sviluppi competenze specialistiche, accrescendo la capacità dello studio di soddisfare il cliente a trecentosessanta gradi.
- La possibilità che più di un associato possa accedere a fonti di finanziamento, garantendo i capitali necessari allo studio.

I potenziali svantaggi di questo modello sono:

- Con l'aumentare del numero degli associati dello studio diventa sempre più difficile mantenere l'iniziale comunanza di vedute. Ciò è dovuto al fatto che l'età degli associati comincia ad essere sempre più diversificata, al pari delle loro aspirazioni e delle loro possibilità economiche. Tutto questo si traduce in diverse esigenze economiche. Questo genere di problemi incide sensibilmente, da un certo punto in poi, nei rapporti tra gli associati.
- Interessi e capacità sempre più diversificati possono essere al tempo stesso un punto di forza e un punto di debolezza di questo modello di studio associato. Alcuni associati potrebbero propendere per determinati ruoli, poco graditi agli altri; il carico di lavoro potrebbe non essere ripartito in misura eguale; il contributo offerto da ciascuno al raggiungimento degli obiettivi economici o l'impegno profuso per lo studio potrebbero non essere gli stessi per tutti. Sono differenze di questo tipo a far nascere tensioni all'interno dello studio.
- Il processo decisionale potrebbe essere rallentato dalla necessità di consultare tutti gli associati e possibilmente ottenere il loro assenso prima di poter prendere una decisione.
- Tutti gli associati sono generalmente vincolati dalle azioni e dalle decisioni assunte dall'associato che svolge funzioni direttive.
- Tutti gli associati sono legalmente responsabili per gli errori o gli illeciti commessi dallo studio, a seconda della forma giuridica prescelta per la sua costituzione.

L'Appendice 2.1 contiene una *checklist* che può essere utile per la selezione degli associati di uno studio, mentre, in Appendice 2.4, i Casi di studio 2.2 e 2.3 illustrano come può essere strutturato uno studio associato che riesca a valorizzare le capacità e i punti di forza di ciascun associato.

2.2.4 L'associazione professionale tra associati con diritti e doveri differenziati

Dopo aver esposto nel paragrafo precedente le caratteristiche dell'associazione professionale tra pari, verranno qui di seguito evidenziate le conseguenze che possono derivare dall'introduzione di elementi di disparità in termini di quota di proprietà, carico di lavoro e modalità di distribuzione degli utili.

La scelta di un'associazione tra professionisti che hanno diritti e doveri differenti può nascere da motivazioni diverse: un associato più anziano potrebbe avere opinioni diverse rispetto ad un associato più giovane riguardo ad una questione specifica, oppure gli associati che sono in procinto di vendere la propria quota dello studio potrebbero avere una visione diversa rispetto ad un associato di recente acquisizione o ad un professionista che sia in procinto di rilevare una quota dello studio, soprattutto in merito a questioni quali la quota di associazione o le regole per il prelievo di acconti sugli utili. In alcuni casi, il valore dello studio potrebbe essere così elevato che i nuovi associati non possono permettersi di acquistarne una quota intera e decidono di acquistare solo una quota parziale, che potranno incrementare successivamente, pagandola in tutto o in parte con gli utili distribuiti.

Diventare associato di uno studio professionale può richiedere un investimento rilevante per acquisire una quota del patrimonio, in particolare per quanto riguarda l'avviamento. Questa sola operazione può comportare la necessità di reperire altrove, in parte o *in toto*, i fondi necessari. Spesso è possibile concordare con il finanziatore (oppure con l'associato che ha deciso di cedere la propria quota) un piano di rimborso sostenibile, adeguato ai flussi di cassa generati dallo studio. In questo modo si potrà prevedere di rimborsare il debito nel corso di un certo numero di anni.

Va però detto che, se una o entrambe le parti coinvolte gestiscono la cessione in maniera inadeguata, ne potranno derivare difficoltà anche per un periodo di tempo piuttosto lungo: quest'unica operazione potrebbe generare il risentimento dell'associato che ha ceduto la propria quota perché il prezzo era troppo basso, mentre il nuovo associato potrebbe ritenere che gli sia stato chiesto un prezzo vergognosamente alto. Una tale differenza di opinioni può ripercuotersi a lungo sui rapporti che si instaurano all'interno dello studio e sicuramente ne nascerebbero pretese di maggiori prelievi in acconto sugli utili: il cedente cercherà di rifarsi in qualche modo del prezzo troppo basso ottenuto per la quota ceduta, mentre il compratore avrà bisogno di maggiore liquidità per ripagare il suo debito. Alla fine questa potrebbe essere una delle pochissime cose sulle quali i due associati si troveranno d'accordo! Sono situazioni che possono verificarsi, ma non mancano felici eccezioni.

Prima di entrare a far parte di uno studio associato (sia che si tratti di uno studio di nuova costituzione, sia che si tratti di una struttura già avviata) si consiglia di confrontarsi con gli associati sui rapporti che intercorreranno tra di loro: sono numerose le cause legali sorte in seguito alla costituzione di uno studio associato, semplicemente perché non si è mai provveduto a definire gli accordi tra gli associati e a documentarli. L'Appendice 2.2 presenta un elenco delle principali questioni sulle quali i futuri associati di uno studio professionale dovrebbero raggiungere un accordo, mettendolo per iscritto.

Un ultimo punto da considerare a proposito della struttura degli studi associati e, in particolare, per quel che riguarda gli associati più anziani, è la necessità di avere qualcuno a cui poter vendere la propria quota dello studio. Per molti anni la prospettiva di diventare associato di uno studio professionale ha svolto la funzione della così detta "carota". Un bravo professionista, esperto e capace, poteva essere disposto a lavorare per diversi anni, per un compenso leggermente al di sotto della media, in cambio della possibilità di essere associato allo studio in un futuro più o meno prossimo. Oggi i giovani professionisti possono essere meno inclini ad aspettare pazientemente di poter fare carriera all'interno dello studio. Questo naturalmente rappresenta una sfida per il modello tradizionale di studio associato.

Avviene così che gli studi professionali si trovino oggi a dover affrontare una serie di sfide che ne mettono in discussione la stessa struttura. Uno studio deve risultare sufficientemente allettante sotto il profilo delle opportunità professionali, per poter competere con le prospettive di carriera che si offrono ai suoi potenziali collaboratori. Oltre a ciò, lo studio deve poter garantire un reddito sufficiente a soddisfare le esigenze di una nuova generazione di professionisti.

La struttura dello studio associato, pur ponendo una serie di problematiche sotto il profilo dei rapporti interpersonali, si è rivelata per molti anni uno strumento prezioso per la nostra professione e continuerà sicuramente ad esserlo in futuro. Tuttavia, se gli accordi associativi non sono strutturati in modo adeguato, o se i rapporti di fondo tra gli associati si incrinano, lo studio va incontro ad una serie di difficoltà. In qualità di professionisti, il nostro compito è spesso quello di aiutare a costituire le società dei nostri clienti e talvolta a risolverne i problemi, ma per poterlo fare in modo adeguato è importante che mettiamo prima di tutto ordine in casa nostra!

2.2.5 Il modello dello studio aggregato (*consolidator model*)

Uno studio "aggregato" prevede che un certo numero di piccoli studi professionali si uniscano tra loro per dare vita ad uno studio di maggiori dimensioni, al fine di ridurre i costi ed ottenere una maggiore efficienza operativa. Alla struttura vengono trasferite le migliori tecnologie di lavoro esistenti negli studi originari, risparmiando così sui costi e/o incrementando i ricavi. Il modello ovviamente presuppone che lo studio acquirente abbia la capacità di assumere decisioni in maniera rapida e pragmatica e che lo studio acquisito accetti di buon grado le decisioni assunte, affinché i risparmi possano essere conseguiti in tempi brevi.

Uno studio professionale aggregato quotato in borsa, laddove previsto come possibilità dalle legislazioni locali, prevede una serie di azionisti, tra cui generalmente sono compresi gli associati dei singoli studi aggregati ed altri investitori, privati e/o istituzionali, le cui quote vengono negoziate sul mercato azionario. Va precisato che tale opzione non è consentita dalle norme vigenti in Italia.

Il modello dello studio aggregato quotato in borsa, sperimentato nel Regno Unito, in Australia e negli Stati Uniti, ha prodotto risultati contrastanti. Per questo motivo, gli studi professionali aggregati non rappresentano al momento una quota significativa del mercato ed essi sembrano assumere un ruolo di qualche importanza soltanto nel caso in cui vi sia l'intento, da parte di un certo numero di associati dello studio, di ritirarsi dall'attività. Viceversa, uno studio professionale di nuova costituzione o in forte crescita tende ad attribuire grande valore alla propria indipendenza ed è di solito scarsamente interessato ad entrare a far parte di uno studio aggregato di maggiori dimensioni.

Gli studi aggregati quotati in borsa offrono tuttavia all'associato diverse opportunità:

- una via di uscita nel caso decidesse di ritirarsi, con la possibilità di scambiare la propria quota con una somma in denaro o un pacchetto di azioni;
- la possibilità di accedere ai capitali necessari, ad esempio per acquistare le risorse tecnologiche indispensabili per la conduzione di un moderno studio professionale;
- la possibilità di usufruire di sistemi di gestione più sofisticati;
- la possibilità di accedere ad un gruppo allargato di risorse umane di talento, con competenze ed esperienze specialistiche e/o settoriali già acquisite;
- percorsi di carriera preferenziali per i collaboratori di maggior valore, e la possibilità di ottenere incentivi finanziari per partecipare ai risultati ottenuti dallo studio mediante l'acquisto di azioni o di *stock option*.

D'altro canto, gli studi aggregati quotati presentano, anche sotto il profilo della cultura organizzativa, caratteristiche molto diverse rispetto ad uno studio professionale tradizionale:

- spesso gli associati non partecipano più in prima persona al processo decisionale;

- tutta la struttura assume caratteristiche più simili a quella di una grande azienda che a quella di uno studio professionale;
- la mobilità interna può essere considerata un vantaggio da parte del collaboratore, ma i clienti potrebbero non avere la stessa opinione;
- spesso, all'atto dell'acquisizione, viene vietato agli associati dello studio acquisito di cedere le proprie quote per un determinato periodo di tempo;
- in ultima analisi, il valore dello studio dipende dall'andamento del mercato azionario.

Nel modello aggregato, l'idea di far parte di uno studio associato non costituisce necessariamente un elemento di forte motivazione per i professionisti più giovani e promettenti dello studio e di conseguenza questo tipo di organizzazione modifica sensibilmente il carattere e la cultura degli studi professionali nei quali viene applicata.

In particolare incide sulle modalità con cui il singolo associato può influire sull'andamento dello studio professionale: in sostanza, c'è chi sostiene che all'interno di uno studio aggregato i singoli associati abbiano scarse possibilità di fare sentire la propria voce.

Negli anni passati, gli studi aggregati quotati hanno prodotto risultati molto variabili. Alcuni di essi hanno cessato di esistere e in molti casi le loro quote sono state riscattate dagli originali proprietari.

Gli studi "aggregatori" (*consolidator*) che hanno avuto più successo sono stati generalmente gli studi di commercialisti a ristretta base associativa con un forte orientamento all'acquisizione. Gli studi più grandi rilevano o si fondono con studi più piccoli; talvolta i professionisti dello studio acquisito continuano a collaborare nella nuova struttura. Gli studi che risultano più appetibili sono generalmente quelli che possiedono competenze specialistiche di particolare interesse per qualche studio di maggiori dimensioni, oppure gli studi che consentono di intensificare la propria presenza in una determinata area geografica. Ad ogni modo, indipendentemente dal fatto di essere o meno quotato in borsa, le motivazioni e la filosofia di fondo dello studio aggregato sono le stesse: l'intento è sempre quello di trasferire le migliori prassi professionali allo studio acquirente, eliminando al tempo stesso i costi superflui.

2.2.6 Gli studi multidisciplinari

In alcuni paesi, gli ordini professionali o gli organismi di regolamentazione potrebbero imporre agli iscritti presso tali enti dei limiti alla possibilità di condividere gli utili con chi non sia iscritto. Le leggi e i regolamenti nazionali potrebbero anche vietare a chi non è in possesso di una specifica qualifica professionale di partecipare agli utili generati dallo studio. [NdT: Le norme vigenti in Italia non consentono la partecipazione negli studi associati di soggetti non iscritti negli albi professionali.]

Nelle pagine che seguono si descrive il modo in cui alcuni paesi hanno affrontato la questione, consentendo agli studi professionali di offrire ai propri clienti un'ampia varietà di servizi, assicurando al tempo stesso incentivi adeguati per gli specialisti appartenenti ad altre discipline.

Il sistema più diffuso è la creazione di una serie di strutture giuridiche appositamente costituite, di modo che una certa parte del capitale conferito rimanga di proprietà di professionisti abilitati, mentre la parte restante appartenga agli specialisti di discipline diverse. Ad esempio, i primi potrebbero possedere una quota del 50% in una società di consulenza IT, mentre l'altro 50% resterebbe nelle mani degli specialisti informatici. Il sistema è stato adottato da alcuni studi professionali per coinvolgere esperti di finanza o di gestione patrimoniale.

Vantaggi del modello:

- Possibilità di identificare con chiarezza gli obiettivi di ciascuna struttura.
- Distinguere, dal punto di vista legale, le responsabilità e gli obblighi di pertinenza di ciascuna struttura.

- Ogni struttura può dotarsi di un proprio stile.
- Si eliminano tutte le controversie legate a chi sia il titolare del rapporto con il cliente, dato che i dottori commercialisti ed esperti contabili associati costituiscono l'elemento comune dell'intera catena e sono loro che incidono in modo determinante sulla qualità del servizio fornito. I legami esistenti tra le diverse componenti dello studio professionale consentono di chiarire in maniera non equivoca la gestione dei clienti.
- Il modello offre buone opportunità per l'offerta incrociata dei servizi professionali resi alle diverse strutture del gruppo.
- Possono provenire capitale o altri tipi di finanziamenti da un gruppo più ampio di professionisti anche non commercialisti.

I potenziali svantaggi del modello:

- La struttura non garantisce che le componenti migliori del gruppo abbiano accesso ai finanziamenti interni (ovvero possano attingere ai mezzi finanziari o ai flussi di cassa generati nelle diverse società del gruppo), dato che ogni struttura appartiene a proprietari diversi.
- La struttura composita del gruppo comporta maggiori obblighi amministrativi, contabili e di rendicontazione.

2.3 Conduzione dello studio

2.3.1 Familiari che lavorano nello studio

A volte, i familiari del titolare di uno studio individuale, ovvero di un associato, potrebbero essere impiegati come collaboratori e diventare essi stessi proprietari dell'intera attività. L'idea che uno studio professionale venga trasmesso da una generazione all'altra è abbastanza diffusa in alcuni paesi, mentre altrove costituisce un evento assai raro. Ad ogni modo, il giudizio sulla presenza dei familiari all'interno dello studio professionale varia enormemente tra i diversi paesi, le diverse culture e le diverse aree economiche.

Sulla questione è opportuno fare una serie di considerazioni, che vanno ad aggiungersi e talvolta a sostituirsi agli aspetti di natura strettamente commerciale.

- In primo luogo, è di fondamentale importanza che il familiare venga assunto dallo studio con un ruolo ben definito, al pari di qualunque altro collaboratore. Questo ruolo dovrà essere adeguato alle capacità e alle competenze in suo possesso, in quella fase specifica della sua carriera lavorativa. Il familiare dovrà vantare un'esperienza lavorativa comparabile a quella di tutti gli altri impiegati di pari ruolo. Pretendere dal proprio familiare che produca risultati superiori alle sue capacità ed esperienza è irrealistico e pericoloso dal punto di vista professionale.
- In secondo luogo, qualora al familiare venga fornito un programma di formazione accelerato, gli si dovrà affiancare un mentore che ne segua la pratica sul campo. In alcune circostanze, o per taluni aspetti del lavoro da svolgere, tale mentore potrà essere l'associato che ha il legame di parentela con il neoassunto; in altri casi potrà trattarsi di un altro associato dello studio, oppure di un collaboratore con grande esperienza e competenza. Anche in questo caso, i contenuti del programma di formazione accelerato dovranno essere definiti con chiarezza, specificando il periodo di tempo da dedicare a ciascuna area specifica, gli obiettivi di apprendimento da conseguire in ciascuna fase e i risultati richiesti in termini di abilità e competenze acquisite.

Le condizioni delineate dovrebbero consentire di formare un professionista qualificato e rigoroso, in grado di farsi carico, a tempo debito, dell'intero studio. Un obiettivo fondamentale ed imprescindibile è riuscire a guadagnarsi il rispetto dei propri collaboratori, ai quali non dovrà mai mancare la fiducia nella capacità del familiare di gestire lo studio in maniera adeguata.

Quando arriva il momento di elevare il familiare al rango di associato o di titolare dello studio professionale, si devono affrontare un'altra serie di questioni, che potremmo definire "di seconda generazione".

Al familiare neo-qualificato dovranno essere affidate una serie di responsabilità, di natura sia professionale (trattare con i clienti e garantire servizi di qualità) sia non professionale (amministrare, gestire, sviluppare lo studio). Molti preferiscono riservare all'associato più esperto il compito di mantenere i rapporti con i clienti già acquisiti e con quelli futuri, mentre al nuovo arrivato vengono affidati compiti più tecnici, magari con la supervisione dell'associato più anziano.

Quando il membro *junior* della famiglia diventa associato dello studio, è possibile che gli venga richiesto di versare una somma a titolo di conferimento. Talvolta l'obbligo del conferimento viene sostituito dalla richiesta di accettare un livello di remunerazione complessivamente inferiore a quello degli altri associati. È questo un modo per dimostrare che il nuovo arrivato ha pagato in qualche forma il privilegio di venire associato allo studio, contribuendo al suo finanziamento.

La promozione di un membro più giovane della famiglia può interferire negativamente con le prospettive di carriera di un collaboratore capace e competente, soprattutto quando quel collaboratore aspira a diventare un giorno un associato dello studio. Poter contare su collaboratori capaci costituisce uno dei fattori essenziali per il successo di un'attività professionale e di conseguenza gli associati dello studio dovranno trovare il modo di non perdere gli elementi di maggior valore, ad esempio introducendo un sistema di premi fedeltà o legando le retribuzioni dei collaboratori con maggiore anzianità al fatturato da essi generato.

Quando il membro più anziano della famiglia comincerà a ridurre il proprio orario di lavoro, per poi ritirarsi, si renderà necessario un passaggio di consegne graduale e possibilmente non traumatico. Anche in questa fase della sua carriera, infatti, l'associato più anziano potrà avere difficoltà a cedere ad altri i propri clienti e/o le proprie funzioni. Per superare questo difficile momento, entrambe le parti dovranno sforzarsi di non perdere di vista le ragioni che sono alla base del cambiamento. Il fine è quello di assicurare la continuità del servizio e la sopravvivenza dello studio. In questa fase l'associato senior e l'associato *junior* dovranno agire, nei loro rapporti reciproci, con grande tatto e discrezione.

Nel frattempo, il nuovo associato potrà continuare a versare all'associato uscente una somma a titolo di buonuscita o di vitalizio, anche senza che a ciò corrisponda alcuna prestazione d'opera a favore dello studio.

È fondamentale che la partecipazione dei familiari alla conduzione dello studio non indebolisca o addirittura distrugga i rapporti esistenti all'interno della famiglia. Le indicazioni fornite hanno proprio lo scopo di aiutarvi a scongiurare tale evenienza, ma occorrerà comunque buona volontà ed impegno da parte di tutte le persone coinvolte nel processo di transizione da collaboratore a proprietario, a pensionato.

Nel [Modulo 8](#) verranno approfondite le questioni relative al piano di successione generazionale.

2.3.2 Processi decisionali

In qualunque studio professionale in cui sia presente più di un associato, i processi decisionali da adottare rappresentano un aspetto da considerare con attenzione, dato che essi rispecchiano la filosofia di fondo dello studio. Un errore in questa fase può essere causa di forti attriti.

Negli studi di piccole dimensioni (con un massimo di quattro o cinque associati) le decisioni di natura operativa e strategica vengono generalmente prese nelle riunioni tra gli associati, tenute ad intervalli regolari. In genere alla riunione sono presenti tutti gli associati e la decisione, per essere valida, deve essere presa a maggioranza (o all'unanimità). In alcuni casi, gran parte del tempo, se non addirittura l'intera riunione, viene dedicato a dibattere di decisioni operative di minor rilievo, trascurando le questioni di maggiore importanza. Quando ciò si verifica, lo studio stenta ad espandersi, perché diventa estremamente complesso raggiungere qualsiasi forma di accordo.

Quando lo studio conta cinque o più associati, diventa difficile prendere decisioni all'unanimità o quasi all'unanimità e arriva il momento in cui gli associati si rendono conto di dedicare troppo tempo a cercare di raggiungere il consenso di tutti o l'assoluta maggioranza dei voti.

- Una possibile soluzione è quella di stabilire che è sufficiente un determinato livello di consenso (ad esempio il 75% dei voti favorevoli) per adottare una decisione vincolante sulle questioni di carattere operativo. Per altri tipi di decisioni di carattere più strategico, (ad esempio l'ingresso o l'espulsione di un associato, l'ampliamento dei servizi offerti ai clienti, la fusione o l'acquisizione di un altro studio oppure le regole sulla ripartizione degli utili o di acconti sugli utili) sarà necessaria l'unanimità. Stabilire regole differenziate per ciascun tipo di decisione significa riconoscere esplicitamente che non è indispensabile che tutti gli associati siano sempre d'accordo su tutto, ma che ognuno di loro è tenuto a rispettare le decisioni assunte dalla maggioranza. In questo modo si ridurrà anche il tempo necessario per arrivare ad una decisione, in quanto non si dovranno sempre convincere tutti gli associati.
- Una seconda possibilità è quella di delegare alcune decisioni ad un gruppo direttivo o a un gruppo ristretto di associati. I componenti del gruppo potrebbero essere eletti dall'assemblea tra gli associati a pieno titolo oppure potrebbero offrirsi volontari in quanto interessati agli aspetti gestionali. In questo modo, le decisioni prese a livello operativo potrebbero essere più veloci ed efficienti, pur restando vincolanti per l'intero studio. Per le decisioni di maggiore rilievo si potrebbe invece prevedere l'obbligo del consenso di tutti o della maggioranza degli associati. Un sistema di questo tipo può rivelarsi funzionale quando il numero di associati è compreso tra dodici e quindici, magari dislocati su più sedi.

È importante capire quali sono le dinamiche che si creano all'interno di uno studio associato. Se un gruppo di associati è costantemente in disaccordo con le decisioni assunte dagli altri o se ritiene che le sue opinioni non siano tenute in debita considerazione, è possibile che si crei nel gruppo un senso di progressiva disaffezione, che potrebbe addirittura portare ad una sorta di scissione interna, impedendo un dibattito costruttivo e di conseguenza la crescita dello studio. Un atteggiamento di questo tipo da parte di un gruppo di associati potrebbe anche incoraggiare il collaboratore a disattendere le decisioni che non risultano di suo gradimento.

Quando il numero degli associati dello studio arriva intorno ai dodici-quindici, specie quando l'attività professionale viene svolta in più sedi, talvolta si decide di assumere un direttore generale o un amministratore, oppure si stabilisce di affidare questo incarico ad uno degli associati. La persona in questione potrebbe essere uno degli associati dello studio (che a questo punto potrebbe essere sollevato in tutto o in parte dagli incarichi professionali) oppure uno specialista esterno, assunto appositamente per questo incarico. In ogni caso, la persona prescelta riferisce del suo operato più spesso ad un sottogruppo ristretto di associati che all'intera compagine. Il direttore o l'amministratore prescelto deve avere il sostegno di una maggioranza significativa di associati.

Qualunque sia la struttura direttiva prescelta, per poter funzionare adeguatamente dovrà essere pienamente sostenuta da tutti gli associati. Qualora venisse a mancare il sostegno di un certo numero di associati, si dovrà definire un nuovo sistema decisionale.

2.3.3 Aspetti da considerare quando si decide di organizzare o riorganizzare lo studio professionale

Alcune delle questioni precedentemente esposte possono avere implicazioni di natura giuridica o economica che inducono ad optare per una soluzione piuttosto che per un'altra, in base a dati oggettivi. A volte, da un punto di vista strettamente gestionale, la soluzione migliore è più semplicemente quella condivisa dagli attuali associati dello studio.

2.3.3a Il piano strategico

Il piano strategico adottato, con tutta probabilità, determinerà la struttura giuridica ed organizzativa dello studio. Ad esempio, se si decide di associare professionisti appartenenti ad altre discipline (tecnici informatici, esperti di pianificazione finanziaria e simili), la normativa locale in materia di deontologia potrebbe stabilire che, per offrire

quel genere di servizi, è necessario creare una struttura autonoma, con un assetto proprietario diverso dal resto dello studio, che continuerà a svolgere le tradizionali attività tipiche dei commercialisti.

Ulteriori informazioni sui piani strategici sono fornite nel [Modulo 1](#).

2.3.3b Disposizioni legislative e norme emanate dagli ordini professionali

Le normative e i regolamenti vigenti in un dato paese potrebbero porre limitazioni al tipo di forma giuridica che uno studio professionale può assumere. Tali restrizioni hanno generalmente il fine di salvaguardare l'integrità professionale e prevedono:

- La separazione delle prestazioni, ai fini della responsabilità civile professionale: in alcuni paesi, la legge prescrive che i servizi di revisione legale dei conti possano essere forniti esclusivamente ricorrendo alla forma dello studio associato, a differenza di altri servizi, come la consulenza fiscale o aziendale o la gestione patrimoniale, per i quali è anche ammessa la forma della responsabilità limitata. In altri paesi, per i servizi di consulenza societaria e tributaria è prescritto l'obbligo di costituire una struttura dotata di propria personalità giuridica, mentre per gli altri servizi è consentita la soluzione dello studio associato a responsabilità limitata.
- Accordi per la ripartizione degli utili: è consentita la ripartizione degli utili anche con persone che non siano in possesso della qualifica professionale? In alcuni paesi è possibile farlo, attraverso la costituzione di entità separate con compiti amministrativi e riservando le prestazioni professionali esclusivamente coloro che posseggono le qualifiche necessarie.
- Servizi non regolamentati, erogati tramite una struttura dedicata. Questa formula consente agli associati di conseguire un utile fornendo prestazioni non attinenti al proprio campo di specializzazione (ad esempio, fornendo servizi IT o consulenza per la gestione delle risorse umane) senza che tutti gli associati debbano necessariamente fare parte dell'ordine professionale. Questa formula consente anche allo studio di offrire incentivi e dà la possibilità di coinvolgere nella proprietà del capitale professionisti appartenenti a discipline diverse, la cui collaborazione risulta indispensabile per poter offrire ai clienti una più ampia gamma di servizi.

La soluzione prescelta, qualunque essa sia, dovrà rispettare le norme e i regolamenti in vigore nel paese e di conseguenza si rimanda agli ordinamenti nazionali per una trattazione più approfondita.

2.3.3c Forma giuridica

La legislazione di ciascun paese prevede diverse tipologie di forme giuridiche applicabili alle società, come le società di capitali, la società cooperativa, le società di persone, la ditta individuale ed altre forme societarie più specializzate.

Le varie forme previste sono:

- studio professionale individuale con un unico titolare;
- studio professionale associato, che può avere responsabilità illimitata ovvero, in alcuni paesi, responsabilità limitata in base alla legge;
- società di capitali;
- *trust*;
- una combinazione delle tipologie precedenti.

La formula della responsabilità limitata è adottata da molti dei più grandi studi professionali del mondo. Uno studio associato a responsabilità limitata (*limited liability partnership* - LLP) è costituito da uno studio nel quale tutti o alcuni degli associati (a seconda dell'ordinamento giuridico in vigore nel paese) rispondono in maniera limitata per gli atti compiuti dallo studio. Una *partnership* a responsabilità limitata presenta alcune caratteristiche proprie delle società di persone ed altre proprie delle società di capitali. In una tipica *partnership* a responsabilità

limitata, un associato non risponde degli atti impropri o illeciti commessi da un altro associato. In alcuni paesi viene fatta anche una distinzione tra quegli studi in cui a tutti gli associati è consentito adottare la formula della responsabilità limitata e quelli in cui almeno uno degli associati è tenuto ad assumersi la responsabilità illimitata, mentre tutti gli altri svolgono il ruolo di finanziatori passivi e rispondono limitatamente alla quota investita. È da sottolineare che le norme che disciplinano il funzionamento delle specifiche tipologie di persone giuridiche possono differire tra i diversi paesi.

2.3.3d Aspetti fiscali

Nel corso della vita del vostro studio professionale, è possibile che uno o più associati escano dallo studio o che altri professionisti chiedano di associarsi. Ciascuna forma giuridica, da questo punto di vista, presenta una serie di vantaggi e di svantaggi.

Nel compiere una scelta, sarà necessario tenere conto degli aspetti seguenti:

- le imposte sul reddito sugli utili generati dallo studio;
- le imposte sugli utili distribuiti e non distribuiti;
- le imposte indirette relative al trasferimento di quote dell'associazione o di attività patrimoniali (quali imposte di bollo, imposte sui trasferimenti di proprietà o imposta di successione);
- le imposte dirette sul *capital gain*, relative al trasferimento di quote dell'associazione.

Nei diversi paesi del mondo vigono regimi fiscali estremamente diversi tra loro. Tale variabilità incide fortemente sulla facilità e sulle spese di trasferimento del patrimonio, così come sui tempi e l'ammontare del relativo prelievo fiscale. Scegliere la struttura sbagliata provocherebbe una riduzione dell'utile generato dall'attività professionale.

Per tutte queste ragioni, è indispensabile scegliere una struttura che non penalizzi lo studio quando uno dei suoi associati decide di non farne più parte o, come può accadere, altri professionisti vi si aggiungano.

2.3.3e Tutela del patrimonio

In alcuni paesi, è possibile servirsi della formula della responsabilità limitata come struttura giuridica per costituire studi professionali. Nelle situazioni in cui questa soluzione è consentita, le norme professionali richiedono generalmente la sottoscrizione di una polizza assicurativa a copertura di un livello minimo di danni da responsabilità civile. Questa prescrizione è mirata a tutelare tanto i clienti quanto gli stessi professionisti, nel caso che lo studio venga riconosciuto colpevole di negligenza o di imperizia.

L'adozione della limitazione di responsabilità, secondo una modalità rispettosa della legge e deontologicamente corretta, costituisce una strategia prudente e ragionevole. Per decidere fino a che punto servirsi dei vantaggi da essa derivanti, è necessario valutare i rischi che lo studio potrebbe correre e tenere conto delle implicazioni deontologiche.

2.3.3f Altre forme di copertura assicurativa

Qualsiasi studio professionale necessita, per tutelare i propri clienti, di un livello minimo di copertura assicurativa, in caso di richieste di risarcimento per eventuali danni causati da imperizia o negligenza professionale, nonché di una polizza contro il rischio di furti, incendi ed eventi simili, a tutela dei propri beni mobili ed immobili, e di una copertura assicurativa per eventuali infortuni occorsi a collaboratori e a soggetti terzi nello studio.

Nell'ambito della propria strategia di gestione del rischio, lo studio potrà anche fare ricorso ad altre forme di assicurazione, quali ad esempio:

- Perdita di reddito: in particolare negli studi di minori dimensioni, il professionista individuale rappresenta la principale fonte di reddito. Qualora dovesse ammalarsi per un periodo di tempo prolungato, questo tipo di polizza andrebbe a sostituire il reddito perduto a causa della malattia, consentendo eventualmente di

remunerare un sostituto temporaneo per portare avanti l'attività dello studio, oppure potrebbe andare a sostituire la remunerazione non percepita a causa della malattia.

- Polizza sanitaria: questo tipo di polizza copre, per intero o in parte, i costi sostenuti durante un periodo di malattia.
- Polizza sulla vita degli associati o delle figure chiave dello studio: questo tipo di polizza prevede il pagamento di una somma forfettaria in caso di decesso di uno degli associati dello studio. Il beneficiario è lo studio stesso e l'indennizzo percepito andrà a coprire le spese sostenute per assumere un sostituto o l'aggravio di costi causato dall'evento. La formula può rappresentare un sistema efficace e versatile per affrontare un passaggio generazionale, soprattutto per gli studi più piccoli. In molti studi associati di dimensioni medio-piccole, ciascun titolare sottoscrive una polizza assicurativa a beneficio degli altri associati; in caso di decesso di un associato, la compagnia assicurativa fornirà i fondi necessari per rilevare la quota dell'associato deceduto. Il valore di ciascuna polizza viene così ad essere collegato al valore delle quote di capitale detenute e pertanto esso va aggiornato e rivisto periodicamente, al fine di garantirne la congruità.
- Polizza a garanzia della continuità dell'attività professionale dello studio: questo tipo di polizza copre le maggiori spese che lo studio deve affrontare in caso di eventi che causino una prolungata interruzione delle attività (perdita dei dati, incendio, inondazione, gravi danni a carico degli immobili in cui è ubicato lo studio).

Le polizze assicurative costituiscono una parte fondamentale delle strategie di gestione del rischio. Il concetto fondamentale su cui si basano è quello di versare piccole somme periodiche in cambio della possibilità di percepire ingenti risarcimenti qualora dovesse effettivamente verificarsi l'evento oggetto della copertura. Ogni studio dovrà valutare i rischi cui si ritiene soggetto e decidere se una polizza assicurativa rappresenta la migliore strategia di contenimento del rischio, sotto il profilo del rapporto costi/benefici.

Tra i benefici di una polizza assicurativa va considerato anche la condizione psicologica di tranquillità e la certezza di poter far fronte ai costi connessi ad un evento negativo come quelli citati in precedenza.

Delle polizze a copertura dei danni da responsabilità civile e professionale si parlerà più dettagliatamente nel [Modulo 7](#).

2.3.3g Accesso ai finanziamenti

In uno studio individuale o in un piccolo studio associato, qualsiasi forma di indebitamento da parte del titolare o degli associati dovrà essere coperta da garanzia ipotecaria o da garanzie di altro tipo, che facciano leva sul patrimonio personale di questi ultimi. Nel caso che tali patrimoni siano stati tutelati con strategie aggressive (per esempio intestando tutti i beni al coniuge o conferendoli ad un fondo fiduciario) mancheranno le garanzie indispensabili per assicurare allo studio i finanziamenti necessari, salvo ove si disponga di fidejussioni di terzi.

Se lo studio è dotato di personalità giuridica, invece, si potrà offrire in garanzia lo studio stesso o i beni di sua pertinenza. A titolo di esempio, un piccolo studio associato potrebbe avere difficoltà ad ottenere un prestito garantito dai crediti per prestazioni in corso o per fatture emesse.

In altre parole, spesso lo studio professionale, soprattutto se di grandi dimensioni, può ottenere finanziamenti più agevolmente se dotato di personalità giuridica, piuttosto che in quanto associazione tra professionisti. L'ente finanziatore potrebbe comunque richiedere agli associati di prestare garanzie personali, ma l'iter di ottenimento del finanziamento, anche dal punto di vista amministrativo-burocratico, risulterà molto più snello e veloce se lo studio ha personalità giuridica.

2.3.3h Flessibilità per adeguarsi alla crescita dello studio

A seconda della forma giuridica prescelta, ogni studio professionale metterà a punto i propri metodi per gestire i cambiamenti nell'assetto proprietario o negli diritti attribuiti agli associati. Nelle società quotate in borsa, ad

esempio, è uso frequente che gli azionisti acquistino o vendano le proprie azioni, poiché si tratta di strutture designate a questo scopo. Viceversa, il cambiamento di uno degli associati all'interno di uno studio potrebbe richiedere di sciogliere il precedente accordo associativo e stilare uno nuovo. È evidente che ciò comporta un certo impegno, in particolare se si prevede di incrementare il numero degli associati.

Come abbiamo avuto modo di descrivere nel paragrafo sugli aspetti fiscali, a ciascuna forma giuridica corrispondono vantaggi o svantaggi anche sotto il profilo del trattamento tributario previsto dalla legislazione del paese in caso di modifiche della compagine sociale.

2.3.3i Struttura organizzativa e processi decisionali

Dei processi decisionali si è già trattato in precedenza, all'interno di questo stesso modulo. Gli associati dovranno concordare tra loro un meccanismo decisionale pratico e funzionale, che garantisca ad ognuno di essi di partecipare alle decisioni più importanti dello studio, senza che ciò interferisca in modo eccessivo con lo svolgimento della loro attività professionale.

Così come avviene per tanti altri aspetti legati alla gestione dello studio, la struttura organizzativa prescelta dovrà essere adeguata alle dimensioni dello studio e godere del pieno consenso di tutti gli associati.

2.3.4 L'accordo associativo

Per ogni studio associato è di fondamentale importanza stipulare, in forma scritta, un accordo che definisca gli aspetti essenziali del rapporto instaurato tra gli associati, unitamente ai valori e ai principi comuni. Un accordo associativo delinea l'impostazione che verrà data all'attività dello studio, anche se evidentemente non potrà mai prevedere tutte le decisioni che verranno prese nel corso del tempo e dovrà sempre essere visto come un "documento aperto", per recepire le modifiche in funzione dei cambiamenti delle scelte degli associati.

La *checklist* in [Appendice 2.2](#) evidenzia gli elementi che caratterizzano un accordo associativo. A questo proposito, si consiglia di stipulare un atto ufficiale, con la consulenza di un legale esperto che disciplini i rapporti reciproci tra gli associati.

Uno statuto chiaro, stipulato per iscritto, consente di evitare molte controversie tra gli associati (e soprattutto gli ex-associati). L'accordo servirà anche a chiarire molti dubbi e a fornire criteri di riferimento per la successiva associazione di altri professionisti.

2.3.5 Remunerazione e ripartizione degli utili

Di pari passo con la sua crescita, lo studio tenderà ad associare altri professionisti, ognuno con la propria personalità, competenze, interessi ed etica professionale. L'aumento del numero di associati renderà progressivamente crescenti le differenze tra loro.

Per favorire la crescita dello studio, è talvolta necessario che gli associati si specializzino in talune aree specifiche: alcuni potranno eccellere nel *marketing* (e sono a volte chiamati *rainmaker*), altri si dedicheranno agli aspetti gestionali o amministrativi, altri ancora acquisiranno una specializzazione tecnica, mentre altri ancora continueranno a gestire i propri incarichi con competenza ed efficienza. Non sarà sempre facile riconoscere con equità il lavoro svolto da ciascuno, ricompensandolo come merita, ma questo non deve essere una giustificazione per non provarci!

2.3.5a Approcci diversi in momenti diversi

Quando lo studio è di un unico professionista, la soluzione è semplice: tutti gli utili spettano a lui! Sarà lui a decidere quanto prelevare per le proprie spese personali e quanto reinvestire per le normali spese di esercizio o per gli investimenti.

Se i collaboratori contribuiscono in maniera significativa al risultato economico dello studio, si può renderli partecipi agli utili. Si tratta ovviamente di una questione strettamente legata alla remunerazione, ma in un'ottica mirata ad incentivare i professionisti più capaci, affinché continuino a collaborare con lo studio, contribuendo alla sua crescita.

In uno studio associato di piccole dimensioni, specie se costituito di recente, il sistema adottato più di frequente è quello in cui lavoro e utili vengono ripartiti in modo uguale tra gli associati.

Con l'ampliarsi del numero degli associati (specie quando si raggiunge la soglia di cinque o sei professionisti associati) è facile che si acuiscano le differenze, in termini di impostazione del lavoro e di risultati ottenuti: ad esempio, quando gli associati più anziani percepiscono compensi orari più elevati per le loro prestazioni professionali. Accade infatti che gli associati più giovani, subito dopo essere stati promossi, addebitino ai clienti tariffe orarie più basse, contribuendo così in misura minore al fatturato annuo. A volte i cosiddetti ruoli "non produttivi", come la direzione ed il *marketing*, assorbono una quota considerevole del tempo lavorativo degli associati e coloro che si dedicano a tali attività ritengono di non essere ricompensati in maniera adeguata per il proprio lavoro, oppure di "fare di più degli altri associati".

È in momenti come questi che la ripartizione degli utili diventa un argomento scottante nel corso delle riunioni formali e informali tra gli associati. Un abile *leader* sa quando è arrivato il momento di agire, in caso contrario dovrà affrontare un gruppo di associati demotivati o addirittura il rischio di una scissione interna, situazioni che indeboliscono la solidità dello studio associato.

2.3.5b Alcuni fattori da considerare

Elaborare dei piani ed introdurre un sistema differenziato di ripartizione degli utili rappresenta un cambiamento di mentalità di non poco rilievo, in quanto equivale a riconoscere che non tutte le mansioni o le prestazioni sono uguali tra loro. Ogni forma di remunerazione attribuita ad un associato viene sovvenzionata dagli altri.

Inoltre, soprattutto negli studi più grandi, da una parte ci potrebbero essere pochi associati che producono massimi risultati, mentre dall'altra altrettanto pochi che producono risultati scadenti.

2.3.5c Che cosa premiare?

Il sistema di ripartizione degli utili ha lo scopo di ricompensare e motivare ciascun associato in maniera equa, rafforzando l'idea che è preferibile continuare a collaborare con lo studio, anziché mettersi in proprio. Se si decide di optare per un sistema diverso, è necessario tener conto di:

- ciò che si intende premiare: la presenza nello studio, il conseguimento di un risultato minimo, ad esempio un determinato livello di fatturato o la realizzazione di prestazioni eccezionali, valutate in base all'ammontare delle parcelle oppure a qualche altro criterio di riferimento, considerate la *performance* individuale e del *team*;
- criteri monetari o comunque misurabili che potrebbero essere: l'ammontare totale delle parcelle fatturate, singolarmente o dal *team* di lavoro; l'ammontare delle perdite su crediti/svalutazione dei crediti/rivalutazione creditizia; l'ammontare del margine realizzato; il numero di ore di lavoro che possono essere imputate o fatturabili;
- attività meno facilmente misurabili, come: la direzione, il *marketing*, la gestione delle risorse umane, soprattutto quando a svolgerle è uno degli associati; tutte le altre attività che non si traducono in ore o prestazioni fatturate ai clienti; l'acquisizione di nuovi clienti o di nuove commesse per gli altri *team*; la partecipazione alle iniziative dell'ordine professionale di categoria; tutte quelle prestazioni che esulano dalle mansioni ordinarie.

2.3.5d Di che cosa ha bisogno lo studio?

Oggi molti studi, anziché acquistare le attrezzature o gli immobili sede dei loro uffici, optano per contratti di *leasing* o di locazione. Qualora gli associati decidessero di acquistare un immobile, potrebbero farlo creando una

struttura (magari intestata soltanto ad alcuni di loro) del tutto autonoma rispetto allo studio associato. In ogni caso, è necessario stabilire la quota di utile che si intende riservare allo studio e quella che si vuole distribuire.

2.3.5e Con quali cadenze si ripartiscono gli utili?

Tutti gli studi hanno l'esigenza di utilizzare al meglio il talento degli associati e dei collaboratori, in specie se si tiene conto della difficoltà di reperire personale qualificato in questo settore specifico. Tutti lavorano meglio e in maniera più produttiva quando vengono affidati compiti che rientrano nelle proprie aree di interesse e/o competenza. In questo modo si ha l'occasione di approfondire ed ampliare le proprie conoscenze e di fare esperienza in settori diversi, continuando al tempo stesso a contribuire attivamente al buon andamento dello studio, oltre che alla propria personale crescita professionale.

Qualsiasi sistema di incentivazione, sia esso destinato agli associati o ai collaboratori, deve favorire comportamenti adeguati, orientati nella giusta direzione, coerenti con i piani strategici dello studio.

2.3.5f Il sistema è regolato esclusivamente da formule oggettive o esiste anche una componente soggettiva?

All'interno di uno studio associato, alcuni sostengono la superiorità dei sistemi di tipo oggettivo, prevedibile, che si serve di obiettivi, *benchmark* o altri tipi di formule ai fini della ripartizione degli utili. Questi sistemi hanno dalla loro il vantaggio di una totale trasparenza: ciascun associato potrà dedicarsi ad uno o più aspetti specifici della propria *performance* (quanto meno a quelli premiati dal modello in uso) per incrementare la sua quota di utili.

Altri, invece, ritengono che le differenze individuali giustifichino un sistema più soggettivo (in base ad argomentazioni del tipo: "Il tuo reparto è al momento quello in maggiore crescita/con la maggiore redditività e questo va a discapito delle cose importanti e dei clienti di cui mi devo occupare io", oppure "lo passo X ore non retribuite ad occuparmi di questa funzione e questo mi impedisce di fatturare quanto fatturi tu"). Se si adotta un criterio di valutazione soggettivo, è indispensabile stabilire un metodo equo per ripartire gli utili: un sistema di votazione al quale partecipino tutti gli associati o magari una commissione che si occupi della ripartizione, composta da un numero ridotto, ma comunque rappresentativo di associati. Il fine è sempre quello di ottenere un risultato che sia considerato equo da tutti gli interessati.

Pensate di ripartire tutti gli utili o soltanto una parte? Lo studio potrebbe decidere di remunerare gli associati esclusivamente in base ai risultati ottenuti, oppure potrebbe decidere di suddividere l'utile complessivo in una serie di voci diverse, che potrebbero essere le seguenti:

- un importo prestabilito da versare a ciascun associato, per remunerare la continuità delle prestazioni assicurate (la cifra potrebbe essere la medesima per tutti oppure differenziata in base alle mansioni svolte, al fatturato prodotto o alla durata del rapporto di collaborazione);
- un importo calcolato in base ad una determinata percentuale di rendimento del capitale investito;
- un importo commisurato ai risultati ottenuti (valutati mediante un insieme di regole fisse oppure soggette a valutazione discrezionale, secondo la scelta dello studio).

Come si vede, un sistema differenziato per la ripartizione degli utili può avere caratteristiche molto diverse: la difficoltà sta proprio nello scegliere un sistema che sia considerato da tutti semplice ed equo allo stesso tempo. Com'è ovvio, gli elementi di cui si terrà conto dovranno essere in linea con gli obiettivi dello studio.

Modificare il sistema di ripartizione degli utili costituisce una delle decisioni più delicate all'interno di uno studio, che non va ripetuta con eccessiva frequenza e deve essere di volta in volta maturata dopo un'attenta riflessione. Prima di prendere una decisione definitiva, sarebbe opportuno comparare il nuovo sistema proposto con un parametro interno allo studio, come le cifre dello scorso esercizio o magari i risultati economici degli ultimi due anni. In questo modo tutti gli associati si potrebbero rendere conto delle conseguenze del nuovo sistema: "Chi

ci guadagna? Chi ci perde? Quali saranno gli effetti del nuovo sistema sulla mia situazione personale?”. A questo punto, ognuno potrà giudicare da sé.

Se in uno studio uno degli associati produce meno degli altri, l'adozione di un sistema differenziato per la ripartizione degli utili può aiutare a mettere in evidenza le dimensioni del problema. Tutti gli altri associati avranno l'occasione di verificare la differenza tra le prestazioni dell'associato in questione e quelle del resto dello studio. Si sconsiglia tuttavia di utilizzare il sistema di ripartizione degli utili come richiamo nei confronti di un associato. È preferibile ricorrere agli stessi metodi che verrebbero utilizzati per un qualsiasi collaboratore con un livello di *performance* insoddisfacente, ovvero gli si dovrà:

- comunicare ufficialmente che alcuni aspetti del suo operato non sono al momento all'altezza delle aspettative;
- fornire opportune direttive e/o obiettivi di miglioramento da realizzare entro tempi prestabiliti;
- garantire il necessario supporto tecnico e/o la guida necessaria per il periodo concordato;
- qualora tutto ciò non dovesse condurre ad un miglioramento delle prestazioni, fino a raggiungere un livello adeguato entro un periodo di tempo ragionevole e concordato, occorrerà valutare la sua uscita dallo studio.

In ultima analisi, qualunque sistema differenziato per la ripartizione degli utili deve essere percepito come un metodo per assicurare il giusto riconoscimento a chi produce i risultati migliori, senza negare un'adeguata remunerazione a chi si impegna costantemente per il buon andamento dello studio.

La forma giuridica prescelta determinerà le modalità di ripartizione degli utili (acconti sugli utili o dividendi), ma non dovrà in alcun caso incidere sul metodo con il quale verrà calcolata la quota spettante a ciascun associato.

In [Appendice 2.4](#), il [Caso di studio 2.4](#) illustra il modo in cui uno studio di piccole dimensioni può ripartire gli utili all'inizio della sua attività, per poi modificare il sistema quando vengono associati nuovi professionisti.

2.4. L'utilizzo dei *network* per creare valore aggiunto

In questo paragrafo verranno analizzati i diversi tipi di *network* dei quali uno studio professionale può decidere di servirsi. In sostanza, la ragion d'essere di un *network* consiste nella possibilità di attingere alle competenze o ai contatti di altri, con vantaggi reciproci. I vantaggi che uno studio professionale può ottenere affiliandosi ad un *network* sono i seguenti:

- nuovi incarichi ottenuti mediante segnalazioni nell'ambito di *network* di professionisti;
- accesso a risorse professionali per fornire nuovi servizi ai clienti;
- supporto per la gestione dello studio.

2.4.1. Vantaggi e svantaggi di un *network* di studi professionali

Vantaggi

- Possibilità da parte di ogni studio appartenente al *network* di concentrarsi sulle proprie attività strategiche, lasciando ad altri il compito di occuparsi degli aspetti tecnici collegati ai servizi prestati.
- Grazie alla flessibilità del *network*, è possibile evitare di accollarsi i costi fissi necessari a realizzare un servizio già fornito da altri membri della rete o di dover assumere nuovo personale.
- Ciascuno dovrà disporre delle risorse necessarie per far fronte al volume di attività generato: ognuno si finanzia da solo.
- I *network* possono essere modificati rapidamente: se sulla scena si presenta un potenziale affiliato interessante, si può immediatamente cercare di farlo entrare nel *network*.

Svantaggi

- Un *network* offre di rado la stessa misura di controllo sul servizio erogato, in quanto fa perno sulla professionalità e sull'affidabilità di altri.
- Se viene stipulato un accordo tra i titolari di due organizzazioni, saranno probabilmente i collaboratori dell'una o dell'altra ad effettuare il servizio in questione, ma questi potrebbero non impegnarsi tanto quanto farebbe un associato. Stabilire e mantenere un *network* comporta dei costi, primo tra tutti la necessità di organizzare riunioni per definire le regole e i livelli qualitativi dei servizi ai clienti sui quali dovrà basarsi la cooperazione tra le due organizzazioni. D'altro canto, è spesso più rapido e facile concordare le condizioni di una collaborazione, anziché verificare la fattibilità di organizzare e prestare il nuovo servizio in proprio.

2.4.2 Il *network* per la segnalazione di clienti

Un *network* di questo genere si crea quando diversi studi professionali convengono di segnalare o di presentare i clienti ad uno o più altri studi, nel caso in cui lo studio che effettua la segnalazione non sia in grado di offrire a quel cliente il servizio richiesto. I servizi in questione potrebbero essere:

- consulenza legale;
- *marketing*;
- consulenza in campo assicurativo;
- gestione patrimoniale o pianificazione finanziaria;
- consulenza IT;
- tenuta della contabilità;
- servizi immobiliari;
- stima di valori fondiari e/o societari;
- servizi offerti da architetti, ingegneri, periti;
- consulenza per accedere a finanziamenti.

Il *network* si basa generalmente su una serie di accordi bilaterali, ad esempio:

- uno studio legale locale segnala ad uno studio di commercialisti i clienti che hanno di recente rilevato o avviato un'attività commerciale;
- un agente immobiliare che segnala uno studio di commercialisti ad un proprio cliente che ha appena rilevato un'azienda;
- i funzionari di un istituto finanziario che inviano clienti che necessitano di servizi accessori che l'istituto non è in grado di offrire, ad esempio l'analisi dei flussi di cassa o una stima dei ricavi futuri, nel caso di una richiesta di finanziamento.

Lo studio potrà decidere di offrire ai propri clienti un'ampia gamma di servizi, oppure scegliere di appoggiarsi ad un *network* per indirizzare i clienti ad esperti di fiducia. Entrambe le soluzioni presuppongono un investimento di tempo e denaro; a titolo esemplificativo:

- Per realizzare il nuovo servizio, sarà necessario assumere un collaboratore o cercare un nuovo associato, fornirgli la necessaria formazione, consentirgli di conseguire le qualifiche e i titoli previsti dalla legge per lo svolgimento delle nuove mansioni; in alternativa, si potranno assegnare le nuove mansioni ad un collaboratore o a un associato già presente nello studio. In tutti i casi, si dovrà tenere conto del fatto che, fino a quando il nuovo servizio non andrà a regime, l'associato o il collaboratore in questione non potrà contribuire a tempo pieno alle ordinarie attività dello studio. Occorrerà inoltre del tempo prima che il nuovo servizio divenga redditizio.

- Lo studio può optare per una fusione o un'acquisizione con chi già fornisce il servizio in questione, dopo un'accurata ricerca tra i fornitori di servizi qualificati. Ovviamente il processo richiede tempo, e quindi denaro, per individuare e selezionare il candidato ottimale e per coordinarne le attività con quelle dello studio.
- Anche nel caso in cui si decida di indirizzare i propri clienti verso altri professionisti, sarà necessario restare in contatto con il cliente e con chi gli sta fornendo il servizio.
- L'alternativa meno appetibile: stare a guardare, mentre i concorrenti che sono in grado di offrire un servizio completo si portano via i clienti dello studio! Ad ogni modo, anche questa soluzione presenta i suoi costi.

Qualunque sia la soluzione adottata, ci saranno delle ripercussioni finanziarie. Il criterio di riferimento dovrà però sempre essere quello di agire nell'interesse dei vostri clienti:

- Per il cliente sarebbe meglio se il servizio venisse svolto all'interno del vostro studio?
- Il servizio sarebbe di migliore qualità?
- Il cliente pagherebbe di meno?
- Lo studio ci guadagnerebbe di più?
- La domanda sarebbe sufficiente a coprire i costi di un servizio svolto all'interno del vostro studio?
- I costi di formazione/qualificazione e i rischi professionali collegati al servizio sono sostenibili per lo studio?

Un altro punto da chiarire è se il rapporto di collaborazione va instaurato con un singolo professionista, ad esempio con un rappresentante dello studio/fornitore di servizi con cui si stabilisce l'accordo, o se saranno i due studi in quanto tali a collaborare tra loro. Da questa scelta dipende il valore che si attribuisce al rapporto instaurato e l'eventuale necessità di rivedere le proprie scelte ogni volta che interviene un cambiamento del personale. Infatti, mentre la cultura o la ricettività di uno studio professionale generalmente rimangono abbastanza costanti per un certo numero di anni, il personale può cambiare rapidamente e ciò potrebbe avere conseguenze profonde sulla qualità del lavoro svolto nel caso in cui venisse a mancare una figura chiave per lo svolgimento del servizio.

I principali aspetti da considerare

- Si prevede che ci sarà uno scambio reciproco di clienti tra le due organizzazioni? In caso affermativo, sarà necessario trovare un modo per misurare e monitorare nel tempo il valore aggiunto che la collaborazione porta a ciascuna delle parti. In caso contrario, basterà affrontare la questione nell'ottica di un miglioramento del servizio offerto ai propri clienti.
- In base a quali criteri si pensa di includere o di escludere uno studio dall'elenco dei possibili fornitori di servizi? Si ritiene che sia necessario confermare periodicamente allo studio o al suo referente che lo studio è ancora incluso nell'elenco dei fornitori, oppure si dà per scontato che ne sia al corrente?
- Esistono considerazioni di carattere giuridico o etico, ad esempio legate alla *privacy* o alla riservatezza dei dati, da valutare prima di indirizzare un cliente al fornitore di servizi?
- Si ritiene che lo studio al quale vengono indirizzati i clienti debba offrire condizioni preferenziali o vantaggi particolari, come un prezzo di favore o una prima consulenza gratuita?

Qualunque accordo di collaborazione e di scambio reciproco si basa su una profonda fiducia nelle capacità professionali e nella qualità del servizio offerto dall'altra organizzazione. Se si indirizza un cliente ad un altro studio e a quel cliente viene fornito un servizio scadente o una consulenza poco professionale, ne risentirà anche lo studio che ha raccomandato quel fornitore di servizi. Per tale motivo, è preferibile tenersi costantemente in contatto con l'altro studio per verificare come procedono le cose con il cliente comune. In tal modo si dimostrerà ad entrambi che la questione vi sta davvero a cuore.

Di seguito sono proposte delle considerazioni utili a scegliere le organizzazioni con cui collaborare.

Pensate di inviare tutti i vostri clienti ad un solo fornitore di servizi o pensate di fare riferimento ad un elenco di fornitori potenziali? Un accordo di collaborazione esclusiva presuppone che la qualità del servizio, le condizioni proposte o il livello di competenza assicurato da uno studio professionale siano indiscutibili. Ciò significa che il cliente riceverà un servizio di ottima qualità e che voi siete sicuri di avere stipulato un accordo vantaggioso per un servizio all'altezza delle aspettative. Il fornitore di servizi, a sua volta, conoscerà il numero di segnalazioni effettuate e il loro valore complessivo per la sua organizzazione.

Quando stipulate un accordo di collaborazione, fate in modo che non sia eccessivamente restrittivo. Se vi legherete in modo formale ad un altro studio, in vista di uno scambio reciproco di clienti, limiterete la vostra libertà di azione qualora si dovesse presentare l'opportunità di un'acquisizione o di una cessione. In specie quando si prevedono cambiamenti strutturali di rilievo all'interno dello studio, un accordo più flessibile consente di agire con maggiore tempestività.

Nel [Modulo 6](#) verranno analizzati i vantaggi e gli svantaggi dei *network* con altri fornitori di servizi, nel quadro della gestione del rapporto con il cliente.

In alcuni settori professionali o in talune aree geografiche, il pagamento di una provvigione in cambio di una segnalazione ad un cliente è la norma, mentre altrove questa pratica è vietata dalla legge. Il sistema delle provvigioni potrebbe fare sì che l'interesse personale interferisca con i principi fondamentali di obiettività, competenza e diligenza professionale. A questo proposito è necessario fare riferimento al codice etico IESBA (International Ethics Standards Board for Accountants). Si rammenta che in base all'articolo 15, comma 7 del Codice deontologico emanato dal CNDCEC tale comportamento è comunque vietato. Nei casi in cui la normativa consente di ricevere provvigioni in cambio della segnalazione, si raccomanda di darne adeguata comunicazione al cliente interessato. Delle questioni di carattere deontologico, dei relativi rischi e misure di salvaguardia si occupa in modo specifico il [Modulo 7](#).

Nel [Caso di studio 2.5](#), all'[Appendice 2.4](#), vengono illustrate le questioni da considerare quando si decide di instaurare un rapporto di collaborazione con un altro fornitore di servizi.

2.4.3 *Network* professionali

Un *network* come quello descritto nei precedenti paragrafi può essere creato anche tra diversi studi di commercialisti. Il cliente potrà richiedere dei servizi specifici, come la revisione legale dei conti o la pianificazione finanziaria, che potranno essere forniti da professionisti abilitati o specializzati, o servizi che ricadono in una particolare area geografica che non può essere raggiunta dallo studio in questione.

A titolo di esempio, potremmo citare il caso di un cliente che necessita di una consulenza in materia fiscale di tipo specialistico e viene pertanto indirizzato ad uno studio specializzato. Lo specialista potrà fornire un servizio di alto livello, mentre lo studio che ha effettuato la segnalazione manterrà il pieno controllo sulla relazione con il cliente.

Un *network* può operare in base ad aree geografiche di competenza: qualora il cliente dovesse trasferirsi e abbia bisogno di uno studio di riferimento *in loco*, gli si potrà segnalare uno studio presente in quella zona. I *network* di questo tipo assumono particolare rilevanza nel caso vengano valicati i confini nazionali.

Attualmente è in corso un acceso dibattito, a livello internazionale, in merito alle considerazioni di carattere etico legate all'affidamento di attività contabili in *outsourcing* ad organizzazioni residenti in altri paesi. Questa pratica ha fatto nascere dubbi in merito alla tutela del segreto professionale e alla misura in cui è possibile trasmettere informazioni relative al cliente. Problemi analoghi si pongono quando i dati riservati del cliente vengono comunicati ad un altro studio professionale, in base ad accordi di collaborazione tra le due organizzazioni. Per tale motivo, si consiglia di stabilire una serie di principi e di procedure attentamente ponderati ed accuratamente documentati, ogni qualvolta si decide di affidare a terzi le pratiche dei propri clienti.

In ogni caso, garantire un servizio di qualità è nell'interesse di tutte e tre le parti coinvolte:

- lo studio che invia il cliente corre il rischio di vedere danneggiato il suo buon rapporto con il cliente stesso nel caso in cui lo studio da lui consigliato fornisca un servizio insoddisfacente;
- lo studio al quale viene inviato il cliente perderà l'occasione di stabilire con quest'ultimo un rapporto di lunga durata qualora non riesca ad offrire un servizio all'altezza delle aspettative;
- il cliente stesso avrà tutto da perdere se la consulenza o il servizio ricevuti non sono soddisfacenti dal punto di vista tecnico o professionale.

Le *Mid-Tier* (ovvero quelle società di revisione non appartenenti al gruppo delle "Big Four") e gli studi di grandi dimensioni generalmente sono disponibili ad offrire i propri servizi anche altri studi: in alcuni casi viene messo a disposizione personale dedicato a tariffe convenzionate; si offrono programmi di formazione, che consentono a chi riceve il servizio di non doversi preoccupare di elaborarne di propri; a volte viene offerta persino assistenza per la gestione dello studio. È inoltre probabile che il servizio offerto includa la fornitura di tutta la documentazione e la modulistica necessarie. Verificate la disponibilità di servizi di questo genere per valutarne la convenienza nel vostro caso specifico.

Qualunque servizio di assistenza di questo genere deve naturalmente essere di ottima qualità e garantire in qualsiasi momento una risposta tempestiva. Il costo addebitato potrà essere calcolato su un canone base, annuale o mensile, ed un compenso addizionale commisurato all'utilizzo di servizi supplementari, come nel caso in cui uno studio decida di inviare più di un collaboratore a seguire uno stesso corso di formazione.

Sempre più di frequente gli ordini professionali costituiscono *network*, anche allo scopo di facilitare gli scambi internazionali da parte dei singoli membri, favorendo la circolazione delle persone e delle competenze attraverso il reciproco riconoscimento delle qualifiche professionali.

I vantaggi offerti dall'adesione ad un *network* professionale vanno valutati attentamente, in specie da parte degli studi individuali, per i quali le reti potrebbero rappresentare una forma di tutela efficace a costi contenuti.

La Sezione 290 del Codice IESBA fornisce una definizione dei *network* professionali e degli studi che ne fanno parte: uno studio professionale si considera appartenente ad un *network* quando esso fa parte di una struttura di più ampia, finalizzata alla cooperazione e alla condivisione degli utili o dei costi, o fa capo a una proprietà, un controllo o una direzione comuni e condivide prassi e procedure di controllo della qualità, la stessa strategia aziendale, uno stesso nome o una parte rilevante delle risorse professionali.

2.4.4 *Network* che forniscono servizi di supporto gestionale

Una terza tipologia di *network* si occupa di fornire informazioni sulla gestione di uno studio professionale. Nel caso più semplice, potrebbe trattarsi di acquistare alcuni servizi da altri studi, riducendo i costi grazie alle economie di scala, che non sarebbero altrimenti alla portata dei singoli studi.

Il vostro studio potrebbe aderire ad un *network* di studi professionali. Gli studi che fanno parte di questi *network* spesso condividono informazioni sulle tecniche di gestione, avvantaggiandosi delle metodologie elaborate ed applicate con successo dagli altri membri del *network*. In altri casi si approfitta del *network* per dividersi i costi di convegni e di conferenze di alto livello, tenuti da oratori o da esperti di fama su temi di interesse comune.

Alcuni di questi gruppi svolgono indagini comparative, interne o settoriali (*benchmarking*); altri organizzano riunioni per consentire il confronto tra i responsabili della gestione degli studi aderenti al *network*; in altri casi vengono addirittura condivise alcune specifiche voci di spesa, come la modulistica per la valutazione delle prestazioni o altri documenti *standard*.

Anche la condivisione delle informazioni avrà naturalmente un costo, ma si tratterà sicuramente di una spesa minore rispetto a quella che ogni studio avrebbe dovuto affrontare autonomamente.

In conclusione, qual è il modo migliore per formare dei *network* di collaborazione?

- Stipulare accordi flessibili con fornitori di servizi di comprovata qualità.
- Concordare condizioni di favore per i vostri clienti, ad esempio una prima consulenza gratuita o altri benefici.
- Mantenersi in contatto con i clienti ai quali avete presentato le altre organizzazioni aderenti al *network*, per accertarvi che siano soddisfatti del servizio ricevuto. Se dovessero sorgere problemi, parlarne il più presto possibile con il responsabile del servizio, dimostrando al cliente che vi siete fatti carico del problema. Nel caso la questione non venisse risolta, valutare la possibilità di indirizzare il cliente ad un altro fornitore.
- Essere pronti a stipulare un patto di reciprocità con gli studi che vi inviano i loro clienti o vi procurano clienti potenziali.

Una *checklist* per la costituzione di *network* professionali è contenuta nell'[Appendice 2.3](#).

2.5 Evoluzione dello studio: esigenza di una valutazione periodica

Con il passare del tempo, ci auguriamo che lo studio cresca di dimensioni e si evolva secondo i piani. Un numero maggiore di collaboratori, di clienti o di professionisti associati, ci porteranno probabilmente a modificare la configurazione e la cultura dello studio. Generalmente questi cambiamenti avvengono in modo graduale, a meno che non si verifichi un evento di rilievo, come una fusione o l'acquisizione di un'altra struttura.

Per comprendere la natura e soprattutto la portata del cambiamento è opportuno effettuare verifiche periodiche. È questo il fine delle riunioni, che in alcuni casi prendono la forma di ritiri annuali tra gli associati dello studio: lo scopo è fare un bilancio dei servizi offerti, delle competenze, dei punti di forza e di debolezza dello studio. Soltanto un'analisi obiettiva della situazione assicura che ci si sta muovendo nella direzione giusta. Se alcune decisioni assunte hanno fatto allontanare lo studio dal percorso strategico a suo tempo tracciato, si potrà decidere se prendere atto del cambiamento di rotta o se riportare lo studio in carreggiata.

A volte questo tipo di analisi può essere effettuato efficacemente da uno dei vostri collaboratori di fiducia. Essi conoscono infatti la situazione dall'interno, sono analisti esperti e competenti e conoscono le problematiche che deve affrontare oggi la nostra professione. In altri casi, ad esempio per gli studi di grandi dimensioni o in studi dove si siano create "fazioni contrapposte", un consulente esterno può svolgere un utile ruolo di supporto per garantire che il dibattito resti focalizzato sulle scelte strategiche.

Il cambiamento va necessariamente gestito in maniera programmata e in base ad una direzione condivisa e specifica. Il [Caso di studio 2.6](#), nell'[Appendice 2](#), offre un esempio di come uno studio possa mantenere l'allineamento strategico, organizzando o riorganizzando la propria struttura.

2.6 Conclusioni

In questo modulo sono state analizzate:

- le varie tipologie di studio che è possibile creare *ex novo* o alle quali si può decidere di associarsi: lo studio individuale, il *network*, lo studio associato nelle sue diverse forme e lo studio professionale di grandi dimensioni dotato di personalità giuridica;
- i diversi modelli decisionali interni allo studio, volti a garantire una gestione trasparente, efficiente e corretta;
- l'esigenza di modificare la struttura e i meccanismi decisionali in funzione della crescita e dell'evoluzione dello studio;
- alcuni strumenti e *checklist* di uso pratico.

Per concludere, a voi resta il compito di decidere se fare parte di uno studio associato costituisce una scelta in sintonia con la vostra personalità: qual è la vostra propensione a guidare, a consigliare, a motivare voi stessi e gli altri e la vostra capacità di assumervi la responsabilità e l'impegno di guidare il vostro studio professionale al successo?

Qualunque sia la vostra decisione, si tratta certamente di un progetto affascinante, che richiede impegno costante, determinazione e senso di responsabilità.

2.7 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC

Riferimenti bibliografici

International Ethics *Standards* Board for Accountants (IESBA). Handbook of the Code of Ethics for Professional Accountants. (ed. March 2010). IFAC: New York, 2010.

Myers, Randy. "Start Your Own Practice. Shape your own destiny and provide value to clients." *Journal of Accountancy*, April 2006.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Apr/StartYourOwnPractice.htm>

Young, Laurie. "All For One." *Accountancy Magazine* August (2008): 55-56.

Letture consigliate

AICPA *Journal of Accountancy Practice Management* – Practice Administration articles –

<http://www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cPracticeAdministration>

HKICPA. "Family matters: Putting down roots." *APLUS* March 2010.

<http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1003/p20-26.pdf>

Rosen, Hillel. "A model of efficiency." *CA Magazine* May 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/may/regulars/camagazine4981.aspx>

Rosenhek, Stephen. "Making it fit." *CA Magazine* August 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/aug/regulars/camagazine4583.aspx>

Rosenhek, Stephen. "The groundwork comes first." *CA Magazine* October 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/oct/regulars/camagazine4341.aspx>

(Italiano)

Video: <http://www.economiaefinanza.org/categoria/modelli-organizzativi>

Risorse reperibili nel sito di IFAC

Pubblicazioni IFAC <http://web.ifac.org/publications>

Pubblicazioni della Commissione IFAC SMP <http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Per l'elenco aggiornato di altro materiale utile sull'argomento oggetto del **Modulo 2**, si rimanda alla sezione Resources dell'International Center for Small and Medium Practices, all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources>, e in modo particolare ai *link* rilevanti all'indirizzo http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php

Per effettuare una ricerca sui siti *web* degli enti appartenenti all'IFAC e su altre pagine web di materiale inerente all'argomento trattato in questo modulo, si rimanda al motore di ricerca IFACnet, sulla *home page* dell'International Center for Small and Medium Practices, all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/>

Per uno scambio di opinioni in merito alle questioni trattate nel presente modulo con i professionisti di altri paesi, si rimanda a IFAC SMP/SME Discussion Board all'indirizzo <http://web.ifac.org/forum/SMP/1>

Appendici

Appendice 2.1 Checklist per la valutazione dei potenziali associati del vostro studio

Se state pensando di costituire uno studio associato, vi consigliamo di utilizzare la seguente *checklist*:

- Chi saranno i vostri associati? Dispongono delle necessarie abilitazioni? Se no, quando le conseguiranno? Siete compatibili?
- Avete analizzato insieme i vostri rispettivi obiettivi e finalità e siete sicuri di aver compreso ognuno le esigenze e le aspettative dell'altro? Siete compatibili?
- Avete preso atto delle differenze di opinioni più rilevanti, trovando un punto di accordo? In alternativa, siete pronti ad affrontare le inevitabili divergenze o a stabilire delle modalità per affrontare questo tipo di situazioni? Siete compatibili?
- Pensate di ripartire gli utili equamente o ci saranno delle differenze?
- Prevedete di partire da zero nell'acquisizione della clientela dello studio?
- Prevedete che i clienti dello studio in cui lavoriamo al momento vi seguiranno?
- Pensate di acquistare un portafoglio clienti per avviare il vostro studio e disporre di un flusso di cassa iniziale?
- Dove intendete stabilire la vostra sede?
- Riuscirete a trovare uffici adeguati ad un giusto prezzo?
- Di che tipo di collaboratori avrete bisogno all'inizio?
- Quali licenze e autorizzazioni vi serviranno: titoli professionali e iscrizione ad albi o registri professionali, autorizzazioni in base ai regolamenti e alle leggi locali, ecc.?
- Di quali strumenti e risorse avrete bisogno: linee telefoniche, fax, posta elettronica, sito *web*, inserimento nell'elenco telefonico, pubblicità e promozione del nuovo studio, cancelleria e carta intestata, mobili, attrezzature d'ufficio e dimensione del capitale circolante?
- È necessario disporre di una copertura assicurativa adeguata in caso di richieste di risarcimento per danni da responsabilità professionale: stipulare una polizza con un massimale superiore a quello di cui si pensa di avere bisogno.
- Quale deve essere il conferimento versato da ciascuno degli associati? Come farete a coprire le spese fisse nei primi mesi di attività dello studio? Tutti gli associati dispongono delle risorse necessarie a contribuire nella stessa misura all'andamento dello studio?
- Le vostre risorse sono sufficienti a realizzare il progetto?

Se pensate di associarvi ad uno studio già avviato, queste sono le domande da porvi:

- Chi saranno i vostri futuri associati? Siete compatibili?
- Avete definito ed analizzato i vostri rispettivi obiettivi? Abbiamo compreso le esigenze e le aspettative reciproche? Siamo compatibili?
- Avete preso atto delle differenze di opinione più rilevanti, trovando un punto di accordo? In alternativa, siete pronti ad affrontare le inevitabili divergenze o a stabilire delle modalità per affrontare questo tipo di situazioni? Siete compatibili?
- Pensate di ripartire gli utili equamente o ci saranno delle differenze?

- Qual è la fascia di età degli altri associati? Quali sono i loro piani per la pensione? Sono stati stabiliti degli accordi per quando uno degli associati deciderà di uscire dallo studio e vendere la propria quota? Siete in grado di affrontare la spesa per l'acquisto della vostra quota iniziale, oltre ai costi legati alla potenziale uscita di un altro associato dallo studio? Quanto vi servirà per far fronte agli impegni assunti e che tipo di copertura è necessario prevedere per cautelarsi da eventuali rischi?
- Che tipo di *due diligence* andrebbe effettuata prima di impegnarsi ad acquistare una quota dello studio? Quali garanzie si dovrebbero pretendere? Che forma di garanzia o di lettera di patronage devono fornire gli attuali associati dello studio?
- Verificare che tipo di polizza per responsabilità professionale è stata sottoscritta dallo studio e a quali condizioni; analizzare lo storico delle eventuali richieste di risarcimento pervenute allo studio in passato.
- Qual è il profilo qualitativo dei clienti attuali?
- Quali sono le mansioni che verranno affidate a ciascun associato nel nuovo studio?
- Qual è il prezzo richiesto per una quota associativa? Che cosa state acquistando? Che rendimento pensate di ottenere dal vostro investimento? Riuscirete senza problemi a far fronte agli impegni che vi siete assunti acquistando una quota dello studio?
- Potete permettervelo?

Appendice 2.2 Checklist degli elementi da includere in un accordo associativo

L'oggetto sociale

- La natura dei servizi offerti ai clienti;
- La tipologia di clienti a cui si rivolge lo studio associato;
- L'ubicazione geografica dello studio;
- Il numero delle sedi.

La compagine sociale e le modalità di ripartizione degli utili

- Una chiara definizione della quota di patrimonio netto al quale avrà diritto ciascun associato nel caso di scioglimento o di liquidazione dello studio.
- Le modalità di ripartizione degli utili (in base a quote paritetiche, a quote percentuali differenziate o ad un importo fisso mensile pari a euro XXXX spettante a ciascun associato e la quota rimanente da suddividersi con modalità preventivamente stabilite).
- La quota sociale non corrisponde necessariamente alla quota di utili alla quale si ha diritto.

Il processo decisionale

- Le decisioni verranno prese in base alla quota di capitale detenuta da ciascun associato, oppure ogni associato avrà diritto ad un voto?
- In caso di assenza, l'associato assente potrà delegare un altro a votare per suo conto?
- Quanti associati devono essere presenti per raggiungere il *quorum* richiesto?
- In caso di parità, il voto del presidente è determinante?
- Quale genere di decisioni richiede la convocazione di tutti gli associati?
- Quali poteri decisionali spettano a ciascun associato?
- Che tipo di maggioranza è prevista per convalidare una decisione?
- Con quale frequenza si riuniscono gli associati?

Distribuzione degli utili e di eventuali acconti

- Sotto questa voce dovranno essere descritte le modalità stabilite per la distribuzione degli utili, ad esempio se lo studio è orientato a distribuire gli utili non appena le condizioni di cassa lo consentono o se generalmente si preferisce accumulare gli utili. In alternativa, si potrà stabilire di accantonare una determinata percentuale per finanziare le spese di esercizio (analogamente a quanto avviene nel caso delle società quotate in borsa). Evidentemente, si tratta per lo più di una dichiarazione di intenti, ma comunque utile a definire gli orientamenti generali dello studio in materia di distribuzione degli utili e di eventuali acconti.

Indebitamento

- I finanziamenti degli associati sono da considerarsi fruttiferi? Dalla risposta a questo quesito potrebbe derivare il tipo di finanziamento previsto per lo studio ovvero gli eventuali limiti per rispettare il rapporto di indebitamento massimo che gli associati ritengono tollerabile (ad esempio, introducendo la clausola secondo cui "l'ammontare totale dell'indebitamento oneroso non potrà superare il valore dei crediti in essere alla chiusura di ciascun mese").

Permessi, congedi e periodi di assenza dal lavoro

- Sotto questa voce andranno quantificati i giorni di assenza dal lavoro, di qualsivoglia genere, ai quali hanno diritto gli associati e le modalità in base alle quali tali assenze potranno essere programmate ed effettuate, in specie per quanto riguarda:
 - assenze per motivi di svago o per ferie;
 - assenze per malattia;
 - assenze a fini di formazione e aggiornamento professionale;
 - assenze per gravi motivi familiari;
 - giorni di riposo compensativo, nell'eventualità che alcuni associati, nel corso dell'anno, abbiano accumulato un numero maggiore di ore lavorate, in confronto alla maggioranza degli altri associati;
 - assenza non retribuita;
 - periodi sabbatici o periodi di ferie supplementari.

Copertura assicurativa

- In aggiunta alle indispensabili coperture assicurative contro i rischi legati alla responsabilità professionale e ai danni alle attrezzature e agli arredi d'ufficio; vanno considerate le polizze sanitarie e sulla vita, i risarcimenti per il mancato guadagno e le polizze a copertura delle figure chiave dello studio.
- Le polizze verranno sottoscritte automaticamente dallo studio per tutti gli associati o saranno questi ultimi a stipularle, a propria discrezione?
- I costi delle polizze saranno inclusi tra i costi operativi o saranno imputati a ciascun associato e detratti dalla sua quota di utile?

Parco auto

- Le automobili degli associati saranno di proprietà e a carico dello studio?
- I costi saranno a carico dell'associato che ne usufruisce e andranno detratti dalla sua quota di utile oppure si stabilisce che "ognuno fa per sé"?
- Come viene calcolato il rimborso spese per l'utilizzo dell'automobile personale per svolgere attività legate allo studio associato?

Prestazioni degli associati

- Sotto questa voce si indicheranno le ragionevoli aspettative di ogni associato nei confronti degli altri associati, come il numero di ore lavorative fatturate o il totale delle parcelle emesse nel corso dell'anno.
- In stretta relazione con il punto precedente: come verrà affrontato il problema delle eventuali prestazioni inferiori alle aspettative?
- Potrebbe essere necessario specificare quali attività professionali non remunerate possono essere svolte in orario di ufficio. Per fare un esempio concreto, potrebbe essere ammesso dedicare del tempo agli organismi professionali o alle agenzie di sviluppo locale, ma non giocare a golf con i clienti, seppure allo scopo di favorire altri buoni rapporti commerciali. In uno studio associato di grandi dimensioni, dove sono molti i ruoli e le mansioni da svolgere, questo punto potrebbe far nascere delle controversie. In una situazione del genere, si consiglia di definire con chiarezza le mansioni di ciascun associato, delineandone il ruolo e le prestazioni attese.

Entrata e uscita dallo studio associato

- Con quali modalità vengono ammessi i nuovi associati?
- Con quale preavviso è necessario comunicare la propria intenzione di uscire dallo studio associato?
- Quali caratteristiche devono avere gli associati per essere ammessi?
- Chi stabilisce la quota da offrire ad un nuovo associato?
- I nuovi associati avranno immediatamente diritto ad una quota intera degli utili o è previsto un sistema di ripartizione specifico per un certo numero di anni?
- Come deve essere valutato il valore di avviamento dello studio? Si consiglia di stabilire una formula o un altro metodo di valutazione, facendo in modo che siano le grandezze variabili a determinare il valore finale della quota sociale al momento dell'ingresso o dell'uscita dallo studio associato.
- È prevista un'età di pensionamento obbligatoria?
- Che condizioni di pagamento sono previsti per chi entra o esce dallo studio associato? È previsto un finanziamento per l'acquisto della quota, concesso dallo stesso studio? E a quali condizioni?
- Cosa succede se un associato è costretto a lasciare lo studio a causa di prestazioni insoddisfacenti? Viene utilizzata la formula ordinaria? E se l'abbandono fosse dovuto a motivi di salute?
- Che cosa avviene se un associato abbandona lo studio (portandosi dietro i clienti) per mettersi in proprio? La valutazione avverrà in modo diverso?
- È previsto che si stipolino polizze assicurative sulla vita di ciascun associato in cui sia indicato lo studio in qualità di beneficiario? Come saranno impiegati gli indennizzi?
- Che tipo di limitazioni allo svolgimento dell'attività professionale possono essere imposte, a norma di legge, all'associato che abbandona lo studio?

Risoluzione dei problemi non previsti dall'accordo associativo

- È prevedibile che periodicamente emergano problematiche che non erano state previste nello statuto, per le quali non era stata concordata una soluzione. Lo statuto dovrà però specificare in che modo dovranno, di norma, essere risolte tali questioni (ad esempio, confrontandosi con gli altri associati, garantendo la possibilità di sollevare, dibattere, analizzare il problema, per poi trovare una soluzione; definendo linee guida sulla maggioranza richiesta per adottare una determinata risoluzione), nonché un metodo per dirimere le controversie e risolvere le situazioni di stallo (magari rivolgendosi ad un arbitro al di sopra delle parti, ad un certo stadio della discussione, per garantire che siano state rispettate le procedure e che abbia avuto luogo un dibattito equilibrato prima di prendere la decisione finale).

Varie ed eventuali

- Ad esempio, regole sulla possibile assunzione di familiari degli associati.

Appendice 2.3 Checklist per l'adesione a network

Che tipo di assistenza vi serve?

- Tecnica: ad esempio, approfondimenti sulle ultime novità in materia fiscale o di principi contabili.
- Network di professionisti: ad esempio, qualcuno che possa fornire ad un vostro cliente un parere o una consulenza molto specialistica, senza poi "soffiarvi" il contatto.
- Gestione: ad esempio, suggerimenti e consigli su come organizzare e gestire il vostro studio.
- Gruppo d'acquisto: ad esempio, per acquistare a prezzi scontati beni di uso comune, come la cancelleria.

- Consulenza specialistica: ad esempio, ricerche per l'elaborazione di piani finanziari o servizi di assistenza qualificata.

Quantificate, su base annuale, i benefici che ne potrebbe trarre il vostro studio, sotto forma di:

- Minori costi diretti
- Risparmio di tempo
- Maggiore tranquillità e sicurezza
- Risparmio di ore lavorative

Qual è la spesa da sostenere per far parte del *network*?

- Soltanto una quota iniziale.
- Una quota periodica.
- I beneficio superano i costi?
- Quanto dedica il fornitore del servizio a soddisfare le richieste del vostro studio o di studi analoghi al vostro? Per il fornitore si tratta soltanto di un'attività secondaria?
- Essere associati al marchio del *network* comporta vantaggi per il vostro studio? Ha un ritorno positivo in termini di apprezzamento sul mercato? Quali altri *network* conoscono i vostri clienti? Quale di essi viene considerato migliore? Quale peggiore?
- Fare parte del *network* ostacola o impedisce:
 - l'assunzione di determinati incarichi;
 - l'accettazione di determinati clienti;
 - la promozione del vostro studio o dei servizi da voi forniti?
- È possibile mettersi in contatto con gli altri studi appartenenti al *network*, per verificarne il grado di soddisfazione in merito:
 - al servizio ricevuto;
 - al rapporto qualità/prezzo;
 - ai rapporti con gli altri professionisti appartenenti al *network*.

Appendice 2.4: Casi di studio

Caso di studio 2.1

Questo caso di studio si riferisce al [Modulo 2](#) (“Modelli organizzativi per gli studi professionali e *network*”).

Nello stabilire la forma giuridica da adottare per il loro nuovo studio professionale, Indira e William hanno previsto che in futuro al loro studio associato si aggiungeranno probabilmente altri professionisti; di conseguenza hanno deciso di scegliere una struttura organizzativa che renda relativamente semplice e non eccessivamente oneroso l'ingresso di nuovi associati.

Considerato che non intendono acquistare pacchetti di clienti o rilevare uno studio già avviato, essi non avranno bisogno di assumere, inizialmente, collaboratori con particolari qualifiche. William e Indira, infatti, avranno sicuramente il tempo necessario per promuovere il nuovo studio e allo stesso tempo svolgere gli incarichi professionali che verranno loro affidati. È probabile che, a distanza di un anno, la situazione diventerà più difficile da gestire, ma fino a quel momento i due associati prevedono di farcela da soli. L'idea quindi è di assumere, per il primo anno, solo personale amministrativo, ma nessun collaboratore con un profilo professionale qualificato.

In questa fase, William e Indira sono fortemente intenzionati a fissare le regole di base per la successiva crescita del loro studio. In questo modo, essi danno vita a una cultura dello studio proiettata nel lungo periodo, che potrà essere presentata ai clienti ed anche ai potenziali collaboratori, in modo da selezionare soltanto coloro che avranno compreso e accettato l'impostazione dello studio.

William e Indira riassumono così le modalità con cui intendono relazionarsi con i propri collaboratori e dipendenti:

- Per il nostro studio, i collaboratori e i dipendenti costituiscono un ingrediente fondamentale del nostro successo. Tutti noi contribuiamo ad offrire ai nostri clienti un servizio di qualità. Ecco perché intendiamo rendere tutti partecipi dell'andamento dello studio, aggiornandoli regolarmente su quelli che sono i nostri piani, i progressi compiuti e i risultati economici raggiunti. (A William e Indira è servito un po' di tempo per concordare questa dichiarazione. William voleva esporre integralmente i risultati economici a tutto il personale, ma Indira era un po' titubante. Confrontandosi sono arrivati ad una soluzione di compromesso, decidendo di comunicare alcuni risultati sotto forma di cifre e altri in forma grafica).
- Noi rispettiamo i nostri collaboratori. In questo studio non ci saranno casi di molestie o discriminazione e noi vigileremo sempre affinché questo rimanga un luogo di lavoro protetto e sicuro.
- Al nostro *team* chiediamo di comportarsi in modo onesto, etico e professionale. Se un collaboratore è preoccupato per una situazione specifica, ne dovrà parlare immediatamente con uno degli associati dello studio. Tutto il personale è tenuto a rispettare il segreto professionale, la *privacy* e il diritto del nostro studio a continuare a servire i nostri clienti. A tutto il personale verrà chiesto di rispettare queste regole nello svolgimento delle proprie mansioni, in base a quanto stabilito da un contratto equo e legalmente vincolante.
- Ci impegniamo a collaborare con il nostro *team* al fine di garantire un ambiente di lavoro che soddisfi le esigenze dei clienti in termini di puntuale espletamento di un servizio di elevata qualità e le esigenze del nostro personale. In tal senso, siamo pronti ad adattare le condizioni di lavoro alle esigenze individuali di ciascun collaboratore: in questo modo saremo in grado di rispondere in maniera adeguata alle necessità dei nostri collaboratori dal punto di vista dei doveri familiari, delle ambizioni professionali e del carico di lavoro.
- Noi apprezziamo la crescita professionale e vi contribuiamo attraverso corsi ed iniziative di formazione interni ed esterni. Siamo pronti a finanziare interamente o parzialmente le spese sostenute per la partecipazione a brevi corsi di formazione o a programmi di qualificazione professionale certificati, tenendo conto delle ricadute positive sul nostro studio.
- Dal punto di vista delle retribuzioni, prevediamo di introdurre piani di incentivazione per ogni profilo.

Indira e William prevedono che questa dichiarazione farà del loro studio un posto di lavoro che attrae i migliori talenti. I due associati pensano di inviare la dichiarazione a tutti coloro che presenteranno domanda di assunzione.

Caso di studio 2.2

Questo caso di studio si riferisce ai [Moduli 1 e 2](#) e in modo particolare all'autovalutazione, agli accordi associativi e alle regole adottate per i conferimenti dei nuovi associati.

All'avvio dello studio, Indira si era dichiarata d'accordo con le modalità di finanziamento previste e sul fatto che all'inizio la maggior parte degli utili dello studio non sarebbero stati ripartiti tra i due associati. In questo modo entrambi avrebbero contribuito in maniera paritaria al finanziamento dello studio, per un periodo di tempo ragionevolmente breve.

Dopo una prima verifica della loro situazione lavorativa e personale, Indira e William si sono impegnati a mettere a punto un programma che affronti anche il finanziamento dello studio. Le conclusioni della loro analisi sono state messe per iscritto all'atto della costituzione dello studio associato.

Dopo qualche anno, lo studio ha assunto dimensioni notevolmente più ampie. Ogni volta che un nuovo professionista chiede di essere associato, William e Indira propongono all'aspirante il medesimo esercizio di autovalutazione da essi svolto prima di avviare lo studio, affinché tutti gli associati condividano l'impostazione di fondo. Fino ad oggi, questo sistema ha consentito di creare all'interno dello studio un'atmosfera di grande armonia.

Per i primi anni di attività Indira e William hanno utilizzato sempre la stessa *checklist* ([Appendice 1.1 del Modulo 1](#)), invitando l'aspirante associato ad analizzarne i risultati con uno degli associati. Inizialmente, questo sistema ha funzionato bene, ma all'aumentare del numero di associati si è dimostrato sempre più complesso e quindi meno utile. Alla fine, lo studio ha deciso di rivolgersi ad un consulente esterno, chiedendogli di organizzare un colloquio con ogni nuovo associato e con tutti gli altri associati.

Con la crescita delle dimensioni dello studio è diminuita progressivamente la disponibilità ad applicare in maniera flessibile le regole sui conferimenti richiesti ai nuovi associati. Anziché ammettere conferimenti di diversa entità o, in alternativa, imporre una ripartizione degli utili a quote differenziate, fino a colmare le differenze tra i conferimenti individuali, gli associati hanno convenuto di accordare un finanziamento a condizioni particolarmente favorevoli ai nuovi arrivati, per consentire loro di contribuire nella misura richiesta al capitale dello studio.

Caso di studio 2.3

Questo caso di studio si riferisce al [Paragrafo 2.2](#) ("Quale modello di studio fa al caso vostro?") del [Modulo 2](#).

William e Indira hanno concordato di impostare la questione della distribuzione dei ruoli e delle responsabilità all'interno dello studio come di seguito illustrato.

William si assume in prima persona la responsabilità di tutti gli aspetti di carattere professionale legati alla consulenza tributaria offerta dallo studio; Indira si occuperà per il 60% del suo tempo di revisione legale dei conti, mentre la parte restante del suo lavoro sarà dedicata all'assistenza contabile di un piccolo gruppo di clienti. Entrambi si dichiarano disponibili ad assumere incarichi di consulenza gestionale e convengono di assegnare gli incarichi in base alla natura del servizio richiesto, più che alla "appartenenza" del cliente all'uno o all'altro associato.

Indira ha accettato di occuparsi dell'amministrazione e del controllo di qualità; William dedicherà parte del suo tempo a far conoscere e a promuovere i servizi offerti dallo studio presso i clienti attuali e potenziali.

Entrambi hanno stabilito che le decisioni dovranno essere prese di comune accordo, in particolare l'acquisizione di nuovi clienti o l'adozione di nuove procedure interne. In questo modo ritengono di riuscire a collaborare in maniera costruttiva per il periodo iniziale di avviamento dello studio, ma allo stesso tempo contemplanò la possibilità di adeguarsi alle decisioni dell'altro associato nel caso in cui questi sia particolarmente determinato sulla soluzione da adottare per risolvere un problema e l'altro più incerto. L'intento è di evitare che decisioni di natura non fondamentale creino inutili ritardi o attriti tra gli associati. Entrambi, comunque, si dichiarano in completo accordo sul fatto che una volta presa la decisione, essa dovrà essere adottata e messa in atto con uguale determinazione da entrambi.

Tali impegni assunti sono stati inseriti nell'atto costitutivo dello studio associato.

Caso di studio 2.4

Questo caso di studio si riferisce al [Paragrafo 2.3.5](#) del [Modulo 2](#).

William e Indira rispettano entrambi il lavoro e l'impegno che l'altro dedica allo studio. A loro parere, la ripartizione paritaria degli utili può rappresentare una soluzione efficace, nei primi tempi di vita dello studio, ma ritengono che a lungo termine occorrerà trovare un sistema che consenta di premiare tutti i futuri associati per il contributo apportato allo studio, in base a criteri oggettivi. In sostanza, la loro intenzione è partire con un sistema che potrà essere applicato anche ad una compagine sociale più ampia. Al momento dell'avviamento, tuttavia, essi hanno stabilito di ripartire i profitti nel modo seguente:

- le modalità di contabilizzazione sono concordate e definite per iscritto, di modo che entrambi gli associati sappiano come verranno calcolati gli utili;
- gli interessi maturati da William, in virtù del maggior conferimento da lui apportato allo studio, saranno contabilizzati come spesa dello studio per i primi due anni e gli verranno versati prima di calcolare l'utile da distribuire;
- il primo 80% degli utili disponibili sarà diviso in parti uguali tra William e Indira;
- della quota di utili rimanente, il 10% sarà suddiviso in maniera proporzionale al numero complessivo di ore dedicate da ciascun associato al lavoro direttamente correlato ai clienti, ore che andranno ad aggiungersi alle ore dedicate alle funzioni gestionali svolte da ciascuno, in base a quanto pattuito. In tal modo, ai fini della retribuzione, le ore dedicate alla gestione dello studio saranno equiparate alle ore dedicate all'effettivo svolgimento delle prestazioni professionali;
- l'ultimo 10% degli utili sarà suddiviso in maniera proporzionale al valore in euro delle parcelle (al netto delle svalutazioni e dei crediti inesigibili) fatturate da ciascun associato individualmente;
- per quanto concerne i dividendi e/o gli eventuali acconti sugli utili, si prevede di effettuare ogni mese un versamento fisso a tutti gli associati, che dovrebbe rappresentare all'incirca la metà dei profitti netti previsti per l'anno in corso. Altre forme di distribuzione, di importo forfettario, potranno essere effettuate trimestralmente, in funzione della liquidità di cui disporrà lo studio in quel momento.

Il sistema appena descritto verrà applicato, a titolo sperimentale, per i primi due anni di vita dello studio, dopodiché sarà rivisto. Tutto ciò è stato specificato nell'accordo associativo.

Nota: l'esempio è stato presentato esclusivamente al fine di illustrare uno dei possibili modi in cui può essere affrontata la questione della ripartizione degli utili, anche in uno studio con due soli associati. Il sistema di ripartizione descritto NON va assolutamente interpretato come il miglior sistema possibile. Gli associati devono scegliere il metodo che meglio si adatta alle loro esigenze.

Diversi anni dopo, William e Indira fanno ormai parte di uno studio che conta numerosi professionisti associati. Il loro sistema iniziale di ripartizione degli utili ha dato buoni risultati per un lungo periodo di tempo, ma adesso

lo studio si è dotato di un associato con il ruolo di *manager* a tempo pieno, che non fattura ai clienti. Nello studio è presente anche un direttore generale, che si occupa della gestione quotidiana dello studio. In questo modo, la maggior parte dei professionisti associati si dedica quasi a tempo pieno all'attività professionale.

Un associato, in particolare, si è guadagnato la reputazione di "grande procacciatore di clienti". Si tratta generalmente di clienti importanti, che riconoscono compensi orari ed annuali superiori alla media. Col tempo, questo associato ha cominciato a pensare di non essere ricompensato adeguatamente per la sua capacità di far crescere il fatturato e gli utili dello studio. E così si è cominciato a parlare di scissione. Tutti gli altri associati in realtà gli riconoscono di aver contribuito in modo determinante a far crescere lo studio e la sua redditività nel corso degli ultimi cinque anni.

In seguito a svariate riunioni tra gli associati, si decide di modificare la formula di ripartizione degli utili:

- dall'inizio dell'esercizio finanziario in corso, il 60% (anziché l'80%) degli utili disponibili sarà suddiviso in maniera paritaria tra gli associati;
- il 20% degli utili sarà attribuito in maniera proporzionale al valore del fatturato generato per il primo anno dai nuovi clienti procurati da ciascun associato;
- tutte le altre modalità di distribuzione degli utili resteranno invariate.

Come avvenuto in precedenza, le nuove regole sono state messe per iscritto. Gli associati che non hanno una particolare abilità nell'acquisire nuovi clienti riceveranno una quota inferiore degli utili complessivi, ma non hanno sollevato obiezioni in quanto si avvantaggeranno dall'aumento complessivo del fatturato generato dai nuovi clienti acquisiti dagli altri associati. L'associato definito "grande procacciatore di clienti" continua a pensare che avrebbe guadagnato di più mettendosi in proprio, ma è consapevole dei vantaggi che gli derivano dal disporre di un nutrito gruppo di collaboratori qualificati per svolgere il lavoro richiesto dai nuovi clienti.

Indira e William sono soddisfatti del risultato: sanno che fare parte di uno studio associato significa guardare al di là dell'interesse immediato e considerare anche i vantaggi che una determinata decisione comporta per lo studio nel suo complesso. Entrambi sono stati molto colpiti dal fatto che un gruppo di associati così numeroso sia riuscito ad affrontare positivamente il problema e che tutti si siano dimostrati pronti a collaborare per individuare una soluzione soddisfacente.

Caso di studio 2.5

Questo caso di studio si riferisce al [Paragrafo 2.4.2](#) ("Il *network* per la segnalazione di clienti") del [Modulo 2](#).

William e Indira, per i primi due anni, hanno deciso di limitarsi ad offrire ai propri clienti i tradizionali servizi di uno studio di commercialisti: assistenza contabile e redazione dei bilanci, consulenza e assistenza tributaria, revisione legale dei conti per i clienti medio-piccoli. A questi servizi si aggiungerà la consulenza gestionale per il controllo interno della gestione finanziaria. Questo pacchetto di servizi dovrebbe consentire di restare in stretto contatto con i clienti più importanti, con la possibilità di individuare in futuro eventuali opportunità di ampliamento dell'offerta.

I due associati hanno esaminato la propria situazione dal punto di vista dei requisiti di indipendenza richiesti per la revisione legale dei conti e hanno deciso di dedicarsi al mercato di nicchia dei servizi di revisione legale dei conti per le amministrazioni locali e le organizzazioni non profit. Con questa scelta, non saranno costretti a rinunciare ad altri incarichi, dato che la revisione legale dei conti per questo tipo di organizzazioni generalmente comporta un impegno di tempo molto contenuto. I due associati sono consapevoli che in questo modo limiteranno la crescita della loro società di revisione e probabilmente dovranno anche viaggiare frequentemente al di fuori della loro regione, per servire clienti ubicati in aree remote.

A questo scopo, William e Indira decidono di stringere un'alleanza con uno o due professionisti che presterebbero quei servizi aggiuntivi che essi preferiscono non fornire direttamente: alcune tipologie di revisione legale dei conti, la gestione patrimoniale, le procedure concorsuali e di ristrutturazione, l'intermediazione finanziaria.

Per ognuno di questi servizi, William e Indira stilano un elenco di professionisti qualificati, in modo da poter offrire ai loro clienti una scelta tra professionisti di massimo livello. William e Indira si incontrano almeno semestralmente con i professionisti inclusi nella lista, per tenersi al corrente degli eventuali avvicendamenti del personale e per avere una conoscenza sempre aggiornata degli incarichi relativi ai clienti segnalati dallo studio. Non a caso, William e Indira si assicurano che i clienti autorizzino il loro studio e il professionista prescelto a scambiarsi informazioni riservate. L'idea di fondo è che i professionisti che fanno parte del *network*, a loro volta, indirizzino al loro studio i clienti che necessitano di servizi contabili, anche se questa non rappresenta una condizione indispensabile per continuare a far parte del *network*.

Nel fascicolo di tutti i clienti in questione, verrà aggiunta una nota contenente un breve resoconto della riunione che si è svolta con i professionisti appartenenti al *network*.

A distanza di alcuni anni, lo studio decide di aggiungere alla propria offerta altri servizi di ristrutturazione aziendale, di assistenza in caso di procedure concorsuali e di ristrutturazione del debito. Gli associati ritengono che le competenze necessarie per offrire questa tipologia di servizi scaturiscano naturalmente dall'ampia gamma di servizi di consulenza aziendale che lo studio offre da tempo, incluso il servizio di controllo di gestione.

Viene individuato un associato che acquisirà le qualifiche e le autorizzazioni necessarie. Il processo richiederà all'incirca un anno e per quel periodo di tempo i suoi obiettivi di redditività saranno dimezzati, assegnando alcuni dei suoi clienti agli altri professionisti dello studio.

Lo studio associato ha messo a punto un *business plan* per la creazione del nuovo servizio, che stima la redditività e i flussi di cassa che si prevede saranno generati nel corso dei tre anni successivi. La perdita prevista nel breve periodo sarà assorbita nel giro di due anni. Lo studio ha già provveduto ad informare dei suoi piani i principali membri del *network*, come le banche.

Il lancio del nuovo servizio implica che lo studio non invierà più i propri clienti, per quel particolare tipo di assistenza, ai professionisti ai quali si è finora rivolto, sebbene le due organizzazioni rimangano in buoni rapporti.

Caso di studio 2.6

Questo caso di studio si riferisce al [Paragrafo 2.5](#) ("Evoluzione dello studio: esigenza di una valutazione periodica") del [Modulo 2](#).

Di pari passo con la crescita dimensionale e l'aumento di complessità gestionale che essa comporta, gli studi professionali hanno la necessità di adeguare la propria organizzazione interna. Considerato che i collaboratori con un profilo professionale specifico rappresentano probabilmente circa l'80% del personale di uno studio, si potrebbe creare una nuova struttura di supporto.

Indira e William rivedono periodicamente la struttura organizzativa del loro studio e nel tempo vi hanno apportato numerose modifiche.

Quando è nato lo studio, la struttura prevedeva soltanto due *team* di lavoro: uno, guidato da William, che si occupava di contabilità e di servizi di consulenza di carattere generale, ed un altro, guidato da Indira, specializzato nella revisione legale dei conti. Questa semplice struttura organizzativa era inizialmente più che sufficiente a soddisfare le richieste dai loro clienti, all'epoca relativamente poco numerosi.

Nel corso del tempo, ai due *team* sono stati aggiunti nuovi collaboratori: revisori per il gruppo di Indira ed esperti di contabilità nel gruppo di William. Se ad Indira necessitava l'aiuto di personale non specializzato nella revisione dei conti, lo attingeva dal *team* di William.

Dopo qualche anno, Indira e William hanno entrambi acquisito nuovi clienti che necessitavano di assistenza contabile e fiscale, nel caso di William, e di servizi di revisione, nel caso di Indira. Crescendo il numero dei collaboratori, si è reso sempre più difficile per il *team* di Indira chiedere l'appoggio di William, il cui *team*, oberato dalle richieste interne, vedeva diminuire sensibilmente la propria produttività. A questo punto, i due associati hanno deciso che ciascuno di essi si sarebbe dotato di un gruppo di collaboratori sufficiente a gestire tutto il lavoro svolto dal *team*, sotto la loro supervisione. È stato anche convenuto che per eventuali sovraccarichi di lavoro ognuno di loro avrebbe potuto servirsi del *team* dell'altro.

Qualche anno dopo, nello studio è entrato un nuovo associato, al quale sono stati assegnati alcuni clienti (prevalentemente di Indira), consentendo al *team* di Indira di concentrarsi sulla revisione legale dei conti, mentre William ed il nuovo arrivato si sarebbero occupati dell'assistenza contabile e del lavoro di consulenza. Il personale è stato ridistribuito tra i diversi *team*, in modo da garantire a ciascuno le risorse necessarie per gestire il proprio carico di lavoro.

Il lancio del servizio di gestione patrimoniale ha richiesto un ulteriore ripensamento della struttura organizzativa, con una nuova distribuzione delle risorse umane dello studio. Il nuovo servizio ha avuto grande successo, dimostrandosi molto redditizio e il numero degli addetti è cresciuto rapidamente. Il *team* dedicato è stato concepito come una squadra di lavoro autonoma, che non è tenuta alla collaborazione reciproca con gli altri *team* qualora si verifici un sovraccarico di lavoro.

Gli associati hanno concordato che l'organizzazione interna sarebbe stata rivista ogni due anni. L'esperienza ha dimostrato che a volte si è reso necessario un completo ripensamento della struttura organizzativa, mentre in altre occasioni è stato sufficiente apportare alcune modifiche di minore entità.

Modulo 3:

Creazione e sviluppo dello studio professionale

3.1 Introduzione	5
3.2 Predisporre un <i>business plan</i> per lo studio	5
3.2.1 Uno schema di base per l'elaborazione del <i>business plan</i>	5
3.2.2 Analisi SWOT	6
3.2.3 L'organigramma	6
3.3 Valutare le esigenze di crescita dello studio ed elaborare una strategia per la crescita	8
3.3.1 I benefici della crescita e la sua sostenibilità	8
Tabella 3.1 Livelli di crescita del fatturato	10
3.3.2 È opportuna una crescita dello studio ed in quale misura?	10
3.3.3 Le strategie per la crescita interna	12
Tabella 3.2 Analisi dei servizi utilizzati dai clienti	12
3.3.4 Le strategie per la crescita esterna	15
3.4 Le strategie per affrontare l'aumento della complessità normativa e della concorrenza	21
3.4.1 L'aumento della complessità normativa	21
3.4.2 L'aumento della concorrenza	22
3.5 Creare una cultura dello studio	23
3.5.1 Costruire una cultura produttiva	23
3.6 Individuare il cliente target dello studio e le nuove opportunità di mercato	23
Tabella 3.3 Valutazione dei clienti potenziali	25
3.7 Costruzione del marchio (<i>brand</i>), <i>marketing</i> e promozione	26
3.7.1 Costruzione del marchio (<i>brand</i>)	26
Tabella 3.4 Costruzione del marchio. <i>Checklist</i>	27
3.7.2 <i>Marketing</i> e promozione	28
3.8 La realizzazione dei vostri piani	30
3.8.1 L'importanza della fase di attuazione	30
3.8.2 Come realizzare il piano	31
Tabella 3.5 Attuazione del piano di <i>marketing</i>	31
3.9 La gestione finanziaria	32
3.9.1 Il <i>budget</i> della potenzialità di fatturato	32
Tabella 3.6 Tabella di calcolo degli obiettivi di fatturato	32
3.9.2 Il conto economico di previsione	33
Tabella 3.7 Un modello esemplificativo di conto economico di previsione.	33
3.9.3 Prospetto di previsione dei flussi di cassa	34
Tabella 3.8 Prospetto di previsione dei flussi di cassa	34
3.10 Conclusioni	36

3.11 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC	36
Appendici	38
Appendice 3.1 Piano operativo di gestione delle attività esterne	38
Appendice 3.2 Casi di studio	38
Appendice 3.3 Prospetto conto economico di previsione	42
Appendice 3.4 Stato patrimoniale previsionale	43
Appendice 3.5 Foglio di lavoro per l'analisi del reddito lordo	44

3.1 Introduzione

Il **Modulo 3** è dedicato alla pianificazione e allo sviluppo dello studio professionale e approfondisce alcuni dei temi trattati nei **Moduli 1 e 2**, quali l'elaborazione di una strategia di crescita, la sfida posta dalla sempre crescente produzione normativa e dall'aumento della concorrenza, il *marketing* e le misure da adottare per rafforzare la cultura dello studio. Nella parte conclusiva del modulo saranno presi in esame alcuni aspetti specifici della gestione finanziaria.

3.2 Predisporre un *business plan* per lo studio

Dell'importanza del *business plan* si è già detto nel **Modulo 1**. Nelle pagine che seguono verranno ricapitolati i punti più importanti sull'argomento.

La filosofia che è alla base del *business plan* è molto semplice e si può sintetizzare in tre semplici domande:

- a. Dove siete ora?
- b. Dove state andando?
- c. Come pensate di arrivarci?

La domanda più importante è sicuramente la seconda. Rispondere a questa domanda, infatti, equivale a definire gli obiettivi fondamentali dello studio e sarebbe un grave errore sottovalutarne l'importanza. Se non si conosce con chiarezza la direzione in cui ci si muove, infatti, non si può sapere se ci si trova sulla strada giusta. Una cosa assolutamente indispensabile da fare durante l'elaborazione del *business plan*, è decidere in modo chiaro dove è diretto lo studio e quali saranno le sue caratteristiche una volta raggiunto il traguardo stabilito.

A questo punto, si tratta di definire, rispondendo alla terza domanda, le strategie che si vogliono adottare per conseguire gli obiettivi individuati.

Il *business plan* dello studio deve fornire le risposte alle tre domande. In caso contrario, non si tratterà di un vero e proprio *business plan* e quindi non potrà svolgere la sua funzione.

3.2.1 Uno schema di base per l'elaborazione del *business plan*

Il *business plan* dello studio si propone di individuare gli obiettivi, le strategie e gli indicatori dei risultati che possono condurre al consolidamento e alla crescita dello studio e della gamma di servizi offerti ai suoi clienti.

- *Executive Summary*: è la parte del documento che viene redatta per ultima e generalmente consta di un elenco di una o due pagine degli elementi fondamentali del piano.
- Descrizione dello studio: sede legale, storia, piani di avviamento e sintesi dell'attuale situazione dello studio.
- Obiettivi principali: sotto questa voce viene descritta, in una sorta di dichiarazione chiara e sintetica, la direzione che lo studio intende seguire nel suo sviluppo.
- Descrizione dei servizi offerti: illustra i servizi offerti dallo studio, sottolineando il modo in cui tali servizi si propongono di rispondere ai bisogni dei clienti.
- Analisi di mercato: è necessario conoscere il mercato in cui opera lo studio, i bisogni dei clienti, la loro ubicazione e le strategie per raggiungerli.
- Elaborazione ed attuazione delle strategie: su questo punto occorre essere estremamente specifici, includendo gli impegni assunti dai *manager*, con le scadenze e le risorse previste e, naturalmente, la possibilità di verificare i risultati ottenuti.
- *Management*: individuazione dei ruoli, organigramma e definizione delle rispettive aree di competenza del gruppo dirigente.

- **Analisi economico-finanziaria:** è indispensabile includere, quanto meno, le proiezioni relative al conto economico e ai flussi di cassa.

3.2.2 Analisi SWOT

Uno dei migliori strumenti per predisporre un *business plan* è rappresentato dalla cosiddetta analisi SWOT. La sigla SWOT sta per punti di forza (Strengths), punti di debolezza (Weaknesses), opportunità (Opportunities) e minacce (Threats). Nel contesto di uno studio professionale, queste categorie sono utili per stimolare la riflessione e il dibattito. L'analisi infatti è incentrata sulle strategie e sulle azioni necessarie per consentire allo studio di conseguire i propri obiettivi.

È indispensabile che lo studio esamini periodicamente le opportunità che gli si presentano, elaborando delle strategie atte a trarne il massimo vantaggio. Andranno anche individuati, con la stessa metodicità, gli eventuali rischi che si profilano all'orizzonte e le misure da adottare per ridurle e possibilmente scongiurarne del tutto gli effetti.

Punti di forza

Un'approfondita analisi dei punti di forza è di importanza fondamentale per prenderne coscienza e trarne il massimo beneficio possibile. I punti di forza definiscono ciò che vi è di maggiormente positivo nello studio in quanto luogo di lavoro e ciò che lo studio riesce a fare meglio. I punti di forza dovranno essere costantemente monitorati, per garantire che rimangano tali.

Punti di debolezza

Vi sono aspetti nei quali lo studio non ha ottenuto risultati positivi e sui quali occorre lavorare. Se non vengono affrontate, le criticità possono diventare una grande fonte di preoccupazione. È fondamentale individuare ed analizzare queste problematiche e mettere in campo misure in grado di capovolgere la situazione e portare ad un miglioramento. Una discussione franca e sincera con tutto lo *staff* costituisce un ottimo sistema per individuare le aree di debolezza: da questo confronto spesso scaturiscono suggerimenti preziosi in merito alle possibili soluzioni.

Opportunità

Si tratta della parte più interessante. Le opportunità sono quelle notevoli potenzialità, ancora non interamente sfruttate, che lo studio si trova di fronte. Le opportunità rappresentano ciò che "potrebbe essere". Per progredire è necessario comprendere quali sono tali opportunità, per poi individuare le strategie e le azioni più appropriate per trarne il massimo risultato.

Le opportunità portano con sé una fonte di energia propria, generando l'entusiasmo e la motivazione necessari per proiettare lo studio in nuovi settori di attività.

Minacce

Se è importante conoscere le opportunità, altrettanto importante è conoscere le minacce che ci si trova di fronte. Le minacce sono costituite dai problemi che potrebbero portare al fallimento dello studio. Forse non sarà possibile scongiurare del tutto il verificarsi di tali minacce, ma, giocando di anticipo, si potranno sicuramente individuare strategie alternative e mettere in opera gli opportuni piani di emergenza.

3.2.3 L'organigramma

L'organigramma fornisce la struttura e il quadro di riferimento che consentono allo studio di operare in modo efficace, ne individua i principali settori di attività e, se messo in pratica in modo appropriato, conduce ad una chiara distribuzione dei compiti e delle mansioni. Ne consegue la possibilità di risalire alle responsabilità individuali, possibilità che incide in maniera significativa sul conseguimento degli obiettivi dello studio.

Le principali aree funzionali dell'organigramma

Le principali aree funzionali di un organigramma possono essere a loro volta scomposte in elementi minori, assegnando a ciascun livello responsabilità specifiche e identificando specifiche strategie. Le aree sono le seguenti:

- *Marketing*
- Organizzazione/amministrazione
- Finanza
- Risorse umane
- Risorse tecnologiche
- Pianificazione

Marketing

- *Marketing* esterno
- Pubblicità e sponsorizzazioni
- Attività di *network* ed organizzazione di eventi
- Sito *web* e passaparola
- Materiale di supporto al *marketing*
- *Marketing* interno
- Incremento dei servizi utilizzati dai clienti già acquisiti
- Offerta di nuovi servizi ai clienti già acquisiti
- Aumento dei prezzi praticati ai clienti

Organizzazione/amministrazione

- Adempimenti
- Revisione legale dei conti
- Imposte
- Rendicontazione finanziaria
- Piani di pensionamento
- Costituzione patrimoni/pianificazione finanziaria
- Servizi specialistici
- Stima valore aziendale
- *Due diligence*
- Stesura di *report* sul *management* e sulla gestione aziendale
- Consulenza aziendale
- Piani di successione
- Amministrazione

Finanza

- Bilanci infrannuali
- Previsioni di bilancio e proiezioni flussi di cassa
- Ricavi per addetto equivalente a tempo pieno
- Calcolo della capacità produttiva
- Adempimenti di legge
- Conti debitori
- Conti creditori
- Retribuzioni
- Linee di credito e finanziamenti
- Coperture assicurative
- Strutture e risorse logistiche

Risorse Umane

- Aree di competenza e formazione
- Cultura
- Fabbisogno risorse umane, presente e futuro
- Salute e sicurezza sul luogo di lavoro
- Misure antidiscriminazione
- Molestie sessuali e di altra natura
- Procedure di emergenza e di sicurezza

Risorse tecnologiche

- Strategia dello studio
- Fabbisogno presente e futuro di risorse tecnologiche

Pianificazione

- *Business plan*
- Piano di *marketing*
- Piano operativo
- Analisi SWOT

Queste sono le aree principali dell'organigramma. Le dimensioni dello studio determinano il numero di aree di cui ci si può occupare e le risorse assegnate a ciascuna area. Gli studi più grandi potranno occuparsi di tutte le aree dell'organigramma, mentre quelli più piccoli si dovranno concentrare sulle aree considerate più importanti per la loro situazione specifica.

Una volta definite le aree principali, si potranno assegnare ruoli e competenze, in modo tale che i responsabili di ciascuna area rispondano del conseguimento dei rispettivi obiettivi e dispongano dell'autorità per adottare i sistemi e le procedure che ritengono più opportuni per le aree di propria competenza.

L'organigramma rappresenta una delle strutture più importanti dello studio professionale. Un organigramma pienamente funzionale, con gerarchie ben definite ed obiettivi chiari ed incontrovertibili, contribuisce alla crescita dello studio e al raggiungimento degli obiettivi del *business plan*. Nell'[Appendice 3.2](#), il [Caso di studio 3.1](#) descrive il modo in cui uno studio può predisporre il proprio organigramma.

3.3 Valutare le esigenze di crescita dello studio ed elaborare una strategia per la crescita

Al fine di valutare le esigenze di crescita dello studio, sarà necessario rivedere il *business plan* e riflettere sugli obiettivi in esso dichiarati. È proprio nel *business plan*, infatti, che vanno specificati con chiarezza gli obiettivi di sviluppo che lo studio si propone di raggiungere, con i livelli di fatturato e di utile che li renderanno possibili.

A questo proposito, è importante notare che occorre puntare al conseguimento non della crescita fine a se stessa, ma soltanto ed esclusivamente ad una crescita che sia davvero redditizia per lo studio. Molti professionisti, infatti, cadono nella trappola di inseguire obiettivi di sviluppo generici, introducendo nuovi servizi o nuovi clienti che alla fine si rivelano tutt'altro che redditizi. Un comportamento del genere, anziché avvantaggiare lo studio, può finire per distruggerne la sostenibilità finanziaria. Per i piccoli e medi studi, risulta difficile sostenere l'idea che una crescita del fatturato che non si traduce in aumento della sua redditività costituisca di per sé un elemento positivo.

Esistono tuttavia situazioni particolari, in cui può essere giustificata una strategia basata su una *leadership* ottenuta "in perdita" (ad esempio, vendendo servizi al di sotto del prezzo di costo), ma una scelta di questo tipo deve essere inserita nel quadro di una ben più complessa strategia commerciale e di *marketing*. Dell'argomento si parlerà più ampiamente nel [Paragrafo 3.7](#).

3.3.1 I benefici della crescita e la sua sostenibilità

I motivi per i quali uno studio punta a crescere di dimensioni possono essere diversi:

- Potenziare la capacità di attirare e servire i propri clienti
- Sostituire i clienti che hanno abbandonato lo studio per motivi fisiologici o che si sono ritirati dall'attività
- Fidelizzare il proprio *staff*, offrendo una maggiore varietà di ruoli e di mansioni
- Massimizzare il *Return on Investment* (ROI) sull'investimento in costi generali fissi, quali canoni di locazione e risorse tecnologiche
- Assicurare un ambiente di lavoro più stimolante e diversificato
- Raggiungere la massa critica necessaria sostenere i costi fissi e conseguire gli obiettivi di redditività

La crescita consente una naturale rigenerazione delle fonti di reddito dello studio, aiuta a distribuire su una base più ampia possibili eventi fuori dal controllo dello studio e facilita la gestione delle risorse e della capacità produttiva, riflettendosi positivamente sulla redditività dello studio.

La crescita del fatturato può essere conseguita in modi diversi:

- Acquisendo nuovi clienti
- Ampliando l'utilizzo dei servizi dello studio da parte dei clienti già acquisiti
- Introducendo nuovi servizi
- Aumentando le tariffe orarie

Tabella 3.1 Livelli di crescita del fatturato

Tasso di crescita annuale del fatturato	Effetto
Fino al 5%	Controbilancia l'inflazione e garantisce un livello di crescita fisiologico.
Dal 5% al 10%	Assicura un livello di crescita significativo e costante.
Dal 10% al 15%	Questo livello di crescita può mettere sotto pressione le risorse dello studio e richiede un'ottima organizzazione. È anche probabile che si crei un maggiore fabbisogno di liquidità.
Oltre il 15%	Un tasso di crescita così elevato potrebbe dare luogo ad una serie di problemi e di criticità ed è poco probabile che risulti sostenibile nel lungo periodo.

La **Tabella 3.1** ha un valore puramente indicativo e le osservazioni in essa contenute si riferiscono ad una prospettiva di lungo periodo, in cui la strategia dello studio si basa sul raggiungimento di un tasso di crescita sostenuto. I tassi di crescita vanno pertanto considerati nel contesto della situazione economica prevalente al momento dell'analisi e variano da regione a regione e da un'economia in via di sviluppo all'altra.

Il messaggio fondamentale è che più elevato è il livello di crescita al quale punta lo studio, maggiore sarà la pressione esercitata sulle risorse, sulla liquidità e sul *management* dello studio. In altre parole, il segreto sta nel perseguire livelli di crescita che siano allo stesso tempo gestibili e sostenibili per lo studio.

3.3.2 È opportuna una crescita dello studio ed in quale misura?

Fino a questo momento si è sottolineato quanto sia importante, nel predisporre la *business plan* di uno studio, tenere conto degli obiettivi e delle prospettive di crescita, ma non vanno tralasciati alcuni aspetti pratici; in particolare:

- i limiti di natura fisica posti dalla sede in cui è ubicato lo studio, come la superficie calpestabile, i posti macchina a disposizione dello *staff*, ecc.;
- le infrastrutture necessarie, come i sistemi informatici, le attrezzature di ufficio, ecc.;
- gli investimenti a copertura delle spese di *marketing*, pubblicità e attività promozionali;
- i fondi necessari per coprire i costi dei collaboratori di nuova acquisizione, fino al momento in cui produrranno fatturato;
- l'impatto sul punto di pareggio dello studio.

Altrettanto importante è valutare la situazione dello studio alla luce delle condizioni economiche ed ambientali che esistono al momento dell'analisi o che potrebbero verificarsi in un futuro prevedibile. Può anche darsi che in determinate circostanze la crescita dello studio non sia una scelta consigliabile.

Quelle che seguono sono alcune delle circostanze che potrebbero rendere inopportuna la crescita dello studio:

- lo studio opera già a pieno regime;
- la crescita non è in linea con gli obiettivi dello studio;
- le nuove dimensioni dello studio potrebbero alterare l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata;
- gli associati dello studio non sono disposti ad accettare il maggiore *stress* che la crescita comporterebbe;
- il volume di affari e l'attuale redditività dello studio sono considerati adeguati e sostenibili nel tempo;
- il professionista non è interessato al futuro dello studio o al suo valore futuro;

- si teme che una maggiore crescita possa indurre i professionisti a dedicare meno tempo ai clienti di vecchia data, da sempre fedeli allo studio;
- esistono limiti fisici e vincoli pratici alla capacità dello studio di gestire la crescita del proprio volume di affari, come una sede di dimensioni ridotte, per la quale non si intravedono alternative possibili;
- lo studio ha appena attraversato un periodo di intensa crescita e, al momento, la priorità è cercare di consolidare e stabilizzare i risultati ottenuti;
- l'età o le condizioni di salute del professionista.

Sono pochissimi gli studi in grado di generare e di gestire una crescita intensa e al tempo stesso continuativa. È molto più probabile che il processo si realizzi in maniera discontinua, con momenti di accelerazione alternati a momenti di stasi. Avviene anche che alcuni studi registrino, in alcune fasi del loro ciclo di vita, un calo del proprio fatturato. Sono tutte eventualità di cui tenere conto per non farsi cogliere impreparati.

A questo proposito, può risultare utile porsi una serie di domande di autovalutazione:

- Il *business plan* dello studio che tipo di crescita prevede?
- Quali sono le attuali condizioni dello studio in termini di risorse?
- Lo studio è in grado di crescere senza compromettere la qualità?
- Lo studio dispone delle risorse umane necessarie per gestire la crescita in modo adeguato?
- Le nuove dimensioni andranno a potenziare lo studio, accrescendone il valore?
- Quale livello di crescita si intende raggiungere?

Le domande proposte hanno lo scopo di indurre a riflettere su tre questioni fondamentali:

- La crescita fa parte della strategia complessiva dello studio?
- Il posizionamento dello studio è compatibile con i suoi obiettivi di crescita?
- Qual è l'obiettivo di crescita ottimale?

Nel definire i piani di sviluppo dello studio, si consiglia di tenere conto di questi tre aspetti fondamentali. La crescita fine a se stessa non rappresenta una scelta sensata. È indispensabile capire il motivo per cui si cresce, assicurarsi che lo studio sia in grado di gestire l'aumento del volume d'affari e capire se tutto questo ne accrescerà il valore.

Una volta deciso che la crescita è parte della propria strategia, si dovrà verificare che lo studio possieda le capacità per realizzarla.

A questo scopo, è di fondamentale importanza predisporre per tempo le risorse necessarie in previsione della futura crescita invece di limitarsi ad intervenire in risposta a qualcosa che si è già verificato. Troppo spesso avviene che gli studi crescano di dimensioni e solo in un secondo momento si affannino per mettere in campo le risorse necessarie. Il modo migliore per garantire un effettivo sviluppo della propria attività è definire in anticipo le risorse necessarie e reperirle tempestivamente per sostenere il processo di espansione. Ovviamente è necessario prevedere dei mezzi finanziari per sostenere una strategia di questo tipo, ma così facendo si ridurrà il rischio di perdere il controllo sulla qualità, garantendo allo studio probabilità di successo elevate.

Una volta scelta l'opzione della crescita, la successiva domanda da porsi è: in che modo è possibile realizzarla?

Semplificando, si può affermare che esistono due modelli di crescita. Il primo è rappresentato dalla crescita organica, ovvero dal processo di espansione legato all'incremento del fatturato, senza apportare modifiche alla

struttura esistente. Il secondo modello di crescita si basa su fusioni, acquisizioni o su altre attività, diverse da quelle dello studio.

Ciascun modello, a sua volta, prevede un certo numero di opzioni, che saranno analizzate nelle pagine seguenti.

3.3.3 Le strategie per la crescita interna

Il primo tipo di crescita organica è la cosiddetta crescita interna, che consiste essenzialmente nel realizzare un maggior fatturato con i clienti già acquisiti. Vi sono tre modi diversi per ottenere un tale risultato:

- Incrementare l'utilizzo dei servizi esistenti da parte dei clienti già acquisiti
- Offrire loro un nuovo servizio
- Aumentare i prezzi dei servizi offerti dallo studio

3.3.3a Incrementare l'utilizzo dei servizi esistenti da parte dei clienti già acquisiti

Questa tipologia di crescita, di importanza fondamentale, viene spesso trascurata. La domanda da porsi in questo caso è la seguente: "Siamo sicuri che tutti i nostri clienti utilizzino tutti i servizi offerti dallo studio?". Ogniqualevolta la risposta è negativa, si profila una nuova opportunità.

Fase preparatoria

Per riuscire a vendere ai clienti un maggior numero di servizi occorrerà, in primo luogo, verificare con l'aiuto della [Tabella 3.2](#) i servizi utilizzati da ciascun cliente in quel determinato momento.

Tabella 3.2 Analisi dei servizi utilizzati dai clienti

Fase	Azione	Completamento
1	Elencare, nella parte superiore del foglio di lavoro, tutti i servizi attualmente offerti dallo studio.	
2	Nella parte laterale del foglio di lavoro, elencare tutti i clienti dello studio.	
3	Per ciascun servizio, contrassegnare sul foglio di lavoro i clienti che lo utilizzano.	
4	Compilare la tabella per tutti i clienti dello studio (o per ciascuna categoria di clienti).	
5	Una volta compilato, esaminare il foglio di lavoro.	
6	I clienti "non contrassegnati" rappresentano per lo studio un'opportunità di vendere servizi aggiuntivi.	
7	Definire una strategia di <i>marketing</i> appropriata per i clienti individuati, stabilendo le azioni da porre in essere, con le relative tempistiche.	
8	Mettere in atto il piano così definito.	

I vostri clienti già vi conoscono, vi apprezzano e hanno fiducia in voi. Se sono soddisfatti del servizio ricevuto in passato, saranno sicuramente disposti ad accogliere il vostro suggerimento di utilizzare gli altri servizi offerti dallo studio.

A ciascun cliente dovranno essere proposti esclusivamente quei servizi che possano essere di reale utilità nel suo caso specifico. Se i servizi proposti saranno stati selezionati accuratamente, sottolineandone la rilevanza per il cliente in questione, è molto probabile che il vostro suggerimento venga accolto, in virtù della precisione, della puntualità e della professionalità dimostrata dallo studio sino a quel momento.

La scelta di concentrarsi sui clienti già acquisiti offre anche il vantaggio di consolidare i rapporti già in essere, aumentando la probabilità che quei clienti parlino bene dello studio, facendogli buona pubblicità presso amici e conoscenti.

3.3.3b Offrire un nuovo servizio ai clienti già acquisiti

Anche questo è un buon metodo per favorire la crescita dello studio. La domanda da porsi, in questo caso, è: “Quali altri servizi potrebbe offrire lo studio ai propri clienti?”

Come per il metodo precedente, anche in questo caso la chiave del successo sta nel buon rapporto che lo studio ha già stabilito con i propri clienti. Un’esperienza positiva avuta in passato rende molto probabile l’accoglimento di una nuova proposta in futuro.

In pratica, i clienti già acquisiti non dovrebbero rappresentare per lo studio soltanto potenziali acquirenti di nuovi servizi, ma il gruppo da scegliere come *target* per la vendita dei nuovi servizi introdotti, sempre in virtù del rapporto preesistente. Un cliente che già conosce e apprezza lo studio sarà il giudice più onesto e affidabile della qualità del nuovo servizio e potrà fornire consigli preziosi per il suo miglioramento, andando poi a verificare se il suo suggerimento è stato accolto nella messa a punto definitiva del servizio.

Fase preparatoria

Alcuni studi sono restii ad offrire servizi nuovi, perché temono di avere difficoltà a far proprie e a mettere in pratica idee innovative. Questo timore è del tutto infondato. Uno dei sistemi migliori per individuare i servizi da aggiungere all’offerta di uno studio consiste nel condurre sugli associati e sul resto dello *staff* una “verifica di conoscenze e di competenze”. La maggior parte dei professionisti, infatti, possiede tutta una serie di competenze e di esperienze che sono state sino a quel momento semplicemente messe da parte e che possono essere recuperate agevolmente quando se ne presenti l’occasione o lo stimolo a farlo, come in una fase di crescita dello studio.

È necessario procedere per tappe:

- Organizzare un colloquio con ciascun componente dello *staff*, per valutare in maniera approfondita le conoscenze e le competenze acquisite nel lavoro e nella vita privata ed elaborare insieme una strategia per convertirle in un nuovo servizio da offrire ai clienti.
- Analizzare le altre aree di attività che potrebbero essere interessanti per il professionista e per lo *staff*, ad esempio la tenuta dei libri contabili, l’assistenza per la redazione dei piani finanziari e l’analisi dei flussi di cassa (qualora questi servizi non fossero già inclusi nell’offerta dello studio), i piani di successione, la consulenza aziendale, la valutazione di impresa, il *franchising*, la *due diligence*, il *coaching* aziendale, la tenuta dei libri paga, il *follow-up* delle fatture e il recupero crediti, la pianificazione e l’intermediazione finanziaria [alcune attività in Italia potrebbero essere soggette a regolamentazione specifica, NdT].
- Una volta individuati i settori di interesse, si dovrà verificare se le competenze possedute siano effettivamente quelle ritenute necessarie per fornire il nuovo servizio.
- Se necessario, colmare il *gap* formativo evidenziato dall’analisi.
- Stabilire quali saranno i nuovi servizi offerti dallo studio.
- Stabilire il criterio o il modello da utilizzare per fissare i prezzi del nuovo servizio.
- Stabilire con quali canali di *marketing* verrà promosso il nuovo servizio.
- Allestire il materiale di supporto, i documenti di lavoro e tutte le informazioni necessarie.
- Parlare del nuovo servizio con uno o due clienti con i quali esiste un rapporto particolarmente stretto e che si sono mostrati interessati all’idea che lo studio espanda la gamma dei servizi offerti.
- Fissare un incontro con questi clienti e offrire il nuovo servizio a titolo di prova.
- Ottenere un *feedback* dai clienti e mettere in pratica i suggerimenti indicati e le modifiche richieste.

- Rivedere la lista dei clienti acquisiti.
- Individuare su quali clienti, o gruppi di clienti, dovrà puntare lo studio con la sua offerta di nuovi servizi.
- Elaborare le strategie di *marketing* più appropriate per il *target* di clienti individuato, con le relative azioni e tempistiche.
- Mettere in atto il piano.

3.3.3c Aumentare i prezzi dei servizi offerti dallo studio

Il metodo di crescita più diretto ed immediato è sicuramente l'aumento dei prezzi dei servizi offerti dallo studio, ma questa strategia, per quanto semplice da prevedere dal punto di vista quantitativo, può dimostrarsi molto più complessa sotto il profilo dell'attuazione pratica, in quanto presuppone la capacità di tener conto delle aspettative dei clienti, facendo sì che il valore percepito delle prestazioni fornite sia commisurato all'aumento dei prezzi.

Aumento degli onorari

Di regola, il tasso di crescita del fatturato di uno studio professionale dovrebbe essere pari almeno al tasso annuo di inflazione. Se uno studio punta a crescere in misura superiore rispetto al tasso d'inflazione, dovrà essere pronto a rispondere alle domande dei clienti che vorranno conoscere il motivo dell'aumento dei prezzi.

Il semplice aumento dei prezzi, in un momento di crisi economica, può rivelarsi una strategia molto difficile da perseguire, in modo particolare quando il cliente non percepisce un corrispondente aumento del valore dei servizi offerti.

È per questo motivo che suggeriamo di analizzare, insieme al resto dello *staff*, quali servizi a valore aggiunto possano essere inseriti nell'offerta dello studio per giustificare, nella percezione del cliente, l'adozione di prezzi più elevati.

Un'altra possibilità potrebbe essere quella di applicare tariffe diverse in funzione del servizio offerto e del suo valore percepito. Se non lo si è ancora fatto, è questo il momento di individuare ed analizzare i diversi tipi di prestazione offerti ai clienti e di valutare se non sia il caso di applicare prezzi differenziati. Generalmente, da un'analisi di questo tipo emergono con chiarezza i servizi che possono giustificare tariffe più elevate.

Le compagnie aeree hanno adottato questo sistema da molto tempo, offrendo voli in prima classe, in *business class* e in *economy*. Ad ogni classe corrispondono livelli di servizio diversi, con prezzi fortemente differenziati. Eppure, tutti i passeggeri volano verso le medesime destinazioni! È il livello del servizio che essi ricevono durante il viaggio a fare la differenza.

Lo stesso tipo di ragionamento può essere applicato ad uno studio professionale. Alcuni clienti apprezzeranno un servizio di prima classe e saranno disposti a pagare il prezzo corrispondente, mentre altri preferiranno risparmiare. La sostanza è che lo studio ha l'opportunità di adottare un approccio flessibile e dare prova di creatività nelle proprie prestazioni, assicurando a ciascun cliente esattamente il livello di servizio desiderato. A questo punto, i prezzi differenziati risulteranno perfettamente in sintonia con i servizi offerti.

Pacchetti di servizi

Un altro metodo per aumentare di fatto le tariffe dello studio è quello di accorpate tra loro prestazioni diverse, offrendo ai clienti un pacchetto di servizi. In tal modo, il costo di ciascun servizio non compare come voce separata sulla fattura emessa al cliente e questo consente allo studio di aumentare i prezzi per i servizi compresi nel pacchetto. Questo può essere un sistema per fare accettare più facilmente ai clienti l'aumento dei prezzi, consentendo allo studio di offrire un maggior numero di servizi a prezzi più elevati.

Incremento delle attività effettivamente fatturate ai clienti

Per quanto non rappresenti un aumento dei prezzi in senso stretto, un altro metodo per aumentare gli utili, e di conseguenza far crescere lo studio, consiste nell'impegnarsi attivamente nell'aumentare le ore di lavoro effettivamente fatturabili ai clienti. In sostanza, ciò equivale ad una strategia di riduzione dei tempi morti, ovvero delle ore di lavoro non fatturabili.

Il miglior modo per riuscire in questo scopo è quello di migliorare la gestione della produttività, tema che esula dall'argomento di questo modulo. In sintesi, un elemento chiave può essere rappresentato da una riunione settimanale di produttività con lo *staff* per verificare il flusso di lavoro all'interno dello studio e chiarire le situazioni problematiche non appena esse si presentano. Qualsiasi problema sorto in relazione ai clienti può essere in tale modo evidenziato con regolarità e tempestività, il che consentirà di affrontarlo e risolverlo rapidamente, con un minor spreco di tempo che si rifletterà positivamente sul flusso di lavoro dell'intero studio, consentendo di espletare e fatturare con maggiore efficienza tutti gli incarichi portati a termine. Il risultato finale sarà una maggiore redditività dei singoli incarichi e dello studio in generale.

3.3.4 Le strategie per la crescita esterna

La crescita esterna si identifica con l'acquisizione di nuovi clienti per lo studio. A questo scopo possono essere adottate una serie di strategie, come quelle illustrate qui di seguito. Ognuna di esse rappresenta una strategia ben sperimentata e collaudata e verrà analizzata in modo dettagliato. Nell'[Appendice 3.2](#), il [Caso di studio 3.2](#) spiega come è possibile elaborare il piano di crescita di uno studio.

La soluzione migliore, e certamente la più efficace, è data dall'utilizzo simultaneo di diverse strategie. In questo modo si potenziano gli effetti positivi delle iniziative di *marketing* e si aumenta la visibilità dello studio.

La maggior parte delle aziende che opera sul mercato ha già un commercialista di fiducia, il che significa che per far crescere lo studio sarà necessario sottrarre clienti alla concorrenza e per riuscirci si devono fornire ai potenziali clienti validi motivi per modificare le loro preferenze.

Le strategie di crescita esterna a disposizione degli studi professionali sono:

- La pubblicità
- I convegni
- Le sponsorizzazioni
- Le *newsletter* (inviata per posta elettronica o per posta ordinaria)
- Le relazioni pubbliche, la stesura di articoli su giornali e riviste
- L'organizzazione di incontri ed eventi cui invitare i clienti
- L'inserimento in elenchi telefonici e banche dati
- Le telepromozioni
- Il materiale promozionale
- La spedizione di *brochure* promozionali
- I volantini pubblicitari distribuiti a domicilio
- I siti *web*, i *link* e l'ottimizzazione della visibilità attraverso i motori di ricerca
- La promozione attiva da parte dei componenti dello studio

Altre strategie di crescita sono:

- L'attività di *network*

- La segnalazione di clienti da parte di colleghi e di altri aderenti al *network*
- Le acquisizioni e il consolidamento con altri studi

Ciascuna delle summenzionate strategie dovrà essere attentamente valutata, alla luce delle leggi e delle norme professionali vigenti nel paese di appartenenza dello studio.

Il **Modulo 2** si occupa in maniera specifica dell'attività di *network* e della segnalazione dello studio da parte di colleghi e di aderenti al *network*, mentre nel **Modulo 8** viene trattata la questione dell'acquisizione, del consolidamento e della fusione tra studi professionali.

3.3.4a La pubblicità

La pubblicità rappresenta uno dei sistemi più potenti per fare circolare sul mercato il nome e l'immagine dello studio. Tuttavia occorre fare attenzione: il mercato è un luogo molto affollato!

Per ottenere il massimo da un investimento in pubblicità, è necessario seguire alcune regole fondamentali:

- Definire il proprio *target* di riferimento: È necessario individuare con chiarezza il gruppo o il segmento di mercato al quale si desidera indirizzare la propria pubblicità: sparare nel mucchio non produce alcun effetto, bisogna essere precisi!
- Individuare i bisogni del cliente: È necessario individuare i bisogni o le aspirazioni dei clienti che il servizio offerto dallo studio andrà a soddisfare.
- Presentare al cliente i vantaggi offerti: È necessario spiegare con la massima chiarezza quali vantaggi deriveranno per il cliente dall'utilizzo dei servizi offerti dallo studio. In altre parole, occorre far leva sugli interessi del cliente, rispondendo alla sua domanda: "Ed io, cosa ci guadagno?"
- Offrire un beneficio esclusivo: È preferibile concentrarsi su un beneficio particolare, piuttosto che utilizzare un approccio generalizzato a tutto campo, che rischia di diluire l'efficacia del messaggio e di renderlo confuso.
- Essere credibili e sinceri: Il messaggio pubblicitario deve suonare autentico ed apparire professionalmente onesto e credibile, evitando di fare promesse assurde, esagerate o non suffragate dai fatti.
- Lo *slogan*: Questa parte del messaggio pubblicitario ha lo scopo di catturare l'attenzione del lettore e di indurlo a leggere il resto del messaggio.
- La spinta all'azione: È indispensabile che il messaggio contenga un richiamo all'azione, che inciti il lettore a rendersi parte attiva, chiamando o visitando personalmente lo studio o il suo sito *web*;
- Rivolgersi direttamente al destinatario: In questo modo si conferisce al messaggio pubblicitario un impatto individuale, soprattutto all'interno dello *slogan*.
- La chiarezza d'intenti: Chi comunica deve avere chiaro in mente lo scopo del messaggio pubblicitario: informare, persuadere, ricordare o vendere?
- La scelta del canale pubblicitario: Lo studio dovrà cercare, e quindi utilizzare, i canali più adeguati per il suo *target*. La pubblicità costa ed è essenziale che i benefici ottenuti siano commisurati all'investimento effettuato.

3.3.4b La convegnoistica

I convegni possono essere uno strumento di *marketing* molto efficace e possono essere realizzati con formule diverse:

- Organizzare un convegno presentandosi come relatore principale. In questo modo si ha l'opportunità di pubblicizzare e promuovere il professionista che organizza il convegno e lo studio professionale di cui fa parte, mentre il ruolo di relatore principale lo farà apparire come esperto sul tema prescelto.

- Organizzare un convegno il cui relatore principale è esterno allo studio professionale. In questo modo si ha l'opportunità di pubblicizzare il professionista che organizza il convegno e lo studio professionale di cui fa parte, nonostante il professionista in questione non ami parlare in pubblico. Si verrà comunque percepiti come proattivi e dotati di spirito di iniziativa, in quanto il proprio nome sarà associato a quello del relatore principale.
- Presentare una relazione in occasione di convegni organizzati da altri. È essenziale fare inserire il proprio nome nell'elenco dei relatori: in questo modo si avrà l'opportunità di promuovere se stessi e lo studio professionale di appartenenza, dimostrando la propria competenza professionale. Il relatore viene percepito come un esperto sull'argomento oggetto del suo intervento.

Qualunque sia la formula prescelta, si potrà fare seguire al convegno un articolo destinato alla stampa locale, che riassume i punti essenziali della relazione presentata. All'evento potranno essere invitati i clienti dello studio e i loro colleghi e collaboratori (non i loro clienti). I punti salienti della relazione potranno inoltre essere inclusi nella *newsletter* dello studio.

3.3.4c L'attività di *network*

Il passaparola viene spesso considerato uno dei migliori strumenti di *marketing*, che trova la sua realizzazione ottimale mediante la creazione di un *network*.

Fare attività di *network* non vuol dire "vendere" qualcosa alle persone con cui entrate in contatto, bensì convincerle a segnalare ad altri il vostro studio. A questo scopo, non dovrete cercare di impressionare l'interlocutore con il fascino, l'arguzia o la competenza professionale. Meglio essere se stessi: in questo modo darete agli altri la possibilità di conoscere lo studio e di valutare se instaurare futuri rapporti. Così facendo, aumenteranno le probabilità che lo studio venga segnalato ad altri clienti.

È necessario pianificare le attività di *network* e fissare un obiettivo per il tempo che vi si dedica. In questo modo potrete verificare se l'impegno profuso ha portato a risultati concreti.

La tattica consiste nell'organizzare un incontro tra due o tre persone per approfondire la loro conoscenza, capire di cosa hanno bisogno e cosa cercano: una volta stabilito un legame, sarà più facile mantenere i rapporti nel corso del tempo.

Ma come si fa ad intavolare una conversazione con un perfetto sconosciuto? Quando si incontra qualcuno per la prima volta ci sono almeno tre argomenti di cui si può sempre parlare:

- Il luogo o l'occasione dell'incontro: Se due persone partecipano ad uno stesso evento, hanno sicuramente un interesse in comune, ed è da lì che si può fare partire la conversazione, ponendo delle domande interlocutorie e ascoltando le risposte. Da queste poi si potranno cogliere degli indizi utili a condurre la conversazione in modo efficace.
- La persona con cui si parla: Potendo scegliere, la maggior parte delle persone preferisce parlare di sé che di altri. Naturalmente le domande dovranno essere di tipo interlocutorio e andranno poste in modo cortese e con una certa disinvoltura, in modo che non sembri un interrogatorio. A questo punto è probabile che l'interlocutore risponda ponendo a sua volta delle domande, per scoprire chi è l'altro e cosa fa.
- Presentare se stessi: Questa è l'occasione per presentarsi e pubblicizzare le attività dello studio. È importante, a questo proposito, preparare qualche possibile risposta che descriva brevemente le attività e il settore di riferimento dello studio. Questa fase della conversazione viene spesso definita "chiacchiere da ascensore" (perché ha più o meno la stessa durata dei discorsi che si possono fare in un ascensore), ma è di fondamentale importanza, perché permette all'interlocutore di farsi un'idea dei vantaggi che potrebbe trarre dall'instaurare un rapporto con lo studio.

Non ci si deve aspettare che le persone che si conoscono diventino clienti dello studio: anche se loro non lo diventeranno, è possibile che saranno avviati rapporti con loro conoscenti. Se si vedono le cose in questo modo, si diminuisce la tensione e ci si mette nelle migliori condizioni per apparire rilassati e chiacchierare in maniera disinvolta. Non è necessario cercare di fare colpo o di vendere se stessi alle persone che si incontrano in queste occasioni. Meglio dare agli altri l'occasione di conoscere lo studio e di capire in che misura potrebbe essere loro utile.

3.3.4d Il passaparola

Si è già detto che il passaparola rappresenta la migliore forma di pubblicità per uno studio professionale e questo vale in modo particolare se a parlare bene è un cliente soddisfatto. È proprio questo tipo di "raccomandazione" che va ricercato e coltivato con il massimo impegno. Quando avrete portato a termine un incarico per un cliente, quello sarà il momento migliore per chiedergli di segnalarvi qualcuno che potrebbe essere interessato ai servizi forniti dal vostro studio. Essendo il cliente soddisfatto per un incarico ben svolto, non sarà difficile dirgli: "A proposito, se sa di qualcun altro che potrebbe aver bisogno del servizio del nostro studio, le saremmo grati se ce lo vorrà segnalare". In questo modo il cliente saprà che siete alla ricerca di nuovi clienti.

Un altro sistema per acquisire contatti con clienti potenziali è mettere in piedi un programma articolato e strutturato di incontri con coloro che potrebbero segnalare lo studio ai propri conoscenti e clienti. Questi contatti, che vengono definiti da alcuni autori "centri di influenza", possono essere rappresentati da funzionari di istituti di banca, avvocati e professionisti che operano in settori affini, come la pianificazione o l'intermediazione finanziaria.

Numerosi studi professionali hanno adottato con successo il sistema di dedicare regolarmente parte del loro tempo a questo tipo di incontri, per esempio organizzando ogni mercoledì del mese un pranzo di lavoro con un dirigente di banca di volta in volta diverso, per poi dedicarsi il mese successivo agli avvocati, ai consulenti finanziari, e così via. Concluso il ciclo, si riparte con i funzionari di banca.

In questo modo, si lavora sistematicamente su un elenco di contatti, costruendo le relazioni dalle quali ci si augura che deriveranno i nuovi incarichi.

Ogni studio potrà in questo modo determinare in modo flessibile l'ordine e la frequenza degli incontri, magari decidendo di stabilire rapporti più stretti con alcuni dei professionisti conosciuti grazie all'attività di *network* o in altre occasioni.

Vi sono però alcune osservazioni da fare in merito a questa strategia di *marketing*:

- Occorre essere preparati a parlare dell'attività dello studio: questa è l'occasione di far sapere agli altri quello di cui ci si occupa, e ciò va fatto in modo programmato, preparando una serie di informazioni fondamentali da fornire all'interlocutore, preferibilmente qualcosa che differenzi lo studio dalla massa dei concorrenti.
- È di fondamentale importanza essere pronti ad ascoltare, per capire ciò di cui ha bisogno l'interlocutore. Non basta offrirgli il pranzo: bisogna stabilire un rapporto a due sensi, in cui vi sia uno scambio reciproco. Per riuscirci, bisogna sapere qualcosa della persona che si ha di fronte e capire di cosa potrebbe aver bisogno nel proprio lavoro.
- Questi incontri non devono rappresentare soltanto delle occasioni per ritrovarsi con altri colleghi, ma devono avere uno scopo ben preciso, qualcosa che vada al di là della semplice socializzazione. Naturalmente lo scopo è quello di instaurare dei rapporti che indurranno l'interlocutore a raccomandare lo studio, ma occorre tenere sempre presente che il vero motivo è quello di espandere la propria attività professionale.
- Limitare il consumo di alcolici; è importante rimanere concentrati sulla missione: presentare se stessi e lo studio, dimostrando di essere professionisti competenti e affidabili. Un atteggiamento eccessivamente rilassato renderebbe più difficile trasmettere questo messaggio e potrebbe danneggiare l'immagine e la reputazione dello studio.

L'Appendice 3.1 fornisce uno schema utilizzabile come esempio per fissare gli appuntamenti e pianificare gli incontri.

3.3.4e La crescita fondata sull'acquisizione di altre strutture

In alcuni casi, anziché seguire un processo di crescita organica, gli studi professionali optano per una strategia basata sulla fusione con strutture analoghe o sulla loro acquisizione. Una scelta di questo tipo può avere motivazioni diverse, quali:

- La ricerca di sinergie: uno studio unificato, di maggiori dimensioni, consente spesso di ridurre le spese fisse, eliminando dipartimenti o uffici operativi che risulterebbero doppi, con il conseguente aumento dei margini di profitto.
- La possibilità di vendere ai propri clienti altri servizi: ciascuno studio può vendere i servizi in cui è specializzato ai clienti dell'altro studio.
- La ricerca di economie di scala: uno studio unificato può spuntare prezzi migliori dai fornitori, grazie alle maggiori quantità acquistate o alla possibilità di comprare all'ingrosso. Inoltre, fornendo uno stesso servizio in volumi elevati, è possibile massimizzare l'investimento in tecnologia e formazione del personale.

Nelle pagine seguenti verranno illustrati brevemente alcuni casi tipici di fusione e di acquisizione di studi professionali.

3.3.4f Rilevare un portafoglio clienti

Questa operazione consiste nell'acquistare da terzi un portafoglio clienti composto da un certo numero di nominativi, con i relativi incarichi. L'acquirente dovrebbe effettuare una *due diligence* sulla qualità dei contatti ceduti, per accertarsi che il prezzo pattuito sia commisurato al valore del portafoglio clienti.

Generalmente l'acquirente può ridurre il rischio associato all'operazione versando il corrispettivo concordato per la cessione del portafoglio sotto forma di rate trimestrali, in modo da poter dedurre dal saldo finale eventuali clienti perduti. Un'altra possibilità è quella di inserire nel contratto di compravendita una clausola di recesso, che consenta all'acquirente di chiedere la restituzione di parte del prezzo pagato nel caso che qualcuno dei clienti non sia disposto a trasferire le proprie pratiche allo studio del compratore.

3.3.4g La fusione con un altro studio

Con la fusione, due studi decidono di unirsi per formare un'unica struttura di dimensioni maggiori. L'operazione dà i risultati migliori quando i due studi originari hanno dimensioni analoghe, altrimenti essa assume le caratteristiche di un'acquisizione. Il patrimonio dello studio unificato generalmente si basa sull'entità e qualità del fatturato apportato da ciascuna struttura. Le maggiori difficoltà incontrate nell'adottare questa strategia sono generalmente legate alla differenza tra le culture, l'organizzazione, le risorse tecnologiche e lo stile di *leadership* dei due studi.

3.3.4h L'acquisizione di un altro studio

Con questo tipo di operazione uno studio ne acquisisce un altro, generalmente dietro pagamento di un corrispettivo al titolare o agli associati dello studio ceduto. Generalmente l'accordo prevede che il titolare o gli associati uscenti continuino a lavorare all'interno dello studio per un certo periodo di tempo, per agevolare il passaggio dei clienti e dare al personale il tempo di adattarsi alla nuova situazione. Spesso per i venditori sono inclusi anche dei patti di non-concorrenza, come l'impegno a non fondare un altro studio in concorrenza con l'acquirente entro il raggio di una certa distanza o un determinato periodo di tempo, oppure a non associarsi ad uno studio già esistente.

3.3.4i Sottrarre professionisti ad altri studi per acquisire attraverso di loro nuovi clienti

Con questo tipo di operazione, si individuano e si contattano professionisti associati ad altri studi, invitandoli ad entrare nel proprio studio. Generalmente i professionisti in questione sono individuati in base a motivazioni precise, ad esempio perché possiedono competenze specifiche in un determinato settore o perché possono contare su un ampio portafoglio clienti. È ovvio che per convincere un professionista ad abbandonare lo studio cui è associato gli si dovranno fornire incentivi sostanziali, generalmente di natura economica, ma il cambiamento può essere indotto anche da motivazioni diverse, come una maggiore affinità con la cultura della nuova struttura, la sua posizione geografica o la possibilità di raggiungere un migliore equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

3.3.4j Ricerca di un "rainmaker"

Analogamente all'operazione descritta in precedenza, anche in questo caso si individua un professionista in possesso di spiccate capacità di attrarre i clienti, invitandolo ad associarsi allo studio. La differenza sostanziale è che il cosiddetto "rainmaker" può avere o meno un proprio portafoglio di clienti pronti a seguirlo nella nuova struttura, ma possiede la capacità di guadagnarsi agevolmente nuovi clienti o di generare un volume d'affari molto superiore alla norma.

3.3.4k La scelta di appoggiarsi ad uno studio più grande (*tuck-in model*)

Questa è una strategia utilizzata da alcune strutture di medie dimensioni; queste individuano studi di piccole dimensioni, tipicamente studi individuali, invitandoli a "rifugiarsi sotto l'ala" della struttura più grande. Quest'ultima si offre di occuparsi delle questioni amministrative e burocratiche dello studio, lasciando il singolo professionista libero di occuparsi dei propri clienti. Lo studio individuale potrà così usufruire delle infrastrutture e del supporto della grande organizzazione, mentre quest'ultima si assicurerà un *partner* fortemente motivato. I clienti dello studio più piccolo vengono assorbiti nella clientela dello studio più grande e il singolo professionista ne diventa associato.

3.3.4l L'affiliazione

In questo caso, diversi studi, indipendenti tra loro, decidono di riunirsi sotto una bandiera comune, presentandosi al mercato come una struttura unica. Ciascuno di essi otterrà dall'operazione una serie di vantaggi, quali:

- la possibilità di essere percepiti dal mercato come una struttura di maggiori dimensioni rispetto ai singoli studi;
- la possibilità di elaborare e condividere con gli altri studi del gruppo conoscenze, sistemi e proprietà intellettuale;
- la possibilità di soddisfare clienti di maggiori dimensioni, che hanno la necessità di interagire con studi che hanno uffici dislocati in aree diverse;
- maggiore facilità di attirare e mantenere all'interno dello studio i collaboratori di maggior valore, grazie alle maggiori opportunità di carriera;
- la possibilità di usufruire di economie di scala, nella formazione, negli acquisti, nell'organizzazione di eventi e così via;
- maggiore accesso alle risorse, finanziarie e non.

Come si vede, sono molte le strategie alle quali è possibile ricorrere per fare crescere il proprio studio professionale. Una volta stabilita la strategia o l'insieme di strategie da adottare, dovrà essere approntato un piano fattibile per metterle in pratica. Le componenti fondamentali del piano saranno:

- l'obiettivo di *marketing*;
- le strategie di *marketing*;
- i componenti del *team* (cui saranno assegnate le responsabilità);

- l'orizzonte temporale entro il quale il piano dovrà essere realizzato.

Del piano e della sua attuazione si parlerà nella parte successiva di questo modulo (Paragrafo 3.8).

3.4 Le strategie per affrontare l'aumento della complessità normativa e della concorrenza

3.4.1 L'aumento della complessità normativa

Negli ultimi tempi, sono aumentate enormemente le disposizioni normative inerenti all'esercizio della professione di dottore commercialista ed esperto contabile, emanate da enti governativi e non governativi, e non si prevede un'inversione di tendenza nel prossimo futuro.

Da una parte, ciò significa che non è prevista una diminuzione della domanda dei servizi forniti dai professionisti del settore; dall'altra, molti professionisti cominciano a chiedersi se saranno in grado di tenere il passo con tutti questi cambiamenti. Oltre alle pressioni dovute alla necessità di tenersi al corrente di tutte le novità in campo normativo, infatti, risulterà sempre più difficile riuscire a reperire e a tenere con sé collaboratori capaci ed affidabili.

Per fronteggiare le difficoltà normative, ci si può affidare a strategie interne o esterne.

Strategie interne

La principale strategia interna è rappresentata dal costante aggiornamento professionale dello *staff* dello studio. La formazione può avvenire all'interno oppure ci si può affidare ad enti esterni specializzati. Molti degli enti professionali organizzano corsi di formazione in proprio, alcuni dei quali si svolgono nella sede dello studio o attraverso conferenze e lezioni presso strutture esterne.

La formazione in studio oggi è sempre più diffusa, così come la tendenza a mettere insieme due o tre studi di piccole dimensioni per usufruire di uno stesso evento formativo, condividendo i costi della formazione. In questo modo la formazione potrà essere più facilmente calibrata sulle esigenze del gruppo, anziché vertere su argomenti generali con lezioni frontali di tipo tradizionale. Un altro vantaggio di questo tipo di formazione è che può essere prospettata ad un possibile collaboratore durante il colloquio di selezione come uno dei vantaggi derivanti dalla collaborazione con lo studio.

Sempre nell'ambito delle strategie interne, una metodologia alternativa alla formazione in studio è rappresentata dalla formazione a distanza, con lezioni trasmesse *on line* o scaricate sul *personal computer* del collaboratore, che può scegliere il momento migliore e la frequenza con cui usufruirne.

Strategie esterne

Il problema dell'aggiornamento normativo può essere affrontato anche ricorrendo a strategie esterne:

- Utilizzare i servizi del proprio ordine professionale: quasi tutti gli ordini professionali dispongono di un dipartimento che provvede a pubblicare documenti tecnici sulle novità che emergono a livello normativo. Ogni studio e ogni professionista dovrebbe cercare di sfruttare appieno le opportunità offerte dall'ente di appartenenza e le risorse messe a disposizione dei suoi iscritti.
- Collaborare con esperti: lo studio può creare degli stretti legami con altri professionisti, che possiedano una competenza specialistica in determinati settori. Ad essi si potrà fare riferimento in caso di necessità, per risolvere problematiche complesse dei clienti. In genere, l'esperto intesta la propria parcella allo studio che ne ha richiesto il servizio, che deciderà se trasmetterla al cliente o farsene carico direttamente, per poi integrarla nella fattura emessa al cliente.
- Aderire a *network* di professionisti: sono diversi i *network* di professionisti che operano nel mercato. Solitamente, i *network* sono gestiti da studi di commercialisti, che se ne servono come veicoli di *marketing*. Le informazioni fornite da questi *network* generalmente sono di ottima qualità e vengono prodotte all'interno del *network*

stesso. In sostanza, si tratta di un'applicazione su vasta scala del modello della collaborazione con gli esperti, di cui si è detto al punto precedente.

- Costituire un *network* di amici e colleghi: gli studi più piccoli, prima di ricorrere alla consulenza di esperti esterni, con tutti i costi che ciò comporta, cercano di risolvere le questioni più complesse chiedendo consiglio ad amici professionisti o a colleghi appartenenti a studi simili al proprio. *Network* di questo tipo spesso nascono grazie alla comune appartenenza ad uno stesso ordine professionale. Chi ne fa parte può incontrarsi regolarmente o non frequentarsi affatto, in funzione delle necessità del gruppo. Si tratta di una strategia molto efficace, ma che presuppone che tutti i partecipanti contribuiscano in maniera più o meno equivalente alla risoluzione dei problemi proposti, altrimenti i più attivi potrebbero sentirsi sfruttati dal resto del gruppo.
- Collaborare con o aderire ad enti ed associazioni di carattere nazionale: gli ordini professionali a carattere nazionale possono fornire informazioni e assistenza su importanti aspetti relativi alle attività dello studio. Avviare relazioni e collaborazioni con camere di commercio, associazioni di categoria e sindacali può consentire di ottenere informazioni su altri aspetti importanti quali ad esempio la gestione delle risorse umane o le normative sulla salute e la sicurezza. La collaborazione con tali organizzazioni può inoltre fornire un'occasione per stabilire contatti e farsi conoscere da professionisti e imprenditori appartenenti ad ambienti diversi.

3.4.2 L'aumento della concorrenza

A mettere sotto pressione gli studi professionali non è soltanto l'aumento dei vincoli normativi e delle norme legislative, ma anche la crescita della concorrenza proveniente da fonti diverse, che non coincidono necessariamente con studi di dottori commercialisti ed esperti contabili. Sempre più spesso, infatti, gli studi si trovano a competere con:

- paesi stranieri;
- grandi società e istituti quotati in borsa;
- non professionisti.

Il libero mercato implica inevitabilmente la presenza di imprese concorrenti, dunque il segreto per restare sul mercato è riuscire a mantenere i propri clienti e far crescere il proprio studio professionale.

La capacità di fidelizzare i clienti è direttamente legata alla capacità di soddisfarne le esigenze, presenti e future. Se il cliente cresce, crescono anche le sue esigenze e tutto questo si ripercuote sulle scelte strategiche dello studio:

- Come fare a soddisfare i bisogni e le aspettative crescenti del cliente?
- Cosa fare se tali esigenze e aspettative crescono al punto da superare la capacità dello studio di soddisfarli?
- Che cosa comporta tutto questo per lo studio, sotto il profilo finanziario?

Se non riesce più a servire i propri clienti, lo studio finirà per perderli, a vantaggio di studi concorrenti in grado di soddisfarli.

Per quanto concerne l'aumento nella quantità delle disposizioni normative, una possibilità consiste nell'aumentare le dimensioni dello studio. Tuttavia, a meno di non ricorrere ad una fusione o di associare professionisti specializzati nelle varie discipline professionali, la soluzione migliore rimane quella di instaurare nuove reti di collaborazioni e costituire nuovi *network*.

Chiedere consiglio agli esperti, aderire ad un *network* di professionisti o creare rapporti con un'associazione di categoria: in tutti questi casi, i clienti dovranno essere messi al corrente del fatto che possono contare su risorse più ampie, altrimenti essi crederanno che lo studio non è più in grado di seguire la loro crescita e si rivolgeranno ad altri.

3.5 Creare una cultura dello studio

Quando esiste una buona cultura dello studio, si riscontra che gli associati, i professionisti e i collaboratori si recano ogni giorno al lavoro volentieri. In generale, si tende a dimenticare che ogni studio possiede già, di suo, una propria cultura. A questo proposito, bisogna decidere se si intende incidere su di essa o se si preferisce lasciare che le cose si sviluppino per conto proprio.

Un luogo di lavoro in cui prevale una cultura positiva e aggregante presenta, secondo molti autori, una serie di vantaggi per chi vi lavora e per la struttura stessa:

- maggiore impegno da parte di tutti;
- minore propensione a lasciare lo studio;
- maggiore soddisfazione per il proprio lavoro;
- minore *stress*.

Quando la cultura dello studio è quella giusta, si possiedono le basi per fare crescere lo studio nel modo pianificato.

3.5.1 Costruire una cultura produttiva

Si possono seguire strade diverse per far nascere una cultura produttiva all'interno dello studio. Occorre osservare attentamente la situazione esistente e cercare i modi per migliorarla, modificando l'atteggiamento delle persone nei confronti del loro ambiente, degli altri e di se stessi.

In primo luogo, è necessario individuare eventuali punti deboli che potrebbero essere alla radice di atteggiamenti negativi, come la tendenza a fare dei favoritismi, il mancato riconoscimento del merito o l'applicazione di criteri di valutazione diversi a seconda della persona.

I *leader* che riescono ad ottenere il meglio dal proprio *team* sono quelli che riescono ad ispirare una cultura positiva. Elementi che favoriscono questo risultato sono i seguenti:

- Trattare tutti i collaboratori in modo equo e corretto
- Comunicare in modo chiaro e onesto
- Riconoscere e premiare i buoni risultati ottenuti
- Fissare obiettivi chiari e ben definiti
- Svolgere regolarmente le attività di formazione
- Adottare uno stile di *management* aperto
- Effettuare verifiche frequenti e regolari
- Garantire pari opportunità a tutti i collaboratori

È importante cogliere la sfida e cercare di costruire una cultura dello studio positiva: i risultati che si otterranno premieranno gli sforzi profusi e ognuno lavorerà molto più volentieri ([Caso di studio 3.3](#) nell'[Appendice 3.2](#), dedicato in modo specifico al tema della cultura dello studio).

3.6 Individuare il cliente *target* dello studio e le nuove opportunità di mercato

Per quanto importante sia l'obiettivo di fare espandere lo studio, è altrettanto determinante raggiungerlo proprio con il tipo di cliente che si era identificato come *target*, applicando per tempo criteri più selettivi anche nella ricerca di nuovi clienti.

Nelle prime fasi di vita di uno studio, si tende ad accettare qualsiasi tipo di cliente, perché la priorità è ampliare la propria clientela. Con il passare del tempo, però, è preferibile diventare più selettivi e decidere di lavorare soltanto con determinati tipi di clienti.

A questo punto, la strategia di sviluppo si baserà su un modello di crescita che risponde alle seguenti caratteristiche:

- è generata dal settore di attività in cui lo studio è specializzato o nel quale preferisce operare;
- garantisce una redditività più elevata;
- è generata da una tipologia di clienti prestabilita;
- è in sintonia con le caratteristiche dello studio, dei suoi associati e collaboratori.

Dopo aver raggiunto una certa fase di sviluppo, uno studio dovrebbe cercare di affinare la propria base clienti, incrementando il numero dei clienti che appartengono alla tipologia di riferimento. Questo approccio, se attuato correttamente, dovrebbe generare maggiori livelli di redditività, maggiore soddisfazione sul lavoro, minore *stress* e consentire un maggior livello di specializzazione.

In che modo individuare il cliente *target* di uno studio? Come è ovvio, non vi sono risposte giuste o risposte sbagliate a questo quesito. Studi diversi avranno *target* diversi, con caratteristiche differenti.

Le domande della [Tabella 3.3](#) possono aiutare a stabilire se lo studio debba accettare un determinato cliente. I professionisti generalmente valutano il cliente in base al reddito potenziale che questi può generare per lo studio, ma questo criterio non è sempre sufficiente e se ne dovrebbero aggiungere altri, di natura non strettamente economica.

Tabella 3.3 Valutazione dei clienti potenziali

	Domanda	Risposta/Commento
1.	Vi piace lavorare con il cliente?	
2.	Il cliente rispetta voi, le vostre opinioni, il vostro lavoro e il vostro <i>staff</i> ?	
3.	Il cliente rappresenta un rischio per la vostra attività?	
4.	È possibile instaurare un dialogo con il cliente?	
5.	Il cliente si rapporta in maniera positiva con voi e con il vostro <i>staff</i> ?	
6.	Il cliente utilizzerà un certo numero dei servizi offerti dallo studio?	
7.	Il cliente salderà puntualmente le sue fatture?	
8.	Il cliente sarà disposto a collaborare con lo studio, se necessario?	
9.	Il cliente vi causerà <i>stress</i> ?	
10.	Sono compatibili le vostre rispettive culture?	
11.	Lo studio è in grado di portare valore aggiunto all'attività del cliente?	
12.	Il cliente porterà valore aggiunto allo studio?	
13.	Sareste orgogliosi di presentarlo come un cliente del vostro studio?	
14.	Il cliente sarebbe orgoglioso di presentarvi come il suo studio di riferimento?	
15.	Il cliente osserva i principi deontologici e di correttezza professionale?	
16.	Il cliente potrebbe chiedervi di accettare dei compromessi dal punto di vista etico?	
17.	Si tratta solo di una questione economica?	
18.	Come giudicate il cliente, alla luce dei principi ISQC 1 e ISA 220?	

Per definire il *target* di clienti dello studio si possono impiegare diversi criteri di selezione. Qui di seguito ne forniamo i più comuni:

- Tipologia aziendale: ad esempio, società quotate in borsa, piccole imprese, enti *non profit*, società di investimento
- Comparto industriale: ad esempio, aziende agricole, aziende manifatturiere, aziende nel settore della subfornitura, medici, grossisti e società in *franchising*
- Dimensioni dell'attività: ad esempio, attività con un fatturato superiore ai 2 milioni di euro o con più di 10 dipendenti
- Livello minimo del volume d'affari generato: ad esempio, clienti che assicurano allo studio un volume di affari pari ad almeno 2000 euro all'anno
- Servizi utilizzati: ad esempio, clienti che utilizzano almeno tre dei servizi offerti dallo studio

Le possibilità sono quasi illimitate: il *target* di clienti può essere composto da qualsiasi impresa o professionista di nostra scelta, che rappresenti un valore aggiunto per lo studio.

Il segreto sta nell'individuare i clienti prescelti e poi pianificare le proprie azioni di *marketing* in riferimento a quella determinata tipologia di clienti. L'importante è rivolgersi sempre a quel livello di *target* o anche a un *target* superiore, purché mai inferiore.

Capiterà certamente che lo studio attragga clienti che non sono in linea con il profilo del cliente *target* e che si rivolgono a voi per effetto del passaparola, della pubblicità o per pura coincidenza. Lo studio dovrà decidere se accettarli o meno, ma si tratta di una scelta da ponderare caso per caso.

È indispensabile che gli investimenti in *marketing* dello studio siano destinati ad iniziative in grado di attirare la tipologia di cliente che è stata scelta come *target*. Sarebbe uno spreco di tempo e di denaro investire in attività che portano clienti ai quali lo studio non è interessato.

Per quanto sia auspicabile definire il *target* di clienti e riuscire a fare crescere lo studio lavorando con questa tipologia di clienti, non è detto che tutti gli altri clienti debbano essere automaticamente esclusi. In effetti, in molti casi è buona politica poter contare su una clientela mista, dal punto di vista delle dimensioni, della complessità degli incarichi e del livello di fatturato generato. La diversità può far crescere la professionalità di tutto il personale dello studio, anche di quello meno esperto e lo stesso principio vale anche per la complessità degli incarichi e la possibilità di accumulare esperienza con i clienti.

Una volta individuato il cliente *target*, le attività di *marketing* dovrebbero essere volte a dare sostanza e visibilità all'immagine del vostro studio presso quella tipologia di cliente.

3.7 Costruzione del marchio (*brand*), *marketing* e promozione

3.7.1 Costruzione del marchio (*brand*)

La costruzione del marchio costituisce un aspetto essenziale del *marketing*. Un'azione di *marketing* è efficace quando viene trasmesso un messaggio chiaro. Il messaggio deve necessariamente includere il marchio ed essere costruito su di esso, sfruttandone a pieno le potenzialità.

Si potrebbe obiettare: "Il nostro è un piccolo studio, il marchio è davvero così importante per noi? Non sarà soltanto una questione che riguarda le grandi imprese?". La risposta è che il marchio è importante anche per uno studio professionale, soprattutto se si progetta di farlo crescere di dimensioni.

Molte società investono milioni di euro per sviluppare il proprio marchio. Guardando i loro messaggi pubblicitari, si nota che non viene citato uno solo dei loro prodotti o servizi: quello che viene promosso è il marchio nel suo complesso. Uno dei motivi alla base di questa politica è il costo di acquisizione dei clienti. Questo rappresenta un problema serissimo per le imprese che hanno raggiunto lo stadio di maturità e il costo tende a crescere, a causa della concorrenza. Costruendo il marchio, queste aziende cercano di stabilire con i propri clienti e con il mercato in generale un rapporto che induca le persone a sceglierle. Il marchio, con i sentimenti, le emozioni e le connotazioni che ad esso si accompagnano, è abbastanza potente da condizionare le scelte del consumatore.

Il meccanismo risulta evidente se si osservano le grandi imprese multinazionali, come Coca-Cola, McDonald's, Kellogg's e Virgin. Ognuna di loro investe ingenti capitali nella costruzione e nel rafforzamento del proprio marchio, perché è consapevole che un marchio forte si traduce in maggiori vendite e in un maggior valore di avviamento della società.

Probabilmente anche l'associazione professionale alla quale appartiene lo studio avrà investito molto per costruire il proprio marchio!

- Portare il mercato verso lo studio
- Ridurre il costo di acquisizione di nuovi clienti
- Aprire nuove opportunità di *business*, grazie alla percezione del marchio da parte dei consumatori

- Rafforzare la fiducia e il senso di sicurezza dei clienti già acquisiti
- Fare crescere il valore di avviamento del vostro studio

Il marchio rappresenta il messaggio che lo studio vuole comunicare al mercato a proposito di se stesso e pervade tutte le sue attività, andando ben al di là del semplice logo e della carta intestata. Il marchio parla dei servizi che lo studio può offrire, del suo modo di soddisfare il cliente, dell'immagine che si vuole trasmettere all'esterno. Il marchio diventa la bandiera con cui ci si vuole presentare al mercato, che sventola su tutti gli incarichi svolti dallo studio e riguarda il modo di comunicare, di presentarsi e lo stile dello studio.

Scendendo nel concreto, il marchio è il modo in cui si presenta il sito *web* dello studio, le divise indossate dal personale, la grafica e il logo utilizzati per la comunicazione e per le presentazioni, ma anche il modo in cui gli associati interagiscono con i clienti e con lo *staff*, persino le parole che si usano al telefono.

Costruendo e promuovendo il marchio dello studio, si generano nella mente dei clienti aspettative di livello elevato, perciò quando fornite un servizio, dai bilanci alla dichiarazione dei redditi, la precisione, l'aspetto, la sostanza dei documenti generati dallo studio devono essere in linea con quel livello di aspettative. I vostri clienti, da parte loro, si attendono che il servizio ottenuto sia all'altezza delle loro aspettative – aspettative che sono state generate dallo studio stesso.

Una volta risolta la questione dell'identità del marchio, si dovrà garantire l'assoluta coerenza con il messaggio comunicato. Tutto ciò che si trova all'interno dello studio e tutto il materiale che viene prodotto dallo studio dovrà essere coerente con quella identità.

Qui di seguito, forniamo una *checklist* che potrà essere utilizzata come guida per definire l'identità del marchio.

Tabella 3.4 Costruzione del marchio. *Checklist*

	Elementi che compongono il marchio	Risposta/Commenti
	Il vostro marchio è sempre ben rappresentato attraverso gli elementi seguenti?	
1.	Il logo dello studio	
2.	La carta intestata, i biglietti da visita, i bigliettini personalizzati, il <i>font</i> utilizzato per i documenti	
3.	Le relazioni che lo studio consegna ai clienti	
4.	Il modo di parlare ed interagire con i clienti	
5.	Il modo di parlare ed interagire con il vostro <i>staff</i>	
6.	L'aspetto e l'arredamento dello studio	
7.	La segreteria telefonica dello studio	
8.	La corrispondenza <i>e-mail</i> e le formule di saluto a conclusione delle lettere inviate dallo studio	
9.	L'abbigliamento, lo stile e le divise indossate dal personale dello studio	
10.	Gli <i>screen saver</i> sui <i>personal computer</i>	
11.	Tutta la comunicazione con i clienti: lettere, relazioni, proposte, preventivi	

12.	Tutte le comunicazioni verbali scambiate con i clienti attuali o potenziali	
13.	I programmi e il materiale dei convegni di formazione	
14.	Le attività di <i>marketing</i> e il materiale promozionale	
15.	Gli eventi organizzati e le occasioni speciali per i clienti	
16.	Le riunioni e gli incontri con il resto del <i>team</i>	

3.7.2 *Marketing* e promozione

Il *marketing* è uno strumento molto potente, in grado di trasformare profondamente l'attività di uno studio professionale, favorendone considerevolmente l'espansione. Non va però dimenticato che si tratta di uno strumento che muta rapidamente, influenzato dalle nuove tecnologie che modificano significativamente il modo di interagire con i clienti.

L'obiettivo del *marketing* è acquisire, fidelizzare e soddisfare i clienti. Dopo tutto, senza clienti, uno studio professionale non avrebbe ragione di esistere!

In linea generale, le aziende che hanno maggiore successo presentano sette caratteristiche fondamentali:

- una buona conoscenza dei propri clienti;
- mercati di riferimento ben definiti;
- la capacità di motivare i collaboratori e di indurli ad assicurare un alto livello qualitativo ai clienti;
- la priorità attribuita al *business*, ovvero alla capacità di servire e soddisfare i propri clienti;
- la focalizzazione sul marchio;
- la capacità di soddisfare i bisogni dei clienti e di fare innovazione;
- la capacità di attirare e fidelizzare i clienti.

Il *marketing* deve abbracciare tutti gli aspetti della vita dello studio e quest'ultimo, se intende puntare sul *marketing*, dovrà concentrarsi sui seguenti aspetti:

- Orientamento al cliente (l'attenzione ai bisogni del cliente)
- Vantaggio competitivo sostenibile (la capacità di differenziarsi dalla concorrenza)
- Ricerca del profitto nel lungo periodo (un approccio orientato al cliente, che trovi il giusto equilibrio tra il desiderio di soddisfare il cliente e l'esigenza di generare profitti nel lungo periodo)

Tradizionalmente ci si riferiva all'attività di *marketing* come le 4P. Tali attività si fondavano su un approccio essenzialmente rivolto verso l'interno, basato esclusivamente sul punto di vista dell'impresa:

- Prodotto
- Prezzo
- Promozione
- Posto

Oggi questo approccio si è modificato, per diventare più incentrato sul cliente e rivolto all'esterno:

- Soluzione per il cliente (il prodotto o il servizio)
- Il costo per il cliente (il prezzo)

- La comodità (il luogo)
- La comunicazione (la promozione e l'impegno costante)

La differenziazione

Che cos'è che rende uno studio diverso da un altro? Per quale motivo un cliente dovrebbe scegliere il vostro studio e non rivolgersi alla concorrenza?

Queste sono due ottime domande da porsi. Se non si trova una risposta, suggeriamo di cercarla nella pagine che seguono.

La concorrenza è in continuo aumento. Migliaia di dottori commercialisti ed esperti contabili offrono servizi sostanzialmente analoghi. A questi si aggiungono tutti gli altri fornitori di servizi che vorrebbero fare affari con i clienti dello studio, offrendo loro i medesimi servizi che potreste offrirgli voi. D'altro canto, nella nostra economia abbondano le aziende che si promuovono e che competono tra di loro per aggiudicarsi lo stesso segmento di mercato.

I clienti dello studio, quelli attuali e quelli futuri, dovranno decidere a chi affidare gli incarichi e, in questa scelta, è più probabile che vengano influenzati dalle differenze che esistono tra uno studio professionale ed un altro, anziché dalle analogie.

Ma per quale motivo si sceglie di servirsi di uno studio piuttosto che di un altro? Si è influenzati dal prezzo, dalla qualità, dall'esperienza, dal rapporto umano o dalla novità? È probabile che la scelta sia determinata da uno di questi fattori. Comunque sia, la decisione dimostra che quel determinato studio è riuscito in qualche modo a differenziarsi rispetto ai suoi concorrenti.

Allora, cosa si potrà rispondere se un potenziale cliente ci chiede: "Perché dovrei scegliere di servirmi proprio di questo studio?" Cos'è che lo rende diverso da tutti gli altri studi della zona? Se non si riesce ad individuare alcuna differenza, sarà difficile che lo studio riesca a conquistarsi quel cliente, perché per quest'ultimo lo studio non rappresenterà che uno dei tanti fornitori che offrono servizi analoghi per natura, qualità, prezzo e condizioni di consegna.

Poter contare su un aspetto esclusivo aiuta ad emergere rispetto all'insieme degli altri studi professionali presenti in zona, quanto meno nella percezione dei clienti. Ma non è detto che riuscirvi sia facile. Dopo tutto, gli studi offrono servizi simili ed operano applicando gli stessi principi di deontologia professionale. Anche il tariffario può essere simile e persino il marchio. Molti studi vantano professionalità, riservatezza, stile di comunicazione e forte personalità degli associati e dello *staff*. Allora, come si fa a differenziarsi?

Ci si può differenziare in molti modi diversi, ad esempio attraverso:

- la gamma dei servizi offerti;
- la specializzazione in un settore specifico;
- le modalità di erogazione del servizio;
- l'accessibilità;
- le tariffe e la struttura dei prezzi;
- l'aspetto e l'atmosfera dello studio;
- il modo in cui si presenta il lavoro;
- i *network* di contatti che lo studio è in grado di proporre ai propri clienti.

Ogni studio probabilmente avrà altre caratteristiche da aggiungere alla lista, eppure pochissimi dedicano tempo ed energie a rendere evidenti queste differenze. Il risultato è che uno strumento di *marketing* potentissimo

resta totalmente inutilizzato, uno strumento che potrebbe conferire un vantaggio competitivo fondamentale nell'acquisizione del cliente *target*.

Si considerino i seguenti messaggi che possono essere utilizzati per differenziarsi:

- "Sappiamo che avete molto da fare e quindi saremo noi a venire da voi".
- "Grazie all'ampia gamma dei servizi offerti dal nostro studio, vi assicuriamo uno sportello unico per soddisfare tutte le vostre necessità di natura contabile, fiscale e finanziaria".
- "Il nostro studio è specializzato nel campo medico".
- "Siamo a vostra disposizione ventiquattro ore al giorno: questi sono tutti i nostri recapiti, se avrete bisogno di noi basterà fare una telefonata".
- "Con il nostro servizio di consulenza commerciale, creiamo autentico valore aggiunto per la vostra impresa. Il nostro obiettivo è lavorare con voi per farvi crescere e guadagnare di più".
- "Le nostre parcelle sono calcolate in base a tariffe forfettarie che concordiamo con voi, per tutti i servizi che ci chiederete, così voi potrete distribuirne il costo lungo tutto l'arco dell'esercizio".
- "Tra i nostri contatti abbiamo consulenti altamente qualificati in campo legale, finanziario, assicurativo e immobiliare. Lavorando con noi, avrete accesso alla nostra rete: una squadra di consulenti al vostro servizio!"
- "Gli incarichi che ci affiderete verranno sempre seguiti da uno degli associati dello studio e voi potrete verificare il lavoro svolto, in qualunque momento".

È evidente che questi messaggi indicano quali sono le priorità dello studio pubblicizzato, differenziandolo rispetto alla concorrenza. Si noti che la comunicazione non verte sulla qualità o sul prezzo, del lavoro svolto. Infatti, al cliente risulta molto difficile riconoscere le differenze qualitative del servizio o della consulenza ricevuti, a meno che non possa fare un confronto con una precedente esperienza negativa.

Di norma, i clienti si aspettano che il loro commercialista assicuri loro un prodotto di qualità e il prezzo non costituisca un aspetto in merito al quale è consigliabile cercare di differenziarsi. La concorrenza basata sulle tariffe, per essere conveniente, richiede grandi volumi di operazioni, cosa che generalmente non si verifica nel mercato degli studi professionali.

Concludendo, si può affermare che la varietà e le caratteristiche dei servizi offerti costituiscono il mezzo migliore per differenziarsi dalla concorrenza, anche perché ogni studio ha la possibilità di individuare il prodotto che risulta più appetibile per il suo mercato di riferimento. Una volta individuato tale aspetto, è possibile sviluppare un piano di *marketing* e un programma di comunicazione che siano incentrati, quanto meno in parte, sulle caratteristiche esclusive dello studio.

3.8 La realizzazione dei vostri piani

3.8.1 L'importanza della fase di attuazione

Una volta creato il piano di *marketing*, la fase più importante è quella della sua attuazione.

L'elaborazione di un piano di *marketing* richiede una discreta quantità di tempo e di fatica, ma per quanto ci si possa sentire soddisfatti, una volta terminata la sua stesura, si tratterà di sforzi sprecati se il piano non verrà messo in pratica interamente e nel modo adeguato.

Molti studi si dedicano alla pianificazione all'inizio dell'anno solare o dell'esercizio finanziario, generando programmi e obiettivi carichi di buone intenzioni. Succede però che nel corso dell'anno il tempo dei professionisti viene assorbito sempre più dalle richieste dei clienti e dalle necessità operative dello studio. Quando aumenta la pressione, i primi aspetti che si tralasciano sono i programmi di crescita dello studio e il piano di *marketing*, che

erano stati approntati all'inizio dell'anno. Da tutto questo emerge una considerazione fondamentale: il processo di attuazione del piano richiede impegno e disciplina.

3.8.2 Come realizzare il piano

Se il piano di *marketing* dello studio è stato completato, con la relativa documentazione, significa che sono già state individuate le azioni da intraprendere, che sono stati definiti i responsabili dei progetti, il loro costo, le scadenze previste e soprattutto i risultati attesi. È assolutamente cruciale che il piano contenga quanto meno tutti questi dati esposti rigorosamente in forma scritta, per poter contare su un punto di riferimento durante la fase di attuazione. Il piano, così articolato, servirà anche a rammentare costantemente a tutto lo studio quali sono gli obiettivi che sono stati fissati all'inizio dell'esercizio. Tutto questo ha a che fare con la disciplina di cui si è detto prima: se non si è disposti a corredare il piano dei dati necessari, impegnandosi ad agire di conseguenza, è segno che non si sta facendo sul serio.

La **Tabella 3.5** illustra come riuscire a mettere in pratica il piano di *marketing* dello studio

Tabella 3.5 Attuazione del piano di *marketing*

	Suggerimento	Commento
1.	Non cercare di realizzare troppi progetti alla volta	Se si sono adottate strategie sia interne sia esterne, non dovrebbero esserci più di quattro, o al massimo sei, progetti in corso allo stesso momento.
2.	Assicurarsi che gli obiettivi siano realizzabili	Fissare obiettivi pratici e realistici. Se le aspettative sono eccessive, è facile che il <i>team</i> perda l'entusiasmo ancor prima di cominciare.
3.	Prevedere un tempo ragionevole per la realizzazione dei compiti assegnati	Fare in modo che il programma di lavoro assegnato preveda anche il tempo necessario per realizzare gli obiettivi di <i>marketing</i> . Se non si concede il tempo necessario, questa potrebbe essere utilizzata come giustificazione per il mancato conseguimento degli obiettivi.
4.	Distribuire le strategie lungo il corso dell'anno	Se si sono adottate diverse strategie, i risultati saranno migliori se le si scaglionerà lungo tutto il corso dell'anno. In questo modo tutti resteranno più concentrati sull'obiettivo e non perderanno interesse col passare del tempo.
5.	Stanziare un <i>budget</i> adeguato	Un <i>budget</i> inadeguato può spegnere gli entusiasmi e ostacolare la realizzazione del piano.
6.	Misurare i risultati ottenuti	Deve essere possibile misurare l'efficacia di tutti i programmi e di tutte le strategie adottate dallo studio. Bisogna anche riconoscere pubblicamente i successi ottenuti, ed imparare dagli errori commessi. Questo incoraggia il <i>team</i> e ne mantiene vivo l'entusiasmo.
7.	Condurre revisioni e verifiche periodiche	Il piano di <i>marketing</i> andrà verificato ogni qualvolta si riunisce il <i>management</i> . Revisioni e verifiche periodiche aiutano a rispettare i programmi e a rinnovare l'entusiasmo.
8.	Fissare delle tappe fondamentali	Il programma deve prevedere anche una serie di eventi che sottolineino la conclusione di una tappa importante del programma. In questo modo si possono monitorare i progressi compiuti, verificandone la tempistica.
9.	Lasciare un po' di spazio per eventuali cambiamenti	Se un programma o una strategia dà segno di non funzionare, occorre prenderne atto ed essere pronti ad adeguarsi, introducendo i cambiamenti necessari.

	Suggerimento	Commento
10.	Tenere vivo l'entusiasmo	Una volta destato l'interesse del <i>team</i> , occorre mantenerlo sempre vivo, anche se ciò dovesse significare che il programma assume la forma di un <i>work in progress</i> , in cui vengono aggiunti i nuovi progetti man mano che vengono completati i progetti precedenti. L'entusiasmo è il fattore determinante e, se viene adeguatamente stimolato, si autoalimenta.

È necessario affidare a qualcuno il compito di verificare che il piano venga realizzato. Generalmente questo ruolo spetta al professionista, il che potrebbe creare qualche difficoltà nel caso di uno studio individuale.

In alcuni paesi si è diffusa l'abitudine di affidare ad un mentore professionista il compito di guidare il processo di attuazione del piano. La parola chiave, in questo caso, diventa responsabilità, ovvero la necessità di rispondere a qualcun altro di ciò che si fa (o non si fa).

In tutte le attività di *marketing* è importante tenere conto delle norme ISO, che si riferiscono alla qualità, all'ambiente, all'etica e ad altre questioni analoghe.

3.9 La gestione finanziaria

Gli elementi della gestione finanziaria per uno studio professionale in espansione si riferiscono a tre aree principali: il *budget* della potenzialità di fatturato, il conto economico di previsione e le previsioni dei flussi di cassa. Di ciascuno di questi punti si discuterà brevemente nelle pagine seguenti.

3.9.1 Il *budget* della potenzialità di fatturato

Il *budget* della potenzialità di fatturato rappresenta una stima del reddito che potrebbe essere generato dallo studio se venissero fatturate tutte le ore disponibili. I fattori da considerare sono i seguenti:

- L'acquisizione di nuove risorse umane
- Gli aumenti retributivi
- Le ore lavorative disponibili
- I congedi per motivi di studio e aggiornamento
- L'aumento delle tariffe praticate ai clienti

In linea generale, le ore di lavoro disponibili potrebbero essere calcolate nel modo indicato dalla [Tabella 3.6](#).

Tabella 3.6 Tabella di calcolo degli obiettivi di fatturato

Criteri di calcolo	Settimane
Numero di settimane in un anno	52
Numero di settimane di ferie nell'anno	-4
Festività	-2
Assenze per malattia	-1
Formazione	-1
Settimane disponibili	44
Numero di ore lavorate per settimana	37,5
Numero di ore disponibili in un anno	1.650

Produttività attesa	80%
Ore fatturabili (obiettivo)	1.320 ore
Tariffa oraria	€ 100/ora
Ammontare fatturato (obiettivo)	€ 132.000

La tabella di calcolo dovrebbe essere applicata a tutto lo studio, per tutto lo *staff* impegnato in attività che producono reddito. L'ammontare totale (potenziale) del fatturato è quello che viene definito *budget* della potenzialità di fatturato dello studio.

Ovviamente, questo non è che un esempio di tabella di calcolo e per poterla utilizzare se ne dovranno modificare le voci, per adattare alla situazione del singolo studio.

3.9.2 Il conto economico di previsione

Nel conto economico di previsione, il *budget* delle potenzialità di fatturato viene assunto come valore del reddito atteso e vengono incluse le spese di esercizio previste per lo studio. Un esempio è riportato nella [Tabella 3.7](#).

Tabella 3.7 Un modello esemplificativo di conto economico di previsione.

Conto economico di previsione 200X/0Y					
	Situazione attuale	Conto economico di previsione			
	200W/0X	200X/0Y		200X/0Y	
		+ 5%	+10%	-5%	-10%
	€	€	€	€	€
Reddito					
Compensi					
- Revisione Legale dei Conti					
- Adempimenti dichiarativi e altri adempimenti ricorrenti					
- Servizi di consulenza					
Altri redditi					
Reddito complessivo					
Spese di produzione					
Salari diretti (<i>staff</i> produttivo)					
Totale spese di produzione					
Utile lordo					
Altri costi					
Costi amministrativi					
Oneri finanziari e commissioni bancarie					
Commissioni pagate					
Compensi per servizi di consulenza e professionali					
Comunicazione					
• Telefono					

Conto economico di previsione 200X/0Y					
• Spedizioni					
• Stampa, valori bollati e cancelleria					
Spese generali ed amministrative					
Assicurazioni					
Sistemi informativi					
• Licenze <i>software</i>					
• <i>Hardware</i> e assistenza tecnica					
• Stampanti e fotocopiatrici					
<i>Marketing</i> e promozione					
• Pubblicità					
• Rappresentanza					
Automezzi					
• Manutenzione automezzi					
• Parcheggio e pedaggi					
Costi relativi agli immobili					
• Pulizia e smaltimento rifiuti					
• Utenze					
• Canoni di locazione					
• Manutenzione e riparazioni					
• Sicurezza					
Altre spese per il personale					
Formazione e sviluppo					
Retribuzioni					
Totale costi					
Utile netto					

3.9.3 Prospetto di previsione dei flussi di cassa

Per la previsione dei flussi di cassa si utilizzano i dati del conto economico di previsione, per prevedere con quale tempistica i flussi di cassa relativi ai costi e ai ricavi si rifletteranno sul saldo bancario. Il foglio di lavoro allegato mostra un possibile formato di tale prospetto (Tabella 3.8).

Tabella 3.8 Prospetto di previsione dei flussi di cassa

Prospetto dei flussi di cassa per l'esercizio 200X/0Y													
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Totale
Prospetto di sintesi													
Flussi di cassa in entrata*													
Altri versamenti di contanti da clienti													
Altri incassi													

Totale entrate																				
Flussi di cassa in uscita																				
(vedi dettaglio sotto)																				
Avanzo/Disavanzo																				
Avanzo/Disavanzo cumulato (da sommare al mese precedente)																				
Prospetto analitico																				
Flussi di cassa in uscita																				
Spese varie																				
Costi amministrativi																				
Pubblicità																				
Spese bancarie																				
Oneri finanziari																				
Acquisto beni strumentali																				
Pulizia																				
Commissioni pagate																				
Onerari per consulenze																				
Costi di spedizione																				
Spese generali ed amministrative																				
Assicurazioni																				
Canoni locazione finanziarie																				
Spese per automezzi																				
Parcheggi e pedaggi																				
Stampe, valori bollati e cancelleria																				
Canoni locazioni immobiliari																				
Manutenzione e riparazioni																				
Smaltimento rifiuti																				
Sicurezza																				
Formazione e altre spese per il personale																				
Pensioni/Fondi integrativi																				
Telefono																				
Retribuzioni																				
Totale Uscite																				

* Flussi di cassa in entrata relativi al pagamento di fatture emesse in precedenza

3.10 Conclusioni

La nascita e la crescita di uno studio professionale, come dimostrato in questo modulo, costituiscono un processo ricco di sfaccettature. Un ingrediente fondamentale per il successo dello studio è l'attenta elaborazione ed attuazione dei piani, in particolar modo del *business plan*.

In tutte le iniziative di *marketing*, i principali fattori da considerare sono il posizionamento professionale e i valori etici e qualitativi dello studio nonché i messaggi trasmessi all'esterno. È indispensabile essere sicuri che lo studio sia in grado di soddisfare le aspettative generate nel mercato in merito ai servizi offerti.

3.11 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC

Letture consigliate

AICPA Journal of Accountancy – Articoli sulle strategie di Crescita dello Studio Professionale –

<http://www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cMarketing>

AICPA Journal of Accountancy – Articoli sulle strategie di Crescita dello Studio Professionale –

<http://www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cPracticeDevelopment>

Collins, James C. *Good to Great: why some companies make the leap - and others don't*. London:Random House Business, 2001.

Maister, David H. *Managing The Professional Service Firm*. New York: FreePress, 1997.

Putman, Anthony O. *Marketing Your Services. A step-by-step guide for small business*. New York, John Wiley & Sons, 1990.

Rosenhek, Stephen. "One for all". *CA Magazine* Jan–Feb 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/january-february/regulars/camagazine5427.aspx>

Sawhney, Robert C. "How to market your firm: *Marketing*, when done properly, can maximize your firm's financial performance". *HKICPA APLUS* January 2010.

<http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1001/Marketing.pdf>

Scapens, Robert W., Burns, John, Baldvinsdottir, Gudrun and, Ezzamel, Mahmoud. *Future Direction of UK Management Accounting Practice*. Amsterdam, London : Elsevier, 2003.

Stapleton, James J. *Developing a CPA Practice: A comprehensive guide to building a successful small to mid-sized accounting firm* (2nd edition). New York:John Wiley & Sons Inc, c1997.

Young, Laurie. *Marketing the Professional Services Firm: applying the principles and the science of marketing to the professions*. Hoboken, New York:John Wiley & Sons, 2005.

(in tedesco)

Mauer, Reinhold, Krämer, Andreas and, Becker, Rolf. *Unternehmensführung für rechts-wirtschaftsberatende Berufe*. Munchen: Jehle Rehm Verlag, 1997.

(in italiano)

Arcari, Anna Maria. *Economia delle imprese di servizi professionali. Logiche e strumenti di controllo*. Milano: EGEA, 1991.

CNDCEC, Commissione "Consulenza Direzionale" (a cura di). "Marketing e comunicazione" in *Organizzazione e Marketing per lo studio del Commercialista* (2010):39-103.

<http://www.commercialisti.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=07871cb1-fb2f-4d3d-be52-7ab4aa734369>

CNDCEC, Commissione "Internet e software applicativi e procedure" (a cura di). "Controllo di gestione" in Organizzazione e pianificazione negli studi professionali con l'utilizzo dei sistemi informatici (2011):8-21 <http://www.commercialisti.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=adb4c0bc-4cc0-4a8a-b12a-c01a120f50ee>

Di Francesco, Roberto (a cura di). Il controllo di gestione dello studio professionale. Torino: MAP Servizi srl, 2005.

D'Agnolo, Michele. "Il controllo gestionale dello studio" in Strategia ed organizzazione degli studi professionali, Michele D'Agnolo: capitolo 4. Milano: Il Sole 24 Ore, 2008.

Mio, Chiara. "Performance Measurement negli studi professionali dei dottori commercialisti ed esperti contabili". Torino Lingotto 11 13 marzo 2009
<http://www.bibliotecacndcec.it/index.php?it/143/pubblicazioni/120/1-congresso-cndcec-11-13-marzo-2009-relazione-chiara-mio>

Mio, Chiara. "Il controllo di gestione negli studi professionali" Rivista dei Dottori Commercialisti 1(1991): 145-162.
Risorse reperibili nel sito di IFAC

Pubblicazioni IFAC <http://web.ifac.org/publications>

Pubblicazioni del Comitato SMP IFAC <http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>
un elenco aggiornato di altre fonti utili per gli argomenti trattati nel **Modulo 3**, si rimanda alla sezione Resources dell'International Center for Small and Medium Practices all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources>, e in particolare ai "collegamenti rilevanti" all'indirizzo http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php

Per effettuare ricerche sul sito *web* degli enti appartenenti all'IFAC e su altri siti web contenenti materiale utile per gli argomenti trattati nel **Modulo 3**, si consiglia di utilizzare il motore di ricerca IFACnet sulla *home page* dell'International Center for Small and Medium Practices all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/>

È possibile partecipare al dibattito in corso tra i professionisti di tutto il mondo sui temi oggetto del **Modulo 3**, sul Discussion Board IFAC SMP/SME, all'indirizzo <http://web.ifac.org/forum/SMP/1>

Appendici

Appendice 3.1 Piano operativo di gestione delle attività esterne

Contatto	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic

Nota: Per ciascun contatto, specificare l'azione che si intende realizzare nel mese in questione.

Appendice 3.2

Caso di studio 3.1

Il presente caso di studio si riferisce al [Paragrafo 3.2.3](#) ("L'organigramma") del [Modulo 3](#).

William e Indira ritengono entrambi che sia importante servirsi dell'organigramma per agevolare la definizione della struttura interna dello studio. Dopo avere analizzato i punti di forza e i punti di debolezza, William accetta di occuparsi del *marketing* e Indira delle finanze. William e Indira saranno responsabili dell'andamento delle rispettive aree di lavoro, ma viene stabilito che William si occuperà degli aspetti operativi dello studio, mentre Indira si occuperà delle risorse umane, benché sia ancora un ruolo minore all'interno dello studio.

I due soci convengono di vedersi ogni mese per analizzare l'andamento dello studio e ciascuno di essi si impegna a presentare all'altro una relazione, in occasione dell'assemblea mensile degli associati, per riferire in merito all'area di propria competenza.

Per quanto riguarda il *marketing*, William elabora un piano di *marketing* che descrive le strategie da adottare e le aree di *business* in cui ritiene che lo studio si debba impegnare. Nel piano vengono analizzati temi chiave come: il *target* di clienti, i principali servizi che lo studio deve offrire, una proposta di tariffario e i possibili strumenti per vendere i servizi di studio. Durante l'assemblea degli associati, William descrive ad Indira il suo piano. Dopo avere analizzato in maniera approfondita una serie di possibili modifiche, i due soci giungono ad un accordo e definiscono una tempistica per una serie di azioni che ciascuno di essi si impegna ad intraprendere.

Come responsabile del settore finanziario, Indira ha preparato una bozza di conto economico di previsione e di prospetto dei flussi di cassa previsti per l'anno successivo, che presenta a William durante l'assemblea degli associati. Dopo averne discusso con lui, Indira si impegna ad aggiornare i documenti presentati per tenere conto

dell'incremento di fatturato stimato sulla base delle attività previste nel piano di *marketing*, nonché delle spese aggiuntive per il *marketing* indicate nello stesso piano.

Indira ha anche stilato una serie di rendiconti di gestione, comprensivi di conto economico e stato patrimoniale e li presenta all'assemblea degli associati. Indira si impegna a rettificarne gli importi in base al *budget* approvato da lei e da William. Indira prevede una crisi di liquidità durante il prossimo periodo di ferie e i due soci valutano le possibili soluzioni. La soluzione preferita da entrambi è la ricerca di nuovi clienti e l'aumento delle tariffe prima che si verifichi la crisi di liquidità. Ad ogni modo, entrambi ritengono che il credito bancario di cui dispongono sia sufficiente per affrontare un periodo di difficoltà di breve durata.

Tra i compiti di William rientra quello della gestione operativa dello studio. Prima della riunione, Indira gli ha già consegnato una relazione sui carichi di lavoro del suo *team*. William mette insieme i dati forniti da Indira con quelli relativi ai flussi di lavoro del proprio *team* e presenta nella sua relazione un quadro d'insieme della potenzialità di fatturato e dei carichi di lavoro dello studio. La relazione consente ai due soci di valutare la capacità dello studio di intraprendere nuovi incarichi prima del periodo di ferie, traendone qualche rassicurazione sul fatto che la crisi di liquidità predetta da Indira possa essere scongiurata. Nella relazione, tuttavia, si sottolinea il ruolo fondamentale delle iniziative di *marketing*, il cui successo è cruciale per evitare che lo studio si trovi in difficoltà.

Indira riferisce sulle problematiche che lo studio si trova ad affrontare nell'ambito delle risorse umane. Il punto fondamentale è l'esigenza di un controllo sistematico sulle prestazioni individuali, per fornire ai collaboratori un *feedback* costante sulla loro *performance*. William si dichiara d'accordo con questo approccio e i due soci convengono che Indira provvederà a stilare una valutazione della *performance*, da utilizzare e presentare alla successiva riunione dell'assemblea degli associati, che la dovrà approvare. Indira e William convengono anche che le scadenze per effettuare le valutazioni della *performance* verranno stabilite nel corso della successiva riunione dei soci.

In conclusione, William e Indira stabiliscono la data e l'ora in cui si terrà la successiva assemblea degli associati.

Caso di studio 3.2

Il presente caso di studio si riferisce al [Paragrafo 3.3.4](#) ("Le strategie per la crescita esterna") del [Modulo 3](#).

Nel suo piano di *marketing*, William ha individuato nella convegnistica uno dei fondamentali strumenti di *marketing* dello studio. Egli ritiene che i convegni consentiranno allo studio di aumentare la propria visibilità nell'ambiente professionale locale, rafforzando le attività pubblicitarie e promozionali. William pensa di invitare all'evento i clienti dello studio, insieme ai loro contatti professionali e magari anche i clienti potenziali. In questo modo si potrebbe realizzare un incontro tra clienti e *staff* dello studio, in un'atmosfera rilassata, acquisendo al tempo stesso informazioni interessanti e rilevanti sulla situazione dello studio.

Nella fase preparatoria del convegno, William ha parlato con un certo numero di clienti, per valutare se erano interessati a partecipare all'evento e per individuare i temi che avrebbero voluto trattare. Molti si sono dichiarati interessati ad avere informazioni sulla attuale situazione economica e sulle possibili implicazioni per la loro attività. William ha allora deciso di far seguire ad una trattazione generale sullo stato attuale dell'economia una relazione sui suoi possibili effetti per le imprese locali, esponendo ad Indira il suo progetto, che ha approvato l'idea generale e l'argomento specifico. A questo punto William ha cominciato a preparare la sua presentazione.

In quanto all'aspetto logistico, William ha preparato la seguente lista delle cose più importanti da fare, per garantire il successo del convegno:

- compilare un elenco completo dei nominativi e dei recapiti di tutti gli invitati;
- preparare gli inviti;
- verificare che gli inviti vengano spediti a tutti gli invitati;

- preparare un annuncio da pubblicare sul giornale locale;
- prenotare la sala del centro servizi locale per la data e l'ora del convegno;
- versare l'eventuale caparra per la prenotazione della sala;
- fare uno schema della disposizione dei posti all'interno della sala;
- definire il rinfresco da servire prima e dopo il convegno;
- preparare per ogni partecipante un cartellino con il nome;
- assicurare la disponibilità di qualche membro dello *staff* per la registrazione dei partecipanti;
- preparare e distribuire ai partecipanti una sintesi dei punti principali della relazione;
- preparare una lettera di *follow-up* da inviare dopo il convegno.

Successivamente, William ha assegnato i vari compiti ai membri dello *staff*, verificando che i carichi di lavoro fossero distribuiti equamente.

All'avvicinarsi della data del convegno, William era sempre più impegnato a promuovere l'iniziativa con il massimo numero possibile di clienti attuali e/o potenziali, essendo convinto che quello sarebbe stato un ottimo sistema per conferire un più alto profilo allo studio e a se stesso rispetto ai professionisti della zona. Per quanto non si ritenesse un grande oratore, si sentiva abbastanza sicuro di potercela fare. Prima del giorno del convegno, ha provato diverse volte il suo intervento per acquisire sicurezza nelle proprie capacità e nel valore della sua presentazione.

Due giorni dopo la conclusione del convegno, William ha fatto in modo che tutti gli invitati ricevessero una lettera di ringraziamento per la partecipazione, menzionando nuovamente i punti principali della relazione. Per coloro che non erano già clienti dello studio, William si è offerto di incontrarli per parlare di eventuali argomenti che il cliente ritenesse degni di maggiore approfondimento.

Caso di studio 3.3

Il presente caso di studio si riferisce al [Paragrafo 3.5](#) ("Creare una cultura dello studio") del [Modulo 3](#).

Caso di studio: la cultura dello studio

Alla Victory Accounting si è deciso di modificare la cultura dello studio mediante un processo di trasformazione. Quella che segue è una breve descrizione della nuova cultura introdotta nello studio.

La Victory Accounting si propone di assicurare prestazioni elevate ed un ambiente di lavoro stimolante e gratificante, realizzando quanto segue:

Principio operativo fondamentale: la sostenibilità

L'attività di tutto lo *staff* sarà guidata dal nostro principio operativo fondamentale: "Generare valore aggiunto per tutti coloro che ruotano attorno alla Victory Accounting, creando uno studio sostenibile attraverso l'integrazione di fattori economici, sociali ed ambientali nei sistemi di supporto alle decisioni della Victory Accounting".

Valori fondamentali

Noi siamo fermamente convinti che i servizi che offriamo rappresentino un valore per la comunità e la società in generale. Questa nostra convinzione è sostenuta dai seguenti valori fondamentali:

- Aiutare a comprendere: aiutare le persone a conoscere e a comprendere la propria situazione contabile e fiscale, attraverso un'opera di formazione, assistenza e consulenza.

- Essere sempre d'aiuto: comprendere le necessità delle persone e aiutarle a risolvere i propri problemi finanziari.
- Fiducia e integrità: essere affidabili, onesti e fedeli a dei principi e ispirare fiducia.
- Rispetto e incoraggiamento: valorizzare la diversità, prestarsi assistenza reciprocamente e assumere sempre un atteggiamento positivo.
- Imparare: grazie alla sua ricerca continua di conoscenze e competenze, la Victory Accounting riesce a fronteggiare il cambiamento e a migliorarsi costantemente. Questo è di importanza cruciale in un'epoca di continui cambiamenti normativi.
- Qualità: sforzarsi di fare sempre meglio e confrontarsi costantemente con gli *standard* qualitativi più elevati, piuttosto che con la concorrenza.

L'impegno a crescere e a migliorarsi

Tutti i membri dello *staff* sono spronati a sviluppare le proprie competenze e a fare avanzare la propria carriera con la Victory Accounting. Lo studio garantisce formazione e sviluppo continui, oltre all'assistenza finanziaria e ai permessi per partecipare ai corsi di formazione necessari.

Coinvolgimento nel futuro dello studio

Tutti i mesi ha luogo una riunione generale in cui viene descritto l'andamento dello studio e le linee di sviluppo per il futuro, fornendo ai diversi *team* la possibilità di presentare i progetti in corso.

Partecipazione alla vita della comunità

La Victory Accounting si impegna ad aiutare la comunità locale e a consentire allo *staff* la partecipazione ad attività di volontariato. Al momento sono in corso collaborazioni con diversi enti benefici per sensibilizzare lo *staff* su una serie di problematiche sociali, consentendo di offrirsi come volontari a servizio dei bisognosi.

Appendice 3.3 Prospetto conto economico di previsione

Descrizione	Anno pre- ce- dente	Importi mensili previsti												Totale
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Ricavi lordi														
- Rettifiche fatture														
Ricavi netti incassati														
% dei Ricavi lordi														
Retribuzioni														
Professionisti														
Personale amministrativo e di segreteria														
Costi del personale														
Costi relativi agli immobili														
Spese generali														
Altro														
Totale costi														
% dei Ricavi lordi														
Reddito operativo														
% dei Ricavi lordi														
Interessi attivi														
Interessi passivi														
Sopravvenienze attive e passive														
Plusvalenze e minusvalenze														
Risultato netto														
% dei ricavi														
Imposte sul reddito														
Utile dopo le imposte														
% dei Ricavi lordi														

Appendice 3.4 Stato patrimoniale previsionale

Descrizione	Anno precedente	Importi mensili previsti												Totale
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
ATTIVITÀ														
Attività correnti														
Cassa ed equivalenti														
Prestazioni in corso non ancora fatturate														
Crediti per fatture già emesse														
Anticipi a fornitori														
Altre attività correnti														
Totale attività correnti														
Beni strumentali														
A dedurre: fondo di ammortamento														
Valore netto beni strumentali														
Altre attività														
Totale attività														
PASSIVITÀ E PATRIMONIO NETTO														
Capitale proprio														
Risultato d'esercizio														
Passività a medio-lungo termine														
Passività correnti														
Debiti verso fornitori														
Ratei passivi														
Debiti a breve														
Altre passività correnti														
Totale passività correnti														
Totale passività														

Appendice 3.5 Foglio di lavoro per l'analisi del reddito lordo

Istruzioni: è consigliabile inserire nel bilancio previsionale l'ammontare lordo dei ricavi (ricavi lordi prima delle rettifiche sui ricavi) per tipo di servizio, basandosi sul raffronto con gli anni precedenti. Lo schema seguente ha lo scopo di facilitare tale confronto, ricapitolando gli importi relativi ai ricavi conseguiti per tutte le prestazioni fornite dallo studio (contabilità e revisione, assistenza fiscale e consulenza), su base mensile. Nel preparare il *budget*, si dovranno considerare una serie di fattori, per tenere conto dei cambiamenti rispetto all'esercizio precedente:

- modifiche tariffarie previste;
- mandati che non verranno rinnovati nell'anno successivo;
- nuovi clienti che si serviranno dello studio per la prima volta;
- nuovi servizi introdotti;
- il possibile effetto di altri cambiamenti, previsti o ragionevolmente prevedibili, rispetto all'anno precedente.

Una volta previsti i ricavi lordi per ciascuna tipologia di servizio, si potranno calcolare gli importi totali mensili, da riportare nel prospetto di conto economico previsionale nell'[Appendice 3.3](#).

Foglio di lavoro per l'analisi dei ricavi lordi

Mese	Contabilità e revisione				Assistenza fiscale				Consulenza				Totale			
	Ricavi dell'anno precedente	% del Totale	Previsioni per l'anno in corso	% del Totale	Ricavi dell'anno precedente	% del Totale	Previsioni per l'anno in corso	% del Totale	Ricavi dell'anno precedente	% del Totale	Previsioni per l'anno in corso	% del Totale	Ricavi dell'anno precedente	% del Totale	Previsioni per l'anno in corso	% del Totale
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
Totale																

Modulo 4:

“People power”: strategie per le risorse umane

4.1 Introduzione	5
4.2 Lo studio e il suo staff	5
4.3 I fattori che incidono sulla gestione delle risorse umane	5
4.3.1 Le aspettative della comunità	5
4.3.2 I cambiamenti economici	6
4.4 Le strategie per la gestione delle risorse umane	7
4.4.1 Il <i>mix</i> di risorse umane	7
4.4.2 Chiarire le aspettative	8
4.4.3 Le differenze generazionali	8
4.4.4 Come reclutare i professionisti appartenenti alle generazioni X e Y	9
4.4.5 Reclutamento	10
4.4.6 L'inserimento dei neoassunti	12
4.5 Guidare il vostro team	14
4.5.1 I modelli di comportamento: " <i>tone at the top</i> – dare l'esempio"	14
Figura 4.1 Il modello della sovrapposizione/intersezione tra <i>team</i> , obiettivi e individuo	15
4.5.2 Che cosa si aspettano i collaboratori dal proprio <i>leader</i>	16
4.5.3 Costruire un <i>team</i> capace di prestazioni elevate	16
Tabella 4.1 Fasi della formazione del gruppo e della crescita del <i>team</i>	19
4.5.4 La comunicazione	21
Figura 4.2 Una comunicazione efficace	21
4.5.5 Saper delegare: la chiave per il successo dello studio	23
4.6 Gestire e fidelizzare i propri collaboratori	25
4.6.1 Motivazione	26
4.6.2 Fattori chiave per un ambiente di lavoro produttivo e coeso	27
4.6.3 Gestione della <i>performance</i>	27
4.6.4 Produttività o <i>performance</i> ?	28
4.6.5 Calcolare la produttività	28
Tabella 4.3 Calcolo ore standard (esempio)	29
Tabella 4.4 Calcolo ore standard (esempio)	29
Tabella 4.5 Tariffe	30
Tabella 4.6 La potenzialità di fatturato individuale	30
4.6.6 Valutare la <i>performance</i>	31
Figura 4.3 Valutare la <i>performance</i>	32
Tabella 4.7 Gli errori di valutazione più frequenti	33
Figura 4.4 Valutare la <i>performance</i> - Il modello dei sette fattori	34

4.7 Formazione e sviluppo professionale	39
4.7.1 Individuare i bisogni formativi	39
4.7.2 Lo sviluppo professionale come investimento	40
4.7.3 Compensi	41
4.8 Ricompensa e riconoscimento	42
4.8.1 Ricompensa	42
4.8.2 Assicurare il giusto riconoscimento	42
Tabella 4.8 Le strategie di riconoscimento di tipo informale	43
4.9 Transizione e conclusione del rapporto di collaborazione	44
4.9.1 Risoluzione del contratto	44
4.9.2 Come trattenerne i professionisti <i>senior</i>	44
4.9.3 I motivi alla base della decisione di abbandonare lo studio	45
4.10 Conclusioni	45
4.11 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC	46
Appendici	48
Appendice 4.1. <i>Checklist</i> per una <i>leadership</i> funzionale	48
Appendice 4.2 Mansionario del professionista <i>senior/manager</i>	49
Appendice 4.3 Mansionario dell'assistente contabile <i>senior</i>	50
Appendice 4.4 Mansionario dell'assistente contabile <i>junior</i>	52
Appendice 4.5 Piano di sviluppo individuale	54
Appendice 4.6 <i>Performance agreement</i>	55

4.1 Introduzione

Nel presente modulo vengono affrontati tutti i problemi legati alla composizione dell'organico dello studio, di cui dovrete occuparvi di pari passo con il crescere delle dimensioni dell'attività professionale. In questo processo si rivela determinante la vostra capacità di attrarre, trattenere, motivare e guidare il vostro *staff*. Non mancano le strategie cui ispirarsi per garantire allo studio una crescita equilibrata, tra cui le migliori prassi per la gestione dei collaboratori e il vostro stile di *leadership*. Per creare un ambiente di lavoro piacevole, è fondamentale saper affrontare e gestire adeguatamente le criticità individuali, come la formazione e l'aggiornamento professionali e il modo per premiare equamente il contributo offerto da ciascuno al successo dello studio. Dovrete anche tenere conto del *turnover* del personale e sottrarre alla concorrenza laureati e professionisti qualificati già operanti in altri studi, che possano diventare i futuri *leader* del vostro studio. In ultima analisi, la capacità dello studio di fornire ai propri clienti un servizio professionale di valore dipende in larga misura dalla qualità e dal calibro delle persone che lavorano al suo interno.

4.2 Lo studio e il suo *staff*

Fissare degli obiettivi di crescita senza avere prima verificato di poter disporre di collaboratori dotati delle conoscenze richieste dal modello di *business* adottato può causare notevoli difficoltà e inutili delusioni. Per questo è assolutamente indispensabile che il *business plan* e le strategie delle risorse umane siano tra loro coerenti.

Ogni studio professionale rappresenta un caso a sé per strategia di *business*, offerta dei servizi, valori condivisi, cultura, competenze, posizione geografica e *target* di clienti. Non esiste quindi un'unica formula magica per dosare il giusto *mix* di fattori che garantiscano il successo.

4.3 I fattori che incidono sulla gestione delle risorse umane

4.3.1 Le aspettative della comunità

Voi e il vostro *staff* siete figli della comunità in cui vivete, le cui caratteristiche, stili di vita, aspettative hanno subito profonde trasformazioni nel corso degli ultimi vent'anni. Oggi, ogni membro della comunità:

- possiede generalmente un buon livello di istruzione ed un'alta consapevolezza dei propri diritti;
- è determinato a far rispettare i propri diritti;
- esige che qualcuno (sia esso una persona fisica o un'organizzazione) si assuma la responsabilità per gli errori commessi e che imprese e singoli cittadini rispondano del proprio operato;
- pretende che l'impresa (in modo particolare) accetti, adotti e rispetti standard deontologici e di condotta elevati.

Molte di queste aspettative trovano espressione nelle norme che impongono ai datori di lavoro obblighi e costi che si riflettono sulle politiche occupazionali.

Anche la società civile, dal canto suo, si trova in uno stato di continua trasformazione.

- Le modifiche apportate in molti paesi alle normative in materia di relazioni industriali concorrono al continuo mutamento delle dinamiche occupazionali, creando per esempio una crescente flessibilità delle condizioni di lavoro o assicurando pari opportunità a tutti i lavoratori.
- I dati sull'andamento demografico di molte nazioni indicano un graduale invecchiamento della popolazione.
- L'analisi della società evidenzia come, nell'ambito di una forza lavoro composta da individui appartenenti a generazioni diverse, ci siano aspettative e atteggiamenti diversi.

La professione del dottore commercialista e dell'esperto contabile risente dei mutamenti in atto nella società, cui deve continuamente adattarsi per rispondere alle nuove aspettative: a rivestire sempre maggiore importanza sono oggi il valore attribuito alla comunicazione, la tutela dei diritti dei clienti e dei lavoratori, l'adozione di misure per prevenire gli errori.

4.3.2 I cambiamenti economici

Fino al 2008, la maggior parte delle nazioni del mondo ha conosciuto un lungo periodo di crescita rapida e costante, che ha fatto salire i livelli di produttività delle imprese, diffondendo una visione ottimistica sul futuro andamento dell'economia.

Oggi, molti dei maggiori economisti ritengono che le conseguenze dei mutamenti economici causati dalla crisi finanziaria mondiale avranno un lungo strascico. Tutto questo inciderà significativamente sulle tipologie di servizi offerti dagli studi professionali, sul livello delle tariffe e sulle competenze specialistiche necessarie per soddisfare i bisogni dei clienti.

In un tale contesto economico, probabilmente ci si può aspettare che molti clienti richiedano servizi di consulenza a 360 gradi, piuttosto che la semplice assistenza per effettuare gli adempimenti amministrativi e fiscali, e che si svilupperanno altri servizi, quali quelli di consulenza tecnica nei procedimenti giudiziari e quelli finalizzati alla prevenzione delle frodi.

Nelle pagine seguenti vengono descritti altri aspetti del nuovo contesto economico e sociale, che potrebbero tradursi in aree di criticità per la nostra professione.

Difficoltà nel reperire collaboratori qualificati: il professionista può avere difficoltà nell'attrarre collaboratori qualificati, che possono scegliere tra diversi possibili percorsi professionali alternativi, difficoltà superabile in parte attingendo a laureati in discipline diverse, da riqualificare attraverso programmi di formazione intensivi, ma di breve durata.

Maggiore presenza di collaboratori di sesso femminile: dato il crescente numero di donne che intraprendono la professione contabile, è necessario adeguare le proprie politiche occupazionali al fine di attrarre e fidelizzare le collaboratrici, non disperdendo così l'investimento dedicato alla loro formazione a causa dell'eccessiva rigidità delle condizioni lavorative.

Mobilità internazionale dei lavoratori con un alto livello di specializzazione: si tratta di un aspetto fortemente legato al riconoscimento internazionale delle qualifiche professionali, alle competenze linguistiche e ad altri fattori sociali quali la presenza di infrastrutture e di servizi sociali nel paese di arrivo. L'impiego nel comparto dei servizi contabili e fiscali rappresenta in molti mercati una delle scelte preferite da questa particolare categoria di emigranti.

Trasferimento all'estero, in *outsourcing*, delle funzioni contabili e amministrative: cresce il numero delle imprese che decidono di esternalizzare e trasferire all'estero le proprie funzioni contabili ed amministrative, per beneficiare di costi del lavoro più vantaggiosi.

Rallentamento del tasso di crescita delle retribuzioni: le nuove dinamiche del rapporto tra domanda e offerta di competenze professionali si sono tradotte, per alcuni professionisti nel campo contabile, in un rallentamento del tasso di crescita delle retribuzioni, a confronto di altri segmenti della professione.

Età di pensionamento: oggi molti collaboratori progettano di andare in pensione ad un'età meno avanzata. Per quanto questa scelta possa apparire auspicabile da un punto di vista personale, essa potrebbe risultare non sostenibile, a causa dell'insufficienza dei contributi versati e delle altre forme di risparmio sottoscritte. Ciò limita poi ulteriormente la reperibilità di personale qualificato in grado di collaborare con lo studio. In questo contesto, assumono perciò particolare rilievo per il futuro dello studio i provvedimenti finalizzati alla fidelizzazione dei collaboratori più anziani e del loro patrimonio di conoscenze.

Gli ostacoli all'assunzione dei lavoratori più anziani: spesso un lavoratore tra i quaranta e i cinquant'anni incontra maggiori difficoltà ad essere assunto. In realtà, considerando che oggi questa fascia di età comprende i figli dell'esplosione demografica degli anni sessanta, è logico attendersi che il numero di questi lavoratori cresca notevolmente ed è probabile che si dovrà essere maggiormente disponibili ad assumerli.

I fattori sin qui elencati possono incidere sulla professione contabile, in modo positivo o negativo, ovvero riducendo l'offerta di personale qualificato per gli studi professionali; eventi che meritano attenzione e che andranno tenuti, in futuro, costantemente monitorati. Infatti, per quanto si tratti di fattori che sfuggono ad un controllo diretto, esistono nondimeno misure di tipo proattivo che è possibile adottare per attirare nello studio i migliori candidati.

4.4 Le strategie per la gestione delle risorse umane

4.4.1 Il *mix* di risorse umane

Finora si è parlato del contesto generale in cui opera oggi la professione contabile, ma come valutare quali sono i collaboratori "giusti" per il vostro studio?

Le dinamiche che si producono all'interno degli studi professionali sono anch'esse in fase di trasformazione: emergono nuove tipologie di strutture associative e gli studi sono caratterizzati da un numero crescente di collaboratori per ogni associato. Diminuisce, inoltre, il peso relativo del personale amministrativo e la maggioranza dei collaboratori dello studio è ormai rappresentata da professionisti qualificati. Vengono poi aggiunti nuovi servizi in risposta ad una domanda sempre più diversificata.

In un quadro di questo tipo, è evidente che è sempre più determinante riuscire a definire con precisione le competenze di cui lo studio ha bisogno per operare con successo.

L'analisi del *mix* di competenze

Ogni studio necessita di un *mix* di persone e competenze diverse. Generalmente un *team* ben equilibrato è composto da un associato, da un professionista qualificato e da personale con funzioni amministrative. In alcuni casi l'organico è composto anche da collaboratori laureati e con una certa esperienza lavorativa, ma senza titoli di studio specialistici, insieme a personale di segreteria. Naturalmente occorrerà del tempo affinché tutti i membri dello *staff* diventino pienamente produttivi, ma un organico così composto consente comunque al nuovo studio di garantire ai propri clienti un buon rapporto costo/qualità.

Per definire l'organico di cui ha bisogno lo studio si consiglia di adottare il metodo seguente:

- predisporre un organigramma che individui i ruoli e le competenze necessari per soddisfare le richieste dei clienti;
- definire un mansionario per ciascuna figura professionale: professionisti *senior*, *junior*, addetti alla segreteria/amministrazione, ecc. (cfr. [Appendici](#));
- specificare nel mansionario l'elenco delle qualifiche, delle competenze, delle conoscenze e delle esperienze richieste per ciascun ruolo;
- verificare le posizioni ricoperte da ciascun componente dell'organico alla luce del mansionario e della tipologia degli incarichi svolti attualmente e nel prevedibile futuro. Sono presenti divergenze o carenze di qualche tipo? Quali, esattamente? È possibile modificare la distribuzione dei compiti, rendendola più razionale? È possibile eliminare del tutto alcuni ruoli e/o compiti? È possibile snellire lo svolgimento dell'incarico o sarebbe più efficiente riformularlo a partire da zero? Nel gergo *manageriale* questa operazione viene denominata re-ingegnerizzazione dei processi ed è più probabile che la si debba eseguire in una organizzazione di grandi dimensioni, anziché in un piccolo studio professionale in fase di crescita.

Come regola generale, il lavoro dovrebbe essere svolto dalla persona che comporta il minor costo, ma che abbia le competenze necessarie e sia in grado di svolgerlo con la massima efficienza possibile.

4.4.2 Chiarire le aspettative

Titolari dello studio e collaboratori potrebbero avere aspettative e visioni differenti in merito al rapporto di lavoro. Il titolare, ad esempio, potrebbe richiedere che:

- il collaboratore affronti il proprio lavoro con un atteggiamento positivo, mostrando entusiasmo per gli incarichi che gli si affidano e dando prova di cortesia e buona educazione;
- il collaboratore generi un reddito pari al doppio o al quadruplo della sua retribuzione annuale, in funzione della sua esperienza e del suo grado di anzianità (si noti che si tratta soltanto di indicazioni di carattere generale: ogni studio deve fissare i propri obiettivi di *performance*). Allo *staff* amministrativo viene richiesto di lavorare il numero di ore previsto, in modo produttivo ed efficiente e nell'interesse dello studio;
- il collaboratore accetti e metta in pratica le istruzioni che gli vengono impartite e lo stesso vale per il rispetto delle procedure, delle direttive e del flusso di lavoro dello studio. Il collaboratore ha il diritto proporre osservazioni, magari per suggerire un approccio migliore o per segnalare motivi di natura giuridica o deontologica che impediscono di mettere in pratica le istruzioni ricevute. Tuttavia, una volta chiusa la discussione e concordato con chiarezza il da farsi, il collaboratore è tenuto a fare quanto previsto entro i tempi stabiliti;
- il collaboratore dia prova spirito di iniziativa, incrementando l'efficienza, trovando nuovi modi per servire il cliente o sviluppando le proprie capacità e competenze. In alcuni casi il collaboratore, prima di agire, dovrà chiedere ed ottenere le necessarie autorizzazioni. Il collaboratore si impegna anche a non abusare delle reti telematiche e della posta elettronica e a tutelare la riservatezza dei dati dei clienti e dello studio.

Il collaboratore, dal canto suo, potrebbe nutrire aspettative differenti:

- il datore di lavoro gli offrirà un ruolo adeguato alle sue capacità e alla sua esperienza professionale;
- la sua remunerazione sarà adeguata e gli verrà riconosciuta la qualità dell'opera prestata;
- le prestazioni eccedenti i livelli previsti saranno adeguatamente riconosciute e ricompensate;
- gli verrà garantita la formazione necessaria per svolgere il suo ruolo e il datore di lavoro gli fornirà gli strumenti e l'assistenza necessari;
- verranno rispettati i diritti fondamentali, come il rispetto della persona e la sicurezza dell'ambiente di lavoro;
- verrà stabilita con il datore di lavoro una comunicazione efficace, di modo che qualsiasi problema percepito da una delle parti possa essere individuato con chiarezza, offrendo alla controparte l'opportunità di porvi rimedio. La comunicazione dovrà essere trasparente e corretta.

Altre istanze, sollevate di frequente, riguardano le prospettive di carriera e la possibilità di accedere a livelli di responsabilità più elevati. Tuttavia, non tutti i collaboratori sono interessati alle promozioni e di questo aspetto si dovrà tenere conto delle esigenze individuali.

Le aspettative sin qui elencate e le aspettative che possono essere individuate da titolari e collaboratori dovrebbero essere descritte in un codice di condotta, che sarà parte integrante del contratto di lavoro.

4.4.3 Le differenze generazionali

Recenti studi di demografia e di *marketing* hanno classificato gli individui secondo la loro appartenenza a fasce generazionali e hanno individuato atteggiamenti ed aspettative specifiche che caratterizzano ciascun gruppo generazionale. L'idea di fondo è che tali caratteristiche siano il riflesso dell'epoca in cui il gruppo si è formato, degli avvenimenti storici, delle tendenze culturali, dei mutamenti sociali, dei sistemi di valori e degli stili di vita prevalenti in quel periodo.

I veterani: i nati tra il 1929 e il 1945

- Sono disciplinati, rispettano la legge e l'ordine.

- Apprezzano la coerenza e gli approcci standardizzati.

I figli del *baby boom*: i nati tra il 1946 e il 1964

- Sono ottimisti, ambiziosi, leali, ed erano convinti che fosse loro garantito un posto di lavoro.
- Reputano importanti la posizione lavorativa e i relativi *status symbol*.
- Sul lavoro, si concentrano sul processo e sul rendimento, più che sulle implicazioni e sui risultati.

La generazione X: i nati tra il 1965 e il 1979

- Spesso provengono da una famiglia in cui lavoravano entrambi i genitori.
- Sono più ricchi di risorse, individualisti, indipendenti e irriverenti.
- Sul lavoro, si concentrano sulle relazioni, sui risultati, sui loro diritti e sulle loro capacità.
- Non sono interessati ad una carriera a lungo termine, al sentimento di fedeltà alla propria azienda o agli *status symbol*.
- Sono facili da reclutare, ma difficili da fidelizzare.

La generazione Y: i nati dopo il 1980

- Si aspettano una maggiore flessibilità sul lavoro.
- Pensano in maniera differente da tutti gli altri membri della forza lavoro.
- Sono simili ai veterani sotto il profilo dell'ottimismo, della fiducia e della socievolezza; hanno una solida moralità e un forte senso civico.
- Si trovano a loro agio con la "diversità" e la "connettività" (reti, tecnologie).

Nel complesso, per quanto in realtà le differenze si riscontrino principalmente a livello di singolo individuo piuttosto che di gruppo generazionale, sembra effettivamente che questo tipo di classificazione rispecchi gli atteggiamenti, le aspettative e le motivazioni riscontrabili a livello generale all'interno di ciascun gruppo.

4.4.4 Come reclutare i professionisti appartenenti alle generazioni X e Y

Per reclutare e trattenere i professionisti appartenenti alle generazioni X e Y si consiglia di considerare quanto segue:

- sviluppare una cultura di formazione continua;
- spronare i collaboratori a fissare degli obiettivi;
- elaborare dei piani individuali di crescita professionale;
- provvedere all'iscrizione dei collaboratori a programmi di formazione professionale, anche in modalità *e-learning*.

Ridefinire le mansioni

- Adottare mansionari più flessibili: nel contesto di uno studio professionale, questo può significare coinvolgere un collaboratore in diversi incarichi svolti per uno stesso cliente, consentendogli di instaurare un rapporto più partecipativo.

Seguire ed assistere i collaboratori con minore esperienza

- La generazione X preferisce ricevere guida ed assistenza.
- Alla generazione Y piace essere guidata dai "veterani".

Educare i *leader* della vostra organizzazione

- I *leader* devono essere coerenti con le loro affermazioni e portare fino in fondo i loro impegni. Le generazioni X e Y non tollerano una *leadership* poco credibile. L'integrità, la coerenza e la sincerità costituiscono caratteristiche fondamentali per un *leader*.
- Consentire il giusto equilibrio tra lavoro e vita privata.

4.4.5 Reclutamento

Una volta individuate le carenze di organico dello studio, si dovrà stabilire se debbano essere colmate aggiungendo allo *staff* una nuova figura professionale o se sia preferibile esternalizzare determinate funzioni oppure affidarsi a personale specializzato *part-time*.

Una volta presa questa decisione, si dovranno selezionare le persone adatte.

4.4.5a Il datore di lavoro ideale

La definizione di datore di lavoro ideale viene utilizzata in riferimento alle strategie di reclutamento e di fidelizzazione dell'organico, come la costruzione di una buona reputazione, la possibilità di conciliare famiglia e professione, il riconoscimento dei meriti, le condizioni di lavoro e la responsabilità civile e sociale. L'insieme di tutti questi fattori spinge (o scoraggia) un professionista a collaborare con un determinato studio.

Alla luce delle attuali condizioni del mercato del lavoro, caratterizzato dalla scarsità di professionisti specializzati, essere percepiti come un datore di lavoro ideale sta rapidamente diventando un fattore discriminante tra gli studi che attraggono professionisti qualificati.

4.4.5b Un posto piacevole in cui lavorare

Per assicurarsi la collaborazione di professionisti di talento, il segreto è riuscire a presentarsi come il datore di lavoro ideale. L'obiettivo è quello di definire un insieme di caratteristiche che siano apprezzate sia dai collaboratori attuali che da quelli potenziali. Il "pacchetto" dovrebbe comprendere:

- la cultura dello studio: onestà, integrità, coerenza, rispetto e partecipazione;
- delle condizioni di lavoro e un sistema retributivo flessibili, che consentano di trovare il giusto equilibrio tra quello che viene richiesto al professionista e quello che gli viene offerto;
- le opportunità di sviluppo e di carriera, con mansioni e compiti stimolanti e flessibili;
- la ricettività nei confronti dei bisogni individuali dei collaboratori e degli associati, che potrebbe richiedere la stipula di contratti che si limitino a garantire e a tutelare la qualità, il valore e la puntualità dei servizi resi dallo studio, senza aderire necessariamente a modelli contrattuali prestabiliti.

La natura del pacchetto offerto dallo studio dipenderà dalle attitudini e dalle conoscenze che richiede ai suoi collaboratori. Ad esempio, se lo studio ha bisogno di un professionista con una lunga esperienza alle spalle, è probabile che il candidato sia un figlio del *baby boom* che accetterà di entrare nello studio soltanto se gli verranno offerte sicurezza, stabilità e garanzie per il futuro, come la possibilità di diventare un associato o un trattamento pensionistico privilegiato. Se invece lo studio ha bisogno di competenze specialistiche, ma non può offrire una mole di lavoro sufficiente a giustificare un'assunzione a tempo pieno, si potrà rivolgere ad un professionista appartenente alla generazione Y ovvero a qualcuno che apprezzi la varietà e la flessibilità nel proprio lavoro e abbia meno esigenze di sicurezza. Questo genere di professionista potrebbe essere allettato dalla promessa di un lavoro innovativo e stimolante, che garantisca l'acquisizione di competenze preziose, un'ampia autonomia, una retribuzione consistente e tempo libero per coltivare i propri interessi.

4.4.5c Il contratto di lavoro

Il contratto sottoscritto con lo studio stabilisce le condizioni di lavoro del collaboratore. Elementi tipici del contratto sono la descrizione delle mansioni da svolgere, le modalità previste per il loro svolgimento, il compenso, la lealtà nei confronti del datore di lavoro, la riservatezza dei dati dello studio e dei suoi clienti, le clausole disciplinari e di risoluzione del contratto, le clausole di non concorrenza e la titolarità dei dati e dei beni dello studio. Il contratto dovrebbe anche specificare se e con quali modalità e scadenze verranno valutate le prestazioni. Per tutti questi motivi, il contratto di assunzione costituisce un documento di estrema importanza.

4.4.5d Il piano di promozione dello studio

Questo piano rappresenta l'approccio prescelto dallo studio per attrarre esattamente i collaboratori di cui necessita.

In che modo si presenta lo studio? Viene percepito come un posto piacevole in cui lavorare e si è quindi considerati come un datore di lavoro ideale, oppure è un luogo in cui i professionisti non restano a lungo? Il modo in cui lo studio viene percepito all'esterno determina la qualità dei candidati e potrebbe limitare la scelta. La situazione può senz'altro essere migliorata con interventi proattivi nella comunità locale, chiedendo allo *staff* di fare buona pubblicità allo studio, favorendo lo scambio di informazioni e offrendo ai collaboratori l'opportunità di sviluppare le proprie capacità e svolgere incarichi sempre nuovi.

Quali forme di promozione adotta il vostro studio? Le opzioni disponibili sono numerose:

- contattare persone conosciute e consigliate dallo *staff*;
- pubblicare annunci sulle "bacheche" telematiche dei servizi di ricerca lavoro;
- pubblicare inserzioni sulla stampa quotidiana e specializzata locale;
- rivolgersi a ditte specializzate in ricerca del personale;
- chiedere alle università locali gli elenchi dei propri laureati;
- "setacciare" i *social network* come LinkedIn e Facebook;
- creare su Facebook un "gruppo" per lo studio professionale dal nome "Lo studio XYZ è in cerca di candidati da assumere", elencando gli ultimi incarichi svolti dallo studio e fornendo informazioni su come presentare le candidature;
- tenere d'occhio i *blog* e i *forum* che trattano argomenti tecnici inerenti alla professione per individuare eventuali *opinion leader* e contattarli di persona;
- assicurarsi che il sito *web* dello studio sia sempre aggiornato con la pubblicazione delle ultime offerte di lavoro.

Nel definire il piano è importante tenere presenti due aspetti fondamentali:

- Qual è il bacino cui può attingere lo studio? La regione, lo stato (a causa del mancato riconoscimento delle qualifiche) o anche uno paese straniero?
- Lo studio intende scandagliare soltanto il mercato dei professionisti che sono già alla ricerca di un impiego (candidature attive) o pensa di attrarre qualcuno che già lavora presso altri studi (candidature passive)?

4.4.5e Il processo di selezione

Le legislazioni di quasi tutti i paesi impongono al datore di lavoro di offrire pari opportunità ai candidati, garantendo a tutti un trattamento equo nel corso della selezione. Per evitare possibili richieste di risarcimento o denunce per trattamento discriminatorio, è consigliabile adottare la stessa procedura di selezione per tutti i candidati che facciano domanda.

La procedura andrebbe definita prima di pubblicizzare l'offerta di impiego e dovrebbe contenere gli elementi descritti di seguito.

4.4.5f Verifica del *background* del candidato

La necessità di tutelare la riservatezza dei dati dei clienti, l'aumento dei casi di frode e la maggiore sensibilità nei confronti del rischio di riciclaggio di denaro sporco, in particolar modo se collegato al finanziamento del terrorismo, ha indotto i governi e gli stessi clienti degli studi professionali a ritenere il professionista responsabile degli atti compiuti dai suoi collaboratori. Ecco perché raccomandiamo di effettuare l'analisi preliminare su tutti i potenziali candidati. In alcuni casi, ciò è richiesto dalle stesse polizze di assicurazione sulla responsabilità civile professionale.

L'analisi preliminare consta generalmente di due fasi:

Verifica del *background* del candidato: vengono raccolte informazioni sul comportamento pregresso del candidato, mediante l'esame delle referenze, verificando l'eventuale presenza di precedenti penali, il coinvolgimento in fallimenti, le informazioni contenute nel suo *curriculum vitae*, ecc. A questo punto, vengono fatte delle supposizioni, cercando di prevedere il comportamento futuro del candidato.

Test psicometrici: esistono molte forme di prove psicometriche, che vanno comunque adattate alle esigenze specifiche dello studio. I test psicometrici forniscono un quadro attuale della personalità del soggetto e delle sue caratteristiche comportamentali. I risultati di queste prove si sono dimostrati molto più affidabili della sola verifica del *background* del candidato, nel prevederne il comportamento futuro.

Per quanto dispendiosi possano essere entrambi questi metodi in termini di tempo e denaro, non vanno sottovalutati gli effetti devastanti di un comportamento non deontologico o disfattista da parte di un collaboratore, che potrebbe realmente minare dall'interno il funzionamento dell'intero studio. Se doveste inavvertitamente assumere una persona di quel tipo, lo studio si troverebbe a sostenere costi ben più elevati.

Il modello per un Manuale dello studio nell'[Appendice 1.4](#) include una *checklist* per valutare le condizioni di impiego.

4.4.5g I colloqui per la selezione dei candidati

Consigliamo di stilare un elenco ragionato (e ragionevole) di domande da sottoporre ad ogni candidato. Ove possibile, è consigliabile organizzare un colloquio *de visu*, che consenta di valutare la gestualità, i messaggi non verbali, per "percepire" meglio la persona che si ha di fronte. Ove un contatto diretto fosse impossibile, si potrà ricorrere a mezzi come la *webcam*, da preferire alla conversazione telefonica.

L'ideale sarebbe fornire al candidato, durante il colloquio, una descrizione delle mansioni richieste, affinché possa comprendere meglio le caratteristiche del ruolo a cui aspira e possa essere più specifico nelle sue osservazioni.

Ove possibile, dovrebbero essere sempre le stesse persone ad intervistare i candidati in modo da evitare che la valutazione sia influenzata dal personale punto di vista dell'esaminatore e garantire così un approccio uniforme alla valutazione stessa. La presenza di una commissione esaminatrice stabile può infatti conferire maggiore coerenza al processo di selezione.

Consigliamo di prendere appunti durante il colloquio con il candidato, per poterli riesaminare successivamente, in fase di decisione. Ad essi si potrà fare riferimento anche per illustrare ai candidati i motivi della decisione finale.

4.4.6 L'inserimento dei neoassunti

Una volta selezionato il candidato adatto, è importante fargli conoscere lo studio e il suo funzionamento.

Quella dell'inserimento (che qualcuno definisce orientamento) può essere considerata la fase finale del processo di reclutamento e selezione. Tuttavia, essa rappresenta anche la prima fase dell'apprendimento e dello sviluppo professionale del collaboratore. Si tratta, in altre parole, di consentire ai nuovi assunti di familiarizzare con il nuovo luogo di lavoro, il *modus operandi* e il ruolo che essi dovranno svolgere.

Alcuni studi purtroppo non dispongono di un programma di inserimento formalizzato per i nuovi assunti, anche se un programma ben congegnato può offrire molti vantaggi, pratici e poco dispendiosi, anche per gli studi più piccoli. Ad esempio:

- Il nuovo collaboratore si forma un'impressione positiva dell'organizzazione e ciò ne rafforza la motivazione e l'entusiasmo nei confronti del nuovo lavoro. Indirettamente, quindi, si può dire che il programma di inserimento contribuisce in modo significativo a ridurre il *turnover* e l'insoddisfazione del personale.
- Il programma di orientamento consente di stabilire una buona relazione con il nuovo collaboratore illustrandogli le caratteristiche del suo lavoro in rapporto agli altri membri dell'organizzazione. Inoltre rappresenta l'occasione di illustrare regole e procedure dello studio, rendendo meno probabili malintesi futuri.
- Per un nuovo collaboratore alle sue prime esperienze, il periodo di inserimento agevola il passaggio dalla scuola o dall'università al lavoro.
- Il collaboratore si adatterà più rapidamente al nuovo lavoro e al nuovo ambiente e questo gli darà maggiore sicurezza, preverrà l'insorgere di incomprensioni e incrementerà la produttività.

4.4.6a Il programma di inserimento

Il programma di inserimento adottato dipenderà dal tipo di attività e dalla struttura dello studio. In alcuni studi si potrà trattare semplicemente di un colloquio con un associato, con la partecipazione di un supervisore incaricato di fornire tutti i dettagli. Negli studi più grandi verranno organizzati incontri con il direttore delle risorse umane, con gli associati e con il supervisore e il periodo di inserimento potrà prevedere diversi giorni (o anche settimane) di formazione.

Consigliamo di stilare un elenco degli argomenti da trattare durante i colloqui con i neoassunti, ordinandoli nel modo più appropriato. Lo stesso programma di inserimento potrà essere utilizzato per tutti i nuovi assunti, con le opportune modifiche. In linea generale, si dovranno toccare i tre argomenti che seguono.

4.4.6b Introduzione alla vita dello studio

Il nuovo collaboratore dovrà essere accompagnato per una visita dello studio e dovrà ricevere informazioni su:

- storia, *vision*, *mission*, struttura, servizi e clienti dello studio;
- le vie di comunicazione interne, formali e informali;
- il comparto in cui opera lo studio;
- l'ambiente di lavoro: politiche, regole e prassi operative;
- possibili fonti di consulenza e assistenza;
- le politiche dello studio su fumo, alcool, comportamento, ferie e assenze dal lavoro;
- le procedure per la presentazione di reclami e altre politiche correlate;
- la localizzazione dei bagni, degli armadietti, dei posti auto, della cucina e delle uscite di emergenza;
- i sistemi di sicurezza, le esercitazioni antincendio, il nome del responsabile della sicurezza, l'ubicazione degli estintori e le procedure in caso di incidente o emergenza;
- le norme antinfortunistiche e quelle sulla salute dei lavoratori.

4.4.6c La definizione delle condizioni contrattuali dei singoli collaboratori

Fornire informazioni in merito a:

- il sistema retributivo e di incentivazione in uso nello studio, eventuali contratti integrativi aziendali e le normative di riferimento;

- l'orario di lavoro, le pause e l'orario di chiusura;
- i sistemi in uso per verificare e registrare le presenze e gli orari di entrata e di uscita;
- i processi di valutazione delle prestazioni e le competenze richieste.

4.4.6d Descrivere in maniera esauriente quanto viene richiesto al collaboratore in relazione al suo ruolo

- Fornire una descrizione particolareggiata delle mansioni richieste;
- presentare i colleghi dello studio e le persone con cui il collaboratore entrerà in contatto nello svolgere le proprie funzioni;
- descrivere le opportunità di avanzamento di carriera;
- prospettare le opportunità di formazione e sviluppo professionale;
- analizzare, insieme al collaboratore, i dettagli del suo ruolo: quali strumenti, attrezzature e materiali saranno utilizzati e come procurarseli; illustrare anche le norme antinfortunistiche;
- illustrare la relazione tra i singoli ruoli e la struttura complessiva dello studio;
- formare il collaboratore all'uso dei sistemi informatici utilizzati nello studio;
- chiarire le aspettative dei superiori nei suoi confronti;
- illustrare che cosa si aspettano da lui colleghi e clienti.

Fornire per prima cosa tutte le informazioni direttamente connesse al suo ruolo, prima di procedere con informazioni di carattere più generale. È naturale voler conoscere prima di tutto quello che interessa in prima persona, come l'ubicazione dei bagni, il posto auto che è stato assegnato e come verrà determinato il proprio compenso.

Dopo aver fornito nei primi giorni una serie di indicazioni dettagliate, il programma potrebbe diventare più flessibile ed essere sviluppato per fasi, ognuna dedicata ad un aspetto specifico del funzionamento dello studio e alle modalità con cui vengono svolte le diverse tipologie di incarico professionale.

Un modello di manuale dello studio è riportato all'[Appendice 1.4](#). Per concludere, si ricorda che nel programma di inserimento di un nuovo collaboratore devono rientrare le direttive in materia di assunzione, sicurezza del luogo di lavoro, pari opportunità, nonché le regole sulla discriminazione e sulle molestie sessuali e di altra natura.

4.5 Guidare il vostro *team*

4.5.1 I modelli di comportamento: "*tone at the top* – dare l'esempio"

La formazione del dottore commercialista e dell'esperto contabile è finalizzata alla gestione ottimale delle informazioni e dei sistemi. Quando si assume un ruolo direttivo, si accetta la responsabilità di incidere sul comportamento degli altri e di esercitare ogni giorno un'influenza significativa sul modo in cui gli altri componenti del *team* concepiscono il loro ruolo e le loro prestazioni. Tutto questo richiede integrità, senso di responsabilità, indipendenza di giudizio e capacità di autoanalisi. Significa lavorare con persone con diversi *background*, competenze professionali, preferenze lavorative e personali. Soprattutto, significa essere pronti a rispondere del proprio operato e pretendere che lo stesso facciano tutti gli altri.

La differenza tra gestione e *leadership* può essere anche resa come segue:

- la gestione si riferisce al lavoro svolto con un determinato processo al fine di conseguire un determinato obiettivo;
- la *leadership* si riferisce al lavoro svolto con determinate persone al fine di conseguire dei risultati concordati.

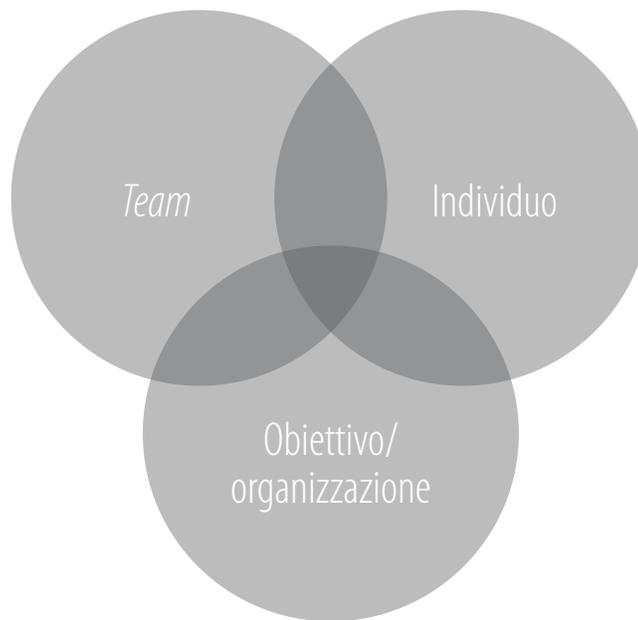
È importante sottolineare questa distinzione: i processi si gestiscono, le persone si guidano. In ambito professionale, tutti devono, in qualche misura, trovare il giusto equilibrio tra questi due aspetti e la formula adottata varia in funzione delle esigenze e delle circostanze legate al singolo incarico. Il compito del *team leader* è quello di trovare il giusto equilibrio tra l'obiettivo da perseguire, l'individuo che riceverà l'incarico e il *team* con cui dovrà lavorare.

“Dare l'esempio” non è qualcosa che vale soltanto per la *governance* d'impresa, ma è un aspetto fondamentale del funzionamento degli studi professionali, come affermato in un documento pubblicato dal *Forum of Firms* dell'IFAC. Il documento *Tone at the Top and Audit Quality* descrive cinque aree in cui il *management* può dare l'esempio: strategia, comunicazione, descrizione dei profili aziendali, valutazione delle prestazioni e monitoraggio. Nel documento vengono forniti anche alcuni esempi per chiarire meglio le politiche e le procedure da mettere in atto e il corrispondente sistema di premi e di sanzioni: *Tone at the Top and Audit Quality* può essere scaricato gratuitamente dal sito *web* dell'IFAC, all'indirizzo <http://web.ifac.org/publications>.

Il modello della *leadership* funzionale

La sfida, per il *leader*, è fare in modo che nessuno dei tre elementi della *Figura 4.1* attragga eccessivamente l'attenzione o le risorse a scapito degli altri due, ma che si realizzi una perfetta combinazione tra i tre aspetti. A volte, per risolvere problemi contingenti, sarà necessario concentrare l'attenzione e le risorse su di un unico fronte sacrificando temporaneamente gli altri due. Nel complesso, però, se si lascia che un elemento prenda il sopravvento sugli altri troppo a lungo, ne potranno derivare squilibri, conflitti e disorganizzazione.

Figura 4.1 Il modello della sovrapposizione/intersezione tra *team*, obiettivi e individuo



In sostanza questo modello afferma quanto segue:

- un *team* dà il meglio di sé quando sa cosa deve fare (o conosce gli obiettivi da raggiungere) e che vi sono buone probabilità di successo;
- i membri del *team* devono lavorare come una squadra affiatata e dimostrare che riescono ad ottenere dei risultati;
- ciascun membro del *team* deve avere la consapevolezza di svolgere bene il suo lavoro e che il suo contributo individuale al *team* viene apprezzato.

Un *leader* efficace è attento a tutti e tre questi aspetti.

4.5.2 Che cosa si aspettano i collaboratori dal proprio leader

Questo è ciò che generalmente i collaboratori si aspettano dai propri leader:

I componenti del *team* vogliono un leader che sia sincero:

- un leader deve dire quello che pensa;
- i collaboratori devono sapere che cosa il leader pensa di loro;
- un leader deve agire in modo coerente e far sì che alle parole seguano i fatti;
- un leader non deve avere paura di ammettere che in alcune circostanze non ha una risposta o una soluzione da offrire;
- un vero leader ispira fiducia.

I collaboratori vogliono leader competenti:

- un leader deve sapere che cosa serve per svolgere bene un determinato incarico;
- un leader deve avere le competenze necessarie per fare lavorare efficacemente il *team*;
- un leader deve sapere comunicare con chiarezza, per informare i suoi collaboratori di ciò che avviene e della qualità del lavoro svolto;
- un leader deve comprendere le capacità e gli interessi dei componenti del *team* e sapere individuare al suo interno la persona in grado di indirizzare le energie verso il raggiungimento del risultato;
- un vero leader suscita rispetto.

I collaboratori vogliono un leader che sia fonte di ispirazione:

- che mostri entusiasmo;
- che abbia una *vision* e che sappia comunicarla agli altri;
- che sia capace di guardare avanti, ma sappia anche far tesoro delle passate esperienze;
- che crei un ambiente di lavoro stimolante;
- che sappia convogliare le energie sugli obiettivi di lungo termine, riconoscendo al tempo stesso il valore dei risultati ottenuti nel breve periodo;
- un vero leader suscita il desiderio di impegnarsi.

I collaboratori vogliono un leader che sia credibile:

- che possa vantare una serie di risultati tangibili ottenuti in passato;
- che tratti personalmente con i propri collaboratori;
- che si renda conto che la credibilità va guadagnata e può essere perduta molto facilmente;
- un vero leader infonde sicurezza.

4.5.3 Costruire un team capace di prestazioni elevate

In questo contesto, dobbiamo chiederci come possiamo dare vita ad una cultura di squadra che favorisca il conseguimento di prestazioni elevate.

Cosa si intende per *team*? Ogni essere umano, in linea di massima, ha in comune con gli altri il bisogno di appartenenza e di vicinanza. Una squadra efficace generalmente nasce da un gruppo di professionisti che hanno imparato a conoscersi a fondo, che condividono da tempo lo stesso obiettivo, che conoscono le rispettive capacità

e il contributo dato da ciascuno al successo di tutti. È questo che si vede generalmente in una squadra sportiva e in tutti i gruppi di lavoro ben affiatati.

I membri del *team* condividono:

- il riconoscimento e l'appartenenza: essere accettati e riconosciuti come validi componenti del *team*;
- l'identità: la conoscenza e il rispetto reciproci, la condivisione degli stessi simboli, lo spirito di corpo;
- una comunicazione franca ed aperta: il libero scambio di informazioni, idee, opinioni in completa interazione tra i membri del *team*;
- un obiettivo comune: la consapevolezza di lavorare per una causa comune, condividere il medesimo obiettivo, ideale e la medesima funzione; una ragione per essere e restare insieme per raggiungere un risultato;
- la responsabilità di ognuno nei confronti dell'altro e l'interdipendenza.

I *team* costituiscono un potente strumento per incrementare la produttività e favorire la creatività e lo spirito di iniziativa. Uno studio professionale può trarne grande vantaggio per conseguire e mantenere prestazioni elevate nelle aree focali dell'attività, in un contesto operativo e strategico caratterizzato da rapidi mutamenti e difficilmente prevedibile. I benefici che possono derivarne sono ad esempio:

- processi decisionali più efficienti;
- migliore qualità;
- maggiore produttività;
- migliori prestazioni;
- migliore comunicazione e maggiore coordinamento interno;
- maggiore flessibilità sia per i singoli che per la struttura;
- miglioramento dei servizi offerti;
- pluralità di competenze e di idee;
- più soddisfazione ed entusiasmo;
- minori costi operativi;
- stimoli alla creatività e all'innovazione;
- maggiore sinergia (efficacia complessiva maggiore della somma dei singoli sforzi);
- possibilità per i *leader* di focalizzarsi sui fattori critici di successo e non sulla *routine*;
- agevolazione dei passaggi generazionali e delle successioni.

4.5.3a Come formare un *team* efficace

- Concordare obiettivi chiari e realizzabili: il *team* dà il meglio di sé quando i suoi componenti sanno dove stanno andando e il perché.
- Definire un piano chiaro: una volta che il *team* ha trovato un accordo su un obiettivo ben definito, occorre aiutarlo a stabilire di che genere di assistenza, di formazione o di altre risorse avrà bisogno per raggiungerlo, elaborando un piano operativo che definisca nel dettaglio i rispettivi compiti, le scadenze, le risorse e l'assistenza necessari.
- Definire con chiarezza i ruoli: in un *team* ben funzionante, ogni componente viene investito di un ruolo e ci si attende che dia il suo contributo. Tutti devono sapere con esattezza il contributo che viene loro richiesto e

il modo in cui verranno valutate le prestazioni. Eventuali ruoli condivisi dovranno essere definiti con estrema chiarezza: un *feedback* efficace sulla *performance* non può che basarsi su una chiara definizione delle mansioni.

- Insistere sull'importanza di comunicare in modo chiaro: i membri del *team* sono legati tra loro da un rapporto di interdipendenza per il raggiungimento di obiettivi comuni. Tutti devono avere ben presente qual è il traguardo da raggiungere, ascoltare con attenzione, fare domande e condividere tempestivamente qualsiasi genere di informazione rilevante in loro possesso.
- Incoraggiare il lavoro di squadra: un clima di collaborazione e sostegno induce tutti a cooperare. È compito del *team leader* riuscire a creare questo clima, intervenendo ogniqualvolta uno o più componenti del gruppo mostrano comportamenti dissonanti.
- Definire processi decisionali efficaci: le decisioni vanno prese in modo chiaro e trasparente, coinvolgendo, ove possibile, tutti i componenti del *team*, in particolare quando tali decisioni comportano cambiamenti che li riguardano direttamente. È fondamentale che tutti comprendano i motivi che hanno portato a prendere una determinata decisione.
- Accrescere la consapevolezza dei processi e delle dinamiche di gruppo: i membri del *team* devono essere consapevoli del modo in cui si collabora e ci si comporta all'interno di un gruppo e a questo scopo dovranno effettuare delle autovalutazioni periodiche per mettere in luce gli aspetti che possono essere eventualmente migliorati.
- Richiedere e favorire la partecipazione: le persone sono esseri sociali le cui azioni sono dirette al raggiungimento di obiettivi e in questo senso il lavoro di squadra rappresenta un'occasione per partecipare al dibattito sulle decisioni da assumere, specialmente quando ci investono in prima persona. A tutti i membri del *team* dovrebbe essere offerta la possibilità di partecipare ed offrire il proprio contributo.
- Stabilire regole di base: il *team* dovrà concordare quanto prima una serie di "regole di base" e si dovranno mettere in atto procedure che ne confermino il valore e al tempo stesso ne sanzionino il mancato rispetto.
- Insistere sull'importanza dello scambio di informazioni: disporre di informazioni affidabili rende molto più agevole concordare e realizzare soluzioni efficaci. Poter contare su dati affidabili contribuisce anche a ridurre al minimo le divergenze di opinione e le occasioni di disaccordo. È compito del *team leader* definire e promuovere un modello corretto per la raccolta delle informazioni.

Testo adattato da: Flanagan e Finger, 2003

4.5.3b Le fasi della crescita del *team*

Nel processo di formazione del *team* sono state individuate cinque fasi, che emergono con particolare chiarezza nel caso di un gruppo di nuova costituzione, ma che sono riscontrabili in qualsiasi *team* in occasione di cambiamenti importanti, come una modifica nella sua composizione, nella *leadership* o negli obiettivi e nelle funzioni assegnati.

Non è detto che tutti i *team* progrediscano da uno stadio all'altro in modo lineare. Un cambiamento intervenuto in uno qualsiasi degli stadi può obbligare il *team* a ritornare ad uno stadio precedente. Spetta al *team leader* individuare il processo in atto e rispondere in modo appropriato "per riportare tutti in carreggiata".

Tabella 4.1 Fasi della formazione del gruppo e della crescita del *team*

Fase	Stati d'animo	Comportamenti
Formazione/definizione	Emozione, eccitazione, impazienza, ottimismo. Attaccamento iniziale al <i>team</i> . Sospetto, timore, ansia.	Tentativi di definire il compito, i comportamenti accettabili e i processi decisionali. Dibattiti astratti su concetti e problemi. Dibattito su sintomi non attinenti all'incarico. Lamentele sull'organizzazione e ostacoli allo svolgimento dell'incarico.
Resistenza/conflittualità	Resistenza nei confronti dell'incarico e confronto tra approcci diversi. Bruschi cambiamenti comportamentali.	Nascono discussioni tra i membri del <i>team</i> . Prevalgono atteggiamenti difensivi e competitivi. Si tende a contestare il <i>leader</i> . Si definiscono obiettivi non sostenibili. Emerge un naturale "ordine gerarchico". Crescono o rimangono irrisolte tensioni e rivalità.
Accettazione/collaborazione	Cresce la capacità di esprimere critiche costruttive. Accettazione dell'appartenenza al <i>team</i> . Sollievo: tutto si sta risolvendo!	Si tenta di raggiungere uno stato di armonia. Cresce il senso di amicizia, di fiducia reciproca, di condivisione. Nasce un senso di coesione. Vengono definiti e rispettati regole e confini. Emerge il senso di una direzione e di uno scopo comuni.
Prestazione	Maggiore comprensione dei processi individuali e di gruppo. Consapevolezza dei punti di forza e di debolezza di ciascun membro. Soddisfazione per i progressi compiuti. Riconoscimento dei risultati ottenuti in maniera condivisa.	Si impara ad evitare o a risolvere i problemi di gruppo. Forte senso di attaccamento al <i>team</i> . Si progredisce, si crea energia, si realizzano i risultati.
Adattamento/modificazione	Perdita di uno scopo condiviso. Preoccupazione per la mancanza di uno scopo. Preoccupazione per la fine dei rapporti nati all'interno del gruppo.	Cala l' <i>output</i> /conflittualità strisciante. I singoli si chiudono in se stessi. "Riti" di separazione. Cala l'interdipendenza.

Testo adattato da: Tuckman 1965 e Tuckman & Jensen 1977

4.5.3c Gli stili di *leadership*

Come possiamo organizzare le cose in modo da raggiungere più rapidamente la fase delle prestazioni elevate? La risposta sta nella capacità di essere *leader* flessibili, dato che non esiste un unico stile valido per tutte le occasioni o adatto a tutte le persone.

Tabella 4.2 Gli stili di *leadership* per la creazione di un *team* efficace

Stile di <i>leadership</i>	Effetto positivo	Impatto sul clima lavorativo	Applicabilità
Visionario	Spinge le persone verso un ideale comune.	Fortemente positivo	Quando i cambiamenti in corso richiedono una nuova prospettiva o quando è necessario un indirizzo chiaro e definito.

Coach	Collega le aspirazioni individuali con gli obiettivi del <i>team</i> .	Molto positivo	Per aiutare i singoli componenti del <i>team</i> a offrire un contributo più efficace.
Affiliativo	Crea armonia favorendo la nascita di legami interpersonali.	Positivo	Per saldare fratture interne al gruppo, creare motivazione in momenti di tensione o rafforzare i legami tra i membri del <i>team</i> .
Democratico	Valorizza l'apporto individuale e crea coinvolgimento attraverso la partecipazione.	Positivo	Per favorire l'adesione o il consenso o per ottenere spunti preziosi dai collaboratori.
Battistrada	Fissa obiettivi stimolanti ed entusiasmanti.	Spesso applicato in modo inadeguato quindi l'impatto che ne risulta è molto negativo.	Per ottenere risultati di qualità da un <i>team</i> motivato e competente.
Autoritario	Placa i timori fornendo indicazioni chiare in situazioni di emergenza.	Spesso usato a sproposito e quindi fortemente negativo.	Durante una crisi, per invertire una tendenza negativa.

Adattato da: Goleman, Boyatzis e McKee, 2002

Come si vede, ogni stile di *leadership* è adatto ad una certa situazione.

Per ulteriori informazioni in merito alle tipologie di personalità e agli strumenti di *leadership*, si rimanda alle tematiche seguenti, di cui viene di seguito offerta una sintesi.

- Il Myers-Briggs Type Indicator (MBTI, Indicatore dei tipi psicologici Myers-Briggs, elaborato da Katharine Cook Briggs e Isabel Briggs Myers): analizza il modo in cui l'energia individuale si incanala (estroversione/introversione), le modalità con cui si interiorizzano le informazioni (sensazione/intuizione), il processo decisionale utilizzato (pensiero/sentimento) e il modo in cui l'individuo si organizza nella vita (giudizio/percezione).
- Il modello DISC (basato sul lavoro di William Moulton Marston): Dominanza in riferimento al controllo, al potere, all'assertività; Influenza in riferimento alle situazioni sociali e alla comunicazione; Stabilità in riferimento alla pazienza, alla perseveranza e alla riflessività; e Coscienziosità – in riferimento alla struttura e alla organizzazione. Da questi aspetti si possono derivare le misure dell'assertività, della passività, dell'apertura e della circospezione.
- Lo strumento Hermann Brain Dominance Instrument (HBDI, elaborato da William Hermann) è un modello e sistema di classificazione dello stile di pensiero simile al MBTI e al DISC.

Di recente, ha cominciato a farsi strada l'idea che esistano forme di intelligenza di natura non intellettuale e che fattori come la capacità emozionale possono incidere sulla capacità di *performance* dei singoli individui.

- La teoria delle intelligenze multiple (elaborata da Howard Gardner) comprende l'intelligenza interpersonale (la capacità di comprendere le intenzioni, le motivazioni e i desideri degli altri) e l'intelligenza intrapersonale (la capacità di capire se stessi, di analizzare le proprie emozioni, le proprie paure e motivazioni). Secondo Gardner, i modelli tradizionali dell'intelligenza, come il quoziente intellettivo, non rappresentano in maniera esaustiva le capacità cognitive dell'individuo.
- L'intelligenza emotiva spesso misurata sotto forma di quoziente (EQ), valuta la capacità di un individuo di comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle di altri individui e gruppi. Daniel Goleman ha delineato quattro tipologie di intelligenza emotiva: la consapevolezza di sé, la gestione di sé, la consapevolezza sociale e la gestione dei rapporti interpersonali, affermando che si tratta di intelligenze acquisite e non innate che pertanto un *leader* può sviluppare e rafforzare.

Se non siete *leader* naturali, come può invece accadere ad altri, può confortarvi sapere che molte delle capacità legate alla *leadership* possono essere apprese nel corso del tempo. Vale dunque la pena impegnarsi e il premio sarà un aumento di produttività, e quindi di redditività, proporzionato allo sforzo compiuto.

4.5.4 La comunicazione

Una buona comunicazione all'interno di uno studio professionale è assolutamente indispensabile per evitare attriti e favorire la produttività; assicura la condivisione delle informazioni relative ad un determinato cliente o di alcune competenze specifiche o dell'esperienza per evitare di perpetrare errori. Un associato capace di comunicare in modo efficace, può delineare con chiarezza le aspettative dello studio, discutendole e facendole accettare dallo *staff*, prevenendo eventuali conflitti futuri.

La comunicazione fa salire il livello di professionalità dello studio. Tutto lo *staff* deve sapere dove reperire informazioni e strumenti, come svolgere determinati incarichi, come colmare eventuali carenze nella propria formazione personale e a chi chiedere aiuto in caso di necessità. La comunicazione può avvenire mediante posta elettronica, comunicazioni interne, elaborando documenti di lavoro finalizzati a standardizzare le modalità di svolgimento degli incarichi, adottando un manuale di procedure, organizzando riunioni dello *staff* o svolgendo attività di formazione.

4.5.4a Il modello di comunicazione interpersonale

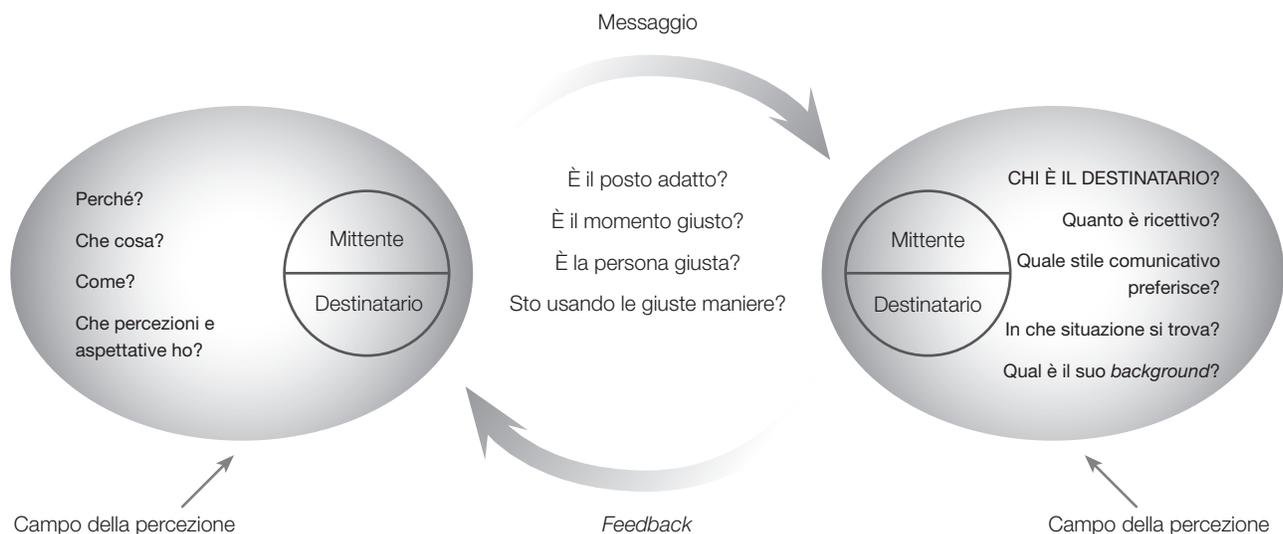
Una comunicazione efficace dovrebbe produrre come risultato una interpretazione condivisa.

Come indicato nello schema riportato di seguito (Figura 4.2), il modo in cui viene interpretato il messaggio dipende dalla chiarezza con cui si svolge il processo di comunicazione tra il mittente e il destinatario.

Qualunque sia il motivo della comunicazione, il destinatario dovrà:

- percepire il vantaggio che gli deriverà dal prestare attenzione al messaggio che gli è stato inviato;
- comprendere con chiarezza il significato che si intendeva trasmettere;
- avere l'opportunità di rispondere in modo adeguato (prendere nota del messaggio ricevuto, dichiararsi d'accordo, chiedere ulteriori informazioni, svolgere un'azione o semplicemente dichiarare di non essere d'accordo).

Figura 4.2 Una comunicazione efficace



Una comunicazione efficace si realizza quando il messaggio è preciso e passa attraverso il canale comunicativo esistente tra mittente e destinatario senza che si verifichi alcuna forma di interferenza. Il mittente svolge due funzioni importanti: in primo luogo, trasmettere il messaggio iniziale e in secondo luogo si assicura, attraverso il meccanismo di *feedback*, che il destinatario abbia ricevuto il messaggio e l'abbia interpretato in maniera corretta. Il *feedback* si realizza quando il mittente pone al destinatario alcune domande per verificare che il messaggio sia stato compreso. Qualora il messaggio non sia stato recepito in maniera completa o corretta, il mittente potrà trasmetterlo una seconda volta o spiegarlo meglio.

Naturalmente, tutto questo è più facile che avvenga nel corso di riunione o di una conversazione telefonica, piuttosto che in uno scambio di lettere, di comunicazioni interne o su una pagina *web*; questo genere di situazioni, infatti, non dà luogo ad una reazione immediata e quindi è difficile sapere con certezza se il messaggio è giunto correttamente al suo destinatario. Di norma, qualunque sia la tipologia di comunicazione, i risultati migliori si ottengono servendosi di più canali, ad esempio con una descrizione verbale confermata successivamente da una comunicazione scritta.

4.5.4b I sette passi per una comunicazione efficace

1. Preparare il messaggio

- Qual è il messaggio principale?
- A chi è destinato?
- Quali risultati si spera di ottenere?
- Qual è il metodo migliore per fare pervenire il messaggio?
- Qual è il momento migliore per trasmetterlo?
- Qual è il luogo migliore per trasmetterlo?
- I punti fondamentali sono chiari?
- Il messaggio contiene qualche ambiguità?
- I dati citati sono corretti?
- Sono chiare le azioni da svolgere?
- Il messaggio contiene tutte le informazioni necessarie?

2. Preparare se stessi

- Considerare il proprio atteggiamento e quanto si è sicuri di se stessi.
- Cercare di essere convincenti.
- Fare attenzione alla coerenza tra linguaggio verbale e non verbale.
- Cercare di creare le condizioni che consentono di esprimere il meglio di sé durante la comunicazione.

3. Conquistare l'attenzione

- Essere diretti e chiedere l'attenzione dell'interlocutore.
- Cercare lo sguardo dell'interlocutore senza mostrare incertezza.
- Catturare l'interesse dell'ascoltatore con un'affermazione ad effetto, un aneddoto o una domanda diretta.
- Utilizzare immagini incisive e giocare sul tono della voce.

- Sottolineare il discorso con gesti o posizioni enfatiche.
 - Utilizzare un abbigliamento che faccia una buona impressione.
4. Preparare il destinatario
- Chiarire di che cosa si intende parlare.
 - Sottolineare l'importanza del messaggio che si sta per comunicare e/o i vantaggi che porterà all'ascoltatore.
 - Verificare che l'interlocutore sia disposto ad ascoltare.
5. Trasmettere il messaggio
- Utilizzare un linguaggio semplice e mettere in risalto i punti più importanti.
 - Parlare in maniera chiara e udibile, variando il tono, il volume e l'intensità della voce per dare enfasi alle parole o per comunicare emozioni.
 - Essere pronti a cogliere qualsiasi segno di noia o di disinteresse.
 - Fare delle pause per lasciare il tempo di porre domande o chiedere delucidazioni.
 - Ricapitolare per facilitare la comprensione.
 - Parlare "alle" persone ma non "addosso" alle persone.
 - Essere pronti a cambiare approccio, ove necessario.
6. Ricevere e chiarire il messaggio
- Ascoltare in maniera attiva, mostrando interesse per chi parla.
 - Non "staccare la spina" anche se non si è d'accordo con chi sta parlando.
 - Se non si è certi di avere capito, chiedere di ripetere o di fornire maggiori spiegazioni e chiarimenti.
 - Ripetere il messaggio con parole proprie per essere sicuri di averlo compreso correttamente.
 - Non farsi sviare dai particolari, perdendo di vista i punti fondamentali.
 - Concentrarsi su quello che viene detto, non sulle proprie opinioni, sui propri preconcetti o sui problemi personali.
 - Prima di rispondere, considerare con obiettività il punto di vista dell'interlocutore.
7. Concordare un modo di agire o chiedere comunque un riscontro.
- Suggestire una o più soluzioni.
 - Ripetere sinteticamente quali risultati sono stati raggiunti.
 - Fissare un altro incontro.
 - Fare capire che si è concluso l'intervento.
 - Ringraziare per il tempo e per l'attenzione dedicati.

4.5.5 Saper delegare: la chiave per il successo dello studio

Spesso, in uno studio di dottori commercialisti ed esperti contabili, i professionisti *senior* sono quelli più impegnati. Sono loro ad essere sempre sotto pressione, che si trattengono in studio fino a tardi e che a volte non hanno il tempo necessario per fare tutto ciò che vorrebbero.

Il sovraccarico di lavoro si palesa attraverso una serie di segnali, quali le lamentele dei collaboratori che non riescono a parlare con uno degli associati per ottenere una risposta, il progressivo accumularsi delle pratiche

concluse da controllare, le fatture emesse ma non spedite e le richieste dei clienti rimaste inevase. In sostanza gli associati sono troppo impegnati a svolgere gli incarichi affidati dai clienti per potersi occupare della gestione dello studio.

Quello della delega è un meccanismo fondamentale, che consente agli associati di riacquistare la disponibilità del loro tempo per gestire i rapporti con i clienti e mettere pienamente a frutto il loro talento. Spesso si adotta la soluzione di assumere nuovo personale, sperando di ottenere una maggiore redditività, ma così facendo aumenta anche la necessità di controllo e di supervisione, riducendo ulteriormente la possibilità di occuparsi direttamente dei clienti. Per uscire da questo circolo vizioso, l'unica soluzione è delegare.

4.5.5a Che cosa significa delegare?

Delegare significa assegnare ai collaboratori compiti, incarichi e progetti, con la responsabilità, il potere e l'autorità necessari per svolgerli e ottenere i risultati attesi.

Delegare significa consentire al proprio *team* di sfruttare al meglio le capacità individuali e al *team leader* di assegnare ciascun incarico al livello gerarchico più opportuno, di modo che lo studio possa rispettare i *benchmark* relativi ai tempi previsti per l'evasione delle pratiche. Inoltre, attraverso la delega si rafforzano le competenze personali, creando valore aggiunto per lo studio. Il risultato finale è che gli associati potranno dedicarsi all'organizzazione generale dello studio e agli incarichi di maggiore rilevanza.

4.5.5b Perché a volte non si riesce a delegare?

Ci sono diversi motivi per cui gli associati di uno studio professionale non riescono a delegare:

- Delegare significa cedere parte del controllo.
- Gli associati temono di mettere a repentaglio il rapporto con i clienti.
- Gli associati pensano che se il lavoro viene svolto da altri, la qualità potrebbe risentirne.
- Agli associati piace ciò che fanno e ne traggono grande soddisfazione.
- Fare le cose in prima persona è più semplice e più veloce.
- Gli associati sono più bravi di qualsiasi collaboratore dello studio.

Per quanto pieno di buone intenzioni, questo tipo di ragionamento impedisce nei fatti di garantire allo studio i migliori risultati nel lungo periodo.

4.5.5c Come imparare a delegare

1. Individuare le funzioni o le aree di attività da delegare:

Delegare tutto ciò che:

- richiede un notevole dispendio di tempo;
- non è prioritario;
- è ripetitivo o meccanico;
- qualcun altro potrebbe fare meglio o a costi minori;
- consente di sviluppare ed approfondire le competenze dei collaboratori.

E successivamente:

- stabilire chi dovrà svolgere quell'incarico;
- fornire indicazioni chiare su come svolgere il lavoro;

- fissare una scadenza per i risultati intermedi;
- pretendere di essere aggiornati periodicamente sull'andamento del lavoro;
- fissare una data limite per il completamento dell'incarico;
- monitorare i progressi dei collaboratori più giovani.

Non va tuttavia dimenticato che alcune funzioni possono essere svolte esclusivamente dagli associati e che soltanto ad essi spettano alcune decisioni o la gestione di questioni critiche per l'attività dello studio. La delega è un processo che si realizza "a cascata". Le aree a minor rischio, che richiedono un minor livello di specializzazione, ma che creano un maggior volume di lavoro e di *stress*, sono sicuramente le prime andrebbero delegate.

I titolari di studi individuali e i *partner* di uno studio associato dovrebbero cercare di incanalare il lavoro, riservandosi soltanto quelle attività che richiedono un livello di competenza e di esperienza superiore. Più si delega e si fanno crescere i propri collaboratori, maggiori saranno i compiti che si potranno affidare loro. Il percorso della delega dovrebbe andare dal livello superiore a quello inferiore. In linea di principio, il tempo degli associati potrebbe essere interamente dedicato ai clienti e alla direzione dello studio e dei collaboratori.

2. Stabilire quale collaboratore dovrà svolgere l'incarico

Ogni titolare di studio conosce le capacità individuali dei componenti del suo *staff*. È probabile che risulti più facile delegare i compiti ai collaboratori più anziani, nelle cui capacità si nutre maggiore fiducia, ma si dovrebbe cercare tuttavia di assegnare il lavoro semplicemente a chi è in grado di svolgerlo al meglio, oppure, se nessuno è in grado di farlo, decidere di formare allo scopo uno dei membri del *team*.

3. Fornire istruzioni chiare e dettagliate

Comunicare con chiarezza gli obiettivi, i tempi e i risultati attesi, specificando i margini di autonomia e il livello di iniziativa richiesto. Creare sistemi e procedure adeguate per assicurare il completamento dell'incarico con continuità e coerenza.

4. Fornire gli strumenti e l'autorità necessari per svolgere l'incarico

Assicurarsi che i collaboratori prescelti dispongano dell'autorità e degli strumenti necessari per svolgere l'incarico assegnato. Una volta che l'incarico è stato portato a termine con successo, dare il giusto riconoscimento al lavoro svolto.

5. Esprimere fiducia nelle capacità dei vostri collaboratori

Sottolineare l'importanza dell'incarico assegnato, esprimendo piena fiducia nella persona alla quale è stato delegato il lavoro.

6. Definire dei traguardi intermedi nello svolgimento del progetto

Per quanto si deleghino incarichi e responsabilità, sono comunque i titolari dello studio a rispondere in prima persona delle azioni compiute dai collaboratori. Ecco perché è necessario dedicare del tempo a verificare il lavoro svolto, a correggere eventuali errori, a rispondere a possibili domande. I collaboratori non hanno la stessa esperienza degli associati e potrebbero vedere le cose da un altro punto di vista e per questo motivo è di vitale importanza avere la possibilità di verificare ciò che è stato fatto. Così si tutela l'integrità del lavoro svolto dallo studio.

4.6 Gestire e fidelizzare i propri collaboratori

A volte gli studi professionali tendono a sottovalutare il costo della rotazione del personale. Il costo diretto derivante dalla sostituzione, ovvero quello del reclutamento e della formazione dei nuovi collaboratori, non rappresenta che l'inizio. Ci sono anche i possibili cali di produttività causati dall'insoddisfazione del collaboratore prossimo a lasciare lo studio, che si trasferiscono anche al resto del personale, che si dovrà inoltre far carico della sua parte

di lavoro fino a quando non verrà trovato un sostituto. Il sovraccarico di lavoro potrà a sua volta ripercuotersi sulle possibilità di crescita dello studio, limitandole. Un certo livello di ricambio del personale è inevitabile, ma se si vuole massimizzare la produttività dello studio occorrerà ridurlo al minimo indispensabile, fidelizzando i collaboratori di maggior talento.

Sul tasso di rotazione del personale incidono una serie di fattori, i più importanti dei quali sono elencati di seguito.

4.6.1 Motivazione

La motivazione costituisce una spinta o un bisogno interiore che influenza il comportamento, gli atteggiamenti e le risposte individuali. Non si è sempre consapevoli dei propri bisogni, che pure incidono sul proprio lavoro.

Per quanto ognuno sia mosso da motivazioni diverse, esistono tuttavia temi comuni che si applicano a chiunque.

La "gerarchia dei bisogni umani" di Maslow

Abraham Maslow ha stilato una gerarchia dei bisogni umani, sostenendo che quando i bisogni della persona vengono soddisfatti ad un determinato livello, essi cessano di essere una motivazione. Gli individui, una volta che si sono nutriti, non sono più spinti dalla fame; d'altro canto, però, quando si sta morendo di fame, tutti gli altri bisogni passano in secondo piano e non costituiscono più una motivazione. La gerarchia proposta da Maslow è la seguente:

Sopravvivenza (bisogni primari) - Si tratta dei bisogni essenziali per la sopravvivenza: cibo, acqua, riparo dalle intemperie, bisogni fisiologici e impulsi sessuali.

Sicurezza (assenza di pericoli) - Si tratta del bisogno di non sentirsi in pericolo. In termini lavorativi, ciò può significare libertà dal timore di perdere il posto di lavoro o la propria casa. La maggior parte delle persone ha bisogno di sentire che il mondo intorno a sé è in uno stato di equilibrio. Avere un lavoro, o quanto meno una fonte di reddito, risponde proprio a questo livello di motivazione.

Socialità - Gli individui hanno un bisogno fondamentale di sentirsi accettati, di dare e ricevere affetto, in una certa misura. Questo bisogno viene generalmente espresso sotto forma di appartenenza a un gruppo o di ricerca di amicizie. Chi si sente escluso o privo di amici sul luogo di lavoro generalmente si sente solo e infelice. Questo sentimento rispecchia un bisogno universale di affiliazione e di considerazione da parte dagli altri.

Autostima - Una volta soddisfatti i bisogni sociali, gli individui hanno bisogno di sentirsi rispettati. Dalla stima altrui nascono la consapevolezza del proprio valore e la sicurezza in se stessi. A chiunque, indipendentemente dalla professione svolta, piace sentire di far bene il proprio lavoro e di contribuire al successo dell'organizzazione e sapere che gli altri lo rispettano per questo motivo. Questo bisogno è legato alla necessità di autostima, di *status* sociale, di riconoscimento e di realizzazione dell'io.

Autorealizzazione - Maslow sosteneva che si tratta del bisogno più importante dell'uomo: il desiderio di sviluppare al massimo le proprie potenzialità, fare la differenza, di realizzare le massime prestazioni. La crescita personale e professionale, l'assunzione di un incarico molto impegnativo e stimolante o l'ottenimento di una promozione potrebbero essere tutte manifestazioni di questo bisogno fondamentale in ambito lavorativo.

Capacità di trascendere il sé - Si tratta del livello al quale l'individuo raggiunge e va oltre l'autorealizzazione e comincia ad andare al di là della nozione del "sé", a favore del bene collettivo. Esistono numerosi esempi di persone che hanno vissuto vite generose e disinteressate.

Alcuni possono avere bisogni sociali più forti di altri e non tutti hanno un desiderio così acceso di compiere grandi imprese. In ogni caso, i titolari e gli associati dello studio devono sapere che tutti hanno dei bisogni e che questi variano enormemente in funzione delle circostanze individuali.

Segnali di scarsa motivazione/morale basso

Alcuni degli indici di una scarsa motivazione o del basso morale prevalente tra i collaboratori sono:

- elevati tassi di assenteismo e di rotazione dello *staff*;
- conflitti sui sistemi di valori/scarse relazioni interpersonali;
- basso livello di soddisfazione, produttività e risultati.

È importante riconoscere questi segnali e affrontare tempestivamente il problema direttamente con il singolo collaboratore o con tutto il personale dello studio, se necessario. Va ricordato che una mole eccessiva di lavoro, come anche un livello di coinvolgimento nelle attività troppo basso, possono entrambi essere causa di tensione, *stress*, insoddisfazione e calo del morale. Sul morale influiscono molto gli atteggiamenti e i comportamenti dei colleghi, dei superiori e degli altri componenti del *team*, nonché l'eventuale presenza di pregiudizi e preconcetti nella cultura dello studio.

4.6.2 Fattori chiave per un ambiente di lavoro produttivo e coeso

- Il giusto *mix* di competenze ed esperienze (individuali e del *team*)
- Un ambiente motivante
- Il giusto abbinamento tra persone e incarichi assegnati ed un *team* ben assortito ed equilibrato
- Ricompense e remunerazioni adeguate
- Presenza di strutture di supporto e di *network*
- Sistemi di reclutamento, formazione, sviluppo, orientamento e valutazione ben integrati tra loro
- Riconoscimento dell'unicità e delle specifiche capacità di ogni singolo collaboratore
- Accettazione delle differenze individuali di stile tra colleghi, tra supervisori e tra i loro superiori

Se è vero che la cultura di uno studio e la motivazione del suo *staff* sono direttamente correlate ai livelli di *performance* raggiunti, esistono tuttavia delle misure che è possibile adottare per incrementare la produttività.

4.6.3 Gestione della *performance*

Con questo termine si intende l'impiego di strategie e di attività correlate tra loro per la verifica ed il miglioramento delle prestazioni dei singoli collaboratori, del *team* di lavoro o dello studio nel suo complesso. Ad esempio:

- rendere espliciti gli obiettivi di *performance* da raggiungere (sotto forma di incarichi, risultati, comportamenti) e collegarli con il *business plan* dello studio;
- valutare periodicamente la *performance* dei singoli collaboratori o del *team* di lavoro, in rapporto al raggiungimento di tali obiettivi;
- ottenere un *feedback* in merito a tale valutazione;
- riconoscere o premiare i risultati ottenuti, attraverso incentivi, premi di produzione o altre forme di riconoscimento;
- sviluppare le capacità e le competenze individuali e del *team*;
- *coaching* o altre azioni mirate a risolvere eventuali problemi legati alla *performance*.

Quella della gestione della *performance* dovrebbe essere un'attività costante, con riscontri e *feedback* periodici, che consentano di risolvere rapidamente eventuali cali di *performance*. Il monitoraggio e il dialogo costante dovrebbero essere convogliati in un sistema istituzionalizzato di documentazione e di valutazione delle prestazioni individuali. Spesso

dal risultato della valutazione dipendono la remunerazione e l'attribuzione di premi e di incentivi; di conseguenza, le metodologie impiegate devono essere estremamente affidabili, mentre i sistemi di gestione della *performance* tendono ad essere più informali e più legati alle situazioni contingenti.

I principi su cui fondare una buona gestione della *performance* sono i seguenti:

- fornire un "contesto" chiaro per il ruolo e gli incarichi assegnati ai singoli collaboratori;
- concordare con il *team* e con i singoli componenti del *team* obiettivi ed aspettative chiari e ben definiti;
- illustrare il rapporto esistente tra il lavoro individuale, quello del *team* e quello dello studio;
- fornire guida e assistenza ove necessario, senza essere invadenti;
- assicurare un *feedback* continuo, tempestivo e specifico;
- essere pronti a ricevere e a fare proprio il *feedback* costruttivo;
- vedere la gestione della *performance* come una funzione in positivo;
- concentrarsi sulle problematiche legate alla *performance*, al comportamento e allo sviluppo, non sugli scontri di personalità;
- tenere conto dei diversi stadi di maturità dei collaboratori e delle circostanze;
- favorire la formazione professionale continua, impiegando al meglio le capacità del singolo e sviluppando il potenziale individuale.

Ma, anche ammesso di essere riusciti a fare tutto questo, come si fa a sapere se le prestazioni di un collaboratore sono adeguate?

4.6.4 Produttività o *performance*?

Esiste una differenza tra produttività e *performance*: la produttività può essere misurata facilmente in base alle ore fatturabili, ma la *performance* deve tenere conto anche di fattori come la qualità del lavoro svolto, la capacità di recuperare il tempo perduto e l'atteggiamento nei confronti del lavoro. Ad esempio, in uno studio potrebbero esservi due collaboratori che fatturano il medesimo numero di ore, ma uno ha bisogno di una supervisione minima e svolge il proprio lavoro correttamente sin dall'inizio, mentre l'altro tende a commettere molti errori e ha bisogno di un supervisore che controlli costantemente la qualità del suo lavoro, facendo così salire i costi dello studio. Analogamente, un collaboratore con un atteggiamento scontroso e sempre colmo di risentimento produce un effetto negativo sui colleghi che lavorano insieme a lui.

4.6.5 Calcolare la produttività

4.6.5a Determinare la capacità di produrre fatturato

- Fase 1: Stabilire il numero standard di ore lavorate dallo *staff*
- Fase 2: Stabilire le tariffe
- Fase 3: Calcolare il *budget* delle potenzialità di fatturato

Stabilire il numero standard di ore lavorate dallo *staff* dello studio e fissare i relativi livelli di efficienza

Il monte ore standard va calcolato tenendo conto dei congedi annuali, delle assenze per malattie, delle festività e delle ferie previste per legge. Anche se è possibile che si lavori di più di quanto previsto dalla settimana lavorativa media, è importante che la stima sia di tipo prudenziale.

Tabella 4.3 Calcolo ore standard (esempio)

Criteri	Settimane
Settimane in un anno	52
Ferie e permessi annuali	-4
Festività	-2
Assenze per malattia	-1
Formazione	-1
Settimane effettive	44
Ore lavorate in una settimana	37,5
Totale ore standard	1.650

Con questo sistema viene calcolato il numero di ore disponibili per lo studio, indicato con il termine “ore standard”.

Il punto di partenza è rappresentato dal numero totale di settimane in un anno, da cui va dedotto il tempo non disponibile (permessi, ferie, festività, assenze per malattia o per formazione), ottenendo così il numero di settimane effettive che va moltiplicato per le ore lavorate ogni settimana.

Il risultato ottenuto rappresenta il totale delle ore standard annuali.

La [Tabella 4.3](#) può essere utilizzata per calcolare il numero di ore standard lavorate nello studio, con i dovuti aggiustamenti in base alle variabili locali, come i giorni di ferie o le festività nazionali.

I livelli di efficienza si riferiscono al volume di lavoro fatturabile svolto nell’unità di tempo. Dato che i collaboratori dello studio svolgono generalmente anche una serie di attività che non producono fatturato, come la compilazione dei fogli di lavoro, le attività di formazione e la partecipazione a riunioni di gruppo, la [Tabella 4.4](#) fornisce delle indicazioni utili ad effettuare un calcolo corretto.

Tabella 4.4 Calcolo ore standard (esempio)

Qualifica	Livello di efficienza
Associato	50 — 70%
Collaboratore	70 — 80%
Collaboratori di supporto	In funzione del ruolo svolto

Nel fissare gli obiettivi di efficienza è importante considerare che i livelli di efficienza dipendono dal modello di *business* adottato dallo studio, nonché dal tipo di attività svolta. Ad esempio, per le pratiche legate ad adempimenti contabili e fiscali generalmente viene richiesto un livello di efficienza maggiore rispetto al lavoro di consulenza, solitamente caratterizzato da un’efficienza minore, ma da tariffe orarie più elevate.

4.6.5b Stabilire le tariffe

Come è ovvio, a posizioni funzionali diverse corrispondono tariffe diverse. Altri fattori che incidono sui prezzi sono la posizione dello studio, le forze di mercato, le retribuzioni e l’esperienza degli associati e dei collaboratori. Come sempre, esiste un *trade-off*: le tariffe devono essere competitive e realistiche per non uscire dal mercato e non provocare eccessive lamentele da parte dei clienti, che farebbero perdere tempo prezioso, ma al tempo stesso non devono essere eccessivamente basse, perché farebbero crollare la redditività.

Dato che le tariffe rispecchiano la competenza e l’esperienza dello *staff*, una possibilità è quella di fissarne il livello in riferimento al lavoro svolto dagli associati e, da lì a scendere, stabilire le tariffe per l’intera organizzazione ([Tabella 4.5](#)).

Tabella 4.5 Tariffe

Qualifica	Tariffa
Associato	100%
Manager	75 — 80%
Collaboratore di livello <i>senior</i>	55 — 60%
Assistente	40 — 50%
Collaboratore di supporto	50% o meno, in funzione del ruolo

Un'altra possibilità prevede il calcolo di un coefficiente da applicare al costo della retribuzione percepita da ogni membro dello *staff*. Il coefficiente tiene conto delle spese generali dello studio, delle probabili ore lavorate e fatturabili e del livello di utili desiderato.

4.6.5c Calcolare il *budget* delle potenzialità di fatturato

A questo punto, sulla base dei dati rilevati, è possibile calcolare la capacità di reddito dello studio. La [Tabella 4.5](#) propone un esempio di tale calcolo.

Tabella 4.6 La potenzialità di fatturato individuale

Nome	Ore standard	X	Livello di efficienza orario	X	Tariffa oraria	=	Potenzialità di fatturato
John Smith	1.650	x	75%	x	€160	=	€198.000
Joe Black							
Mary Brown							

Con questo sistema si ottiene non soltanto un bilancio previsionale dello studio, ma si stabiliscono anche dei livelli di produttività in rapporto ai quali è possibile valutare i collaboratori. Una volta fissato il *budget* annuale, lo si dovrà suddividere per mese e quindi misurare i livelli di *performance* effettivamente registrati, a fronte dei valori a *budget*. Se gli obiettivi non sono stati raggiunti, bisognerà capirne il motivo.

4.6.5d Monitorare la produttività

Il tempo rappresenta una risorsa preziosa per qualsiasi studio professionale e di conseguenza diventa fondamentale monitorarne l'uso e verificare la produttività dei collaboratori.

1. Stabilire livelli standard di *performance* e comunicarli allo *staff*

Per monitorare la produttività in maniera adeguata è necessario innanzitutto stabilire degli standard di *performance* su due livelli distinti: il primo è costituito dalla percentuale di tempo fatturabile che il collaboratore deve raggiungere; il secondo riguarda i tempi previsti per l'espletamento dei singoli incarichi.

Gli standard devono essere realistici e raggiungibili: se sono troppo rigidi, i collaboratori potrebbero decidere di sacrificare la qualità del lavoro per rispettare il *target*. Al contrario, se gli standard sono troppo flessibili, si rischia di sprecare tempo in operazioni superflue.

Per il personale che svolge prevalentemente funzioni amministrative e di supporto potranno essere necessari standard diversi.

Una volta stabiliti, gli standard devono essere comunicati agli interessati: non si può cercare di raggiungere qualcosa che non si conosce.

2. Chiedere allo *staff* di compilare e tenere aggiornato un foglio di lavoro, con l'indicazione del tempo impiegato e delle ore fatturate

È uso comune, negli studi professionali, rilevare le ore lavorate, sia per emettere le fatture ai clienti, sia per monitorare la produttività del personale. Il foglio di lavoro riporta il nome o il codice del cliente, la natura del lavoro eseguito e il tempo impiegato. In questo modo l'associato incaricato o il *manager* potrà verificare sia il numero di ore produttive lavorate, sia la quantità di tempo dedicato a ciascun incarico.

Per fare in modo che rispecchi fedelmente il tempo dedicato a ciascun incarico, il foglio di lavoro dovrà essere aggiornato più volte durante la giornata. Si tratta di un'abitudine molto utile per i collaboratori, perché li spinge a tenere un registro dettagliato di tutte le attività svolte.

3. Verificare mese per mese il riepilogo ore e le parcelle emesse a fronte dei livelli standard concordati

Quasi tutti i programmi di gestione per gli studi professionali consentono di generare un *report* in cui vengono confrontate le ore produttive con gli standard previsti per ciascun professionista. In questo modo è facile verificare se sono stati rispettati gli obiettivi individuali per il mese in questione.

4. Individuare eventuali scostamenti dai livelli attesi e parlarne con il collaboratore

Se si evidenziano scostamenti significativi rispetto ai livelli stabiliti, bisognerà parlarne immediatamente con il professionista interessato, al fine di individuarne le cause: i livelli standard non erano realistici o raggiungibili, o si sono verificati impedimenti al loro conseguimento, come ad esempio attrezzature mal funzionanti. Se gli scostamenti vengono giudicati risolvibili e non si individuano altri impedimenti, si può mettere in atto un piano formativo per aiutare il collaboratore a raggiungere in futuro gli obiettivi prestabiliti.

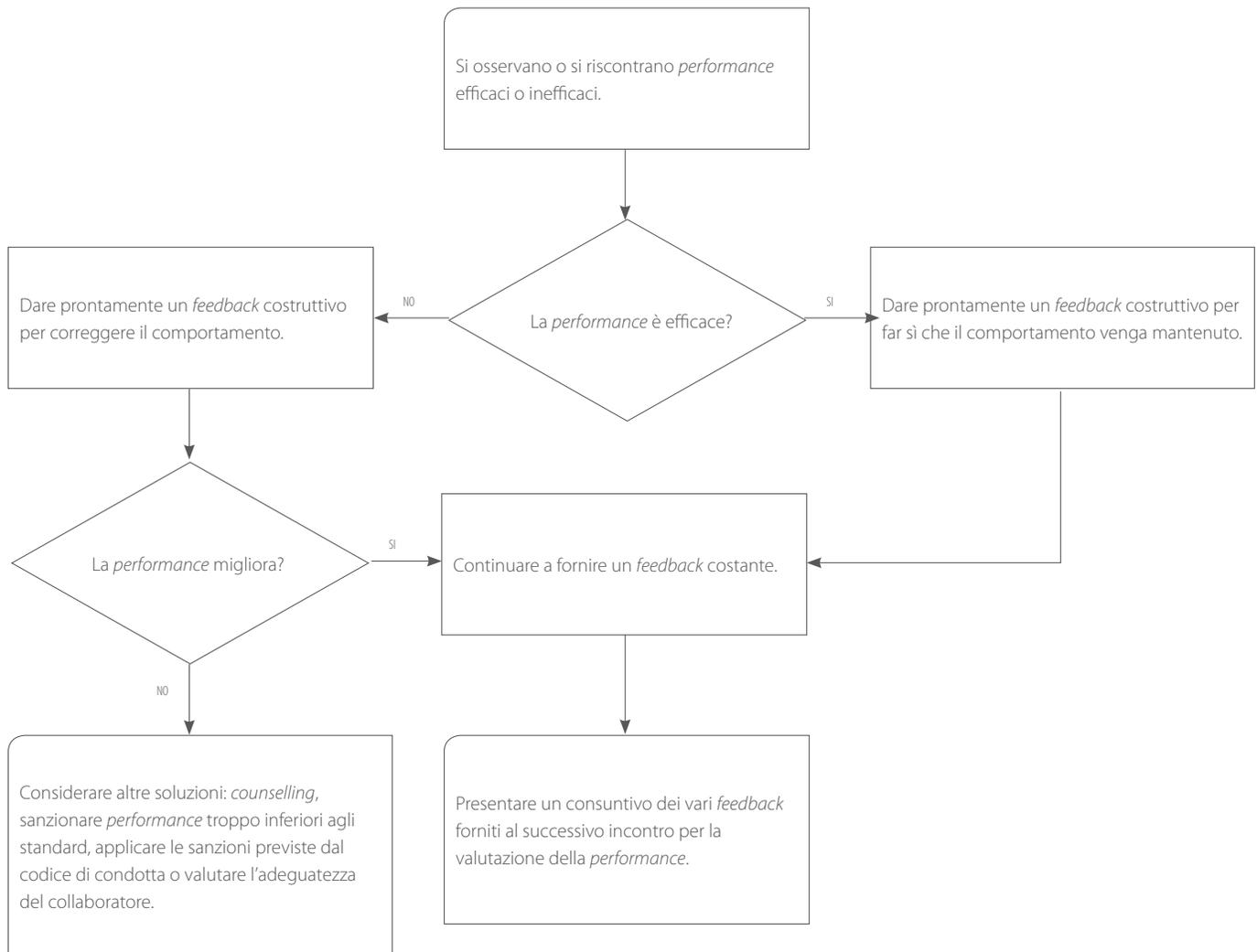
5. Adottare le misure necessarie per migliorare la produttività

Per risolvere un problema di scarsa produttività, parlare non è sufficiente: occorre agire, anche semplicemente riducendo le perdite di tempo dovute alla necessità di rifare i lavori o introducendo documenti e procedure di lavoro standardizzati, riparare o sostituire attrezzature che ostacolano il lavoro dello *staff* o assicurare la formazione necessaria.

4.6.6 Valutare la *performance*

- Osservazione diretta (produttività, atteggiamenti e comportamento);
- valutazione dell'*output* prodotto (qualità, quantità, processi, documenti prodotti e tempi di lavorazione);
- grado di conformità agli standard fissati per la *performance*;
- analisi dei dati forniti dai sistemi di monitoraggio e dalle verifiche e dei controlli effettuati;
- *feedback*/colloqui formali o informali;
- segnalazioni o reclami da parte di colleghi, clienti o altri.

Figura 4.3 Valutare la *performance*



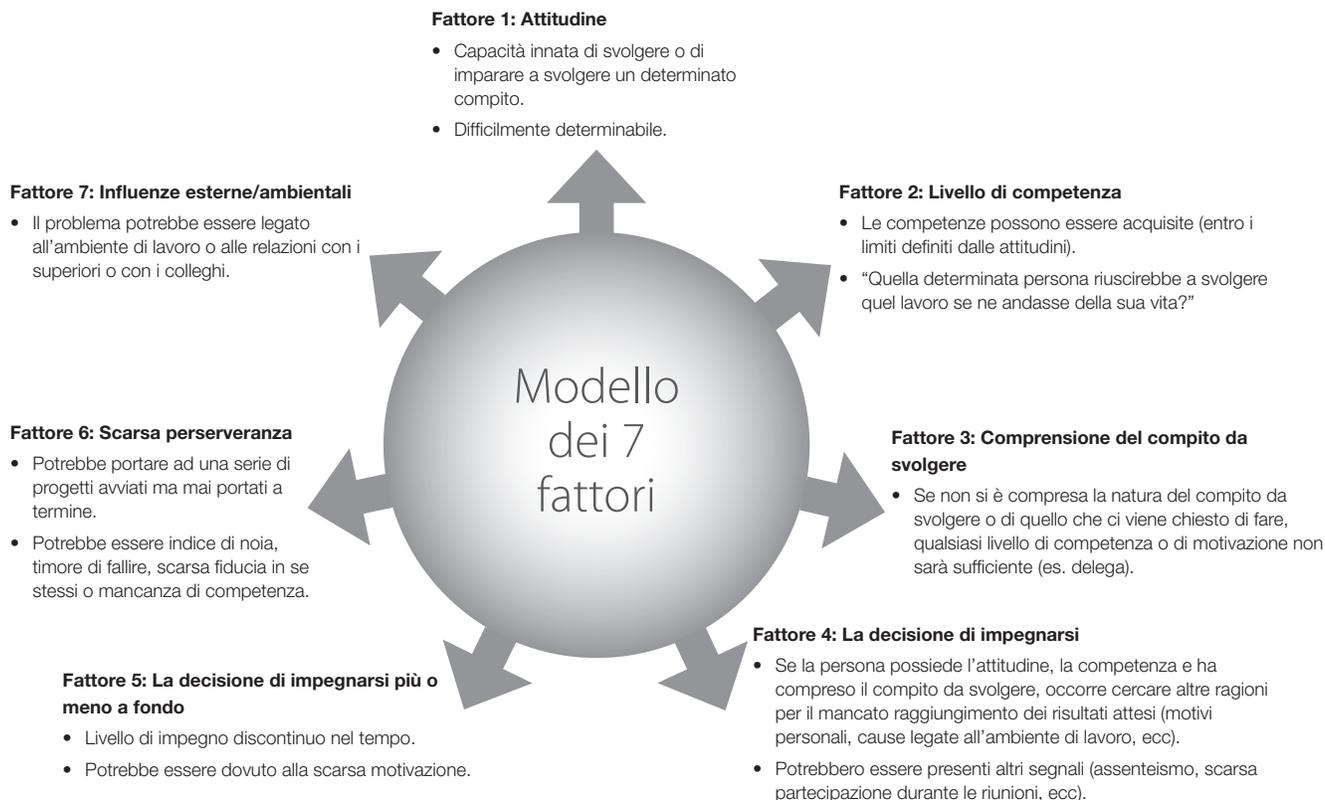
4.6.6a Obiettività e pregiudizi

La valutazione delle prestazioni è un esercizio che richiede la massima equità ed a questo scopo è necessario essere consapevoli delle forme più comuni di pregiudizio che potrebbero influire in maniera ingiustificata sulla valutazione.

Tabella 4.7 Gli errori di valutazione più frequenti

Valutazione basata sulla prima impressione	La valutazione si basa sulla prima impressione ricevuta, che non viene poi confrontata con gli elementi acquisiti in un secondo momento.	L'effetto "tutto positivo" o "tutto negativo".	I risultati positivi o negativi raggiunti in una o due aree di lavoro influiscono sul giudizio emesso in merito a tutte le altre aree, producendo una valutazione complessivamente positiva o negativa.
Valutazione basata sul confronto	Le prestazioni individuali vengono valutate comparandole con i risultati ottenuti dagli altri componenti dello <i>staff</i> e non attraverso un confronto rigoroso con gli standard prestabiliti.	Tendenza all'appiattimento verso "il centro".	Anziché effettuare una valutazione puntuale, prevale l'abitudine di attribuire alle prestazioni individuali un valore "medio", né troppo alto né troppo basso.
Valutazione basata sulle affinità personali: il fattore clone	Si tende ad attribuire un valore superiore a chi si percepisce simile a sé.	Valutazione basata su preconcetti/dicerie ("è un fannullone", "è un disonesto", ecc.).	I dati di giudizio vengono acquisiti senza verificarli di persona, affidandosi a quello che viene riferito dagli altri.
Valutazione basata sui dati più recenti o più eclatanti	Si tende a valutare il soggetto prevalentemente in base al suo comportamento più recente.	Prestazioni sovra- o sottostimate (eccesso di indulgenza o di severità).	Il giudizio è migliore o peggiore di quanto giustificato dai fatti: l'errore più comune è l'eccesso di indulgenza.
Valutazione basata su pregiudizi personali o sulla personalità del soggetto	Il giudizio si basa prevalentemente su fattori legati alla personalità del soggetto, anziché sul suo comportamento, che potrebbe essere modificato.	Mancata considerazione delle circostanze/opportunità.	Si ignorano o si sottovalutano tutti quei fattori che il soggetto non è in grado di controllare e che contribuiscono a determinare la qualità delle prestazioni, attribuendogli così immeritatamente successi o fallimenti.
Valutazione basata su pregiudizi	Si attribuisce un'importanza eccessiva ad una o due caratteristiche del soggetto, giungendo a generalizzazioni ingiustificate.	Errata attribuzione di meriti o demeriti.	Si tende ad attribuire il successo o il fallimento esclusivamente alle azioni e alle capacità individuali, senza tenere conto del ruolo svolto da altri fattori (es. fattori sistemici).
Discriminazione diretta/indiretta	Anziché collegare la performance ad indicatori misurabili, si parte del presupposto che tutti debbano condividere il medesimo stile di lavoro.	Errata attribuzione di meriti o demeriti.	Si tende ad attribuire il successo o il fallimento esclusivamente alle azioni e alle capacità individuali, senza tenere conto del ruolo svolto da altri fattori (es. fattori sistemici).

Figura 4.4 Valutare la *performance* - Il modello dei sette fattori



Se un membro dello *staff* non produce risultati in linea con le aspettative, si dovrà procedere per fasi, come indicato nei paragrafi che seguono.

4.6.6b Prestazioni inferiori ai livelli attesi

La prima cosa da fare è individuare le possibili cause, tenendo conto che la *performance* potrebbe scendere sotto i livelli previsti anche per uno dei motivi seguenti:

- modifica degli obiettivi, dei ruoli o delle priorità in ambito lavorativo;
- mansioni, ruoli o livelli di *performance* attesi definiti in modo poco chiaro o poco realistico;
- scarsa continuità o qualità del *feedback* ricevuto (es. non sono stati affrontati in modo adeguato i problemi di *performance* individuati);
- scarse capacità o competenze che non sono adeguate al livello richiesto;
- motivazione insufficiente o discontinua, a causa di problemi organizzativi o personali;
- cambiamenti strutturali o organizzativi (es. introduzione di nuovi sistemi IT, modifiche apportate ai processi o alle direttive dello studio);
- comportamenti deliberatamente scorretti;
- scarsa qualità dei processi decisionali, che ha avuto conseguenze impreviste;
- questioni personali non collegate al lavoro, come problemi familiari, di salute, finanziari, ecc.;
- mancanza di risorse (finanziarie o di sistema) o di supporto (da parte del *team*, dei colleghi o dei superiori).

La soluzione sta nel determinare quale di queste cause potrebbe essere all'origine delle scarse prestazioni individuali e nel mettere in atto misure adeguate per porvi rimedio, come ad esempio:

- fornire un *feedback* più frequente, informale e costruttivo in relazione alla *performance*;
- soddisfare le esigenze di formazione e aggiornamento professionale;
- garantire supporto, informazione e *coaching*;
- colmare le carenze di risorse e di sistemi;
- correggere gli obiettivi di *performance* qualora siano stati fissati in origine ad un livello troppo elevato;
- assegnare al soggetto mansioni più adeguate ai suoi interessi e alle sue capacità e aspirazioni;
- adottare un sistema istituzionalizzato di *counselling*, che potrebbe in ultima istanza anche portare al licenziamento, qualora la *performance* non migliori entro un periodo di tempo prestabilito.

In questo contesto è indispensabile stabilire una comunicazione aperta e franca con il soggetto interessato, tenendo presente quanto segue.

- Mai rimandare! Affrontare i problemi non appena si presentano, altrimenti l'interessato sarà indotto a credere che non si ha davvero l'intenzione di risolvere la questione.
- Parlando con l'interessato, fargli capire il motivo per cui la sua mancanza o il suo errore rappresenta un problema per lo studio e subito dopo intervenire per evitare che la cosa si ripeta. In questo modo, si passa dal piano del rimprovero a quello della ricerca della soluzione.
- In tutte le occasioni in cui ciò è possibile, sollecitare il collaboratore affinché proponga delle possibili soluzioni al problema. Favorire l'assunzione di responsabilità individuali e offrire tutta l'assistenza necessaria per mettere in atto il rimedio individuato.
- Concentrare i commenti sulla *performance* e non sulla personalità del soggetto interessato. Limitarsi a citare esempi di risultati insoddisfacenti ed astenersi dal suggerire, anche in maniera implicita, che la persona è indolente, sciatta o incompetente.
- Ricordare sempre che per migliorare le prestazioni talvolta è necessario rassicurare il soggetto interessato: indurre un senso di timore e di incertezza potrebbe facilmente provocare un peggioramento delle prestazioni, del senso di lealtà verso lo studio e dell'impegno individuale.
- Se non si garantisce il giusto riconoscimento ai buoni risultati ottenuti e non si sottolineano i meriti di chi ha ben lavorato, non sarà possibile risolvere i casi di prestazioni insoddisfacenti!

Non va mai dimenticato che anche il migliore dei collaboratori trova spiacevole parlare di prestazioni inadeguate. Alcuni potranno prendere la questione come un affronto personale, mettendosi sulla difensiva. Non bisogna cadere in questa trappola, ma conservare l'autocontrollo e non farsi sfuggire di mano la situazione.

4.6.6c Sistemi di valutazione della *performance*

Con questo termine viene spesso indicato un processo formalizzato di valutazione delle prestazioni. I sistemi utilizzati sono numerosi e diversi tra loro, in funzione di una serie di variabili quali:

- le dimensioni dello studio;
- il rapporto numerico esistente tra collaboratori e associati dello studio, ovvero il livello di efficienza in termini di tempo;
- il grado di dimestichezza degli associati e dei *manager* dello studio con i sistemi e i processi di valutazione della *performance*;

- il livello di sofisticazione tecnologica dell'organizzazione;
- le risorse finanziarie che gli associati sono disposti ad investire per avviare il sistema.

Indipendentemente dalle metodologie utilizzate, esistono dei principi fondamentali che rimangono validi in ogni situazione.

Nella sua versione più semplice, il processo di valutazione della *performance* dovrebbe prevedere un esame, da parte di un superiore, dei risultati ottenuti dal singolo professionista, svolto comparando la *performance* con gli indicatori specificati nel mansionario (vedi [Appendici 4.2-4.4](#)). Eventuali scostamenti rispetto ai livelli prestabiliti vengono discussi con l'interessato, fino a raggiungere un punto di accordo, che verrà poi registrato su supporto elettronico o cartaceo.

I sistemi di raccolta dei dati portano tuttavia a livelli di sofisticazione sempre crescenti. Ad esempio, se non ci si vuole limitare a registrare la situazione così come percepita dai due interlocutori del processo, si può ricorrere ad un sistema denominato *feedback* a 360 gradi, in base al quale lo *staff*, i colleghi e il supervisore compilano tutti un questionario sulla *performance* del professionista oggetto della valutazione, i cui risultati costituiranno la base per il colloquio tra valutato e valutatore.

Ad ogni modo, qualunque sia la complessità del sistema adottato, si dovranno come minimo concordare con ogni singolo professionista i livelli di *performance* richiesti (cfr. [Appendice 4.6](#)).

4.6.6d Livello di *performance* concordato (*performance agreement*)

Aree chiave di risultato (*Key result areas – KRA*)

Le Aree chiave di risultato costituiscono il cuore del *performance agreement*, nonché la base di riferimento per un *feedback* formale:

- definiscono quello che il collaboratore è tenuto a fare, compresi attività, compiti e progetti speciali;
- vengono definite per iscritto, per documentare il contributo offerto dal singolo collaboratore al raggiungimento degli obiettivi dello studio;
- riconoscono il contributo positivo dato allo spirito di squadra e all'ambiente lavorativo, che non viene più vissuto soltanto in funzione del reddito da produrre.

Misuratori della *performance*

Si tratta di indicatori che descrivono, a grandi linee, le modalità con cui andrebbe svolto il lavoro di studio.

- Definiscono il livello qualitativo che il collaboratore deve assicurare nello svolgimento delle principali attività previste in ciascuna area chiave di risultato.
- Costituiscono la base per valutare la frequenza con cui effettivamente hanno luogo questi comportamenti.

Attitudini e conoscenze (*competenze*)

Le competenze rappresentano l'insieme delle attitudini e delle conoscenze di cui ha bisogno un collaboratore per fornire le prestazioni richieste. Per essere più precisi, con questo termine si intende un quadro di riferimento concordato e formalizzato, che riunisce tali attitudini e conoscenze in moduli che consentono di programmare la formazione in modo organico e coerente. Grazie a questo sistema, è possibile mettere a confronto le competenze raggiunte da più persone in quanto gli standard di riferimento e le prove relative alla valutazione dei professionisti sono adeguatamente documentati con i relativi sistemi di valutazione. Le competenze in questione sono definite da enti esterni ed autonomi per comparto di attività. Ogni studio deciderà se sia meglio definire un proprio elenco di competenze richieste o se sia invece preferibile fare riferimento a fonti esterne.

Sviluppo professionale

- Delinea le attività di formazione e di sviluppo finalizzate ad aiutare lo *staff* a conseguire i risultati previsti.

- Può riguardare le competenze di base o quelle legate a determinate mansioni, specifiche certificazioni professionali (es. la partecipazione a programmi di formazione certificati) o le attività formative individuali di carattere generale.
- Identifica le risorse e l'assistenza richieste.
- Include attività di formazione tradizionale (corsi), tirocini e formazione sul campo o lavoro mirato su progetti specifici.

Si consiglia di prevedere anche attività formative che possano incidere sulla futura carriera professionale, sulla sua programmazione o su una diversa assegnazione degli incarichi.

Utilizzando il modello di mansionario contenuto nelle Appendici non si incontrerà alcuna difficoltà a concordare con il soggetto interessato i livelli di *performance* richiesti, in quanto saranno già stati definiti i compiti e le responsabilità fondamentali, gli indicatori della *performance* e le competenze (ovvero attitudini e conoscenze richieste dal ruolo).

Nell'Appendice 4.4 si riporta un esempio riferito al ruolo di assistente. Nella tabella è possibile prendere nota di eventuali bisogni formativi emersi dal colloquio che potranno essere inseriti e verificati attraverso il piano di sviluppo individuale (Appendice 4.5). Delle opportunità di sviluppo professionale si tratterà anche nel successivo Paragrafo 4.7 "Formazione e sviluppo professionale".

Il processo di valutazione delle prestazioni e i relativi colloqui, rappresentano per il collaboratore un momento critico, che incide fortemente sulla sua vita lavorativa e vanno affrontati in modo coerente e professionale. Quello che segue è uno schema delle migliori prassi disponibili in questo contesto.

4.6.6e Le sette fasi del colloquio di valutazione della *performance*

1. Definire gli obiettivi del colloquio

- Chiarire in cosa consiste il colloquio e la sua durata prevista.
- Comunicare al soggetto valutato che si tratterà di un dialogo aperto e sincero.
- Delineare i punti che saranno trattati e verificare se il soggetto valutato desidera aggiungerne altri.

2. Favorire il dialogo

- Invitare il soggetto valutato ad esprimere il suo pensiero.
- Formulare domande aperte, finalizzate ad ottenere informazioni, del tipo: "Che cosa ritiene di avere fatto particolarmente bene?" "Che cosa avrebbe potuto fare meglio?" "Può descrivere gli ostacoli che le impediscono di svolgere il suo lavoro?" "Uno dei suoi obiettivi era ... È soddisfatto del risultato?"

3. Analizzare i risultati più importanti conseguiti

Usare il "Processo di consolidamento in quattro fasi":

- Essere specifici in merito al riconoscimento dei comportamenti positivi in corso (per rafforzarli e favorirne la ripetizione): "La formazione che le avevo chiesto di organizzare per i nuovi membri del *team* è stata eccezionale! È riuscito a dar loro un quadro veramente chiaro di quello che facciamo e del perché lo facciamo!"
- Esprimere il proprio parere in merito ai risultati ottenuti (descriverli nei particolari): "Sono stato molto colpito da come ha dimostrato di avere acquisito i principi fondamentali della formazione nel corso della sessione. Le sue capacità sono davvero cresciute nel corso degli ultimi mesi!"
- Specificare il comportamento o l'attività che si intende proseguire (confermare ciò che ha dimostrato di funzionare): "La sua idea di valutare i bisogni formativi del *team* prima di organizzare la sessione di formazione ha contribuito agli ottimi risultati raggiunti. Continui con questa modalità, perché aiuta a concentrarsi sulle informazioni chiave da veicolare".

- Affermare la propria fiducia nel soggetto valutato (trasmettere il messaggio che vi saranno ulteriori opportunità):
"Ero sicuro che lei avrebbe svolto bene questo progetto. Alla prossima riunione di direzione proporrò di farle svolgere lo stesso tipo di formazione anche a beneficio degli altri *team*".

4. Esaminare insieme al soggetto valutato le responsabilità fondamentali e i dati sulla *performance*

- Analizzare con obiettività, insieme al soggetto valutato, gli obiettivi conseguiti e quelli mancati in rapporto delle aree chiave di risultato, dalle attività principali previste e dalle rilevazioni delle prestazioni.
- Ricordare che si tratta di un confronto e di un'occasione per analizzare i motivi per cui la *performance* potrebbe non avere raggiunto i livelli previsti.

5. Analizzare eventuali scostamenti della *performance* rispetto ai livelli richiesti

Fase 1 - Rivedere le aspettative

- Analizzare le criticità della *performance* non in termini di personalità, ma di azioni e risultati.
- Formulare domande finalizzate ad ottenere una risposta specifica, per sollecitare un'analisi obiettiva del problema:
"I suoi rapporti contengono tutte le informazioni necessarie, ma spesso non mi vengono inoltrati alla scadenza prevista. Per quale motivo?"

Fase 2 - Analizzare e comprendere le risposte ottenute

- Ascoltare attentamente, ripetere le risposte con altre parole e sollecitare esempi concreti.
- Non formulare accuse e non colpevolizzare: sottolineare che l'intenzione è quella di migliorare le cose in futuro.
- Porre domande che stimolino la riflessione: Soggetto valutato: "Lo studio riuscirebbe a produrre di più se venissero modificate le procedure che utilizziamo". (Il valutatore ascolta e ripete con altre parole): "Lei è sicuro che questo farebbe aumentare la produttività?"

Fase 3 - Risolvere insieme il problema

- Stabilire un dialogo finalizzato a risolvere i problemi: offrire sostegno, ma chiarire che si tratta, in ultima analisi, di una responsabilità del soggetto valutato: "Secondo lei quale potrebbe essere la soluzione giusta?" "Quali sono le opzioni a suo parere?" "Cosa pensa che avrebbe potuto fare per ottenere un risultato migliore?" "Un modo in cui lei avrebbe potuto essere ancora più efficace ...?" "Una strategia che ho visto utilizzare con grande successo in questo caso è ..."

Fase 4 - Restare ancorati alla realtà

- Essere concreti e specifici nel definire che cosa lo studio si aspetta ed entro quale data: "La prego di informarmi sui progressi compiuti durante la settimana, tutti i venerdì entro le 5 del pomeriggio o alla fine del turno di lavoro, per tutto il prossimo periodo di revisione della *performance*".

6. Illustrare le attività principali e gli obiettivi di sviluppo previsti per il futuro

- Fissare obiettivi di *performance* realistici, supportati da un piano di sviluppo realizzabile.
- Sollecitare il valutato affinché sia lui stesso a fissare almeno qualcuno dei propri obiettivi: "Che impegni vorrebbe assumersi?" (Risposta) "Con che scadenza?" "Un'area in cui vorrei vedere dei miglioramenti è ... Fissiamo un obiettivo e la tempistica per risolvere il problema".

Mettere nero su bianco i punti analizzati e il piano di azione concordato.

7. Concludere con una nota positiva

- Riepilogare il contenuto del colloquio e concludere con una nota positiva sul futuro: "Ribadiamo quanto concordato" "Sono molto soddisfatto del nostro colloquio".

Nota: Anche se il collaboratore valutato si è già assunto degli impegni in termini di aree chiave di risultato e di attività da svolgere nel corso del colloquio, è importante farglielo riepilogare un'ultima volta. Se si ritiene di doverne verificare la convinzione, chiedere: "Prevede di incontrare qualche difficoltà nel realizzare quello di cui abbiamo parlato?". Se la risposta è affermativa, analizzare il problema e tentare di sciogliere tutte le riserve prima di concludere il colloquio e di fare sottoscrivere al collaboratore il *performance agreement*.

4.7 Formazione e sviluppo professionale

La formazione e lo sviluppo professionale sono elementi cardine per lo studio:

- Consentono ai collaboratori di acquisire le attitudini e le conoscenze necessarie per svolgere il proprio ruolo.
- Garantiscono l'interesse e lo stimolo intellettuale indispensabili per garantire impegno e lealtà nei confronti dello studio.
- Migliorano la capacità dello studio di servire i propri clienti, spesso con un ritorno economico.
- Rappresentano una strategia di attenuazione del rischio.

4.7.1 Individuare i bisogni formativi

I bisogni formativi possono emergere in qualunque momento, ma in fase di valutazione delle prestazioni è assolutamente indispensabile che essi vengano analizzati e formalizzati insieme al collaboratore interessato. L'analisi dovrà puntare a raffrontare le carenze individuate con gli indicatori della *performance* e con programmi di sviluppo professionale certificati.

La necessità di ampliare o approfondire le abilità potrebbe scaturire anche dai cambiamenti intervenuti a livello normativo e procedurale, tecnologico o di struttura organizzativa.

I bisogni formativi individuati devono entrare a far parte del piano di sviluppo individuale che dovrebbe contenere una descrizione chiara delle fasi in cui si articoleranno le attività formative e comunque indicare:

- Le attività formative richieste.
- I nominativi di coloro che assisteranno il collaboratore.
- Le scadenze previste per il conseguimento degli obiettivi indicati nel piano.

Un esempio di piano di sviluppo individuale è fornito in [Appendice 4.5](#).

Le opportunità di sviluppo professionale

È possibile acquisire nuove attitudini e conoscenze mediante:

- La formazione sul campo
- Corsi di formazione interni o esterni
- Formazione a distanza (*on line*)
- *Action learning* su progetti specifici
- *Coaching* e *mentoring* da parte di professionisti dello studio o esterni
- Specializzazione professionale di secondo o di terzo livello, corsi, *master* o scuole di specializzazione post-laurea
- Preparazione e superamento di esami di stato di abilitazione professionale secondo le norme vigenti nell'ordinamento
- Studiando ed imparando dai colleghi più esperti

- Partecipazione a conferenze, fiere e convegni
- Potenziamento delle mansioni (partecipando a progetti più stimolanti)
- Ampliamento delle mansioni (accrescendo le opportunità di apprendimento sul campo)
- Rotazione delle mansioni (assegnazione ad altri settori dello studio per determinati periodi)
- Video, testi e articoli di riviste specializzate
- Lettura di documenti, quali manuali e testi legislativi
- Progetti legati all'ambiente di lavoro, come lo sviluppo di un nuovo approccio alla gestione dello studio, in una disciplina specifica
- Delegando le attività di sviluppo professionale (le attività formative vengono considerate a tutti gli effetti una componente del lavoro e non un semplice compito da portare a termine)
- Presentazioni proposte ai clienti o ai colleghi
- Rappresentando lo studio in occasione di conferenze o partecipando a commissioni specializzate del settore

Questi metodi possono essere impiegati singolarmente o in combinazione tra loro, con effetto sinergico, ad esempio corsi post-laurea abbinati ad attività di studio di tipo specialistico, con la supervisione di uno degli associati.

4.7.2 Lo sviluppo professionale come investimento

A volte potrà essere necessario discostarsi dalla regola generale di servire i clienti nel modo più efficiente e meno costoso possibile, per favorire la formazione e l'aggiornamento professionale dei collaboratori dello studio. Questo potrebbe significare lavorare insieme a un collaboratore inesperto su alcuni aspetti dell'incarico ricevuto da un cliente, per iniziare a trasferirgli conoscenze. È evidente che i costi della prestazione, in termini di tempo, saranno inevitabilmente più elevati, perché parte del tempo sarà dedicata ad istruire ed assistere il collaboratore e per verificare il risultato finale. Il collaboratore, a sua volta, impiegherà probabilmente più tempo per svolgere il suo incarico di quanto non avrebbe fatto un collega più esperto.

In riferimento a situazioni di questo tipo potremmo essere costretti a ridurre gli importi teoricamente fatturabili, determinati dalle ore effettive per le tariffe standard. Dobbiamo tenere conto delle inevitabili inefficienze dovute alla formazione e alla necessità di rifare a volte i lavori, che non sono addebitabili al cliente e che devono essere considerate un investimento per il futuro dello studio. Tuttavia non bisogna esagerare, perché ogni euro non fatturato rappresenta una perdita economica per lo studio.

Le migliori prassi

Se si vuole che l'etica dell'apprendimento continuo entri a far parte della cultura di uno studio, le attività di formazione e sviluppo professionale devono essere svolte senza soluzione di continuità. C'è sempre qualche aspetto del lavoro che qualcuno, all'interno dello studio, non ha ancora avuto l'opportunità di sperimentare; c'è sempre qualcosa che qualcuno può insegnare a qualcun altro, a beneficio dei clienti. Se questo tipo di impostazione fa parte della cultura dello studio, lo scambio di informazioni avverrà liberamente e non esclusivamente dagli associati verso i collaboratori.

Le ore non fatturate devono essere valorizzate e rilevate in appositi riepiloghi e, ove possibile, suddivise per causale, ad esempio:

- le ore imputabili ad attività ricorrenti e che fanno parte integrante del processo di formazione e sviluppo dello studio e del suo *staff*;

- le ore imputabili a “rilavorazioni” causate da errori materiali o da una formazione inadeguata e come tali eliminabili;
- le ore imputabili a ricerca, ove si ritenga che una quantità consistente del tempo dedicato ad analizzare il problema non possa essere addebitato al singolo cliente.

In questo modo si potrà analizzare il costo di ciascuna tipologia di rettifica, correggendone le cause alla fonte, con una migliore preparazione o adottando metodologie più adeguate.

4.7.3 Compensi

La determinazione dei compensi è fonte di potenziali conflitti per gli associati e per i collaboratori se la metodologia di calcolo e i principi su cui si basa non sono concordati e comunicati in modo chiaro e univoco. Quelli che seguono sono alcuni dei fattori che consigliamo di prendere in considerazione.

- Che cosa ci si attende dal singolo collaboratore? Le aspettative sono state comunicate in modo chiaro? Le prestazioni richieste sono misurate in termini di *output* o in termini di tempo? In che misura incide sull’ammontare del suo compenso la capacità del collaboratore di conseguire o superare gli obiettivi di fatturato previsti dal *budget* annuale? L’*output* prodotto è facilmente misurabile (ad esempio in termini di compensi fatturati o di ore addebitabili al cliente) o richiede piuttosto una valutazione di tipo soggettivo? Il collaboratore ha giudicato tali aspettative ragionevoli? Se tutto questo non viene compreso ed accettato, il dialogo rischia di produrre risultati insoddisfacenti sia per il datore di lavoro sia per il professionista.
- Quante ore di lavoro vengono richieste al collaboratore? È accettabile che il professionista presti la propria opera lavorando in modo coscienzioso per 36 o 40 ore settimanali, o si pretende un orario più lungo? In quest’ultima ipotesi, al prolungamento dell’orario dovrà corrispondere un compenso più elevato o una qualche forma di remunerazione aggiuntiva.
- Al collaboratore è stata fornita tutta l’assistenza di cui aveva bisogno? Quando ci si appresta a discutere di un aggiornamento retributivo con un collaboratore, occorre prima di tutto domandarsi se gli è stata fornita tutta la formazione, l’assistenza, il *coaching* e la consulenza necessarie, unitamente agli strumenti per svolgere l’incarico in modo efficace. Non si saranno per caso (magari inavvertitamente) posti degli ostacoli al conseguimento dei suoi obiettivi?
- Come viene retribuito sul mercato un ruolo corrispondente? Si potrebbe fare riferimento ai livelli retributivi prevalenti nella comunità locale, in specie per uno studio ubicato in una regione rurale o costiera, dove il bacino al quale poter attingere professionisti qualificati si limita ad una singola città o area geografica. In alternativa, ci si può basare sulle retribuzioni medie prevalenti in un’area più ampia, ad esempio l’intera area metropolitana, anche qualora si operi in una zona periferica. Altre fonti utili di dati sono i sondaggi condotti dagli enti professionali e le informazioni fornite dalle agenzie di collocamento pubbliche e private. Esistono motivi particolari per indurre lo studio a riconoscere a singoli professionisti o a gruppi di professionisti livelli retributivi più elevati di quelli prevalenti sul mercato?
- Che tipo di *benefit* non economici offre lo studio? Potrebbe trattarsi di un certo grado di flessibilità nell’accordare permessi o nell’orario di lavoro meno rigido; permettere al collaboratore di rinunciare a parte della sua retribuzione per ottenere compensazione sotto altre forme per lui più gratificanti; attività di formazione e sviluppo o la partecipazione ad un programma di qualificazione professionale. Spesso questo tipo di *benefit* sono realizzati a costo zero per lo studio, ma contribuiscono significativamente ad accrescere il valore del rapporto lavorativo dal punto di vista del collaboratore.
- Stabilire la periodicità di aggiornamento delle retribuzioni: con scadenza annuale o in funzione delle variazioni dell’indice dei prezzi al consumo.

Le migliori prassi

Per ogni collaboratore si dovranno concordare le aspettative ritenute accettabili, le mansioni da svolgere e i criteri utilizzati per la loro valutazione. Confrontate il livello retributivo con le fonti esterne come detto in precedenza.

In ogni caso, del pacchetto proposto dovranno far parte anche fattori di natura non monetaria, come le opportunità di formazione e di sviluppo professionale, la disponibilità a seguire i percorsi di carriera individuali (*mentoring*), flessibilità e incarichi stimolanti affinché il collaboratore possa trovare il *mix* di *benefit* o di condizioni di lavoro che ritiene adatto alle proprie esigenze.

Per la componente monetaria, eventuali premi o incrementi salariali dovranno essere posti in diretta correlazione con i risultati conseguiti, affinché il collaboratore sia consapevole che a qualsiasi aumento retributivo deve necessariamente corrispondere un aumento della produttività o delle prestazioni. Anche i *bonus* possono svolgere un ruolo importante e raggiungono la massima efficacia quando vengono collegati al superamento dei livelli di *performance* minimi. Ad esempio, se lo studio chiede ad un professionista di generare 1.200 ore fatturabili l'anno, con una incidenza di ore non fatturabili al cliente non superiore al 10%, si potrà riconoscere un premio di produzione pari, ad esempio, a 15,00 Euro per ogni ora fatturata eccedente le 1.200 ore annuali. In questo modo, la retribuzione di base va a coprire le prestazioni minime, mentre il *bonus* premia le prestazioni che hanno superato il livello standard.

Occorre però vigilare per evitare che la politica retributiva adottata generi comportamenti che non vanno a vantaggio dello studio. Ad esempio, retribuire favorevolmente le ore supplementari fatturate ai clienti potrebbe indurre a non delegare, a non addestrare i professionisti più giovani e a non aggiornare i sistemi e le procedure in uso.

Infine, nella contrattazione con un aspirante collaboratore, la mediazione dovrebbe portare alla definizione del compenso, delle sue componenti e del peso attribuito a ciascuna di esse.

Ribadiamo ancora una volta che il processo di gestione della *performance* parte dalla fase di contrattazione iniziale; è da questo genere di trattative che scaturiscono infatti gli accordi sulle aspettative e sui livelli retributivi.

4.8 Ricompensa e riconoscimento

Esiste una differenza sostanziale tra il termine "riconoscimento" e il termine "ricompensa". Si tratta ovviamente di due aspetti strettamente legati alla cultura del paese e in alcuni contesti premiare un singolo professionista e non tutti gli altri può essere visto come una sorta di sanzione nei confronti del resto del gruppo.

4.8.1 Ricompensa

Ricompensare significa riconoscere qualcosa in cambio del completamento di un incarico o di un progetto, generalmente sotto forma di remunerazione o di premio per l'opera prestata; ad esempio quando le caratteristiche del servizio fornito superano i requisiti previsti. Talvolta viene concesso un premio di produzione per ricompensare il collaboratore per l'impegno supplementare profuso o per i risultati eccezionali ottenuti.

4.8.2 Assicurare il giusto riconoscimento

I riconoscimenti hanno lo scopo di dare evidenza pubblica a *performance* particolarmente efficaci e/o eccezionali. Si basano sull'apprezzamento autentico e sincero da parte del datore di lavoro o del supervisore per i risultati ottenuti dal collaboratore. I riconoscimenti possono fare parte del normale processo di *feedback* o possono essere conferiti nel corso di apposite cerimonie ufficiali. Tutti hanno bisogno di vedere riconosciuti i propri meriti per essere stimolati a fare sempre di meglio: un semplice "grazie" per il buon lavoro svolto, da parte del titolare dello studio o di uno degli associati, può rafforzare il morale e rendere la persona più disposta ad accettare le proprie responsabilità e garantire prestazioni sempre soddisfacenti.

Le strategie di riconoscimento offrono diversi vantaggi:

- fanno crescere l'autostima della persona;
- migliorano le prestazioni individuali e del *team*;
- promuovono e rafforzano comportamenti ed azioni positive;
- contribuiscono a creare una cultura dello studio basata su alti livelli di *performance*.

Tutto questo contribuisce a sua volta a incrementare la produttività e dunque la redditività dello studio.

Gli ostacoli al riconoscimento

Gli ostacoli al riconoscimento possono essere di natura diversa:

- non si è o non ci si sente all'altezza di offrire un riconoscimento nel modo corretto;
- si è convinti che le strategie di riconoscimento siano pratiche elitarie e ipocrite, che non contribuiscono a migliorare le prestazioni;
- si sono avute esperienze negative in passato, nell'offrire o ottenere riconoscimenti;
- si è riluttanti ad effettuare una scelta, premiando un collaboratore anziché un altro;
- non si conoscono le metodologie disponibili e non si ha idea di cosa avrebbe davvero valore per il collaboratore in questione;
- non si dispone del tempo o delle risorse per farlo in modo appropriato.

Tutte queste barriere possono essere superate, a patto che vengano identificate e che vengano adottate le misure necessarie per fronteggiarle.

Tabella 4.8 Le strategie di riconoscimento di tipo informale

Verbali/scritte	Legate alle mansioni	Simboli e onorificenze
<ul style="list-style-type: none"> • Lettera o biglietto di ringraziamento. • Referenze positive. • Messaggi di posta elettronica (inviati ad altri per conoscenza). • <i>Feedback</i> verbale informale. • <i>Feedback</i> positivo sulla <i>performance</i>. • Lodi espresse pubblicamente (es. durante una riunione dello <i>staff</i>). • Condivisione dei risultati ottenuti (es. in occasione di riunioni dello <i>staff</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiori opportunità di crescita professionale (es. partecipazione a conferenze). • Maggiori risorse disponibili per l'aggiornamento (es. manuali e video sulla gestione). • Assegnazione di incarichi più stimolanti. • Opportunità di crescita professionale in campi diversi. • Mansioni più gratificanti, riduzione dei compiti ripetitivi o noiosi. • Opportunità di rappresentare il <i>team</i> in occasione di riunioni importanti. • Maggiore partecipazione alla definizione degli obiettivi, alla generazione di nuove idee ed al processo decisionale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consegna di certificati o targhe. • Invito a pranzo. • Cerimonia di consegna del premio (ad inizio o a fine giornata di lavoro). • Consegna di un buono omaggio per l'acquisto di un oggetto legato ad un interesse personale. • Donazione a favore di un ente benefico a scelta del premiato.

Le strategie di riconoscimento formali vanno dalla segnalazione per partecipare all'assegnazione di un premio offerto da un ente professionale o di categoria fino alla istituzione di concorsi interni, ad esempio

per l'assegnazione del premio per il più alto numero di ore fatturate o per lo svolgimento di un progetto di particolare rilievo (per l'intero *team*).

Le strategie di riconoscimento dovrebbero essere impiegate esclusivamente per ricompensare i risultati migliori. Per garantirne l'efficacia occorre:

- rendere pubblici e ampiamente condivisi i criteri di assegnazione, affinché tutti ne siano a conoscenza;
- essere totalmente sinceri in merito alle ragioni che hanno portato al riconoscimento;
- prevedere un riconoscimento che sia commisurato al contributo offerto e ai risultati conseguiti dal collaboratore o dal *team* premiato;
- lasciare al premiato più possibilità di scelta se il premio è di natura non monetaria;
- abbinare alla procedura formale anche un riconoscimento informale;
- consegnare il premio o il riconoscimento prima possibile. Se la cerimonia di premiazione ha cadenza annuale, offrire nel frattempo un riconoscimento di tipo informale.

Il riconoscimento o il premio devono essere offerti con sincerità, autenticità e partecipazione personale. La cerimonia deve essere adeguata all'importanza del premio e alle preferenze personali dei premiati.

4.9 Transizione e conclusione del rapporto di collaborazione

4.9.1 Risoluzione del contratto

Sfortunatamente, malgrado la diligenza e l'impegno con cui è stata condotta la selezione, accade talvolta che i professionisti assunti non siano all'altezza delle aspettative. In una situazione del genere, la cosa più giusta da fare per tutte le parti interessate, è affrontare la questione apertamente e tempestivamente, per ridurre al minimo i rischi.

La legislazione in materia di risoluzione dei contratti di lavoro è soggetta a continui emendamenti e comunque varia da paese a paese, ma in linea generale viene fatto divieto di trattare il lavoratore in modo oppressivo, ingiusto o scorretto. La legge prevede l'obbligo per il datore di lavoro di dimostrare di essere giunto alla conclusione che il lavoratore è inadatto alle proprie mansioni, a seguito di un adeguato procedimento di indagine e di valutazione debitamente corredato da prove documentali.

Il contratto di lavoro costituisce un documento importante, a cui fare necessariamente riferimento in occasione di un licenziamento, in quanto gli obblighi a carico delle parti devono essere esplicitamente descritti all'interno del contratto stesso. Il datore di lavoro deve essere certo di avere ottemperato ai propri obblighi contrattuali e di legali nei confronti del collaboratore e di averlo sollecitato a fare altrettanto. Tra tali obblighi, la tutela della riservatezza dei dati dei clienti e dello studio, il divieto di svolgere attività in concorrenza con lo studio e il rispetto dei beni e dei dati di proprietà di quest'ultimo.

Per concludere, se anche vi potranno essere dei collaboratori che si preferisce allontanare, ve ne saranno sicuramente molti altri con i quali si desidera lavorare il più a lungo possibile.

4.9.2 Come trattenerne i professionisti *senior*

In molti paesi i figli del *baby boom* degli anni '50 e '60 rappresentano una parte significativa della forza lavoro qualificata, che comincia gradualmente ad avviarsi verso il pensionamento. Non esiste ancora una leva di giovani professionisti pronta a prendere il loro posto, senza parlare del patrimonio di conoscenze e di esperienza che gli studi professionali perderanno con questa generazione di lavoratori.

Per questo motivo, molte organizzazioni stanno studiando il modo per consentire a questi professionisti di restare più a lungo sul posto di lavoro, con vantaggi per tutti. Ad esempio:

- A questi lavoratori potrebbe essere consentito di ridurre il numero di giorni o di mesi lavorati ogni anno, con una riduzione proporzionale della retribuzione. Questa soluzione potrebbe offrire il vantaggio di preparare il professionista al successivo pensionamento, consentendogli al tempo stesso di tenere vivo e aggiornato il proprio bagaglio di contatti e di competenze professionali.
- Per uno studio che ha periodi di discontinuità nel carico di lavoro, il contratto stipulato con un collaboratore anziano potrebbe rappresentare una soluzione ideale, garantendo al tempo stesso ai clienti un servizio professionale di qualità.
- Questa categoria di lavoratori potrebbe essere interessata ad una divisione del lavoro. Alcuni istituti finanziari, ad esempio, ricercano appositamente lavoratori più anziani per affidare loro mansioni che prevedono il contatto con il pubblico.

4.9.3 I motivi alla base della decisione di abbandonare lo studio

Quando un collaboratore lascia lo studio di propria volontà, è opportuno cercare di analizzare i motivi che sono alla base di tale decisione, allo scopo di fare dello studio un ambiente di lavoro sempre migliore. Vi sono due modi per riuscirci: chiedendo personalmente una spiegazione al collaboratore interessato o chiedendogli di compilare un questionario.

Occorre tener presente che i collaboratori non sono sempre a loro agio quando si tratta di indicare i reali motivi per i quali hanno deciso di abbandonare lo studio, nel timore che le risposte fornite possano incidere negativamente sulle loro referenze od ostacolare un eventuale ritorno allo studio. Per questo motivo, le organizzazioni di maggiori dimensioni preferiscono utilizzare questionari anonimi. Ovviamente, in un piccolo studio questa soluzione non è praticabile, mancando i numeri minimi per garantire l'anonimato.

Tuttavia, se non si fanno domande, non si ottengono risposte che possano aiutare a migliorare le condizioni dello studio. Nella peggiore delle ipotesi, ciò servirà a dimostrare ai membri dello *staff* che lo studio è interessato alla loro opinione e che ci si sforza di creare un ambiente di lavoro positivo.

4.10 Conclusioni

Il **Modulo 4** si propone di aiutare a sviluppare uno dei beni più preziosi di uno studio professionale: il capitale umano. Per riuscirci è opportuno elaborare delle strategie mirate. Nel modulo sono state analizzate le componenti fondamentali di tale strategia, come una chiara definizione delle aspettative reciproche e l'impatto delle differenze generazionali. Un altro importante aspetto di cui si è trattato è il *mix* di competenze richiesto dallo studio e le modalità per definirlo, insieme alle politiche di reclutamento e di formazione professionale che ne derivano.

Altri punti salienti della trattazione sono le aree chiave di risultato da analizzare all'atto dell'assunzione, il processo di selezione dei candidati e il periodo di orientamento ed inserimento dei neoassunti. Un altro aspetto fondamentale è sicuramente la costruzione della *leadership* della quale sono stati descritti i principi basilari e la loro applicazione in un contesto professionale di dimensioni medio-piccole.

Nel **Modulo 4** è anche stata sottolineata l'importanza di una corretta gestione del personale, finalizzata a non perdere elementi preziosi per lo studio. Da qui si è giunti a meglio definire il concetto di produttività e di come adottare misure necessarie per motivare e ricompensare il proprio *team*. Nelle Appendici al **Modulo 4** infine sono stati inclusi una serie di strumenti che potranno risultare utili per mettere in pratica gran parte dei concetti illustrati nel modulo.

Quella della gestione delle risorse umane è un'area strategica per qualsiasi studio professionale, pertanto si consiglia di leggere con attenzione il contenuto del **Modulo 4**, individuando le soluzioni che potrebbero essere adottate nelle situazioni specifiche.

4.11 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC

Riferimenti bibliografici

Flanagan, Neil and, Finger, Jarvis. *The Management Bible*. London: New Holland, 2005.

Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard and, McKee, Annie. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2002.

Lundin, Stephen C., Christensen, John, Paul, Harry and, Strand, Phillip. *Fish! A remarkable way to boost morale and improve results*. New York: Hyperion, 2000.

Tuckman, Bruce W. and, Jensen, Mary Ann C. "Stages of Small-Group Development Revisited" *Group & Organization Management* 4(1977): 419-427.

Letture consigliate

Buckingham, Marcus and, Coffman, Curt. *First, break all the rules : what the worlds' greatest managers do differently*. London: Simon and Schuster, 1999.

Mascherpa, Vittorio. *Managing Zen*. Verona: Positive Press, 2004.

AICPA Journal of Accountancy Practice Management – Staffing articles – <http://www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=PracticeManagement%7cStaffing>

(in Italiano)

CNDCEC, Commissione "Consulenza Direzionale" (a cura di). "Management e modelli organizzativi" in *Organizzazione e Marketing per lo studio del Commercialista* (2010):7-38

<http://www.commercialisti.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=07871cb1-fb2f-4d3d-be52-7ab4aa734369>

CNDCEC, Commissione "Internet e software applicativi e procedure" (a cura di), "Gestione delle risorse umane" in *Organizzazione e pianificazione negli studi professionali con l'utilizzo dei sistemi informatici* (2011):36-50

<http://www.commercialisti.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=adb4c0bc-4cc0-4a8a-b12a-c01a120f50ee>

D'Agnolo, Michele. "La gestione delle persone" in *Strategia ed organizzazione degli studi professionali*, Michele D'Agnolo: capitolo 7. Milano: Il Sole 24 Ore, 2008.

Multimedia training course "Professionista 24", n. 11: *La gestione delle risorse umane*. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.

Multimedia training course "Professionista 24", n. 13: *L'office manager dello studio professionale e le sue funzioni*. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.

Piantoni, Gianfranco, Salvemini, Severino (a cura di). *Gestire persone e idee nel terziario avanzato*. Milano: EGEA, 1991.

Risorse reperibili nel sito di IFAC

Pubblicazioni IFAC

<http://web.ifac.org/publications>

Pubblicazioni dell'IFAC SMP Committee

<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Per un elenco più aggiornato del materiale bibliografico relativo al **Modulo 4**, si rimanda alla sezione Resources dell'International Center for Small and Medium Practices all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources>, e in particolare ai 'collegamenti rilevanti' all'indirizzo http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php

Per effettuare ricerche di dati e materiali inerenti ai temi trattati nel **Modulo 4**, sul sito *web* degli enti appartenenti all'IFAC e su altre pagine *web*, si consiglia di utilizzare il motore di ricerca IFACnet, sulla *homepage* dell'International Center for Small and Medium Practices all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/>

Per un dibattito sui temi oggetto del **Modulo 4**, aperto ai professionisti di tutto il mondo, si rimanda al Discussion Board IFAC SMP/SME Discussion Board all'indirizzo <http://web.ifac.org/forum/SMP/1>

Appendici

Appendice 4.1. Checklist per una leadership funzionale

Obiettivo	✓	Team	✓	Individuo	✓
<ul style="list-style-type: none"> • In qualità di <i>leader</i>: • Concordare gli obiettivi del <i>team</i> con gli associati • Esplicitare gerarchie e deleghe • Prendere atto dei compiti e delle responsabilità del <i>leader</i> e del suo <i>team</i> • Elaborare un piano per conseguire gli obiettivi concordati • Prendersi il tempo necessario per stabilire e fissare le priorità • Essere chiari in merito al significato e alle implicazioni dei compiti assegnati • Definire come verrà valutato il successo di ciascun compito • Valutare le risorse e le competenze richieste • Delegare in modo efficace • Distribuire il carico di lavoro in modo equo ed appropriato • Monitorare e valutare le <i>performance</i> • Costruire un modello di comportamento standard 		<ul style="list-style-type: none"> • In qualità di <i>leader</i>: • Illustrare al <i>team</i> gli obiettivi e concordare le priorità • Comunicare le aspettative ai membri del <i>team</i> (risultati e livelli standard) • Favorire la partecipazione del <i>team</i> al processo decisionale • Sollecitare <i>input</i> e suggerimenti dal <i>team</i> • Tenere il <i>team</i> aggiornato su tutti i cambiamenti e sulle loro eventuali implicazioni • Dedicarsi alla “cura del <i>team</i>” • Assicurarsi che tutti i membri del <i>team</i> rispettino le norme sulla salute e la sicurezza sul lavoro • Fornire un modello di “apertura alla diversità” • Applicare regole e criteri di valutazione in modo equo e corretto • Affrontare tempestivamente eventuali conflitti interni al <i>team</i> • Descrivere in termini positivi il proprio <i>team</i> • Costruire un clima di squadra positivo, con la presenza e la partecipazione attiva del <i>leader</i> 		<ul style="list-style-type: none"> • In qualità di <i>leader</i>: • Accertarsi che tutti i componenti del <i>team</i> conoscano il proprio ruolo e il modo in cui esso si inserisce nel quadro complessivo dello studio • Concordare compiti, priorità e criteri di valutazione con i collaboratori • Fornire gli strumenti, le risorse e le informazioni necessari • Imparare a conoscere i membri del <i>team</i> (punti di forza, punti di debolezza e potenzialità) • Utilizzare la delega come strumento di sviluppo professionale • Favorire la crescita professionale dei singoli collaboratori e supportarli attraverso il <i>coaching</i> • Stabilire forti legami di collaborazione con tutti i membri del <i>team</i> • Fornire un <i>feedback</i> puntuale e costruttivo • Riconoscere e premiare il lavoro ben fatto • Occuparsi tempestivamente e in maniera equa dei problemi individuali • Cercare di capire quali sono le motivazioni individuali e servirsene con saggezza e prudenza 	

Appendice 4.2: Mansionario del professionista senior/manager

Professionista senior/manager		
Area operativa: contabilità		Team: fisco
Fa capo a: associato/titolare		Referente per: nessuno (è corretto affermare questo? Sicuramente ci sono membri del team che riferiscono a questa persona)
Orario di lavoro: 8.30 – 17.00 (60 minuti di pausa pranzo) 38 ore settimanali (più ore di straordinario, se richiesto)		Retribuzione: Euro(XXXX), più (XXXX) di incentivi. Retribuzione aggiornata ogni anno in funzione delle prestazioni
Obiettivi strategici: Contribuire al successo organizzativo, fornendo servizi di qualità tali da fare percepire lo studio come riferimento dei clienti.		
Posizione: Responsabile del portafoglio clienti, inclusi gli aspetti tributari, la consulenza e le altre aree di servizio per le quali ha ricevuto delega dal associato/titolare. Garantisce che il lavoro sia svolto con precisione e completezza, con la giusta attenzione per il dettaglio, salvaguardando al tempo stesso la produttività e il livello di performance del team. Posizione adatta a professionisti con almeno cinque anni di esperienza.		
Valutazione della performance: Trimestrale durante il periodo di prova e successivamente annuale.		
Principali responsabilità		
Aree chiave di risultato	Attività principali	Misura della performance
Contabilità	<ul style="list-style-type: none"> Chiarisce i dubbi in merito a quesiti ed effettua la revisione finale del lavoro del team 	<ul style="list-style-type: none"> Garantisce che il team porti a termine gli incarichi in modo accurato e puntuale
Bilancio di verifica mensile	<ul style="list-style-type: none"> Chiarisce i dubbi in merito a quesiti ed effettua la revisione finale del lavoro del team 	<ul style="list-style-type: none"> Garantisce che il team porti a termine gli incarichi in modo accurato e puntuale
Area fiscale	<ul style="list-style-type: none"> Finalizza il bilancio di verifica annuale con le scritture di assestamento. Prepara la documentazione necessaria per la presentazione della dichiarazione dei redditi per le persone fisiche e giuridiche. Prepara le bozze dei bilanci. Compila le dichiarazioni dei redditi. Risponde a quesiti e effettua la revisione finale del lavoro del team. Si occupa delle richieste di informazioni e delle comunicazioni ai clienti. 	<ul style="list-style-type: none"> Si assicura che la documentazione, le checklist e i processi interni siano stati completati in modo accurato e puntuale. Si assicura che il team porti a termine gli incarichi in modo accurato e puntuale. Si assicura che i clienti siano soddisfatti. Si assicura che vengano rispettate le norme tributarie. Si assicura che tutti gli adempimenti per conto dei clienti vengano espletati regolarmente e con puntualità.
Adempimenti IVA	<ul style="list-style-type: none"> Rivede i registri IVA a fronte dei dati in archivio e dei documenti forniti dal cliente. Compila le dichiarazioni IVA. 	<ul style="list-style-type: none"> Documentazione e checklist accurate e puntuali.
Gestione della performance del team	<ul style="list-style-type: none"> Illustra ai membri del team i rispettivi ruoli, le responsabilità e l'assistenza garantita dallo studio. Favorisce dinamiche positive all'interno del gruppo. Individua eventuali dinamiche negative prima che si ripercuotano sulla performance del team. Mette in atto strategie adeguate per ricreare una dinamica di gruppo positiva. Assicura un feedback puntuale e costante a tutti i componenti del team sulla performance e sulla qualità del lavoro svolto. Effettua ogni anno una valutazione formale delle performance, evidenziando le aree da potenziare con attività di sviluppo professionale. 	<ul style="list-style-type: none"> Tutti i componenti del team sono a conoscenza dei compiti loro assegnati e sanno dove trovare sostegno e risorse. Tutti i componenti del team portano a termine il lavoro con standard di qualità elevati e nel rispetto delle scadenze. I componenti del team forniscono un feedback positivo: sono soddisfatti di lavorare in team e per lo studio. Tutti i componenti del team ricevono un feedback puntuale sulla propria performance e sulla qualità del lavoro svolto. Tutti i componenti del team sono soggetti ad una valutazione formale una volta l'anno. Tutti i componenti del team hanno un proprio piano di sviluppo professionale che prevede una serie di attività, per le quali ricevono tutto il sostegno necessario
Funge da trait d'union con i clienti, il titolare/gli associati, gli altri collaboratori e il personale amministrativo. È responsabile della supervisione del team contabilità		

Appendice 4.3: Mansionario dell'assistente contabile *senior*

Mansioni dell'assistente contabile <i>senior</i>		
Area operativa: contabilità	Team: fisco	
Fa capo a: professionista <i>senior/manager</i> dell'area fiscale che a sua volta riferisce all'associato/titolare	Referente per: nessuno (nemmeno un assistente contabile junior, di cui sotto)	
Orario di lavoro: 8.30 – 17.00 (60 minuti di pausa pranzo) 38 ore settimanali (più ore di straordinario, se richiesto)	Retribuzione: Euro(XXXX), più (XXXX) di incentivi. Retribuzione aggiornata ogni anno in funzione delle prestazioni	
Obiettivi strategici: Contribuire al successo organizzativo fornendo servizi di qualità tali da fare percepire lo studio come riferimento dei clienti.		
Posizione: È responsabile dei mandati di natura contabile e fiscale per i quali ha ricevuto delega dal <i>manager</i> . Garantisce che il lavoro sia svolto con precisione e completezza, con la giusta attenzione per il dettaglio, salvaguardando al tempo stesso la produttività. Posizione adatta a professionisti con due-tre anni di esperienza.		
Valutazione della <i>performance</i> : Trimestrale durante il periodo di prova e successivamente annuale.		
Principali responsabilità		
Aree chiave di risultato	Attività principali	Misura della performance
Tenuta dei libri contabili	• Rivedere il lavoro svolto dagli assistenti contabili <i>junior</i> .	• Assicurarsi che il lavoro sia svolto in modo completo e puntuale.
	• Controllare la corretta tenuta dei libri obbligatori.	• Assicurarsi che il lavoro sia svolto in modo completo e puntuale.
Bilancio di verifica mensile	• Verificare le riconciliazioni bancarie e del registro acquisti e vendite. • Calcolare e registrare le scritture di chiusura mensile per gli ammortamenti, gli accantonamenti, i ratei e i risconti.	• Portare a termine il lavoro in modo accurato e nel rispetto delle scadenze previste.
Area fiscale	• Predisporre e chiudere il bilancio di verifica di chiusura d'anno, inclusi tutti gli assestamenti e le rilevazioni di fine esercizio per ammortamenti, accantonamenti, ratei e risconti. • Preparare la documentazione necessaria per la presentazione della dichiarazione dei redditi delle persone fisiche e giuridiche. • Preparare le bozze dei bilanci. • Compilare le dichiarazioni dei redditi.	• Documentazione e <i>checklist</i> accurate e puntuali.
Adempimenti IVA	• Rivedere i registri IVA a fronte dei dati in archivio e dei documenti forniti dal cliente. • Compilare le dichiarazioni IVA.	• Documentazione e <i>checklist</i> accurate e puntuali.

Gestione della <i>performance</i> del <i>team</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Illustrare agli assistenti contabili <i>junior</i> i rispettivi ruoli, le responsabilità e l'assistenza garantita dallo studio. • Favorire dinamiche positive all'interno del gruppo. • Individuare eventuali dinamiche negative prima che si ripercuotano sulla <i>performance</i> del <i>team</i>. • Mettere in atto strategie adeguate per ricreare una dinamica di gruppo positiva. • Assicurare un <i>feedback</i> puntuale e costante a tutti i componenti del <i>team</i>, in merito alla <i>performance</i> e alla qualità del lavoro svolto. • Effettuare ogni anno una valutazione formale delle <i>performance</i>, evidenziando le aree da potenziare con attività di sviluppo professionale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutti i componenti del <i>team</i> sono a conoscenza dei loro compiti e sanno dove trovare sostegno e risorse. • Tutti i componenti del <i>team</i> portano a termine il lavoro con standard di qualità elevati e nel rispetto delle scadenze. • I componenti del <i>team</i> forniscono un <i>feedback</i> positivo: sono soddisfatti di lavorare in <i>team</i> e per lo studio. • Tutti i componenti del <i>team</i> ricevono un <i>feedback</i> puntuale sulla propria <i>performance</i> e sulla qualità del lavoro svolto. • Tutti i componenti del <i>team</i> sono soggetti ad una valutazione formale una volta l'anno. • Tutti i componenti del <i>team</i> hanno un proprio piano di sviluppo professionale che prevede una serie di attività, per le quali ricevono tutto il sostegno necessario.
<p>Funge da <i>trait d'union</i> con i clienti, il titolare/gli associati, gli altri collaboratori e il personale amministrativo. È responsabile della supervisione degli assistenti <i>junior</i></p>		

Attitudini e conoscenze (competenze)	
Indispensabile	Auspicabile
<ul style="list-style-type: none"> • Buone capacità e competenze in campo contabile e fiscale • Buone conoscenze informatiche: capacità di utilizzare il <i>computer</i>, la posta elettronica, la navigazione in rete • Conoscenza di livello medio dei pacchetti software di Microsoft • Buona conoscenza dei programmi di contabilità • Capacità di supervisione di un <i>team</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Precisione e attenzione ai particolari • Buona conoscenza del settore • Capacità di supervisione dei collaboratori di livello <i>junior</i> e del personale di supporto
Caratteristiche personali	
Indispensabile	Auspicabile
<ul style="list-style-type: none"> • Buone capacità di comunicazione, sia verbale che scritta e soprattutto modi professionali e garbati al telefono • Capacità di lavorare in squadra • Iniziativa • Capacità di destreggiarsi tra diverse priorità • Disponibilità ad imparare • Attenzione ai dettagli • Modo professionale di presentarsi 	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamento positivo, proattivo
Titoli di studio, esperienza professionale e percorso formativo	
Indispensabile	Auspicabile
<ul style="list-style-type: none"> • Laurea in Economia e Commercio. • Esperienza di due o tre anni in uno studio professionale. • Conoscenza della normativa di base sulla tassazione dei redditi e sull'IVA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione o esperienza nel campo delle imposte sui redditi e IVA.

Appendice 4.4: Mansionario dell'assistente contabile junior

Mansionario dell'assistente contabile junior		
Area operativa: contabilità		Team: fisco
Fa capo a: professionista senior/manager dell'area fiscale che a sua volta riferisce all'associato/titolare		Referente per: Nessuno
Orario di lavoro: 8.30 – 17.00 (60 minuti di pausa pranzo) 38 ore settimanali (più ore di straordinario, se richiesto)		Retribuzione: Euro(XXXX), più (XXXX) di incentivi. Retribuzione aggiornata annualmente in funzione delle prestazioni
Obiettivi strategici: Contribuire al successo organizzativo fornendo servizi di qualità tali da fare percepire lo studio come riferimento dei clienti.		
Posizione: È responsabile delle attività di natura contabile e fiscale per le quali ha ricevuto delega dal <i>manager</i> . Garantisce che il lavoro sia svolto con precisione e completezza, con la giusta attenzione per il dettaglio, salvaguardando al tempo stesso la produttività.		
Posizione adatta a professionisti neo-laureati.		
Valutazione della <i>performance</i> : Trimestrale durante il periodo di prova e successivamente annuale.		
Principali responsabilità		
Area chiave di risultato	Attività principali	Misura della <i>performance</i>
Tenuta dei libri contabili	<ul style="list-style-type: none"> • Registrare i dati bancari, i costi e i ricavi 	<ul style="list-style-type: none"> • RegISTRAZIONI aggiornate con frequenza settimanale • Accuratezza e completezza.
	<ul style="list-style-type: none"> • Aggiornare il libro giornale, il registro acquisti e vendite 	<ul style="list-style-type: none"> • RegISTRAZIONI aggiornate con frequenza settimanale • Accuratezza e completezza
Bilancio di verifica mensile	<ul style="list-style-type: none"> • Verificare i conti bancari e i dati del registro acquisti e vendite 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapporti completati in maniera accurata e tempestiva
Area fiscale	<ul style="list-style-type: none"> • Preparare la documentazione per la compilazione delle dichiarazioni dei redditi per le persone fisiche e giuridiche 	<ul style="list-style-type: none"> • Documenti e <i>checklist</i> completati in modo accurato e tempestivo
	<ul style="list-style-type: none"> • Preparare i dati IVA in base ai dati in archivio e ai documenti forniti dal cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Documenti e <i>checklist</i> completati in modo accurato e tempestivo
Funge da <i>trait d'union</i> con i clienti, l'assistente contabile <i>senior</i> il <i>team manager</i> , gli altri colleghi e il personale amministrativo.		

Attitudini e conoscenze (competenze)	
Indispensabile	Auspicabile
<ul style="list-style-type: none"> • Capacità e competenze contabili di base • Discrete conoscenze informatiche: capacità di utilizzare il <i>computer</i>, la posta elettronica, la navigazione in rete • Conoscenze di livello base/medio dei pacchetti <i>software</i> di Microsoft • Conoscenza di base dei programmi di contabilità 	<ul style="list-style-type: none"> • Precisione e attenzione ai dettagli • Conoscenze contabili di base per diversi settori attività
Caratteristiche personali	
Indispensabile	Auspicabile
<ul style="list-style-type: none"> • Buone capacità di comunicazione, sia verbali che scritte • Capacità di lavorare in squadra • Iniziativa • Disponibilità ad imparare • Attenzione ai dettagli • Modo di presentarsi professionale 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteggiamento positivo, proattivo
Titoli di studio, esperienza professionale e percorso formativo	
Indispensabile	Auspicabile
<ul style="list-style-type: none"> • Laurea in Economia e Commercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Formazione o esperienza nel campo delle imposte sui redditi e IVA

Per _____ (Nome del professionista)

Area chiave di risultato	Attività da migliorare	Quale attività di supporto si prevedono?	Chi fornirà il supporto necessario?	Priorità	Data di completamento	Firma di entrambe le parti (ad attività completata)
Quelli che seguono sono soltanto degli esempi e non vogliono avere carattere esaustivo.						
<i>Performance del team</i>	Valutare la <i>performance</i>	Frequentare un corso su come sottoporsi ad un processo di valutazione della <i>performance</i> efficace	Il diretto superiore	4		
<i>Performance del team</i>	Conservare la cultura positiva del <i>team</i>	Prendere parte ad un convegno su come creare un <i>team</i> con alte prestazioni	Il diretto superiore	2		
Area fiscale	Tenersi aggiornati sulla normativa	Partecipare alle iniziative di formazione dell'ordine professionale	Il diretto superiore	3		
Area fiscale	Tenersi aggiornati sulle novità in materia di adempimenti fiscali	Leggere e consultare riviste e pubblicazioni aggiornate	Il diretto superiore	1		

Per _____ (Nome del professionista)

Professionista *senior/manager* (Esempio)

(All’inizio del periodo di dodici mesi, compilare le prime tre colonne copiandole dal mansionario, assicurandosi che il collaboratore comprenda ciò che gli viene chiesto di fare e si dichiari d’accordo. Alla fine del periodo, rivedere ciascuna voce e concordare con il professionista il livello di prestazioni; quindi compilare le ultime due colonne.

Se si desidera un maggiore livello di sofisticazione, si possono individuare le competenze richieste per soddisfare gli obiettivi di performance ed inserire una ulteriore colonna, tra la terza e la quarta.)

Area chiave di risultato	Attività principali	Misura della performance	Soddisfa i requisiti (Sì, No, oppure un valore percentuale)	Come è necessario agire per mantenere la performance ai livelli attuali o per migliorarla?
Contabilità	Rispondere ai quesiti ed effettuare la revisione finale del lavoro del <i>team</i> .	Garantire che il <i>team</i> porti a termine gli incarichi in modo accurato e puntuale.	Sì, nell'80% dei casi	Insistere di più sui progressi compiuti dal <i>team</i> , al fine di garantire una puntualità al 100%. Rispondere immediatamente ai quesiti del <i>team</i> , ove possibile.
Bilancio di verifica mensile	Rispondere ai quesiti ed effettuare la revisione finale del lavoro del <i>team</i> .	Garantire che il <i>team</i> porti a termine gli incarichi in modo accurato e puntuale.	Sì	Nulla

Area chiave di risultato	Attività principali	Misura della performance	Soddisfa i requisiti (Sì, No, oppure un valore percentuale)	Come è necessario agire per mantenere la performance ai livelli attuali o per migliorarla?
Area fiscale	<p>Finalizzare il bilancio di fine anno con le scritture di assestamento.</p> <p>Preparare la documentazione necessaria per la presentazione della dichiarazione dei redditi delle persone fisiche e giuridiche.</p> <p>Preparare le bozze dei bilanci.</p> <p>Compilare le dichiarazioni dei redditi.</p> <p>Rispondere a quesiti ed effettuare la revisione finale del lavoro del <i>team</i>.</p> <p>Occuparsi delle richieste di informazioni e delle comunicazioni ai clienti.</p>	<p>Assicurarsi che la documentazione, le <i>checklist</i> e i processi interni siano stati completati in modo accurato e puntuale.</p> <p>Assicurarsi che il <i>team</i> porti a termine gli incarichi in modo accurato e puntuale.</p> <p>Assicurarsi che i clienti siano soddisfatti.</p> <p>Assicurarsi che vengano rispettate le norme e i regolamenti tributari.</p> <p>Assicurarsi che tutti gli adempimenti per conto dei clienti vengano espletati regolarmente e con puntualità.</p>	<p>Sì, al 60%</p> <p>Documentazione contenente calcoli effettuati sulla base di normative superate.</p> <p>I clienti comunicano che occorrono tre giorni di tempo per ottenere una risposta.</p>	<p>Aggiornarsi sulle nuove normative.</p> <p>Rispondere in giornata alle richieste di informazioni dei clienti.</p>
Adempimenti IVA	<p>Rivedere i registri IVA, a fronte dei dati in archivio e dei documenti forniti dal cliente.</p> <p>Compilare le dichiarazioni IVA.</p>	<p>Documentazione e <i>checklist</i> accurate e puntuali.</p>	<p>Sì</p>	<p>Continuare a consultare riviste e pubblicazioni aggiornate.</p>

Area chiave di risultato	Attività principali	Misura della performance	Soddisfa i requisiti (Sì, No, oppure un valore percentuale)	Come è necessario agire per mantenere la performance ai livelli attuali o per migliorarla?
Gestione della <i>performance</i> del team	<ul style="list-style-type: none"> • Illustrare al <i>team</i> i rispettivi ruoli, le responsabilità e l'assistenza garantita dallo studio. • Favorire dinamiche positive all'interno del gruppo. • Individuare eventuali dinamiche negative prima che si ripercuotano sulla <i>performance</i> del <i>team</i>. • Mettere in atto strategie adeguate per ricreare una dinamica di gruppo positiva. • Assicurare un <i>feedback</i> puntuale e costante a tutti i componenti del <i>team</i>, sulla <i>performance</i> e sulla qualità del lavoro svolto. • Effettuare ogni anno una valutazione formale delle <i>performance</i>, evidenziando le aree da potenziare con attività di sviluppo professionale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tutti i componenti del <i>team</i> sono a conoscenza di quanto viene loro chiesto di fare e sanno dove trovare sostegno e risorse. • Tutti i componenti del <i>team</i> portano a termine il lavoro con standard di qualità elevati e nel rispetto delle scadenze. • I componenti del <i>team</i> forniscono un <i>feedback</i> positivo: sono soddisfatti di lavorare in <i>team</i> e per lo studio. • Tutti i componenti del <i>team</i> ricevono un <i>feedback</i> puntuale sulla propria <i>performance</i> e sulla qualità del lavoro svolto. • Tutti i componenti del <i>team</i> sono soggetti ad una valutazione formale una volta all'anno. • Tutti i componenti del <i>team</i> hanno un proprio piano di sviluppo professionale che prevede una serie di attività, per le quali ricevono tutto il sostegno necessario. 	No Forte insoddisfazione espressa da alcuni membri del <i>team</i> ; due collaboratori hanno lasciato lo studio negli ultimi dodici mesi.	<p>Imparare a creare un <i>team</i> che offra prestazioni soddisfacenti.</p> <p>Imparare a svolgere un processo formale di valutazione delle prestazioni, che comprenda anche un <i>feedback</i> efficace.</p>

Firma del supervisore e data _____ / ____ / ____

Firma del professionista e data _____ / ____ / ____

Modulo 5:

Tecnologie ed *e-business*

5.1 Introduzione	6
5.2 Opzioni software e hardware	6
5.2.1 La scelta della piattaforma operativa e della piattaforma <i>hardware</i>	6
5.2.2 La scelta tra il modello Terminal Services/Citrix (architettura <i>thin client computing</i>) e la rete LAN tradizionale (rete di computer, ovvero architettura <i>fat client computing</i>)	7
5.2.3 Opzioni <i>software</i>	9
5.2.4 La comunicazione	22
5.2.5 La gestione dei documenti, il flusso di lavoro e le scansioni	24
5.2.6 <i>Suite</i> integrate	27
5.2.7 La scelta delle soluzioni <i>software</i> e <i>hardware</i>	28
5.2.8 Altre considerazioni sull' <i>hardware</i> e sulle infrastrutture	32
5.3 Massimizzare le capacità del software e dell'hardware	36
5.3.1 Nomina di un "esperto" dell'applicazione	36
5.3.2 Digitazione del testo	36
5.3.3 Postazioni multischermo	36
5.3.4 Le preoccupazioni dei clienti	37
5.3.5 Sovraccarico di messaggi di posta elettronica	37
5.3.6 Palmari, <i>smartphone</i> e BlackBerry	37
5.4 Nuove tecnologie (il Web 2.0)	38
5.4.1 Applicazioni su <i>host</i>	38
5.4.2 I <i>social network</i> e le comunità <i>on line</i>	39
5.4.3 <i>Wiki</i> , ovvero il sapere collaborativo	40
5.4.4 Strumenti multimediali, video <i>sharing</i> e piattaforme di giochi	40
5.4.5 I <i>blog</i>	41
5.4.6 Le tecnologie della comunicazione	41
5.4.7 <i>Freeware</i>	41
5.5 Il passaggio completo al formato digitale (<i>paperless office</i>)	42
5.5.1 Come superare i fattori che ostacolano il passaggio completo al formato digitale	42
5.5.2 Potenziali contrasti con gli enti di vigilanza e con la magistratura	44
5.6 Il ruolo dei sistemi di gestione della conoscenza (<i>knowledge management</i>)	45
5.6.1 La conoscenza come vantaggio competitivo per lo studio	45
5.6.2 L'impiego della tecnologia per filtrare le informazioni alla ricerca della conoscenza	46
Figura 5.1 I principali elementi della gestione delle informazioni	46
5.6.3 La nascita dei sistemi RSS, dei <i>wiki</i> , dei <i>blog</i> e dei <i>social network</i> nel Web 2.0	46
Figura 5.2 L' <i>hype cycle</i> della tecnologia, Gartner Group, 2007	47
Figura 5.3 L' <i>hype cycle</i> della tecnologia, Gartner Group, 2008	47

Figura 5.4 I principali problemi legati alla gestione della conoscenza	48
Figura 5.5 L'interdipendenza delle funzioni dei programmi di gestione della conoscenza	49
5.6.4 Prepararsi all'avvento dei sistemi informatici incentrati sulla conoscenza	49
Figura 5.6 Fattori da considerare ai fini del sistema di gestione della conoscenza	50
5.6.5 Consultazione dei documenti e gestione del contenuto	51
5.6.6 La gestione dei documenti: il contesto di uno studio di commercialisti	52
5.7 Definizione dei requisiti dell'archivio delle conoscenze e delle informazioni	53
5.7.1 Definizione dei requisiti per lo studio	53
5.7.2 Definire quando è necessario un sistema di gestione documentale	53
Figura 5.7 Panoramica dell'integrazione tra sistemi per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti e dei sistemi per la gestione della conoscenza in uno studio di dottori commercialisti ed esperti contabili	54
Figura 5.8 Il flusso di lavoro e la generazione dei documenti	55
5.8 Adozione di una tecnologia in grado di garantire una gestione documentale efficiente	56
5.8.1 Considerazioni per la scelta di un sistema di gestione documentale	56
5.8.2 Il portale clienti e lo scambio di informazioni in un ambiente collaborativo protetto	58
5.8.3 Riduzione dell'utilizzo dei supporti cartacei	58
5.9 Introdurre una strategia di e-business	59
5.9.1 Il portale clienti	59
5.9.2 Applicazioni su <i>host</i>	60
5.9.3 Vendita di prodotti/servizi	60
5.9.4 Coinvolgimento dei clienti	62
5.9.5 Comunicazioni ai clienti	62
5.9.6 Ricerca collaboratori	62
5.9.7 Strumenti multimediali	62
5.9.8 Strumenti di calcolo	62
5.9.9 Altre possibilità	63
5.10 L'importanza dell'ufficio virtuale e del telelavoro	63
5.10.1 <i>Outsourcing/insourcing</i> (oppure <i>resourcing</i>)	64
5.10.2 Lavoro mobile (<i>mobile working</i>)	66
5.11 La nascita dei sistemi di reportistica su scala mondiale	66
5.11.1 Rilevazione dei dati e produzione di <i>report</i>	66
5.11.2 Utilizzo e analisi dei dati	67
5.12 La continuità del servizio e le strategie di recupero dei dati in caso di emergenza	67
5.12.1 <i>Backup</i>	68
5.12.2 Piani di manutenzione e assistenza tecnica	69
5.12.3 Copertura assicurativa	70
5.12.4 La ridondanza nella configurazione dell' <i>hardware</i>	70

5.12.5 Gruppi di continuità	70
5.12.6 Tecnici e documentazione	71
5.12.7 Regole sull'utilizzo dei sistemi	71
5.13 Sviluppare una strategia per le risorse IT	72
5.13.1 Fotografia della situazione attuale	73
5.13.2 Aggiornamenti delle competenze e nuove opportunità	73
5.13.3 Allineamento con il piano strategico dello studio	73
5.13.4 Esposizione sintetica dei progetti	74
5.14 Conclusioni	75
5.15 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC	77
Appendici	80
Appendice 5.1 Valutazione del programma di gestione dello studio	80
Appendice 5.2 Valutazione <i>software</i> sito <i>web</i> / <i>intranet</i> / <i>extranet</i>	99
Appendice 5.3 Valutazione del sistema per la gestione documentale/del flusso di lavoro	102
Appendice 5.4 Caso di studio 5.1 L'ambiente di lavoro del domani	106

5.1 Introduzione

Nel XXI secolo, anche uno studio professionale di piccole e medie dimensioni che intenda garantire ai propri clienti un servizio efficiente, di ottima qualità, a prezzi competitivi ma al tempo stesso remunerativi, non può che fare un ampio uso delle più recenti tecnologie e il suo successo dipende anche, e in buona misura, dalla capacità di scegliere, implementare e gestire i propri sistemi informatici, assicurando al personale dello studio un'adeguata preparazione al loro utilizzo.

A partire dagli anni '70 è cresciuto il numero dei fornitori che si sono specializzati nella vendita di soluzioni e sistemi IT destinati agli studi professionali e le applicazioni sviluppate a questo scopo hanno aiutato numerosi professionisti ad automatizzare molte delle procedure adottate nei loro studi. Recentemente, con la tendenza ad informatizzare la contabilità anche in realtà imprenditoriali di dimensioni meno estese, il ruolo del professionista si è profondamente trasformato, poiché si è ridotto il volume delle scritture contabili da effettuare manualmente. Le nuove soluzioni tecnologiche consentono oggi a professionisti e clienti di scambiarsi agevolmente i dati contabili. Con la diffusione di Internet, nascono nuove opportunità di trasformare il ruolo del dottore commercialista e dell'esperto contabile e l'organizzazione dello studio professionale. Anche a livello dell'amministrazione statale e locale vengono adottati sistemi di raccolta e trasmissione dei dati per via telematica.

In questo clima di continua trasformazione, assume un rilievo ancora più strategico, per il professionista, il fatto di adottare le migliori prassi in campo tecnologico.

È anche importante sottolineare che, malgrado gli incrementi di produttività consentiti dalla tecnologia nel corso degli ultimi quaranta anni, la redditività degli studi professionali non è mutata in maniera significativa in termini reali. Ciò è dovuto al fatto che nella maggior parte dei casi gli aumenti di produttività sono andati a vantaggio dei clienti, sotto forma di parcelle professionali più basse. Ecco perché è assolutamente indispensabile, quando si calcola la tariffa oraria o quando si definisce il compenso per la propria prestazione, tenere conto in modo adeguato dell'investimento che lo studio ha effettuato per l'aggiornamento di sistemi e processi.

I professionisti dovranno destinare risorse sufficienti alla scelta e all'implementazione dei sistemi tecnologici, strategici per la loro attività, se non vogliono vedere diminuire significativamente la qualità del servizio reso ai clienti e la motivazione del proprio *staff*. I sistemi tecnologici, una volta acquistati ed installati, sono molto costosi e complessi da sostituire: una volta implementati, i sistemi di base rimangono al loro posto per molti anni, ed è per questo motivo che una selezione poco accurata e/o un'installazione poco efficiente possono produrre conseguenze significative che si protrarranno nel lungo periodo.

5.2 Opzioni *software* e *hardware*

5.2.1 La scelta della piattaforma operativa e della piattaforma *hardware*

Quando acquistano la piattaforma *hardware* per il loro studio, i professionisti hanno a disposizione una gamma estremamente ampia di prodotti tra cui scegliere, e destreggiarsi tra le diverse combinazioni di *hardware* e di sistemi operativi (ovvero del *software* che, per così dire, dà vita all'*hardware*) disponibili sul mercato può costituire un'impresa davvero complessa.

Quasi ovunque, le piattaforme dominanti sono quelle costituite da macchine con processori Intel associate ai sistemi operativi *Microsoft*. Un'altra opzione è costituita dai sistemi Apple o dalle piattaforme che utilizzano il sistema operativo Linux.

Il primo elemento che può indirizzare la scelta verso l'una o l'altra piattaforma è rappresentato dal venditore dal quale lo studio ha deciso di acquistare il proprio *software* di base. Avventurarsi al di fuori delle indicazioni del venditore significa imboccare una strada irta di ostacoli. In circostanze del genere, i venditori sono restii a fornire il servizio di assistenza tecnica e spesso attribuiscono al prodotto non certificato la responsabilità di eventuali problemi emersi.

Lo studio del professionista non è un'azienda informatica (salvo le rare eccezioni in cui lo studio è specializzato anche in IT), e pertanto si consiglia una certa prudenza nella scelta delle piattaforme operative e *hardware*, per ridurre al minimo i rischi e non trovarsi al momento opportuno privi di assistenza tecnica. Per quasi tutti gli studi, una piattaforma *Intel/Microsoft* rappresenta la soluzione più collaudata e a minor rischio, che può essere acquistata da qualunque fornitore di *software*. Eventuali decisioni in favore di piattaforme alternative dovrebbero essere prese solo dopo un'attenta considerazione dei rischi legati ai costi più elevati e ai tempi più lunghi che potrebbero essere necessari per risolvere eventuali problemi tecnici.

Concludendo, all'atto di acquistare una piattaforma *hardware* e/o un sistema operativo, consigliamo di porsi i due quesiti seguenti:

- È questa la piattaforma raccomandata allo studio dal suo fornitore IT di fiducia?
- Per questa piattaforma è disponibile un servizio di assistenza tecnica di pronto intervento?

5.2.2 La scelta tra il modello *Terminal Services/Citrix* (architettura *thin client computing*) e la rete LAN tradizionale (rete di *computer*, ovvero architettura *fat client computing*)

Lo studio dovrà decidere se adottare il modello *thin client computing* oppure il più tradizionale modello basato su *personal computer*, denominato *fat client computing*.

In ambiente *Intel/Microsoft*, l'architettura *thin client computing* si basa generalmente sul prodotto *Terminal Services Microsoft* (fornito unitamente a varie versioni dei sistemi operativi per *server* di *Microsoft*) o sui prodotti *Citrix* (www.citrix.com), che aumentano le funzionalità dell'ambiente *Terminal Services*.

Nelle reti di PC tutti gli utenti hanno sulla propria scrivania un *personal computer* collegato ad un *file server* che consente all'utente di condividere risorse quali stampanti, posta elettronica e *file*. Tutte le applicazioni sono installate sul PC, e questo significa che per un ufficio in cui venti professionisti utilizzano trenta programmi si dovranno eseguire 600 installazioni e gestire venti piccole "isole" informatiche. È questo che si intende per modello *fat client computing*, dato che il *computer* contiene tutti i *software* di cui ha bisogno l'utente.

Viceversa, nel modello *thin client* (*Terminal Services/Citrix*) tutti gli utenti accedono ad uno o più *server* centrali, su cui gira il *software* *Terminal Services* o *Citrix*. Gli utenti non hanno bisogno di farsi installare i programmi sul proprio PC: tutto il *software* viene installato una volta sola su ogni *server* ed è immediatamente utilizzabile da tutti gli utenti.

5.2.2a I vantaggi e gli svantaggi del modello *fat client*

Vantaggi

- Il *software* in genere viene progettato per essere eseguito in ambiente *fat client*, e di solito non pone grandi problemi di installazione e manutenzione; la complessità nasce solo dalla necessità di installare il *software* su ogni macchina.
- Sono supportate tutte le periferiche (*webcam*, USB, stampanti e *scanner*), anche in questo caso per il semplice motivo che tutti questi dispositivi sono stati originariamente progettati per un ambiente PC di tipo tradizionale.
- Sono numerosissime le società di assistenza tecnica che conoscono e sono in grado di occuparsi della manutenzione di questo ambiente IT.

Svantaggi

- Dato che il *software* deve essere installato su tutti i PC, ogni macchina deve essere gestita in maniera individuale. Per quanto esistano *tool* dedicati per la gestione delle applicazioni, si tratta generalmente di soluzioni economicamente non convenienti per un piccolo studio.

- L'accesso remoto è complesso da configurare e in genere piuttosto lento. Tuttavia esistono numerosi *tool* per migliorarlo, tra cui *Remote Desktop*, che viene fornito insieme a *Microsoft Windows*. Il più delle volte, è sufficiente stabilire una connessione con un PC in rete e da quel momento il *computer* viene gestito in remoto.
- Supportare diversi uffici e/o utenti che vogliono condividere gli stessi dati, anche in mobilità, è un'operazione complessa che può richiedere un certo dispendio di tempo e di energia e stratagemmi laboriosi, come ad esempio inviare i *file* avanti e indietro via *e-mail*.

5.2.2b I vantaggi e gli svantaggi del modello *thin client*

Vantaggi

- La gestione delle applicazioni risulta semplificata. Le applicazioni vengono installate solo sul *server*, anziché sui singoli PC.
- Gli utenti remoti (altri uffici, utenti mobili, professionisti che lavorano da casa) vengono supportati con facilità, collegandosi al *server* via Internet. Le applicazioni vengono eseguite sui *server*: per trasferire immagini, schermate, comandi da tastiera e da *mouse*, stampe e altre attività periferiche come la scansione remota, si utilizza il *link* di comunicazione, che può anche essere relativamente lento (fattore particolarmente critico ove si intendano effettuare stampe e scansioni). In quest'ambiente si possono utilizzare anche i *modem dial-up*, per quanto non siano la soluzione ideale.
- La postazione di lavoro utilizzata dal professionista può anche essere di tipo economico, in quanto non necessita della stessa potenza di calcolo richiesta da un'architettura *fat client*, dato che le applicazioni girano sul *server* e non sulla *workstation*.

Svantaggi

- Non funziona con tutte le applicazioni. Fino a qualche tempo fa, i programmi venivano sviluppati per la tradizionale architettura *fat client*. Alcuni sviluppatori di *software* hanno deciso che certificare e fare la manutenzione dei loro prodotti in un'architettura *thin client* non è remunerativo, altri hanno deciso di fornire solo un'assistenza limitata. A seconda dei casi spesso risolvere i problemi in un'architettura *thin client* è più difficoltoso. Molte società produttrici di *software* non hanno la competenza e le capacità per risolvere i problemi incontrati dai loro programmi *thin client*. Ovviamente, lo studio pretenderà che tutto il suo *software* sia certificato e che il fornitore sia in grado di fornire assistenza tecnica anche in ambiente *thin client*. Ad ogni modo, con il graduale trasferimento sul *web* delle attività di sviluppo *software* (applicazioni Internet su *browser*) il problema dovrebbe scomparire.
- Non funziona con tutte le periferiche. Dato che la maggior parte dei dispositivi (USB, *webcam*, *scanner*, stampanti ecc.) sono stati progettati per essere utilizzati con PC tradizionali, potrebbero sorgere dei problemi ad utilizzarli in condizioni diverse, e questo potrebbe portare ad un aggravio dei costi, in termini di tempo e di denaro.
- Ottimizzare il Terminal Services/Citrix è un'operazione piuttosto complessa. Sono ancora pochi coloro che hanno una competenza sufficientemente approfondita di questi ambienti, che richiedono conoscenze specialistiche. Spesso una piccola modifica alla configurazione del sistema determina una grandissima differenza nelle sue prestazioni!
- Le operazioni di scansione e di stampa possono essere rallentate, in base alla velocità del collegamento, in quanto questi programmi movimentano grandi volumi di dati da e per le destinazioni remote. Con la diffusione delle reti a banda larga, comunque, questo problema tende a scomparire.
- Il supporto agli ambienti multischermo è più complesso e meno intuitivo che in un modello *fat client*. Spesso le applicazioni appaiono frammentate tra i vari schermi. Ad ogni modo, le più recenti versioni di Terminal Services e Citrix introducono continui miglioramenti.

- I *server* diventano l'unico fulcro di eventuali anomalie funzionali. Dato che tutti i programmi vengono eseguiti sul *server*, la sua indisponibilità comporta l'impossibilità per gli utenti finali di utilizzare qualsiasi programma. In un ambiente *fat client*, gli utenti possono tendenzialmente continuare a svolgere alcune funzioni anche quando il *server* non è disponibile, dato che le applicazioni sono caricate localmente.
- A volte sono disponibili soltanto le applicazioni di base. Generalmente, per ottimizzare le prestazioni del *terminal server*, i programmi vengono configurati con le funzionalità e la grafica di base. Il mondo *thin client* di solito non è esteticamente accattivante quanto il mondo del PC. Gli utenti esperti possono non trovarsi a proprio agio in un ambiente *thin client*, perché sono abituati ad avere impostazioni personalizzate, che questo tipo di architettura non supporta.

5.2.2c Per quale soluzione optare?

La scelta tra i due modelli presentati può apparire come una sorta di disputa religiosa, con i predicatori che si schierano da una parte o dall'altra. In realtà, entrambi gli ambienti presentano vantaggi e svantaggi, e in alcuni casi gli studi professionali hanno optato per una soluzione ibrida, con un ambiente interno di tipo tradizionale, basato su PC (architettura *fat client*) e un ambiente *thin client* per l'accesso remoto (in genere quando non si tratta di una funzionalità critica per l'attività dello studio). Tuttavia, una soluzione del genere potrebbe anche introdurre il rischio di sommare i difetti di entrambe le opzioni e richiede in qualunque caso una grandissima cura nella gestione.

I fattori da considerare nel compiere una scelta ponderata sono i seguenti:

- l'assistenza tecnica che il fornitore è disposto a garantire;
- la necessità di operare in accesso remoto e/o da sedi multiple collegate tra loro;
- la facilità di reperire esperti IT in grado di occuparsi della manutenzione dei sistemi;
- la capacità di supportare periferiche la cui importanza è critica per le necessità dello studio;
- il numero e la complessità delle applicazioni per le quali un ambiente *thin client* faciliterebbe l'installazione e gli aggiornamenti;
- l'effetto prodotto sullo *staff* dalla maggiore rigidità che generalmente caratterizza il modello *thin client*;
- le differenze di costo, in rapporto all'intero ciclo di vita del sistema.

Per finire, c'è da considerare la questione delle licenze che è necessario acquistare per installare il sistema.

Oltre a *Microsoft Terminal Services* e *Citrix* esistono altri ambienti *thin client*, ma molti fornitori di *software* non offrono assistenza sui loro prodotti in questi ambienti alternativi, e un eventuale problema tecnico potrebbe risultare difficilmente risolvibile, vanificando così il potenziale risparmio nei costi. In conclusione, si consiglia per il momento di evitare questi prodotti alternativi, a meno che lo studio non possieda competenze tecnologiche elevate e sia disposto ad assumersi il rischio della mancata assistenza tecnica sul *software*.

5.2.3 Opzioni software

Il *software* di uno studio professionale consiste in una combinazione di programmi aziendali/*software* gestionali di tipo generale e di applicazioni dedicate in modo specifico allo svolgimento delle attività svolte dallo studio. Spesso i fornitori specializzati integrano le applicazioni più specifiche nei *software* di gestione per aumentare l'efficienza e il valore del sistema. Quella che è segue è una possibile classificazione delle applicazioni di questo tipo.

5.2.3a Sistemi operativi

I sistemi operativi rappresentano il *software* che dà vita alla componente *hardware* del *computer*, consentendo il funzionamento di tutte le applicazioni del *software* di gestione. Ogni *computer* dispone di un sistema operativo.

Microsoft domina il mercato dei sistemi operativi per gli studi professionali, con il *software* Windows Server e il sistema operativo Windows per i PC. È per questo tipo di ambiente che l'industria informatica ha sviluppato programmi dedicati per gli studi professionali. Pertanto, non è consigliabile che gli studi abbandonino il mondo *Microsoft* per i loro sistemi operativi, salvo circostanze eccezionali.

I produttori di sistemi operativi, e in particolare *Microsoft*, mettono a disposizione frequenti aggiornamenti periodici per i loro prodotti, spesso una volta ogni settimana. È assolutamente indispensabile che questi aggiornamenti vengano scaricati ed installati regolarmente, in quanto essi contengono spesso modifiche che risolvono le "le vulnerabilità di sicurezza" individuate all'interno del sistema. *Microsoft* fornisce un servizio di aggiornamento automatico, ma è comunque consigliabile effettuare periodicamente un controllo manuale.

5.2.3b Protezione da *malware* e attacchi esterni

Forse la più importante tra le *utility* di sistema è quella che protegge il *computer* contro gli attacchi da *malware*.

- I programmi anti-virus proteggono il sistema dagli attacchi esterni che potrebbero creare una serie di danni che vanno dalla comparsa di messaggi fastidiosi sullo schermo del *computer* sino alla cancellazione di *file* o addirittura dell'intero contenuto del disco fisso.
- I sistemi di protezione contro *malware/spyware* tutelano contro codici di *software* che potrebbero fare aprire sullo schermo fastidiose finestre o perseguire intenti dolosi, come la copia e la duplicazione di *username* e *password* a scopo di frode.
- I *software anti-spam* hanno la funzione di impedire che le caselle di posta elettronica siano inondate da messaggi indesiderati.
- I *software anti-phishing* proteggono gli utenti che visitano pagine *web* il cui scopo è catturare informazioni personali che potrebbero essere utilizzate a fini fraudolenti.
- I *firewall* sono costituiti da *software* (e *hardware*) finalizzati a proteggere il sistema dagli attacchi di pirati informatici che potrebbero accedere ai sistemi dello studio attraverso la rete Internet.

Tutte queste protezioni sono assolutamente indispensabili per qualsiasi sistema IT. Il costo di un attacco informatico può essere ingente, in termini di perdita di dati, rischio di frodi e costi di ricostruzione del sistema.

È importante rivolgersi sempre ad una *software house* ben conosciuta e affidabile. Alcune società disoneste dichiarano di vendere programmi di protezione che in realtà sono essi stessi dei *malware*. Occorre cautela nell'utilizzare *software* gratuiti o acquistati da società sconosciute. In linea generale è preferibile servirsi dei programmi consigliati dalla società che si occupa dell'assistenza tecnica dei sistemi dello studio, responsabile dell'installazione, della configurazione e della manutenzione del sistema.

La manutenzione dei programmi di protezione costituisce un aspetto critico. Nuovi *malware* e nuovi casi di pirateria informatica vengono alla luce ogni giorno. La maggior parte dei fornitori di *software* di sicurezza garantisce almeno un aggiornamento automatico giornaliero dei propri *database* per far sì che il sistema sia costantemente protetto, e a tal fine si raccomanda di installare regolarmente tutti gli aggiornamenti forniti.

5.2.3c Backup

Del *backup* si parlerà nel [Paragrafo 5.12](#). Tutti gli studi devono fare in modo che venga effettuato un *backup* di sicurezza dei propri *file*, da conservare all'interno e all'esterno dei locali dello studio.

5.2.3d Produttività individuale

I programmi di elaborazione testi, i fogli di calcolo, le agende, le presentazioni e i messaggi di posta elettronica sono le funzioni utilizzate più spesso in qualsiasi studio professionale. Questo genere di *software* è destinato a fare aumentare la produttività nelle attività quotidiane. Il pacchetto *Microsoft Office* (www.Office.Microsoft.com)

domina la categoria, in quanto i numerosi prodotti contenuti al suo interno sono ricchi di funzionalità e presentano una serie di vantaggi esclusivi:

- È un *software* conosciuto da quasi tutti i membri dello *staff*, e di conseguenza i costi di formazione sono limitati.
- Consente di inviare *file* a parti esterne, con la certezza che potranno essere letti e/o modificati con facilità. (Se si vuole consentire soltanto la lettura ma non la modifica dei *file* è consigliabile convertirli in formato *Adobe PDF*).
- Molte applicazioni di terze parti si integrano perfettamente con *Microsoft Office*, aumentando la produttività di entrambi i *software*. L'integrazione tra il pacchetto *Office* e i sistemi di gestione dei documenti è molto diffusa, e così pure quella tra il programma *Excel* ed i *software* per la generazione di documenti contabili o per i servizi relativi agli adempimenti tributari o di bilancio. Molti professionisti prediligono i fogli di calcolo (*spreadsheet*) come *Microsoft Excel* per la redazione di bilanci previsionali, prospetti dei flussi di cassa, documenti di lavoro e altri calcoli specifici. Preoccupano, in questo contesto, i dati della ricerca, secondo cui più del 90% dei fogli di calcolo contiene degli errori (Ray Panko, University of Hawaii *et al.*). Tra le possibili cause degli errori vengono indicate le seguenti:
 - formattazione erronea dei numeri, che vengono formattati come testo;
 - numeri sovrascritti sulle formule;
 - formule inesatte;
 - riferimenti alle celle inesatti, all'interno delle formule.

Se ne deduce la necessità di porre la massima attenzione nell'approntamento dei fogli di calcolo ed in tutte le occasioni in cui la clientela faccia affidamento sui dati così generati. Una misura prudenziale che ci sentiamo di consigliare è quella di affidare ad un secondo operatore il compito di verificare l'impostazione del foglio di calcolo.

Un'altra opzione è rappresentata dai componenti aggiuntivi (*add-ons*) di *Excel* prodotti da terze parti, che consentono di effettuare un'analisi dei fogli di calcolo *Excel* per individuare possibili errori. Questi prodotti possono evidenziare incongruenze tra le formule inserite nelle celle, utilizzando colori e sfumature diverse per facilitare il controllo della struttura del foglio di calcolo, o evidenziare le celle collegate o dipendenti da una determinata cella, in modo da rendere immediatamente visibile l'effetto di eventuali modifiche. Nei casi più complessi, è possibile documentare la struttura del foglio di calcolo e migliorare la qualità delle annotazioni.

Per i fogli di calcolo di rilevanza strategica, in cui un errore potrebbe produrre conseguenze anche gravi, si potrebbe pensare alla possibilità di incaricare uno studio di consulenza specializzato nella revisione dei fogli *Excel*. In molti paesi esistono delle società specializzate che forniscono questo specifico servizio.

Anche se la scelta degli studi professionali, per i motivi sin qui esposti, cade spesso sui prodotti *Microsoft*, appare evidente che in molti casi gli operatori non se ne servono in modo efficiente. Ecco perché, per mantenere la produttività individuale su livelli elevati, risulta determinante un impegno costante in termini di formazione. Questi prodotti contengono infatti funzionalità in grado di incrementare la produttività dello *staff*, automatizzando alcuni compiti particolari, come la preparazione e la formattazione dei documenti in *Microsoft Word*, in base a criteri anche molto sofisticati. Sono pochi i professionisti che dedicano del tempo ad esplorare queste funzionalità, che potrebbero invece accrescere notevolmente il rendimento di tutto lo studio.

Tra i concorrenti di *Microsoft Office* citiamo:

- *OpenOffice.org*, la suite per ufficio *open source leader* nel campo della videoscrittura, dei fogli di calcolo, della creazione di presentazioni, della grafica, della costruzione di *database* e molto altro. È disponibile in diverse lingue, ed è compatibile con la maggior parte dei sistemi *hardware*. Tutti i dati sono memorizzati in un formato *open standard* internazionale, e l'applicazione consente di leggere e scrivere *file* generati da altri pacchetti

software per ufficio. La *suite* può essere scaricata ed utilizzata in modo assolutamente gratuito, per qualsiasi finalità.

- *Google Docs*, che comprende un programma di videoscrittura gratuito disponibile su *web* (*web-based*), fogli di calcolo e *software* per la creazione di presentazioni e componenti aggiuntivi quali il programma di posta elettronica *Gmail* e l'agenda *Google Calendar*. *Google Gears* consente agli utenti di modificare ("editare") i documenti anche *off line*. Il vantaggio dell'approccio *Google* è che i documenti prodotti vengono memorizzati e immagazzinati in rete. Tutte le applicazioni sono state ideate per il lavoro di squadra. La condivisione, che consente a utenti dislocati in luoghi diversi di intervenire contemporaneamente sullo stesso documento, non presenta alcuna difficoltà. Nei casi in cui siano necessarie soltanto le funzionalità di base, il sistema si rivela uno strumento efficace e relativamente poco costoso per fare collaborare tra loro i professionisti, indipendentemente dal luogo in cui si trovano.

OpenOffice.org e *Google Docs* possono importare ed esportare *file* da e verso *Microsoft Office*, sebbene sia consigliabile usare prudenza nella conversione di documenti importanti che sfruttano le funzionalità più avanzate di *Microsoft Office*.

Per quanto la gratuità di *OpenOffice.org* e di *Google Docs* possa risultare allettante, essa va confrontata con i vantaggi offerti dal pacchetto *Microsoft Office*. In termini di produttività, l'integrazione con il *software* dello studio potrebbe portare vantaggi da non sottovalutare, in termini di produttività.

5.2.3e *Software di gestione dello studio professionale*

Il *software* di gestione dello studio professionale è costituito fondamentalmente dal *database* dello studio. Qualsiasi studio, forse con l'unica eccezione delle piccole realtà professionali individuali, necessita di un sistema informatico per gestire la propria attività. Questo sistema rappresenta la fonte dei dati relativi ai clienti e allo *staff* dello studio.

La maggior parte degli studi professionali utilizza questi *software* anche per registrare il tempo dedicato ai singoli incarichi, preparare le parcella e aggiornare il partitario clienti. A volte i *software* di gestione dello studio vengono integrati con alcune applicazioni di contabilità, come la gestione del partitario fornitori, del libro mastro e del libro paga.

Spesso queste applicazioni sono integrate nella *suite* fornita dal venditore, di modo che i dati (e in particolare i dati relativi alla clientela) possano essere condivisi tra tutte le applicazioni utilizzate.

Alcuni *software* di gestione dello studio sono inclusi in *Microsoft Outlook* (posta elettronica e agenda) e consentono di creare nuove voci direttamente dall'agenda di *Outlook* e/o di sincronizzare i contatti di *Outlook* con il *database* per la gestione dei clienti.

A seconda del sistema utilizzato, è possibile generare *report* e grafici per evidenziare:

- la produttività dei singoli componenti del *team*;
- la remuneratività di singoli incarichi o clienti, o di singole tipologie di attività;
- i risultati ottenuti dallo studio, in termini di fatture emesse e fatture incassate.

Molti sistemi si basano sulla tecnologia *Microsoft SQL Server*, che fornisce ad uno studio professionale in crescita, un *database* sicuro, affidabile e scalabile. È disponibile un'ampia serie di servizi integrati che consentono all'utente di utilizzare sempre al meglio i propri dati, attraverso interrogazioni (*query*), ricerche, sincronizzazioni, *report* e analisi. Spesso viene creato un apposito *server* per ospitare *SQL Server*, ma in molti casi è possibile, compatibilmente con le dimensioni e le esigenze dello studio, che sia un unico *server* a fornire la piattaforma *SQL Server* e tutti gli altri servizi, come l'archiviazione dei *file*, la stampa o la posta elettronica. Un vantaggio fondamentale di *SQL Server* è quello di consentire l'accesso ai dati da altre applicazioni, consentendo una maggiore integrazione e la possibilità di creare *report* personalizzati.

Alcuni sistemi di gestione dello studio consentono di verificare la produttività dello studio (spesso indicata come *workflow*, ovvero flusso di lavoro). In genere, attraverso questi sistemi è possibile anche assegnare ciascun incarico ad un *team* o ad un suo componente e seguirne l'avanzamento nel corso del tempo.

I vecchi sistemi spesso non venivano utilizzati dai professionisti perché la quantità di dati da immettere era eccessiva e richiedeva una pianificazione troppo dettagliata, ma recentemente alcuni sviluppatori di *software* hanno riprogettato le funzionalità di questi sistemi, ed oggi è possibile seguire il ciclo di lavorazione a livello di incarico o di cliente, e non più di singolo compito assegnato, riducendo così il volume di informazioni da fornire al sistema e offrendo un quadro più completo delle attività dello studio. Alcuni programmi di gestione dello studio consentono anche di distribuire il carico di lavoro e di effettuare una pianificazione utile a determinare le risorse necessarie per portare a termine le attività programmate nell'anno (o nel mese).

In alcuni casi è stata integrata la funzione *CRM (Customer Relationship Management)*, che consente la registrazione di tutti i contatti intercorsi con la clientela e la generazione di promemoria che ricordano di contattare un cliente o di effettuare un'azione programmata. Affinché questi sistemi siano utili, tuttavia, è necessario tenere nota di tutti i contatti avvenuti e di tutte le azioni eseguite, ed in molti studi diffondere questa cultura può risultare difficoltoso.

Alcuni *software* di gestione per gli studi professionali comprendono strumenti per l'archiviazione e la conservazione dei dati (*data warehouse*) e i cosiddetti *business intelligence tools* per il *data mining*, ovvero strumenti che consentono di effettuare ricerche strategiche e mirate all'interno del *database*, come la tipologia di attività, il settore in cui opera il cliente e la composizione del *team* che ha permesso di svolgere le attività più remunerative.

Tenere il *database* costantemente aggiornato può costituire una grossa sfida per uno studio di piccole dimensioni, dove le informazioni sono spesso carenti o obsolete, come quelle relative agli indirizzi di posta elettronica che a volte non vengono memorizzati o aggiornati. È per questo motivo che occorre stabilire e seguire delle procedure che garantiscano la revisione e l'aggiornamento dell'anagrafica cliente almeno ogni dodici mesi.

In genere, tutti gli studi professionali hanno esigenze simili, indipendentemente dalle loro dimensioni, ma quelli di dimensione medio-piccole dovrebbero comunque cercare di dotarsi di sistemi che:

- siano facili da installare e da apprendere: lo studio non può permettersi di investire tempo e denaro in implementazioni eccessivamente complesse;
- offrano funzionalità non troppo complesse: i grandi studi professionali generalmente necessitano di maggiore flessibilità nella configurazione del sistema, affinché esso risponda meglio al genere di operazioni effettuate dallo studio. Tuttavia ad una maggiore flessibilità corrisponde in genere anche una maggiore complessità, e gli studi più piccoli preferiscono orientarsi verso sistemi un po' meno flessibili ma più semplici da utilizzare, anche se questo a volte può significare che le metodologie di lavoro dello studio dovranno essere adattate alle funzionalità del *software* piuttosto che il contrario.

In [Appendice 5.1](#) si fornisce una *checklist* delle funzionalità offerte dai *software* di gestione degli studi professionali, per facilitare la scelta del *software* più adatto alle proprie esigenze.

5.2.3f *Software per adempimenti dichiarativi e contabili*

I dottori commercialisti e gli esperti contabili utilizzano questi prodotti per redigere bilanci e per compilare dichiarazioni fiscali e altri modelli previsti dalla normativa locale. Quelle che seguono sono alcune tipologie di *software* che rientrano in questa categoria.

5.2.3g *Software per la redazione di bilanci e situazioni contabili*

Questa tipologia di *software* viene utilizzata per redigere bilanci conformi alla normativa e ai principi contabili vigenti. Spesso gli stessi *software* possono essere utilizzati anche per generare note integrative, relazioni sulla gestione e altri tipi di relazioni finalizzate a informare periodicamente il cliente sull'andamento della sua attività.

In genere tali prodotti sono dotati di un generatore di relazioni che utilizza modelli che possono essere aggiornati in base alla normativa. Tuttavia, per gli studi di minori dimensioni imparare ad utilizzare questi programmi per modificare la modulistica potrebbe non essere così facile. Alcuni sistemi si integrano con *Microsoft Excel*, consentendo di produrre grafici e altre relazioni di sintesi.

In origine questi prodotti erano stati creati per generare voci di libro giornale a partire dai documenti contabili originari. Le versioni più recenti, però, hanno abbandonato la funzione di gestione del libro giornale, sostituendola con sistemi in grado di importare in modo efficiente i dati dei clienti per la redazione dei bilanci.

Alcuni prodotti facilitano anche l'immissione dei dati contabili, quando il cliente non ritiene conveniente investire in un sistema di contabilità dedicato. Spesso sono previste delle interfacce che aiutano a scaricare e ad elaborare i dati dagli estratti conto bancari. Un'altra funzionalità utile è la memorizzazione dei codici, che permette di codificare a partire da una singola voce tutte le transazioni analoghe.

In alcuni paesi, le imprese di piccole dimensioni sono autorizzate a optare per una contabilità semplificata, e di conseguenza alcuni studi professionali hanno cominciato ad utilizzare i modelli base disponibili nei *software* gestionali dei loro clienti, anziché il più sofisticato *software* solitamente utilizzato per la produzione dei bilanci.

Molte *suite* per la redazione di bilanci contengono anche un libro cespiti per registrare i cespiti della clientela e calcolarne l'ammortamento. In alcuni casi, il calcolo delle quote di ammortamento differisce a seconda che le finalità siano di natura contabile o di natura fiscale, e tali sistemi consentono di effettuare e registrare entrambi questi calcoli.

Alcuni *software* possono produrre e gestire anche la documentazione di supporto agli incarichi di redazione del bilancio, producendo direttamente dai dati contabili schede di lavoro che i professionisti possono poi modificare e aggiornare.

Negli ordinamenti in cui la legge richiede di sottoporre a revisione i bilanci della maggior parte delle imprese, i *software* per la contabilità sono spesso integrati a quelli per la revisione, al fine di rendere più efficiente il lavoro dei revisori legali. Con la nascita dei sistemi *SaaS* (*Software as a Service*) su *web*, è possibile compiere un ulteriore passo in avanti. Come si sa, il trasferimento dei dati tra il cliente e il professionista ha sempre rappresentato un problema, soprattutto quando le versioni del *software* utilizzato non erano le stesse o i due sistemi non erano sincronizzati tra loro. I sistemi *SaaS* su *web* possono eliminare questo genere di difficoltà.

- I sistemi informativi contabili su *web* consentono al professionista e al cliente di condividere gli stessi dati. Il cliente non ha più la necessità di archivarli per poi trasmetterli al commercialista: con le necessarie autorizzazioni, il professionista può accedere ai dati in qualunque momento ed effettuare tutte le modifiche necessarie, eliminando così anche tutti i problemi di sincronizzazione.
- I sistemi informativi su *web* offrono al professionista molte nuove opportunità per offrire un servizio ai propri clienti; ad esempio se un cliente non è sicuro della codifica di una registrazione contabile, potrà inviare al professionista un messaggio di posta elettronica contenente il *link* all'operazione e il professionista risponderà o modificherà direttamente la codifica. È anche possibile impostare dei segnali di allarme che avvisino il professionista del verificarsi di determinate condizioni.

Il nuovo progetto XBRL (www.xbrl.org), di cui si parlerà al [Paragrafo 5.11](#), promette di incrementare l'efficienza e la precisione dello scambio di dati tra i diversi sistemi informatici e con le banche, gli enti di vigilanza e gli altri utilizzatori delle informazioni finanziarie. Questo sistema si rivolge attualmente alle grandi società quotate in borsa, ma sono in corso alcuni progetti che mirano ad applicare il sistema XBRL ad un gruppo più vasto di enti e di utilizzatori.

Quando si pensa di acquistare un programma di contabilità, è opportuno porsi una serie di domande:

- Il programma è capace di generare bilanci conformi alla normativa vigente?
- È facile apportare correzioni ai bilanci generati dal *software*?

- Il programma è in grado di generare grafici e altri tipi di relazioni comprensibili da parte del cliente?
- Il programma richiede la presenza di un libro cespiti?
- Il programma è compatibile con i sistemi informativi contabili della clientela e consente un agevole scambio dei dati?
- Il programma presuppone la produzione della documentazione di supporto da parte del sistema?

5.2.3h Software per le dichiarazioni dei redditi

Il *software* per la preparazione delle dichiarazioni dei redditi facilita la compilazione dei modelli e degli altri documenti fiscali della clientela. Questi prodotti in genere vengono sviluppati nel rispetto delle norme e dei requisiti in vigore nei paesi di utilizzo, con un'interfaccia che rispecchia la modulistica prescritta dalla legge e sistemi di convalida che aiutano ad eliminare gli errori di compilazione. La complessità delle versioni localizzate del sistema rispecchia, di conseguenza, la complessità della normativa di riferimento.

Un aspetto cruciale, per quasi tutti i paesi, è la possibilità di trasmettere i documenti per via telematica direttamente agli uffici pubblici competenti. Spesso sono gli stessi uffici in questione a condurre una serie di prove di compatibilità, autorizzando esclusivamente l'impiego dei sistemi rispondono ai requisiti stabiliti per la trasmissione elettronica della documentazione.

I produttori di *software* spesso devono rispondere alle continue modifiche apportate alla normativa fiscale e amministrativa, includendole nei loro *software*, e questo a volte crea problemi di affidabilità, dal momento che le continue modifiche o il mancato aggiornamento del *software* possono dare luogo a errori di programmazione (i cosiddetti *bug*).

Alcuni sistemi includono anche una funzione "gestione fisco", per tenere sotto controllo lo stato di avanzamento di una determinata pratica, magari in attesa della firma del contribuente o della trasmissione all'ufficio competente, aiutando il professionista a ricordare e a rispettare le scadenze previste per gli adempimenti.

Acquistare il programma per la compilazione delle dichiarazioni dei redditi dallo stesso produttore dal quale si è acquistato il *software* gestionale può essere un modo per assicurare l'integrazione tra i due sistemi. In pratica, ciò significa che le schede anagrafiche della clientela verranno condivise tra i due programmi. In alcuni casi, le fatture per la compilazione della dichiarazione dei redditi generate dal programma fiscale possono essere importate direttamente nel sistema gestionale.

Alcuni sistemi si basano sempre di più sulla rete Internet, a tutto vantaggio del professionista e del cliente, ed alcuni prodotti consentono al cliente di accedere a determinate funzioni di immissione dei dati o di ottenere informazioni sullo stato di avanzamento di una pratica che lo riguarda. Altri programmi contengono *link* alle pagine *web* dell'Amministrazione fiscale o di altri enti pubblici, di modo che i professionisti possano accedere rapidamente a tutte le informazioni necessarie per compilare il documento.

In alcuni paesi, gli enti competenti stanno considerando la possibilità di importare, dai sistemi per la compilazione delle dichiarazioni, i dati reddituali e altre tipologie di informazioni contenute nei loro archivi, al fine di aumentare la precisione e l'efficacia del processo di compilazione. Le domande da porsi prima di acquistare un *software* per la compilazione delle dichiarazioni fiscali sono le seguenti:

- Il sistema è conforme alla normativa locale?
- Il sistema si integra con il *software* gestionale dello studio, in modo da eliminare la duplicazione dei dati della clientela?
- Lo studio ha bisogno di un programma per la gestione delle scadenze e per *monitorare* lo stato di avanzamento delle pratiche?

- Il sistema è in grado di generare documenti in modo efficiente? (Uno studio che ha molti piccoli clienti ha bisogno di maggiore efficienza di uno studio la cui clientela è composta da pochi clienti di grandi dimensioni)
- Qual è la reputazione del fornitore, dal punto di vista della puntualità delle consegne, dell'affidabilità del *software* e del costante aggiornamento dei prodotti?

5.2.3i Tenuta dei libri sociali obbligatori e iscrizioni al Registro delle Imprese

Nella maggior parte dei paesi, le aziende sono sottoposte a rigorosi controlli. Ad esempio, la legge prescrive l'obbligo di comunicare, mediante presentazione di appositi modelli, qualsiasi modifica intervenuta a livello societario. Di conseguenza, molte *software house* hanno elaborato dei programmi per la tenuta dei libri sociali e per l'elaborazione dei moduli prescritti in caso di avvenuta variazione. Molte di queste applicazioni consentono anche di redigere verbali e altri documenti analoghi relativi alle eventuali variazioni.

Analogamente a quanto avviene per il *software* per le dichiarazioni dei redditi, in alcuni paesi il legislatore si è riservato la facoltà di verificare alcune caratteristiche costitutive dei programmi, e in particolare gli aspetti collegati con la presentazione della documentazione per via telematica. Al fornitore si dovrà richiedere di aggiornare tempestivamente il *software* per tenersi al passo con le novità normative.

L'integrazione con i *software* gestionali dello studio evita il rischio di duplicare i dati utilizzati da entrambi i sistemi, alcuni dei quali sono anche in grado di calcolare le competenze maturate dal professionista, esportandole nel gestionale dello studio.

Avviene anche che gli stessi enti competenti mettano a disposizione in rete delle applicazioni, per facilitare la notifica *on line* delle variazioni, riducendo la necessità di acquistare un *software* apposito.

Le domande da porsi prima di acquistare un *software* per la tenuta dei libri sociali e per la comunicazione delle variazioni sono le seguenti:

- L'ufficio competente ha messo a disposizione, in rete, un'interfaccia che consenta un'elaborazione efficiente delle modifiche, eliminando la necessità di acquistare un programma dedicato?
- Il programma che si intende acquistare è conforme alla normativa vigente?
- Il programma si integra con i sistemi gestionali dello studio, evitando la duplicazione dei dati?
- Il fornitore individuato ha una buona reputazione, dal punto di vista della puntualità delle consegne, dell'affidabilità e dell'aggiornamento del *software* venduto?
- Lo studio ha necessità di produrre verbali e altri documenti per i quali non è previsto l'obbligo di presentazione?

5.2.3j Amministrazione fiduciaria (*trust*) e/o fondi pensione e relativa rendicontazione

In molti paesi sono in vigore norme molto rigorose sulla pianificazione previdenziale e la gestione dei fondi pensione, così pure in materia di amministrazione fiduciaria (*trust*) e delle forme di risparmio integrativo, e di conseguenza sono stati prodotti dei *software* finalizzati all'amministrazione di questa tipologia di fondi. Spesso questi sistemi includono un libro mastro generale e un libro mastro per gli investimenti, e funzioni complesse per il calcolo attuariale o per ottemperare a sofisticati adempimenti normativi, anche di natura fiscale.

Anche questo tipo di *software*, come quello utilizzato per le dichiarazioni dei redditi, è soggetto a frequenti variazioni della normativa, che possono incidere sulla sua affidabilità e sulla tempestività degli aggiornamenti ricevuti. Ad ogni modo, l'integrazione con i sistemi gestionali dello studio evita la duplicazione dei dati.

Alcuni sistemi includono anche funzioni di automazione dell'immissione dei dati provenienti da banche, mediatori finanziari, listini di borsa, fondi amministrati e altre fonti, riducendo notevolmente la necessità di inserire dati e dunque di commettere errori. Molti studi utilizzano questi sistemi per conto di soggetti che detengono investimenti, come le società immobiliari, le associazioni benefiche o anche le persone fisiche.

Il sistema consente un significativo miglioramento dell'efficienza, se paragonato all'utilizzo combinato di fogli di calcolo, programmi di contabilità generale e programmi di videoscrittura.

Spesso questi sistemi raggiungono un livello di complessità considerevole, e pertanto si decide di affidarne la responsabilità a professionisti con una profonda conoscenza della normativa e degli aspetti tecnici del *software*.

Le domande da porsi prima di acquistare sistemi informatici per la gestione e la rendicontazione di fondi fiduciari e/o fondi pensione, sono le seguenti:

- Lo studio ha un volume di attività sufficiente, in quest'area specifica, da giustificare l'investimento richiesto per l'acquisto e l'installazione del *software*, e per la necessaria formazione degli addetti?
- La complessità normativa è tale da giustificare l'investimento, oppure ci si può affidare ai normali *software* per la redazione dei bilanci?
- Il sistema in questione è stato progettato per essere utilizzato nel paese in cui opera lo studio?
- Il fornitore del programma ha una buona reputazione, dal punto di vista della puntualità delle consegne, dell'affidabilità e dell'aggiornamento del *software* venduto?

5.2.3k Programmi automatizzati per la revisione contabile

I *software* per la revisione contabile sono stati sviluppati allo scopo di aiutare i professionisti nella gestione e nello svolgimento della revisione contabile. Questi prodotti generalmente contengono dei programmi che consentono di creare modelli per la revisione, liste di controllo, modelli di documenti di lavoro. La maggior parte di essi prevede anche una funzione per monitorare lo stato di avanzamento delle operazioni, evidenziando i controlli ancora in corso e le interrogazioni (*query*) aperte.

Molti sistemi si collegano con i programmi per la contabilità per generare schede di revisione, che sono collegate alle scritture di assestamento, verificando la presenza delle necessarie autorizzazioni.

Alcuni sistemi contengono funzionalità molto sofisticate, che aiutano a valutare il rischio e la sua significatività e a verificare il calcolo degli indici finanziari.

Alcune applicazioni per la revisione contabile sono integrate con i sistemi gestionali dello studio per il calcolo delle ore lavorate e dei relativi compensi.

In alcuni paesi, la legge non prevede l'obbligo della revisione dei conti per le imprese di piccole dimensioni, i *trust* e per altri soggetti. In situazioni del genere, il tempo necessario per installare un sistema di automatizzazione per la revisione dei conti diventa difficilmente giustificabile, dato che soltanto un numero limitato di clienti usufruirà di tale servizio. In situazioni diverse, in cui la revisione viene richiesta da un numero consistente di clienti, investire in un *software* dedicato può fare aumentare considerevolmente l'efficienza dello studio.

Le domande da porsi prima di acquistare sistemi automatizzati per la revisione legale dei conti sono le seguenti:

- Il volume di lavoro è sufficiente a giustificare l'investimento?
- Le carte di lavoro generate dal programma sono in linea con la tipologia di clienti e i principi di revisione contabile dello studio?
- Nello studio sono presenti professionisti in grado di installare, adattare e gestire il *software*?
- Il *software* si interfaccia facilmente con i programmi di contabilità dei clienti dello studio?

5.2.3l Campionamento statistico

Un altro aspetto della revisione contabile e della consulenza tecnica nei procedimenti giudiziari in materia di frodi contabili è costituito dall'impiego di programmi per il campionamento statistico. Questa tipologia di *software* consente di importare dati dai sistemi contabili e, utilizzando algoritmi complessi, permette di:

- generare campioni di transazioni che i professionisti dello studio sottoporranno a revisione;
- evidenziare transazioni inusuali per sottoporle ad un'attenta revisione;
- rivelare linee di tendenza non prevedibili all'interno dei dati.

Questo tipo di *software* può migliorare in maniera significativa l'efficienza del processo di revisione e aumentare le probabilità di riuscire ad individuare eventuali frodi o tendenze anomale; può essere inoltre usato anche per svolgere indagini tributarie.

Le domande da porsi prima di acquistare un *software* per il campionamento statistico sono le seguenti:

- Il carico di lavoro derivante dalla revisione dei conti e dalla consulenza tecnica nei procedimenti giudiziari è sufficiente a giustificare l'investimento necessario per l'efficace implementazione del *software*?
- Il *software* consente di importare i dati registrati nei sistemi di contabilità del cliente?
- Il sistema genera campioni statistici in linea con i principi di revisione contabile dello studio e con quelli previsti dalla normativa?

5.2.3m Gestione e rendicontazione delle procedure concorsuali

Il *software* per la gestione delle procedure concorsuali comprende solitamente un libro giornale per la registrazione delle operazioni commerciali; un sistema per la gestione dell'attivo della procedura, fino alla sua liquidazione finale; procedure per la gestione dei creditori e delle altre parti in causa; una funzione per ottemperare agli obblighi di rendicontazione nei confronti delle autorità di sorveglianza, creditori e terzi interessati.

Molti di questi programmi includono anche sistemi di gestione dei mandati e della documentazione che registrano tutte le attività e i documenti collegati ad un determinato incarico.

Si tratta tuttavia di sistemi generalmente molto costosi, acquistati prevalentemente dagli studi specializzati in procedure concorsuali.

Le domande da porsi prima di acquistare un *software* per la gestione delle procedure concorsuali sono le seguenti:

- Lo studio svolge un numero di procedure concorsuali sufficiente a giustificare l'investimento richiesto?
- Il sistema risponde alle richieste dei tribunali ed ai requisiti posti dalle leggi vigenti nell'ordinamento?

5.2.3n Software per servizi di consulenza

Qualsiasi studio di medie o piccole dimensioni punta a fornire servizi di consulenza aggiuntivi per aiutare i clienti a far crescere la propria attività o per assicurare l'efficienza della loro pianificazione tributaria o della pianificazione di altri costi. I prodotti *software* descritti qui di seguito possono fornire un valido aiuto in relazione a questo genere di prestazioni; alcuni di essi offrono due o più delle funzioni elencate di seguito.

5.2.3o Reportistica avanzata

Spesso la reportistica presente nei programmi di contabilità delle piccole imprese è alquanto limitata. I *report* prodotti potrebbero non essere stati concepiti originariamente per soddisfare le esigenze di una piccola impresa in cui scarseggiano le competenze contabili. Ecco perché nel tempo sono nati prodotti che integrano o scaricano i dati dai sistemi dei clienti e generano *report* semplici e facilmente comprensibili, che riassumono i principali

indicatori finanziari ed evidenziano graficamente gli aspetti più rilevanti. Le domande da porsi prima di acquistare un *software* per la reportistica avanzata sono:

- Il sistema è in grado di importare facilmente dati dal programma di contabilità della piccola impresa cliente dello studio?
- I clienti riusciranno ad interpretare facilmente i *report* ricevuti?
- I *report* generati dal sistema contribuiscono a creare un'immagine positiva dello studio?
- I *report* possono essere personalizzati facilmente?

5.2.3p *Benchmarking*

Questi sistemi forniscono al cliente dei *report* che gli consentono di confrontare la *performance* della propria azienda con quella di aziende analoghe. I *benchmark* possono far riferimento sia a dati economico-finanziari che a informazioni di altra natura. Alcuni di questi sistemi sono stati sviluppati per specifici settori e forniscono *benchmark* dettagliati per aspetti quali le vendite e la redditività delle singole linee di prodotti. Altri sono più generali e forniscono *benchmark* che riflettono i dati del bilancio aziendale.

La prima cosa da chiedersi è se il sistema di *benchmarking* dispone di un campione abbastanza ampio di aziende comparabili (per ubicazione e per dimensioni), in riferimento al settore di interesse. Infatti, un campione eccessivamente limitato può ridurre notevolmente il valore dei *benchmark* prodotti. Un altro elemento critico è costituito dalle classificazioni dei settori: due aziende appartenenti al medesimo settore possono essere significativamente diverse tra loro, ad esempio le imprese che operano nel settore edilizio possono occuparsi della costruzione di grattacieli per locali ad uso commerciale, di abitazioni residenziali, di strade o di ponti; è importante perciò che i *benchmark* tengano conto dell'attività specifica svolta dal cliente, onde evitare la produzione di risultati fuorvianti.

Le domande da porsi prima di acquistare un programma per il *benchmarking* sono le seguenti:

- Sono disponibili dei *benchmark* specifici per il settore in cui operano i clienti dello studio?
- Il campione è di dimensioni sufficienti a produrre *benchmark* validi?
- I *benchmark* sono applicabili al tipo di attività svolta dal cliente?
- È facile estrarre i dati necessari e creare i *benchmark*?
- I *report* prodotti sono facilmente comprensibili?

5.2.3q *Preparazione di bilanci previsionali (budgeting)*

Molti studi non utilizzano programmi dedicati per la redazione dei bilanci previsionali, ricorrendo a questo scopo a *Microsoft Excel*; utilizzando i fogli di calcolo si può però incorrere facilmente in errori dovuti a:

- formule create dall'utente in modo erroneo;
- dati inseriti in righe o in colonne sbagliate; dati numerici che possono essere inseriti per errore con il formato testo;
- aggiunta di nuovi dati in seguito alla quale è necessario rivedere la formattazione di righe e/o colonne;
- necessità di creare manualmente *report* professionali; è tutt'altro che facile creare un foglio di calcolo che generi in modo accurato prospetti dei flussi di cassa, conto economico e stato patrimoniale.

Il *software* dedicato per la preparazione dei bilanci previsionali spesso contiene delle schermate per l'immissione di dati per garantire il corretto inserimento di tutte le informazioni necessarie per generare il bilancio di previsione. Ad esempio, è possibile inserire dettagli dei contratti di finanziamento che verranno interpretati dal programma

per garantire che le proiezioni siano effettuate correttamente ed attribuite al giusto periodo di competenza. Inoltre questo tipo di *software* contiene delle formule di calcolo preimpostate per la corretta preparazione del bilancio previsionale. Per fare un esempio, una modifica nel numero di giorni occorsi per il pagamento di una fattura fa sì che il *software* ricalcoli automaticamente le entrate imputate a ciascun periodo, compresi eventuali slittamenti nel pagamento della quota di imposte contenuta negli importi incassati.

Da quanto detto, si evince che l'impiego di un *software* dedicato per la produzione dei bilanci previsionali riduce notevolmente il rischio di errori rispetto ai fogli di calcolo elettronici o ai calcoli manuali.

Le domande da porsi prima di acquistare un programma per la produzione di bilanci previsionali sono le seguenti:

- I calcoli tengono conto delle imposte e degli altri obblighi normativi?
- Il sistema consente di importare i dati dal programma di contabilità del cliente e/o dello studio?
- È possibile redigere bilanci previsionali per gli esercizi e per i periodi di interesse? La funzione è abbastanza flessibile da soddisfare le esigenze dei diversi clienti?
- I *report* generati sono di facile interpretazione?

5.2.3r Simulazione scenari

Questa tipologia di programmi aiuta i clienti a individuare i principali *driver* della loro attività. In genere, i dati economico-finanziari sono importati o immessi a partire dal bilancio del cliente. A questo punto il sistema consente di modificare i principali fattori trainanti (*key driver*) in modo da osservare gli effetti economico-finanziari del cambiamento. Molti prodotti consentono anche di fare il percorso inverso, ovvero inserire il risultato economico desiderato e chiedere al sistema di evidenziare le modifiche ai *driver* che sarebbero necessarie per ottenerli. Inoltre, la maggior parte di questi programmi evidenzia anche i principali indici finanziari che contribuiscono a far comprendere al cliente l'importanza dei *report* periodici e del regolare monitoraggio dei principali indicatori finanziari.

I *report* prodotti sono molteplici: analisi del punto di pareggio, principali indicatori della *performance*, indici finanziari, ecc.

In alcuni paesi, le banche e gli istituti finanziari utilizzano questo tipo di *software* per valutare la solvibilità delle aziende; in uno studio professionale tali sistemi possono aiutare il professionista a fornire servizi di assistenza per l'elaborazione di *business plan*, richieste di finanziamento o valutazioni aziendali.

Le domande da porsi prima di acquistare un programma di questo tipo sono le seguenti:

- Il *software* consente di importare dati dal sistema di gestione della contabilità del cliente e/o dello studio?
- I calcoli tengono conto delle imposte e degli altri obblighi normativi?
- Il programma consente di elaborare e memorizzare più scenari per ciascun periodo ed è possibile impostare gli anni solari o gli esercizi secondo le esigenze del cliente?
- I *report* prodotti sono facilmente interpretabili?

5.2.3s La redazione del *business plan*

Per aiutare i clienti ad elaborare il *business plan* per la loro impresa, molti studi utilizzano un *software* apposito, che solitamente contiene dei modelli (*template*) di documenti e di fogli di calcolo e fornisce esempi di testi utilizzabili per le diverse tipologie di attività.

La funzione *business plan* spesso è integrata nei *software* per la simulazione di scenari o nei programmi di reportistica avanzata.

Prima di acquistare un *software* per la redazione del *business plan* occorre porsi le domande seguenti:

- I modelli forniti dal *software* sono in linea con la normativa vigente?
- I modelli sono adatti al tipo di attività svolta dal cliente?
- I modelli sono di buona qualità?
- Il *business plan* generato dal programma è di buona qualità?

5.2.3t Valutazione aziendale

I *software* per la valutazione aziendale forniscono modelli utilizzabili dal professionista per stimare il valore di un'azienda. Alcuni prodotti prevedono anche dei questionari per la valutazione del rischio al fine di determinare il tasso di capitalizzazione adeguato alla valutazione. Altri prodotti forniscono modelli per calcolare la convenienza dell'operazione dal punto di vista dell'acquirente.

Gli studi professionali spesso si servono di questi prodotti per indicare ai clienti la necessità di migliorare la *performance* della loro impresa, così da garantire un giusto valore di realizzo al momento della pensione.

Prima di acquistare un *software* per la valutazione aziendale, le domande da porsi sono le seguenti:

- I calcoli fiscali generati dal *software* sono in linea con la normativa vigente?
- Il *software* del cliente include i questionari e considera gli altri aspetti specifici del settore?
- I clienti capiranno i *report* generati dal programma?

5.2.3u Pianificazione fiscale

Questa tipologia di *software* viene utilizzata per aiutare il cliente a comprendere l'impatto economico-finanziario delle misure relative alla pianificazione fiscale, le scadenze e l'ammontare delle imposte da pagare in futuro in base ai diversi scenari e le conseguenze che le modifiche legislative potrebbero avere sulla sua situazione contributiva. In questo senso, si tratta di programmi spesso simili a quelli utilizzati per la simulazione degli scenari: grazie alla possibilità di creare diversi modelli è possibile illustrare al cliente gli effetti che determinate decisioni imprenditoriali potrebbero produrre dal punto di vista fiscale. Questi prodotti possono risultare davvero utilissimi in fase di pianificazione per garantire lo stanziamento delle somme necessarie a far fronte agli obblighi contributivi dell'azienda entro le scadenze previste.

Le domande da porsi prima di acquistare un *software* per la pianificazione fiscale sono le seguenti:

- I modelli previsti dal *software* sono applicabili alla normativa vigente?
- Il programma prevede aggiornamenti frequenti e affidabili, così da garantire il tempestivo adeguamento ad eventuali cambiamenti nella normativa?
- I *report* generati dal programma sono soddisfacenti sotto il profilo della qualità e della chiarezza?

5.2.3v Strumenti per la gestione patrimoniale

Molti studi professionali offrono servizi di gestione patrimoniale/pianificazione finanziaria, comprensivi di prodotti assicurativi (pensioni integrative o polizze vita) e servizi finanziari. In genere questa materia è soggetta ad una regolamentazione stringente e di conseguenza i *software* sono prodotti con riferimento ad uno specifico ordinamento, in modo da garantire il rispetto delle leggi vigenti; tra questi prodotti rientrano:

- i programmi per la raccolta dei dati, la generazione dei piani finanziari e la modellazione di scenari;
- i programmi per monitorare il portafoglio investimenti dei clienti;

- le piattaforme, generalmente *on line*, per consentire agli studi di avere accesso a prodotti per il finanziamento o per altri servizi finanziari.

La rigorosa regolamentazione del settore della gestione patrimoniale fa sì che i programmi in questione possano differire notevolmente in base alle varie giurisdizioni e di conseguenza la prima preoccupazione dell'acquirente di questi prodotti non può che essere la congruenza con la normativa locale, unitamente ad altri fattori, quali la qualità e la chiarezza dei *report* generati.

5.2.4 La comunicazione

In un mondo che diventa sempre più telematico, anche i professionisti stabiliscono nuovi tipi di collegamenti con i propri clienti e il proprio *team*. La tecnologia offre nuove modi di fornire servizi e maggiore flessibilità nelle modalità di svolgimento degli incarichi. Il telelavoro diventa una realtà sempre più diffusa tra i collaboratori, che operano anche a grande distanza dai clienti, perfino da città e paesi diversi. Il successo di uno studio professionale oggi dipende più che mai dal corretto utilizzo delle tecnologie per la comunicazione.

5.2.4a Siti *web* e reti *extranet*

Sono numerosi gli studi professionali che si sono dotati di un proprio sito *web*, che nella maggior parte dei casi fornisce una panoramica dei servizi e delle risorse umane dello studio, oltre ad informazioni destinate agli aspiranti collaboratori.

Fino a questo momento, sono pochissimi gli studi che si servono del proprio sito per fornire servizi ai clienti; tuttavia alcuni hanno creato delle reti *extranet* che consentono ai clienti un accesso sicuro alle copie elettroniche di documenti e permettono di saldare le parcelle o di fissare un appuntamento *on line*. In sostanza si tratta di reti che utilizzano la tecnologia Internet per offrire un accesso sicuro a determinati dati e funzionalità. Gli studi che si servono di questa tecnologia sono infatti interessati soprattutto a consentire al cliente questo tipo di utilizzo, ma esistono anche altre possibilità: ci sono studi specializzati in procedure concorsuali che forniscono accesso ai creditori o studi che offrono la possibilità di consultare altri esperti, in materia di pianificazione finanziaria, studi legali o altri consulenti, attraverso portali protetti sui quali vengono conservate copie elettroniche della documentazione del cliente.

L'accesso ad *extranet* permette di accedere ad una copia del proprio bilancio, dei documenti inerenti al fisco e di documenti di altro tipo in qualsiasi momento. Alcuni fornitori di sistemi per la gestione dei documenti offrono anche portali di questo tipo, che possono successivamente essere collegati alla rete *extranet* del sito dello studio. Alcuni studi professionali hanno creato una funzione per saldare le parcelle o fissare gli appuntamenti *on line*. Di pari passo con il passaggio *on line* del *software* per la contabilità, gli studi cominciano a mettere a disposizione della propria clientela programmi di contabilità o altre applicazioni "firmate dallo studio".

Alcuni hanno incaricato un *web designer* di creare per il loro studio un sito su misura, ma questo può richiedere un notevole investimento di tempo e di denaro. Inoltre, questi siti sono spesso difficili da aggiornare e lo studio finisce per trovarsi obbligato ad affidarsi al *web designer* anche per la manutenzione e per l'assistenza tecnica.

Altri studi hanno deciso di creare il proprio sito ricorrendo a modelli predefiniti, sviluppati appositamente per gli studi di commercialisti, che spesso offrono funzioni molto richieste a prezzi competitivi. Ad esempio, molti di questi siti prevedono anche un portale, dei sistemi di prenotazione di appuntamenti o una sezione per la ricerca di personale. Il rovescio della medaglia potrebbe essere che alla fine il sito dello studio sia difficilmente distinguibile da quelli di tanti altri studi che hanno utilizzato lo stesso formato, e per questo motivo alcuni fornitori si servono di *web designer* per garantire ad ogni cliente un sito di aspetto diverso, anche se le funzionalità supportate sono le medesime.

Lo studio deve poter aggiornare il contenuto del sito senza doversi rivolgere a chi lo ha creato. Molti siti includono un sistema CMS, ovvero un sistema di gestione dei contenuti che consente di pubblicare sul sito documenti

generati con i più comuni programmi di videoscrittura, senza dover necessariamente conoscere i linguaggi di programmazione; in questo modo anche chi non è un professionista IT sarà in grado di aggiornare questo tipo di sito.

Per la maggior parte degli studi professionali riuscire ad essere tra i primi a comparire nell'elenco dei siti individuati dal motore di ricerca non rappresenta un fattore essenziale, dato che è abbastanza improbabile che si acquisiscano clienti importanti direttamente dal *web*. Tuttavia il *ranking*, ovvero l'ordine di visualizzazione sul motore di ricerca, può rappresentare uno strumento molto utile ai fini del *marketing*. In teoria, attraverso l'ottimizzazione per i motori di ricerca (*Search Engine Optimization* – SEO) è possibile fare comparire un sito in cima alla lista dei risultati una volta che viene digitata una determinata parola o frase, ma nella pratica riuscire in questo intento può essere costoso e non produrre risultati permanenti, in quanto i gestori dei motori di ricerca cambiano periodicamente gli algoritmi utilizzati. Attraverso il *marketing* per i motori di ricerca (SEM) si possono acquistare parole chiave che garantiscono al sito dell'acquirente un migliore posizionamento (tramite un *link* sponsorizzato) ogni volta che la parola o la frase viene digitata. Per ogni utente che clicca sul *link* che rimanda al sito dell'acquirente viene addebitato un certo importo. Il costo di queste iniziative di *marketing* può essere tenuto facilmente sotto controllo e i *provider* forniscono dati analitici per consentire ai proprietari dei siti *web* di individuare le parole chiave che producono i migliori risultati.

È consigliabile visitare frequentemente i siti *web* di altri studi professionali per verificare quali funzionalità vengono offerte.

L'Appendice 2.5 contiene una *checklist* delle funzioni che possono essere incluse nel sito *web* di uno studio, per aiutare il professionista a scegliere il *software* più adatto alle sue esigenze.

5.2.4b I sistemi di gestione delle reti *intranet*

La rete *intranet* facilita le comunicazioni all'interno dello studio ed è l'equivalente interno del sito *web* dello studio. In genere la rete *intranet* contiene notizie, collegamenti che rimandano alle applicazioni e ai siti *web* utilizzati più di frequente e una *directory* dei contatti interni. La maggior parte di queste reti contiene anche una biblioteca di consultazione dove possono essere caricate pubblicazioni di riferimento. Non tutti gli studi, tuttavia, riescono ad occuparsi della manutenzione di queste biblioteche ed è necessario affidare questo incarico ad uno dei professionisti dello studio.

Mettendo in *intranet* una versione *on line* del manuale dello studio, contenente *checklist*, modelli di lettere, documentazione standard e altri documenti prodotti in passato da utilizzare come modelli (formulari) è possibile garantire la qualità dei documenti prodotti e l'efficienza del relativo processo. Molti studi includono anche un elenco delle procedure standard, che documentano i passaggi necessari per portare a termine un determinato incarico; in questo modo si riducono i tempi della formazione e ci si assicura che tutti i collaboratori seguano le procedure stabilite per garantire la qualità e l'efficienza dell'attività dello studio. Molti fornitori di tecnologia *intranet* per gli studi professionali offrono anche formulari e diversi ordini professionali mettono a disposizione una serie di formulari ad uso degli iscritti.

È possibile integrare l'*intranet* con il programma gestionale dello studio in modo da permettere la compilazione automatica di lettere e altri documenti con i dati del cliente, quali il nome, il recapito e altri tipi di dati, riducendo così gli errori e aumentando l'efficienza.

Un aspetto fondamentale dell'*intranet* di uno studio professionale è rappresentato dall'opportunità di recepire e custodire nel sistema il patrimonio delle conoscenze possedute dai singoli membri *staff* (gestione della conoscenza o *knowledge management*): potrebbe trattarsi di un precedente legato ad un'importante tematica oggetto di consulenza, di una *checklist* utilizzata per verificare se il lavoro è stato svolto in maniera completa ed accurata o di materiale di ricerca. Anche altre forme di conoscenza legate all'interazione con il cliente sono spesso memorizzate nei programmi gestionali dello studio.

Accade che in molti studi i sistemi di gestione della conoscenza producano risultati insoddisfacenti. Infatti, la tecnologia non è che una delle numerose componenti necessarie perché un sistema di gestione della conoscenza sia efficace: gli elementi principali restano la cultura dello studio e la formazione dello *staff*, per far sì che ognuno all'interno dell'organizzazione sia consapevole dell'importanza di cogliere e rendere disponibili a tutti i colleghi le informazioni chiave. Lo *staff* dovrà essere incoraggiato a:

- memorizzare i dettagli delle interazioni con i clienti;
- prendere nota di tutte le informazioni acquisite in merito ad un cliente che possano risultare utili a chi in futuro si troverà ad interagire con lo stesso cliente;
- acquisire tutti i *report* e i pareri forniti dallo studio e ogni altra informazione che possa aiutare gli altri collaboratori a svolgere incarichi analoghi in futuro;
- proporre suggerimenti per migliorare i formulari e le *checklist* già presenti in archivio;
- archiviare (con opportune parole chiave) il materiale di ricerca, gli articoli e tutte le altre informazioni che potrebbero servire in futuro ad altri collaboratori.

La tecnologia per l'interazione tra l'*intranet* e il sistema di gestione della conoscenza necessita di funzionalità che consentano un rapido accesso alle informazioni tramite parole chiave o intere frasi (così come avviene per i motori di ricerca di Internet), e molti sistemi di gestione documentale includono anche una funzione *intranet*.

Si rimanda all'[Appendice 5.2](#) per una *checklist* delle funzionalità delle reti *intranet* per facilitare la scelta del *software* più appropriato alle esigenze dello studio.

5.2.4c La formazione dello *staff*

In alcuni casi gli studi si affidano alla tecnologia per la formazione del proprio *staff*. Molti istituti di formazione forniscono lezioni interattive sul *web* a prezzi contenuti, che consentono di ridurre la spesa e il tempo trascorso fuori dall'ufficio. Il materiale didattico è costituito da video e da altri strumenti multimediali che tengono desta l'attenzione dei discenti e favoriscono la memorizzazione delle informazioni. In alcuni casi è possibile anche una valutazione *on line*, per verificare l'efficacia della formazione.

È anche possibile acquistare una licenza per l'utilizzo di una piattaforma *software* che consenta allo studio di mettere *on line* il proprio materiale didattico interattivo. Tuttavia i costi legati alla licenza e alla produzione del materiale didattico rendono questa soluzione eccessivamente onerosa per uno studio di piccole dimensioni.

5.2.5 La gestione dei documenti, il flusso di lavoro e le scansioni

Negli ultimi anni, numerosi studi professionali hanno cercato di migliorare la propria efficienza nella creazione, archiviazione e consultazione dei documenti, riducendo lo spazio e i costi necessari per conservare il materiale cartaceo. Le soluzioni disponibili per la gestione documentale possono essere integrate nei sistemi gestionali dello studio.

5.2.5a La gestione documentale

Con questa espressione si indica l'archiviazione in formato elettronico della corrispondenza, dei documenti di lavoro e degli altri documenti dello studio. La sola archiviazione, tuttavia, non consente di ottenere gli aumenti di produttività realizzabili con un sistema di gestione documentale a 360 gradi e molti fornitori si limitano a fornire un semplice sistema di archiviazione, con funzionalità limitate.

Tra le funzioni di un sistema completo di gestione documentale rientrano:

- La possibilità di filtrare e selezionare l'archivio dei documenti in base a criteri avanzati: molti sistemi consentono al professionista di memorizzare dati definiti dall'utente (metadati) che possono successivamente essere utilizzati per ritrovare quel determinato documento, come ad esempio la tipologia di lavoro, l'anno, la natura

del documento, il nome di chi ha effettuato la revisione o di chi ha concesso l'autorizzazione. In questo modo l'utente è in grado di individuare più rapidamente il documento o il gruppo di documenti che sta cercando.

- L'accesso controllato: attraverso questa funzione si stabilisce chi è autorizzato a creare, modificare, visualizzare, cancellare, rivedere o approvare un documento, tutelando così l'integrità dell'archivio. In uno studio di commercialisti, è fondamentale conservare il controllo del processo di revisione e di approvazione. I documenti approvati devono essere resi inaccessibili, per impedire che vengano modificati senza l'autorizzazione del responsabile. Lo studio potrà prendere in considerazione la possibilità di rinunciare completamente ai supporti cartacei e fare affidamento esclusivamente sul sistema di gestione documentale soltanto se si sarà dotato di un efficiente accesso controllato ai documenti elettronici.
- La funzione *check in/check out*: questa funzione ha lo scopo di garantire che due persone non possano modificare lo stesso documento nello stesso momento, in modo che l'uno non sovrascriva il lavoro dell'altro.
- Il controllo di versione: grazie a questa funzione, vengono conservate tutte le versioni modificate del documento. In questo modo è possibile ripristinare, se necessario, la versione precedente alla modifica o visualizzare le modifiche apportate da una versione all'altra. Questa funzione viene utilizzata da quasi tutti gli studi legali, tuttavia la maggior parte degli studi di commercialisti non ritiene utile conservare più versioni dello stesso documento.
- La cronologia delle revisioni: alcuni sistemi conservano un archivio delle modifiche apportate al documento nel corso del tempo, utile a verificare chi ha effettuato le modifiche e in quale data.
- Ricerca *full-text* e ricerca per parola chiave: grazie agli indici *full-text* è possibile indicizzare tutte le parole contenute nella maggior parte delle tipologie di documento. Il sistema aggiorna automaticamente l'indice in base alle successive modifiche del testo. Una volta indicizzati i contenuti, gli utenti possono effettuare una ricerca con le stesse modalità con cui si effettua una ricerca su Internet. L'accesso è istantaneo. Nota: Windows Vista e altri programmi, come *Google Desktop*, possiedono una funzione di indicizzazione dei documenti.
- Sincronizzazione tra le diverse sedi: alcuni sistemi consentono di sincronizzare i dati tra una sede e l'altra dello studio, consentendo a ciascuna sede di operare in maniera indipendente su una copia locale del *database*, in modo da garantire la velocità di accesso. Le versioni del *database* utilizzate in ciascuna sede vengono sincronizzate periodicamente, così da mantenere un archivio documentale unico per tutto lo studio.

La velocità di accesso rappresenta un elemento critico di qualsiasi sistema di gestione documentale: è facile irritarsi quando il sistema impiega troppo tempo per localizzare o caricare un documento. Per questo motivo, l'eventualità di adottare un sistema di gestione documentale *on line* andrebbe valutata con molta attenzione, dato che la sua reale utilità è legata alla velocità e alla affidabilità della connessione. È per tale motivo che in molti paesi i sistemi di gestione documentale *on line* non rappresentano una opzione praticabile.

Alcuni sistemi facilitano l'intero processo di creazione del documento e consentono di lanciare un programma di *editing* (come *Microsoft Word*), di creare rapidamente un profilo del documento (attraverso i metadati definiti dall'utente) e di archiviare automaticamente il documento, una volta completato all'interno del sistema. In altri sistemi, il documento viene creato all'esterno e importato solo successivamente all'interno del sistema. Generalmente la soluzione più efficiente è quella che consente la gestione dell'intero processo di creazione del documento.

I sistemi di gestione documentale spesso utilizzano la tecnologia *database* Microsoft SQL per consentire rapidamente la ricerca, la selezione e l'accesso ai documenti e per garantire che le prestazioni del sistema non peggiorino significativamente al crescere del *database*. Infatti, anche in uno studio di piccole dimensioni l'archivio documentale può raggiungere rapidamente dimensioni considerevoli, sebbene questo oggi non rappresenti più un grave problema visto che le tecnologie di *backup* e archiviazione su dischi esterni sono anch'esse in continuo sviluppo.

Molti sistemi comprendono anche delle funzionalità che consentono di archiviare i messaggi di posta elettronica nel sistema di gestione documentale direttamente dal programma di posta.

L'adozione di un sistema elettronico di gestione documentale determina spesso profondi cambiamenti nel modo di operare di uno studio professionale. Affinché il sistema sia efficace è indispensabile che tutti, all'interno dello studio, lo utilizzino; il che evidentemente presuppone la modifica del metodo di lavoro individuale, un obiettivo non sempre facile da conseguire. Per questo motivo, alla fase di implementazione del sistema vanno dedicati tempo ed impegno.

Un requisito fondamentale per il buon funzionamento del sistema è che tutti i componenti del *team* siano dotati di una piattaforma IT in grado di ottimizzarne l'utilizzo: innanzi tutto è assolutamente indispensabile che tutti possano accedere rapidamente ai documenti anche quando il sistema è sovraccarico; un secondo requisito consiste poi nel dotarsi di una tecnologia multischermo che consenta di esaminare e modificare più documenti allo stesso tempo. Delle postazioni di lavoro multischermo si parlerà più diffusamente nel [Paragrafo 5.3.3](#).

L'[Appendice 5.3](#) contiene una *checklist* delle funzionalità disponibili nei sistemi di gestione documentale al fine di facilitare la scelta.

5.2.5b Creazione di documenti in formato PDF

Il formato PDF è divenuto, di fatto, lo standard per la trasmissione dei documenti. I documenti in PDF, per quanto non siano del tutto sicuri, sono comunque più difficili da modificare da parte dell'utilizzatore medio. Ecco perché la maggior parte degli studi crea versioni in PDF dei bilanci e degli altri documenti da archiviare nei propri sistemi di gestione documentale o da trasmettere via Internet ai propri clienti.

Alcuni prodotti *software* per la creazione di PDF includono anche una funzione "unisci", che consente appunto di riunire più documenti in un singolo *file*, lasciando all'utente la possibilità di modificarne l'ordine. Ciò significa che quando vengono trasmessi al cliente diversi documenti in formato PDF, li si può riunire in un unico *file*, nell'ordine in cui si desidera che il cliente li esamini.

Altri programmi facilitano l'inclusione di etichette per la firma, appositi contrassegni che segnalino inserimenti o eventuali revisioni del documento e *watermark*.

La possibilità di archiviare i *file* nel sistema di gestione documentale direttamente dal programma per la creazione di PDF consente una conservazione più efficiente di tali documenti.

5.2.5c Il *workflow* documentale

Il *workflow* documentale non è ancora supportato dalla maggior parte dei sistemi di gestione documentale. Si tratta di un concetto diverso da quello del flusso di lavoro (*job workflow*) descritto al [Paragrafo 5.2.3](#) in riferimento ai *software* gestionali. Il *workflow* documentale consiste nell'integrazione dei compiti e delle interrogazioni (*query*) nei documenti. Molti studi professionali si servono di sistemi *ad hoc* per prendere nota dei compiti da svolgere e stilare delle liste di cose da fare.

I sistemi che includono il *workflow* documentale si spingono un passo più avanti, poiché, oltre a collegare tra loro compiti e documenti, consentono di allegare al documento un compito o un'interrogazione e di delegarlo poi ad un determinato collaboratore. Ogni collaboratore potrà così chiedere al sistema di mostrargli soltanto i documenti che presentano compiti ancora da svolgere che gli sono stati specificamente assegnati. Viene così visualizzato l'elenco dei compiti e delle interrogazioni, ognuno dei quali è collegato al relativo documento. In questo modo si riesce ad accedere alle informazioni necessarie per completare il compito o l'interrogazione in modo molto più efficiente.

Per fare qualche esempio, è possibile richiedere la revisione un documento, richiedere dei chiarimenti in merito alla compilazione di un documento o di una richiesta di eseguire una determinata azione su un documento specifico. In assenza di un sistema di gestione documentale, ogni collaboratore dovrebbe inviare un messaggio di posta

elettronica, spesso allegando una copia del documento. Ciò potrebbe creare confusione tra le differenti versioni dello stesso documento e renderebbe inoltre impossibile controllare lo stato di avanzamento di quel determinato compito o di quella determinata richiesta. Per semplificare, si potrebbe paragonare il sistema ad una versione digitale di un Post-It applicato su un documento cartaceo.

5.2.5d Scansione dei documenti

Nella maggior parte degli studi professionali si continua a ricevere una notevole mole di documenti in formato cartaceo da parte dei clienti, degli enti di vigilanza o di altri soggetti. Se si è dotati di un sistema di gestione documentale, fare una scansione del documento consente certamente di archivarlo in modo più efficiente.

In alcuni studi si preferisce ancora stampare una copia della documentazione digitale, poiché si ritiene più efficiente effettuare la verifica e la revisione dei documenti su carta (a questo proposito si rimanda alle annotazioni in merito alle postazioni di lavoro multischermo, nel paragrafo dedicato alla gestione documentale). Spesso, una volta terminata la revisione, si effettua la scansione del documento e la copia cartacea viene distrutta.

Per potere effettuare le scansioni, sono necessari dispositivi *hardware* e programmi *software*. Spesso chi vende i dispositivi fornisce anche il *software* per utilizzarli, ma generalmente si tratta di programmi molto poco sofisticati, mentre esistono applicazioni concepite appositamente per gli studi di commercialisti, compatibili con quasi tutti i dispositivi *hardware*, dato che le interfacce utilizzate sono tra le più diffuse.

La scansione può avvenire ad alta velocità, in formato fronte-retro (con una scansione di entrambe le facciate) ed essere integrata nel sistema di gestione documentale per una rapida archiviazione, con metadati definiti dall'utente. Alcuni sistemi di scansione sono anche in grado di eliminare dal documento segni e marcature e di ruotare il foglio.

In alcuni casi il programma consente il riconoscimento ottico dei caratteri (OCR), che consente la lettura del documento scansionato. Grazie a questa funzionalità il programma interpreta il documento e lo archivia in maniera "intelligente", spesso utilizzandone i dati per automatizzare altri processi. Ad esempio, alcuni di questi sistemi possono interpretare i documenti sorgente ai fini delle dichiarazioni fiscali, inserendo poi i dati automaticamente nei campi del sistema di compilazione delle dichiarazioni dei redditi; altri effettuano una scansione del documento sorgente fornito dall'ente di vigilanza e generano automaticamente una comunicazione da inviare al cliente per spiegargli cosa è necessario fare. Un possibile difetto dei sistemi OCR può essere in alcuni casi la lentezza, dato che il testo viene letto a partire da un documento scansionato. Per questo motivo chi intende acquistare un sistema di questo tipo dovrebbe richiedere che il demo del fornitore si riferisca ad esempi tratti dal "mondo reale".

5.2.6 Suite integrate

Sovente i fornitori propongono *suite* integrate che comprendono molte delle applicazioni che potrebbero interessare uno studio professionale di commercialisti. Queste *suite* includono *software* gestionali, programmi di contabilità, applicazioni per la compilazione delle dichiarazioni fiscali, programmi per la tenuta dei libri sociali obbligatori, funzionalità *intranet* e di gestione documentale. Il vantaggio della soluzione integrata è dato dalla possibilità di condividere i dati tra le diverse applicazioni. Ad esempio, un cambiamento di indirizzo nel programma gestionale deve essere riportato anche sulla dichiarazione dei redditi, nonché sui libri sociali: con un sistema integrato la modifica verrà effettuata una sola volta e tutte le applicazioni verranno aggiornate automaticamente. Il *software* di solito genera anche tutti i documenti resi necessari dalla avvenuta modifica.

Le *suite* integrate possono anche facilitare la produzione della reportistica prodotta nei vari settori dello studio, riunendo in un unico rapporto tutti i dati generati dalle varie applicazioni. Si pensi, ad esempio, al vantaggio rappresentato da un *report* che riunisca i dati gestionali e quelli fiscali.

La maggior parte delle *suite* integrate utilizza la tecnologia *database* Microsoft® SQL, che consente una facile integrazione e generazione dei *report* tra le varie applicazioni.

5.2.7 La scelta delle soluzioni *software* e *hardware*

Gli studi professionali di piccole e medie dimensioni dovranno fare una valutazione oggettiva delle diverse opzioni di *hardware* e *software* disponibili sul mercato. Capita spesso, infatti, che il fornitore crei di proposito una certa confusione nella mente dell'acquirente, al fine di promuovere i prodotti da lui venduti. È per tale motivo che il controllo sul processo di selezione non andrebbe mai lasciato al fornitore. Spetta al professionista effettuare una selezione ragionata, applicando a tutti i fornitori i medesimi criteri di valutazione: è questo l'unico sistema per giudicare in maniera equa e ponderata le soluzioni proposte e il loro valore per lo studio.

5.2.7a La scelta del prodotto

Il prodotto selezionato è compatibile con il piano di investimenti in risorse tecnologiche dello studio?

Acquistare un sistema senza disporre di un piano preventivo può rivelarsi un'iniziativa rischiosa, che conduce a decisioni non del tutto ponderate, a un aggravio dei costi, ad una perdita di produttività, nonché alla mancata ottimizzazione di quei benefici che sarebbero derivati da una scelta più oculata. In assenza di un piano, lo studio potrebbe acquistare quello che il fornitore decide di vendergli e non quello di cui ha davvero bisogno. Nel piano occorre tenere conto sia dei *software* che si intende acquistare in futuro, sia dei sistemi di cui lo studio ha bisogno al momento.

Il piano consente allo studio di filtrare le offerte dei fornitori, concentrandosi su quelle che hanno una maggiore rilevanza immediata. Prima di accettare qualsiasi proposta da parte di un venditore è indispensabile determinare quali benefici il prodotto acquistato apporterà allo studio.

5.2.7b La scelta del fornitore

Acquistare *software* significa fare un investimento a lungo termine. I costi di implementazione, formazione, e conversione dei dati sono rilevanti e pertanto lo studio non può permettersi di cambiare frequentemente i propri programmi. Acquistando un *software* si stabilisce dunque anche relazione a lungo termine con il rivenditore.

Si dovrebbe avere la ragionevole certezza che il fornitore continuerà a migliorare e ad aggiornare i prodotti venduti, per trarre vantaggio dallo sviluppo della tecnologia, facendo aumentare l'efficienza, la redditività e la qualità del servizio reso alla clientela dello studio.

I fornitori dovrebbero dimostrarsi competenti sia per quanto riguarda la propria attività che per quanto riguarda l'attività degli studi di commercialisti, fornendo indicazioni sui nuovi prodotti e sulle novità in via di realizzazione.

Quelle che seguono sono una serie di considerazioni che si consiglia di tenere presenti nella scelta dei propri fornitori:

- La qualità dello *staff* dirigenziale. Verificare l'esperienza e/o la competenza nel settore contabile. Inoltre, verificare se sono previsti cambiamenti nell'assetto proprietario o nei quadri dirigenti della società.
- I trascorsi e la reputazione del fornitore: ha mantenuto gli impegni presi e si è dimostrato coerente con la sua *vision*, oppure ha modificato continuamente le proprie posizioni? Una scarsa affidabilità nel passato depone a sfavore del venditore e induce a mettere in dubbio la fondatezza dei propositi dichiarati.
- Il successo e la redditività del fornitore. Scarsi profitti possono incidere sulla qualità dell'assistenza tecnica e dell'aggiornamento futuro dei prodotti forniti. Nella peggiore delle ipotesi, il fornitore potrebbe addirittura scomparire, con conseguenze potenzialmente disastrose per lo studio.
- Gli investimenti effettuati nella ricerca e nello sviluppo.
- Il numero di addetti che il fornitore ha assegnato al prodotto venduto, e se è stato modificato in modo significativo nel corso degli ultimi tre anni. Un calo significativo delle risorse potrebbe indicare una potenziale perdita di clienti oppure un graduale disinvestimento dalle attività di ricerca e sviluppo.

- Il tipo di relazione che il fornitore instaura con i propri clienti. Le aziende che si dimostrano interessate al rapporto con il cliente e cercano un *feedback* per migliorare i propri prodotti e servizi generalmente danno maggiori garanzie di attenzione ai bisogni del cliente e di capacità di fornire prodotti e servizi efficaci.

5.2.7c Su quali tecnologie si basa il prodotto?

La tecnologia serve allo studio per assicurare ai propri clienti servizi remunerativi e di qualità e per tale motivo deve essere affidabile e ben collaudata. Non è il caso di affidarsi a soluzioni scarsamente diffuse o non collaudate, che potrebbero rivelarsi inefficaci, causando gravi interruzioni dell'attività dello studio e significative perdite di tempo e denaro per la loro riparazione.

Di norma è consigliabile limitarsi ad adottare le tecnologie più diffuse nel comparto di riferimento, il che significa generalmente adottare i sistemi operativi e i *database* di *Microsoft*. Va però detto che molti fornitori dispongono ancora di prodotti molto efficaci, basati su tecnologie precedenti: in questi casi diventa ancora più determinante appurare se il fornitore progetta di potenziare l'applicazione, equiparandola agli standard più recenti.

La necessità di certificare le versioni più recenti dell'*hardware*, dei sistemi operativi e dei *database* può far ritardare di parecchi mesi la commercializzazione delle nuove piattaforme. Alcuni *software* richiedono anche l'installazione di altre applicazioni. *Microsoft Office*, in particolare, può costituire il pacchetto base necessario per alcuni programmi. Occorre pertanto conoscere nel dettaglio i requisiti e le versioni dei prodotti acquistati.

La scalabilità del prodotto è un altro fattore da considerare. Il fornitore dovrà garantire che il suo prodotto è in grado di gestire i volumi di transazioni e le dimensioni del *database* previsti senza subire apprezzabili perdite di qualità.

Il fornitore dovrebbe garantire anche la configurazione dell'*hardware* e delle altre infrastrutture necessarie per garantire che il sistema abbia prestazioni efficaci e affidabili. Quando si confrontano tra loro prodotti che richiedono infrastrutture diverse, ai fini della decisione finale, andrebbe calcolato anche il costo di tutti gli adeguamenti tecnologici che si renderanno necessari.

Anche la complessità del sistema è un elemento da considerare: più elevato è il numero di componenti della soluzione raccomandata, più cresce la probabilità che uno di essi possa non funzionare. È essenziale comprendere queste interdipendenze e le conseguenze che il loro malfunzionamento potrebbe produrre sull'intero sistema.

5.2.7d Compatibilità del prodotto con le dimensioni dello studio

Nel valutare un prodotto, è consigliabile chiedere al fornitore il numero dei clienti che lo utilizzano, le dimensioni dei cinque utenti più grandi e dei cinque utenti più piccoli. In questo modo si potrà capire se altri studi professionali di dimensioni simili al proprio sono soddisfatti delle prestazioni del prodotto.

È anche opportuno chiedere al fornitore informazioni in merito ad eventuali sondaggi condotti per misurare il grado di soddisfazione della clientela.

5.2.7e Le funzionalità del prodotto

Gli acquirenti spesso commettono l'errore di lasciare che sia il fornitore a guidare la dimostrazione, con la conseguenza che spesso i punti deboli del prodotto passano inosservati.

Prima di qualsiasi dimostrazione, lo *staff* dello studio dovrebbe compilare un elenco delle funzionalità desiderate, mettendole in ordine di priorità. In questo modo si potrà valutare durante la dimostrazione se sono presenti nel prodotto. Alcune possibili *checklist* vengono fornite nelle [Appendici](#).

Per alcune funzionalità, l'utilizzo di *benchmark* per confrontare tra loro le prestazioni rappresenta un metodo di valutazione efficace: uno di questi indicatori potrebbe essere, ad esempio, il tempo di caricamento del programma, oppure il tempo impiegato per aprire un documento o per stampare un *report*.

5.2.7f Piani di sviluppo del prodotto

Al fornitore andranno richiesti i piani di sviluppo per il prodotto in questione e sarà necessario valutarli accuratamente, facendosi consegnare una lista delle modifiche richieste dagli utenti.

5.2.7g Implementazione

È consigliabile richiedere al fornitore il piano di implementazione consigliato per i nuovi clienti, dal quale si evincono le risorse che lo studio dovrà impegnare per l'installazione del prodotto acquistato, con le relative tempistiche.

Lo studio dovrà dedicare risorse sufficienti a garantire il successo della fase di implementazione, che viene solitamente controllata da uno dei professionisti che compongono il *team* dello studio. Quello che segue è un elenco degli elementi di cui si dovrà tenere conto:

- Le informazioni immesse nei nuovi sistemi devono essere corrette e aggiornate e devono essere poste in essere procedure atte a garantirne il costante aggiornamento.
- Le nuove applicazioni dovranno essere sottoposte a una verifica completa per essere certi che le nuove metodologie concorrano a massimizzare l'efficienza e la redditività dello studio.
- Lo *staff* dello studio deve ricevere una formazione adeguata, in modo che tutti siano in grado di utilizzare correttamente i nuovi sistemi.
- Vanno posti in essere adeguati sistemi di supporto, per garantire allo *staff* tutta l'assistenza necessaria per l'utilizzo dei nuovi sistemi.

Il successo o il fallimento nell'installazione del nuovo sistema spesso dipende dalla qualità dell'assistenza ricevuta dal fornitore. Consigliamo di verificare se il servizio di assistenza del fornitore ha avuto precedenti esperienze nell'implementazione del prodotto, sia in contesti analoghi che più in generale.

5.2.7h La formazione

Al fornitore andranno richiesti dettagli sul programma di formazione consigliato. Molti fornitori offrono un'ampia scelta tra corsi in aula, corsi di *e-learning* via *web* o corsi di autoformazione *on line* in cui la tempistica può essere definita dell'utente. Quali sono le alternative disponibili e i relativi costi per la formazione iniziale e il successivo aggiornamento dello *staff* dello studio?

5.2.7i L'assistenza tecnica

Poter contare su un servizio di assistenza e di supporto tecnico di qualità è di fondamentale importanza: molti fornitori non assicurano l'intervento al di fuori del normale orario di ufficio, il che può causare seri problemi visto che è proprio in quelle ore che spesso vengono scaricati gli aggiornamenti del *software*. Inoltre, alcuni fornitori di *software* offrono assistenza telefonica limitata e si basano soprattutto sulla posta elettronica o il supporto in rete.

Un'informazione importante da chiedere al fornitore è il tempo medio di risposta per le richieste di intervento sul prodotto acquistato. Sarebbe utile conoscere il numero di operatori che forniscono l'assistenza e il loro livello di esperienza con quel particolare prodotto. Per alcuni applicazioni, come i programmi per la compilazione delle dichiarazioni dei redditi, poter contare su un'assistenza tempestiva ed affidabile nei periodi di lavoro più intenso può rappresentare un aspetto di fondamentale importanza.

5.2.7j Contratti e condizioni di fornitura

I contratti stipulati con il fornitore devono essere sottoposti ad una attenta verifica, al fine di individuare possibili clausole vessatorie a carico dell'acquirente o che mirino ad escludere qualsiasi responsabilità del fornitore in caso di malfunzionamento del prodotto. A questo proposito vanno verificate le assicurazioni fornite dal venditore e

le garanzie prestate, nonché gli obblighi a carico dell'acquirente. Il contratto deve anche contenere clausole che definiscano il da farsi in caso di inadempimento o violazione del contratto. Nel caso di contratti di grande rilevanza o di particolare complessità è consigliabile chiedere l'assistenza di un legale.

5.2.7k Costi

I fornitori spesso si dimostrano molto abili nell'occultare il costo complessivo del prodotto che vendono. Ad esempio, i prezzi possono essere espressi in maniera diversa rispetto ai prezzi dei prodotti della concorrenza, rendendo più difficile un confronto. Per tale motivo, è estremamente importante analizzare con attenzione tutti i costi associati al prodotto:

- il costo da sostenere immediatamente per l'acquisto del *software*;
- i costi a lungo termine legati all'assistenza tecnica e alla manutenzione del prodotto: il contratto stipulato dovrà specificare i servizi inclusi nella manutenzione;
- il costo dei futuri aggiornamenti, qualora non fosse incluso nella manutenzione;
- il costo dell'*hardware*, delle relative infrastrutture e dell'eventuale *software* aggiuntivo richiesto;
- i costi di installazione e di formazione;
- il costo delle risorse umane che si dovranno dedicare all'implementazione, alla formazione e all'assistenza tecnica interna;
- le variazioni di prezzo applicate dal fornitore per il servizio di manutenzione nel corso del tempo.

Valutando questi elementi per ogni fornitore sarà possibile confrontare i costi da sostenere per tutto il ciclo di vita del prodotto in questione sulla base dei flussi di cassa attualizzati.

5.2.7l Il giudizio degli utilizzatori

Per valutare la qualità di un prodotto il metodo migliore è parlare con chi lo ha già acquistato. Consigliamo di chiedere almeno tre opinioni, ponendo le seguenti domande:

- Il *software* si è dimostrato all'altezza delle aspettative?
- Si ritiene che il prodotto necessiti di ulteriori perfezionamenti/aggiornamenti?
- Il fornitore ha tenuto fede agli impegni assunti con l'acquirente?
- Qual è il livello qualitativo della formazione?
- Come si giudica la qualità e la tempestività di intervento del servizio di assistenza tecnica?
- Con quale frequenza e per quali motivi è necessario chiedere l'intervento dell'assistenza tecnica?

È consigliabile chiedere un giudizio anche in merito al consulente indicato per l'installazione:

- Il consulente ha compreso le esigenze specifiche del cliente?
- Il consulente ha dimostrato di possedere una profonda conoscenza del prodotto?
- L'installazione si è conclusa con successo? Se no, per quale motivo?
- In quale modo si sarebbe potuto migliorare il processo di installazione?
- Il consulente si è dimostrato disponibile e pronto a rispondere alle richieste e alle domande degli utenti?
- Il consulente ha tenuto fede a tutti gli impegni assunti?

5.2.8 Altre considerazioni sull'*hardware* e sulle infrastrutture

La maggior parte degli studi di medie e piccole dimensioni non dispone delle competenze tecniche e delle risorse necessarie per implementare e supportare le principali componenti infrastrutturali. In genere ci si rivolge a consulenti esterni, la cui selezione assume pertanto una rilevanza critica per la buona riuscita complessiva della soluzione IT adottata.

Alcune organizzazioni sono specializzate nel servizio di assistenza agli studi di commercialisti e spesso conoscono in maniera approfondita le varie applicazioni disponibili sul mercato. Molti dei tecnici che lavorano per queste organizzazioni hanno collaborato in precedenza con i fornitori di *software*. Considerato che la maggior parte degli studi di piccole e medie dimensioni utilizzano *server*, *database* e sistemi operativi *Microsoft*, l'appartenenza alla rete di assistenza tecnica certificata da *Microsoft* costituisce un'ulteriore garanzia della conoscenza di quella tipologia di prodotti. Anche nel caso in cui si siano adottate tecnologie differenti, sarà opportuno fare riferimento alla rete di assistenza tecnica certificata dal fornitore del prodotto.

Ad ogni modo, se è vero che della infrastruttura tecnologica si occupa l'assistenza tecnica specializzata, resta comunque necessario conoscere, quanto meno in una certa misura, i componenti necessari a rendere il sistema sicuro e affidabile.

5.2.8a Cavi di collegamento e commutatori (*switch*)

Gli standard utilizzati per il cablaggio cambiano con il cambiare della tecnologia. Non è sempre necessario installare cavi di ultima generazione, che generalmente sono più costosi, ma occorre tenere presente che il cablaggio rappresenta una infrastruttura di lunga durata, che deve risultare compatibile con le nuove tecnologie che vanno via via emergendo sul mercato. Per tale motivo è indispensabile che l'installazione sia effettuata da un professionista specializzato: molti elettricisti con scarsa esperienza in cablaggio dati installano cavi di collegamento, ma il risultato è spesso una scarsa affidabilità e prestazioni insufficienti del sistema a causa della bassa qualità delle connessioni o del loro posizionamento in prossimità di altre infrastrutture.

La funzione dei commutatori è quella di collegare i cavi della postazione di lavoro con l'infrastruttura del *server*. È attraverso questi punti di collegamento che viaggiano enormi quantità di dati e la qualità dei commutatori svolge pertanto un ruolo di primo piano.

5.2.8b Reti *wireless*

L'utilizzo di reti *wireless* è oggi sempre più diffuso, in modo particolare nelle sale riunioni, nelle situazioni in cui il cablaggio risulta difficile da realizzare o troppo costoso e quando il professionista opera presso la sede di un cliente. Resta però da verificare che queste reti siano sicure, poiché esiste la possibilità che altri vi accedano da postazioni remote. Alcune delle funzioni di protezione delle reti *wireless* possono infatti essere facilmente aggirate ed è dunque importante garantire la massima sicurezza della rete.

Le reti *wireless* in genere sono notevolmente più lente delle connessioni via cavo e pertanto non si consiglia di utilizzarle come unica forma di collegamento per l'intero studio. Al pari di quanto avviene per le altre infrastrutture, ad ogni modo, la velocità e il raggio d'azione consentiti dai diversi dispositivi sono in costante crescita.

5.2.8c Server

I *server* sono componenti fondamentali di qualsiasi sistema. Il guasto di un *server* può causare gravi interruzioni dell'operatività e cali della produzione, ed è per questo motivo che un investimento aggiuntivo finalizzato ad aumentare l'affidabilità del *server* è certamente un'importante misura cautelativa. Molti studi preferiscono acquistare la componente *hardware* del *server* di una marca nota, contando su tempi di risposta più brevi per la sostituzione dei componenti e per l'intervento dell'assistenza tecnica. Nel caso delle postazioni di lavoro, tuttavia,

l'affidabilità risulta un fattore meno critico, dato che le ricadute di un eventuale problema tecnico sull'operatività dello studio sarebbero limitate alla singola postazione.

È importante configurare i *server* con un adeguato livello di ridondanza, in termini di dischi rigidi e reti di alimentazione, al fine di salvaguardarne in tutte le circostanze il funzionamento.

5.2.8d Computer portatili

Proprio in virtù del fatto che possono essere sempre portati con sé, i *computer* portatili, definiti anche *laptop*, possono aumentare la produttività, ma comportano anche alcune complicazioni, in modo particolare in termini di sicurezza: è indispensabile prevedere ad esempio delle protezioni che impediscano l'accesso ai dati in caso di furto o di utilizzo non autorizzato del *computer*.

È consigliabile dotarsi di apposite tecnologie per crittografare i dati archiviati sui dischi rigidi, avendo cura di conservare le *password* di accesso in un'area protetta del sistema informatico dello studio, da dove potranno essere recuperate in caso di necessità.

La maggior parte dei *computer* portatili può connettersi ad Internet in modalità *wireless*, ma ciò comporta anche un elevato rischio di infezione da parte di *malware*. È assolutamente indispensabile, quindi, che tutti i portatili utilizzati vengano dotati di un sistema antivirus periodicamente aggiornato, per non correre il rischio di esporre l'intera infrastruttura dello studio ad un attacco nel momento in cui uno dei portatili dello studio si connette al sistema centrale.

5.2.8e Stampanti e scanner

La tecnologia utilizzata per la stampa e la scansione dei testi è in continua e rapida evoluzione e la maggior parte degli studi professionali si è dotata di stampanti multifunzione che consentono la stampa, la scansione, la copia di documenti, nonché l'invio di *fax*. Quello che segue è un elenco dei fattori di cui tenere conto nella scelta del dispositivo da acquistare.

- Lo studio dispone di un numero di dispositivi per la stampa e la scansione sufficiente, così da evitare che i professionisti perdano tempo prezioso in attesa che venga completato il lavoro o che le macchine siano disponibili?
- È davvero necessario effettuare stampe a colori? Alcuni studi preferiscono utilizzare stampanti *laser* in bianco e nero per effettuare la maggior parte delle stampe ed acquistare poi una sola stampante a colori da utilizzare solo per determinati lavori. Le stampanti a getto di inchiostro necessitano di cartucce costose e non raggiungono peraltro la velocità delle stampanti *laser*.
- La riservatezza costituisce una priorità? Se è così, si potranno acquistare piccole stampanti per gli uffici dei singoli professionisti, anche se le stampanti di grandi dimensioni e ad alta velocità a disposizione dell'intero studio sono più efficienti e consumano meno.
- Lo *scanner* è in grado di effettuare scansioni fronte-retro e in formato PDF e ha un'elevata velocità di scansione? Questo è un elemento critico di qualsiasi soluzione per la gestione dei documenti.

Un'ulteriore considerazione da farsi a proposito delle stampanti e degli *scanner* è se i professionisti debbano servirsi di tecnologie esclusivamente ad uso personale o di quelle a disposizione dell'intero studio. Le stampanti e gli *scanner* personali sono collegati con la postazione di lavoro dell'utente, che offrono l'evidente vantaggio di essere facilmente accessibili, mentre le macchine ad uso dell'intero studio sono posizionate in un'area centrale dello studio, a disposizione di tutto lo *staff* o di un determinato *team*.

La scelta di utilizzare macchine ad uso dell'intero studio presenta il vantaggio di consentire un investimento maggiore e acquistare così prodotti più veloci e tecnologicamente più avanzati, solitamente più affidabili delle

stampanti e degli *scanner* da scrivania. Il rovescio della medaglia è rappresentato dal fatto che qualora lo studio non disponga di un numero sufficiente di stampanti e *scanner*, i professionisti saranno costretti a sprecare tempo nell'attesa di poter effettuare una stampa o a una scansione, cosa che a lungo andare potrebbe anche generare nervosismo. In conclusione, questa soluzione risulta efficiente solo a patto che lo studio si doti di risorse tecniche condivise sufficienti.

D'altro canto, le stampanti da scrivania tendono a favorire la produzione di un maggior volume di cartaceo, vanificando eventuali politiche di digitalizzazione perseguite dallo studio; inoltre sono generalmente dei modelli economici, dato che lo studio deve acquistarne una per ciascuna postazione di lavoro, e di conseguenza sono solitamente più lente, meno affidabili e meno adatte a realizzare grandi volumi di stampa. I materiali di consumo sono anch'essi più costosi rispetto al costo per pagina delle stampanti di maggiori dimensioni. Viceversa, gli *scanner* da scrivania possono incrementare la digitalizzazione delle pratiche, grazie alla maggiore praticità d'uso.

5.2.8f Gruppi di continuità (UPS)

In molte aree geografiche, e in particolare al di fuori delle aree metropolitane, la rete elettrica può essere poco affidabile. I picchi di tensione possono danneggiare l'*hardware* e le interruzioni di energia elettrica possono causare perfino il completo collasso del sistema. Per questo motivo, in quasi tutti gli studi professionali (anche quelli che possono contare su una fornitura di energia elettrica costante ed affidabile) sarebbe opportuno installare un gruppo di continuità. Queste soluzioni prevedono una serie di batterie di emergenza che, in caso di interruzione dell'energia, continuano ad alimentare il sistema per alcune ore, consentendo di portare a termine le operazioni in corso e arrestare regolarmente il sistema nel caso in cui l'erogazione di corrente non venga ripristinata. I gruppi di continuità variano in funzione del numero di ore di funzionamento garantito e spesso includono anche un sistema di allarme che avvisa il personale tecnico dell'interruzione di energia. Nella scelta del gruppo di continuità si dovrà verificare che la durata delle batterie sia sufficiente a consentire l'arrivo di un tecnico che arresti il sistema nel caso in cui l'alimentazione non venga ripristinata.

5.2.8g Efficienza energetica

In un contesto in cui cresce l'attenzione per l'ambiente e per i costi dell'energia, anche l'efficienza energetica degli studi professionali diventa un tema rilevante. Molti produttori di *hardware* stanno mettendo a punto delle attrezzature a basso consumo, che disattivano automaticamente un certo numero di componenti se rimangono inutilizzati per un determinato periodo di tempo. Tra le altre innovazioni citiamo il controllo della velocità del ventola in base alle esigenze di raffreddamento del sistema, nonché processori, reti e circuiti di alimentazione più efficienti.

Aumentare la digitalizzazione delle informazioni può comportare anche considerevoli risparmi energetici, che vanno dall'utilizzo di una quantità inferiore di carta fino al minor ricorso alle stampanti.

Gli studi professionali dovrebbero valutare l'adozione di misure finalizzate a migliorare l'efficienza energetica, come l'abitudine di spegnere le postazioni di lavoro e gli altri dispositivi elettronici a fine giornata e durante il fine settimana.

5.2.8h Sicurezza

Gli studi professionali devono adottare misure di sicurezza efficaci per controllare l'accesso alle proprie infrastrutture e ai propri sistemi informatici. Considerato che oggi la connessione Internet è di fatto permanente, il rischio di accessi non autorizzati assume una particolare rilevanza. Sistemi di protezione come i *firewall* basati su *software* o su *hardware* sono ormai indispensabili per limitare gli accessi alle infrastrutture dello studio.

Ogni collaboratore dovrà possedere un nome utente e una *password* personali. Le *password* non devono mai essere comunicate ad altri e vanno modificate periodicamente. La possibilità di accedere ai programmi e ai dati

dello studio deve essere concessa in base a profili di utenza dei collaboratori. Alcune tipologie di postazioni di lavoro, in particolare i portatili, sono oggi dotate di sistemi biometrici come il riconoscimento delle impronte digitali allo scopo di aumentare ulteriormente il livello di sicurezza.

Alcuni studi limitano l'accesso ad Internet bloccando il collegamento con determinati siti che potrebbero rappresentare una fonte di distrazione per il personale o un rischio di attacco da parte di *malware*. Tuttavia occorre una certa prudenza nell'adottare misure di questo tipo, che potrebbero risultare troppo restrittive e quindi causare resistenza e irritazione da parte dello *staff*. Spesso è meglio contrastare l'abuso di Internet attraverso le politiche e la cultura dello studio, piuttosto che bloccando l'accesso a taluni siti *web*.

Con la miriade di dispositivi per l'archiviazione dei dati disponibili oggi sul mercato, dalle chiavette USB agli *hard disk* esterni, è quasi impossibile proteggere completamente i dati di studio dal rischio di sottrazione indebita da parte di qualche elemento dello *staff*. Se è vero che le porte USB possono essere disattivate, le chiavette USB e le altre memorie portatili consentono un facile *backup* dei dati. Da qui nasce la necessità di rendere sempre più sicuri i *server*, consentendo l'accesso esclusivamente ai dati necessari per svolgere le proprie mansioni. Un'altra possibilità è quella di permettere l'accesso ai dati richiesti solo tramite l'applicazione, in modo da impedirne la visualizzazione o la copia diretta.

Lo studio dovrà mettere a punto e comunicare a tutto lo *staff* delle direttive chiare in merito al trasferimento dei dati al di fuori dei locali dello studio.

5.2.8i Ispezioni e verifiche sui sistemi informatici

In numerosi studi vengono condotte periodicamente delle verifiche sui sistemi informatici. Allo scopo, si invita una società specializzata ad effettuare una revisione tecnica delle infrastrutture dello studio. Nel corso di questi controlli, i tecnici esaminano la configurazione dei *server*, i *backup* e le altre componenti *hardware*, testano la sicurezza del sistema e cercano di individuare eventuali punti di debolezza che potrebbero ridurre le prestazioni e l'affidabilità.

5.2.8j Licenze di utilizzo del *software*

È importante conoscere e rispettare la normativa che si applica alle licenze *software*. Qualche studio di piccole dimensioni potrebbe essere tentato di abbattere i costi installando il *software* sui vari *computer* dell'ufficio, ma un comportamento del genere potrebbe avere gravi conseguenze sotto il profilo legale, tra cui pesanti sanzioni amministrative e persino denunce penali.

La *Business Software Alliance* (BSA) è un'organizzazione internazionale che rappresenta i più importanti produttori di *software* in sessantacinque paesi. Aderiscono alla BSA aziende come Adobe, Apple, Microsoft e Symantec. L'obiettivo principale di questa organizzazione è quella di educare gli utenti a rispettare i diritti di proprietà del *software* e a combattere la pirateria informatica; la BSA ha inoltre promosso energiche azioni legali contro aziende che hanno violato i diritti di proprietà del *software*.

Tutti gli studi dovrebbero tenere un registro contenente l'elenco di tutti i *software* utilizzati, con le relative licenze e l'indicazione del luogo in cui è conservata la prova documentale del loro acquisto. Da tali registri emerge talvolta che gli studi hanno acquistato un numero di licenze maggiore di quelle effettivamente necessarie, ed in questo senso si tratta di uno strumento che potrebbe portare al risparmio nei costi. Sul mercato sono anche disponibili strumenti informatici che passano in scansione i *server* e le postazioni di lavoro, compilando l'elenco dei *software* installati sulle macchine dello studio. Il sito *web* della *Business Software Alliance* (www.bsa.org) contiene strumenti che possono aiutare gli studi professionali nella gestione delle licenze acquistate.

5.3 Massimizzare le capacità del *software* e dell'*hardware*

Si sente spesso affermare che gli utenti non sfruttano più del 15% delle funzionalità dei sistemi in loro possesso. Migliorare l'utilizzo dei sistemi di cui dispone lo studio si traduce in un aumento quasi immediato della redditività.

5.3.1 Nomina di un "esperto" dell'applicazione

La formazione svolge un ruolo determinante, anche se spesso tutti noi impariamo ad utilizzare i programmi in maniera graduale, acquisendo a poco a poco dimestichezza con le loro funzioni. In questo contesto può risultare utile nominare un "esperto" interno per ognuno dei principali programmi utilizzati nello studio. All'esperto verranno affidati i seguenti compiti:

- **Imparare e scoprire:** agli esperti va accordato il tempo necessario per approfondire la conoscenza del *software*, leggere i manuali d'uso ed impraticarsi con le funzionalità del programma. Essendo responsabili di una sola applicazione alla volta, essi riusciranno sicuramente ad individuare anche diverse importanti funzionalità.
- **Insegnare:** gli esperti hanno il compito di trasmettere agli altri ciò che hanno imparato, nel corso di lezioni di breve durata che si limitino ad illustrare una o due nuove modalità di utilizzo del programma. La breve durata della sessione fa sì che l'informazione venga memorizzata più facilmente e di conseguenza c'è una maggiore probabilità che verrà messa in atto. In questo modo le capacità di tutto il *team* miglioreranno passo passo.
- **Innovare:** gli esperti, grazie alla scoperta di altre capacità del programma, sono in grado di suggerire nuove modalità di utilizzo, finalizzate a trasformare le procedure dello studio e ad accrescere la produttività o la qualità del servizio reso alla clientela.

Il metodo non ha in sé nulla di particolarmente sofisticato, ma può produrre effetti graduali e significativi sul lungo periodo. Non andrebbero sottovalutate neanche le questioni apparentemente più banali: la maggior parte degli utenti, ad esempio, non conosce la funzione del tasto  presente sulla tastiera, oppure non utilizza i tasti di scelta rapida per navigare all'interno del documento, per tagliare e incollare segmenti di testo o per svolgere altre attività di uso frequente.

5.3.2 Digitazione del testo

La velocità di digitazione incide in maniera significativa sulla produttività, benché sia un aspetto generalmente ignorato. Esistono siti *web* dedicati a questo tema, ad esempio www.typequick.com (o altri equivalenti in certi paesi) che valutano la velocità di battitura e offrono programmi poco costosi per aumentarla. Indipendentemente dall'età dei collaboratori, aumentare la propria capacità di digitazione è fondamentale per accrescere la produttività.

Alcuni studi professionali utilizzano sistemi di riconoscimento vocale in alternativa alla digitazione dei testi. Si tratta di programmi funzionali ed efficaci, ma che richiedono pazienza per installare il sistema ed addestrarlo a riconoscere la voce e la fraseologia dell'utilizzatore. Generalmente i sistemi di riconoscimento vocale si dimostrano più efficaci per la redazione di testi di notevole lunghezza e dunque possono non risultare particolarmente utili per alcuni professionisti che lavorano nel campo della contabilità.

5.3.3 Postazioni multischermo

Utilizzare un doppio schermo può comportare un aumento significativo della produttività. Avviene frequentemente che i professionisti lavorino su più applicazioni contemporaneamente, ad esempio per redigere un bilancio e predisporre nel frattempo la relativa documentazione. Lavorare su due *monitor* consente di produrre di più e stampare di meno. Alcuni preferiscono uno schermo più grande suddiviso in due parti (utilizzando programmi come Splitview, www.splitview.com). Il doppio schermo è più efficace in quanto si evita la necessità di ridimensionare il testo, ma può essere più difficile da installare in un ambiente *thin client*. Ad ogni modo, è possibile ottenere risultati analoghi anche con un unico schermo suddiviso in due parti.

In alcuni studi si utilizzano addirittura tre schermi alla volta. Spesso il terzo *monitor* viene utilizzato in modalità ritratto (*portrait*), ovvero in verticale, anziché nella tradizionale modalità paesaggio (*landscape*), ossia in orizzontale. In questo modo

i documenti possono essere visualizzati e modificati nelle loro dimensioni reali. Installare tre o più schermi può essere più complicato, in quanto la maggior parte delle schede video supporta soltanto due *monitor* e l'aggiunta di una seconda scheda video può creare dei conflitti. In questi casi, per collegare il terzo *monitor*, si può utilizzare un economico *driver* video su penna USB, che presenta l'unico difetto di rallentare notevolmente la velocità di aggiornamento dello schermo (*refresh*), sebbene rimanga più che sufficiente per le normali applicazioni di uno studio professionale.

5.3.4 Le preoccupazioni dei clienti

Molti studi esitano ad incrementare significativamente le comunicazioni elettroniche con la clientela, rinunciando a ridurre il volume della documentazione cartacea e delle spedizioni postali, nel timore che il cambiamento possa essere recepito negativamente dai clienti dello studio. Al contrario, le ricerche effettuate hanno dimostrato che la maggior parte dei clienti accoglierebbe con grande favore il passaggio ad una comunicazione prevalentemente elettronica. È evidente che alcuni di essi potrebbero opporre delle resistenze ed in tal caso lo studio dovrebbe offrire la possibilità di optare per il cartaceo, magari con un leggero sovrapprezzo.

Sarebbe opportuno dedicare del tempo ad analizzare la questione con i propri clienti: farsi trasmettere dati, rispondere alle richieste di informazioni ed inviare i documenti per via telematica significa aumentare significativamente la produttività.

5.3.5 Sovraccarico di messaggi di posta elettronica

Sulle scrivanie degli anni '70 e '80 si accumulavano pile di messaggi telefonici: oggi sono stati sostituiti da fiumi di messaggi di posta elettronica. È ovvio che la produttività ne risente. Molti di questi messaggi sono infatti poco rilevanti ma richiedono comunque del tempo per leggerli e distraggono i collaboratori da attività ben più importanti. Alcuni studi hanno così deciso di disabilitare i sistemi di posta elettronica per gran parte della giornata lavorativa, riattivandoli solo in alcune ore, in modo che lo *staff* possa concentrarsi sul proprio lavoro. Va però riconosciuto che la posta elettronica, se usata correttamente, rappresenta uno strumento di grande utilità anche per lo studio.

- La casella di posta in arrivo dovrebbe essere dedicata esclusivamente ai messaggi che richiedono una risposta. I messaggi ai quali si è già risposto dovrebbero essere archiviati in un sistema di gestione documentale o nella cartella dedicata al cliente. Alcuni sistemi archiviano automaticamente i messaggi in base a criteri prestabiliti.
- Nel sistema di posta elettronica vanno installati efficaci filtri *anti-spam* che provvedano ad eliminare i messaggi indesiderati.
- Lo studio può adottare direttive rigorose, che impongano di indicare in oggetto lo scopo per cui viene inviato il messaggio, ad esempio, nel caso di un invio per conoscenza, si potrebbe inserire in oggetto la dicitura: "A titolo informativo: (argomento)", mentre per i messaggi che richiedono una risposta o una decisione: "Da stabilirsi: (argomento)". Questo sistema aiuterebbe a catalogare i messaggi ricevuti in base alla loro priorità.
- È consigliabile adottare una direttiva che limiti l'abitudine di trasmettere in copia a tutto il resto del *team* i messaggi di posta elettronica ricevuti.

5.3.6 Palmari, *smartphone* e BlackBerry

Questi dispositivi permettono di accedere all'agenda, ai contatti, ad appunti, appuntamenti e messaggi di posta elettronica quando ci si trova al di fuori dello studio. Benché a volte possano essere "invadenti" e richiedano pertanto un utilizzo disciplinato, questi strumenti possono anche svolgere un ruolo preziosissimo nel caso di volumi eccessivi di *e-mail*. A qualsiasi professionista capita ogni tanto di avere momenti vuoti nella propria giornata di lavoro (in taxi, in autobus, in attesa del proprio volo in aeroporto). Con il palmare, è possibile leggere e smaltire la posta elettronica, così da ridurre la quantità di *e-mail* da leggere non appena rientrati in studio.

I dispositivi con tastiera generalmente sono più utili di quelli dotati di stilo per la scrittura su schermo. Un fattore determinante è l'affidabilità del dispositivo: l'inoltro e l'invio di messaggi di posta elettronica deve avvenire in maniera sicura ed affidabile, così da evitare inutile stress e non compromettere la produttività.

Gli *smartphone* contengono applicazioni di facile installazione per sfruttare al meglio Internet: molti sviluppatori *software* sono impegnati a produrre nuove applicazioni per garantire l'accesso a Internet anche dagli *smartphone*.

Ergonomia

La produttività può essere migliorata anche modificando le abitudini di lavoro e l'ergonomia dello studio, ad esempio:

- effettuando pause regolari nel corso di lavori ripetitivi;
- distogliendo lo sguardo dallo schermo e modificando la distanza di messa a fuoco ogni sessanta minuti;
- utilizzando sedie tali che i gomiti si trovino ad un'altezza leggermente superiore rispetto alla tastiera;
- servendosi di poggiapiedi se il pavimento sotto la sedia non è perfettamente piano;
- lasciando spazio sufficiente per le gambe sotto la scrivania;
- posizionando meglio tastiere e schermi;
- servendosi di leggi;
- migliorando l'illuminazione della stanza;
- servendosi di cuffie per parlare al telefono e poter contemporaneamente continuare a lavorare al *computer*;
- utilizzando filtri antiriflesso per lavorare in ambienti molto luminosi.

5.4 Nuove tecnologie (il Web 2.0)

L'informatica è in continua e rapida evoluzione: connessioni Internet più veloci, affidabili ed economiche cambiano in maniera radicale il modo in cui i programmi vengono sviluppati, distribuiti, installati e utilizzati.

Attualmente sono in corso di sperimentazione delle soluzioni che prevedono l'impiego di Internet come piattaforma applicativa. Queste tecnologie vengono generalmente denominate *Web 2.0* e Wikipedia (che è per l'appunto un'applicazione *Web 2.0*) le descrive come "nuove tendenze nell'utilizzo della tecnologia *World Wide Web* e nel *web design*, che mirano a favorire la creatività, le comunicazioni, la condivisione sicura dei dati, le possibilità di collaborazione e le funzionalità del *web*. I concetti alla base del *Web 2.0* hanno portato allo sviluppo e alla crescita di comunità fondate sulla cultura del *web* e dei servizi su *host*, come i siti di *social network*, quelli per la condivisione di video, i siti wiki, i *blog*, e le cosiddette "folksonomie".

Fino ad oggi l'impatto di queste innovazioni sulle imprese e gli studi professionali è stato minimo, ma è evidente che alla lunga esse finiranno per modificare anche le modalità di interazione tra clienti e professionisti.

5.4.1 Applicazioni su *host*

Questo tipo di applicazioni, note anche come applicazioni *SaaS* (*Software as a Service*) o *ASP* (*Application Service Provider*) o come "*cloud computing*", sono basate su un sistema *host* messo a disposizione dal *provider*, alle quali gli utenti possono accedere tramite Internet, spesso grazie ad un normale *browser* e talvolta mediante un piccolo programma scaricato automaticamente dallo stesso *provider*. Le applicazioni su *host* presentano un certo numero di vantaggi.

- L'infrastruttura richiesta all'utente finale può essere anche estremamente semplice: spesso è sufficiente un *computer* con un *browser* e un collegamento Internet. I *netbook* (*computer* portatili a basso costo) sono nati proprio per sfruttare questo nuovo tipo di applicazioni.

Viene eliminata la fase di distribuzione del *software*: non è necessario installare alcun *software* sulla postazione di lavoro oppure è sufficiente un piccolo programma scaricato ed installato automaticamente. Gli utenti non devono eseguire complesse procedure di installazione, gli aggiornamenti vengono caricati in automatico, facendo sì che possa sempre essere utilizzata la versione più recente dell'applicazione.

- Il *provider* "ospita" i dati ed è responsabile della sicurezza e del *backup*. Tra l'altro, il livello di sicurezza è molto maggiore di quello che normalmente si possono permettere i piccoli studi: i locali del *provider* sono sottoposti a misure di massima sicurezza e vengono utilizzati sistemi altamente sofisticati. In questo modo gli utenti vengono sollevati dalla necessità di garantire la sicurezza dei dati e di eseguire un *backup* periodico.

Gli utenti sono liberi di accedere all'applicazione in qualsiasi momento della giornata, ovunque si trovino, purché vi sia una connessione Internet (ormai presente quasi ovunque). Ciò consente ai professionisti di lavorare nel luogo che essi ritengono più produttivo (ad esempio, da casa o da un'altra città).

Le applicazioni su *host* destano ancora qualche preoccupazione: i *provider* generalmente declinano ogni responsabilità in caso di violazione delle misure di sicurezza. Questa preoccupazione, in particolare, è attenuata dal significativo livello di investimenti effettuati dalla maggior parte dei *provider* in misure di sicurezza e di protezione dell'accesso ai locali della sede, nonché ai dati e alle applicazioni. Un'altra preoccupazione riguarda la possibilità di accedere o scaricare i dati anche nell'eventualità che l'utente non voglia più fornire servizio o il *provider* cessi la propria attività. Occorre quindi esaminare con attenzione il contratto di servizio, che spesso esonera il *provider* da ogni responsabilità.

Nonostante la presenza delle preoccupazioni cui si è accennato, l'utilizzo di applicazioni su *host* potrebbe trasformare il modo in cui professionisti e clienti interagiscono tra loro.

- I programmi di contabilità residenti su *host* possono risolvere problemi come il trasferimento inefficiente delle informazioni e delle modifiche apportate ai dati: visto che le applicazioni sono accessibili *on line*, il professionista e il cliente possono accedere agli stessi dati simultaneamente; ciò significa che qualsiasi modifica effettuata dall'uno sarà immediatamente visualizzata anche dall'altro. Inoltre si elimina così la necessità di inviare continuamente i dati o le relative modifiche via *e-mail*.
- Alcuni *provider* stanno inoltre sviluppando ulteriori funzionalità del sistema. Ad esempio, qualora un cliente non fosse in grado di codificare correttamente una determinata registrazione contabile, potrà 'postarla' al professionista, il quale, cliccando sul *link*, potrà controllare la registrazione in corso e rispondere alla domanda del cliente o inserire direttamente la codifica richiesta. Oppure, nel corso delle chiusure di fine anno, il professionista potrebbe segnalare all'attenzione del cliente le voci che gli appaiono dubbie o inesatte.
- Le applicazioni su *host* che includono dei sistemi di allarme possono consentire al professionista di individuare i *trend* in corso in tempo reale. A questo punto il professionista potrà mettersi in contatto con il cliente per rettificare la situazione prima che la *performance* ne risenta. Ad esempio, nel caso che la percentuale di fatture incassate cominci a calare, il commercialista potrà contattare il cliente e consigliargli misure correttive.
- Le applicazioni su *host* generalmente richiedono una connessione Internet veloce ed affidabile: anche se lo studio possiede la migliore delle infrastrutture, una interruzione del collegamento si traduce nell'impossibilità di utilizzare il programma e quindi in una perdita di produttività. Per scongiurare questo rischio, gli sviluppatori stanno creando delle applicazioni "*stateless*", che, pur essendo residenti su *host*, continuano a funzionare anche quando cade la connessione. In questi casi una versione sincronizzata del programma e dei dati viene archiviata sul *computer* locale e, se il collegamento Internet cade, l'attività può comunque continuare su quel *computer*. Una volta ristabilita la connessione, viene effettuata la sincronizzazione tra la piattaforma del *provider* e il *computer* dell'utente, riavviando l'elaborazione sul sistema *host*. *Google Gears* rappresenta un ottimo esempio di questa tecnologia.

5.4.2 I *social network* e le comunità *on line*

Forse l'impatto più evidente del *Web 2.0* è la creazione dei *social network* o delle comunità *on line*, come *Facebook*, *MySpace* e *Twitter*, che stanno trasformando il modo in cui le generazioni più giovani comunicano tra loro.

In generale, gli utenti possono registrarsi sui *social network* in base al luogo di residenza, al lavoro che svolgono o ai propri interessi personali. Si possono successivamente aggiungere amici o collegamenti ed inviare messaggi, aggiornare il profilo o comunicare agli amici notizie sulle loro attività.

L'utilizzo dei *social network* a fini lavorativi o economici è stato finora abbastanza ristretto e molte aziende cercano di limitarne l'accesso durante l'orario di lavoro, nel timore che possa risentirne la produttività. Alcuni siti come *LinkedIn* sono rivolti esplicitamente ai professionisti e offrono l'opportunità di creare una rete di colleghi per la segnalazione dei clienti o la possibilità di individuare più facilmente persone o aziende specializzate. Alcuni studi professionali hanno creato il proprio gruppo su questi *social network* allo scopo di restare in contatto con i collaboratori attuali o passati. Altri siti, come *guru.com*, creano una *directory* di consulenti che possono candidarsi per gli incarichi pubblicati (o, come si dice in gergo, "postati") sul sito, facilitando così la creazione di un mercato globale per i servizi di consulenza.

Con l'ingresso nel mondo del lavoro della cosiddetta *iGeneration* (quella dei nati dopo il 1986) è molto probabile che i *social network* e le altre piattaforme di comunicazione, come la messaggistica istantanea, di cui essi si sono serviti negli anni della loro formazione, divengano piattaforme sempre più importanti per le comunicazioni interne ed esterne alle aziende, che ricorreranno sempre più ai siti di *social network* per entrare in contatto con gruppi di clienti potenzialmente interessati ai loro prodotti.

5.4.3 Wiki, ovvero il sapere collaborativo

Un *wiki* (secondo la definizione di Wikipedia, che è il più famoso dei wiki) "è una pagina o un insieme di pagine *web* progettate per consentire a chiunque vi abbia accesso di aggiornarne o modificarne il contenuto, utilizzando un linguaggio di *mark-up* semplificato. I *wiki* vengono spesso utilizzati per creare siti *web* collaborativi e per supportare i siti delle comunità *on line*. L'enciclopedia collaborativa Wikipedia è appunto uno dei *wiki* più noti. I *wiki* vengono utilizzati nel mondo del lavoro per fornire sistemi *intranet* e di gestione della conoscenza."

Sono pochi gli studi di commercialisti che hanno creato un *wiki*, anche se farlo potrebbe significare incrementare la produttività, consentendo di condividere le conoscenze attraverso la condivisione di esperienze precedenti e formulari la definizione di processi e la memorizzazione delle conoscenze tecniche. Tuttavia, non è ancora chiaro se i *wiki* siano in grado di produrre questi benefici e se ciò potrebbe giustificare la perdita di produttività dovuta alle operazioni di manutenzione e aggiornamento.

5.4.4 Strumenti multimediali, *video sharing* e piattaforme di giochi

Per oltre cinquant'anni, le generazioni che si sono susseguite hanno imparato ad utilizzare le immagini, i video e la musica per assimilare informazioni e per comunicare. Grazie alla costante e crescente diffusione della banda larga, sono nati ambienti multimediali su *web*, ricchi di contenuti e video.

Alcune piattaforme di gioco graficamente avanzate hanno creato degli ambienti *on line* in cui milioni di persone possono interagire e lavorare su progetti in maniera collaborativa. Alcune aziende vendono oggi licenze per utilizzare queste piattaforme per creare luoghi di lavoro virtuale in cui gruppi di persone lavorano insieme, indipendentemente dal luogo fisico in cui si trovano.

I siti per la condivisione di video, come YouTube, consentono di caricare e condividere i video con grande semplicità. La tecnologia *podcast* consente di creare e condividere facilmente *file* audio.

Gli studi di commercialisti spesso utilizzano per la preparazione del personale le risorse multimediali contenute in programmi di formazione residenti su *web*.

È soltanto una questione di tempo, ma è certo che prima o poi le tecnologie multimediali cambieranno il modo in cui anche gli studi di medie e piccole dimensioni interagiscono con la propria clientela. Molti di essi si servono già oggi di presentazioni in forma grafica per illustrare più facilmente ai propri clienti l'andamento economico della loro azienda, ma sono ancora pochi quelli che sperimentano l'impiego di video e di *podcast* per fornire informazioni sulla gestione aziendale e sulle più recenti novità legislative.

5.4.5 I blog

Un *blog* non è altro che un sito *web*, generalmente tenuto da un soggetto individuale o da un'azienda, che pubblica commenti e opinioni su un tema specifico. Spesso i lettori possono interagire, rispondendo e postando sul *blog* le proprie riflessioni. I *blog* potrebbero essere utilizzati dagli studi di piccole e medie dimensioni per illustrare le proprie idee sulla gestione aziendale, creare un nuovo mezzo per pubblicizzare le proprie competenze ed interagire con potenziale con i clienti già acquisiti e con quelli potenziali.

5.4.6 Le tecnologie della comunicazione

Un fattore che ha influito enormemente sullo sviluppo di Internet (e sulle innovazioni tecnologiche in generale) è la rivoluzione che ha avuto luogo nel campo delle tecnologie della comunicazione. In meno di venti anni, le comunicazioni si sono completamente trasformate, diventando molto più economiche e diffuse, nonché disponibili in maniera totalmente pervasiva. Il rovescio della medaglia è stato l'aver creato aspettative di ricevere risposte immediate. Tutto questo, nel contesto di uno studio professionale, rende necessaria una gestione attenta delle nuove tecnologie al fine di evitare che lo *staff* si distraiga continuamente per rispondere ad un flusso di comunicazioni praticamente ininterrotto, con un conseguente calo della produttività (vedi a questo proposito il problema del sovraccarico di messaggi di posta elettronica di cui si è detto in precedenza).

Oggi sono nate molte nuove piattaforme per la comunicazione: la tecnologia *Voice Over IP* (VoIP), che ha trasformato ulteriormente le comunicazioni telefoniche, consiste nella trasmissione di segnali vocali e audio tramite Internet. I suoni vengono convertiti in pacchetti di dati, trasmessi attraverso la Rete e riconvertiti in suoni all'altro capo della comunicazione. La qualità delle conversazioni VoIP è in costante miglioramento, anche se talvolta risente del tempo di latenza (ritardo) causato da connessioni Internet di bassa qualità tra i due utenti.

Prodotti come Skype rendono possibili comunicazioni vocali gratuite o a bassissimo costo, che possono rivelarsi preziose tra professionisti che si trovano in luoghi diversi o per comunicare con clienti che risiedono in altre città o altri paesi. Le videoconferenze oggi costituiscono una realtà molto diffusa, anche se richiedono collegamenti con una larghezza di banda elevata.

I sistemi di messaggistica istantanea sono anch'essi largamente utilizzati, in particolare dalle giovani generazioni. I cellulari vengono ormai impiegati in tutto il mondo, a costi sempre più bassi grazie al loro crescente successo. Questi sistemi possono rivelarsi estremamente utili in un contesto lavorativo, per fornire una risposta rapida a problemi di natura non troppo complessa. Anche in questo caso il loro utilizzo va tenuto sotto controllo, per evitare che continue interruzioni ostacolino la produttività.

5.4.7 Freeware

Il *freeware* è un *software* che viene distribuito gratuitamente. Il fornitore spesso trae il proprio guadagno pubblicizzando o incoraggiando la vendita di altri prodotti. Alcune applicazioni *freeware* sono "*open source*", ovvero realizzate da sviluppatori che desiderano creare programmi di qualità e acquisire maggiori conoscenze grazie alla collaborazione con sviluppatori affini.

I *browser* per la navigazione in Internet sono l'esempio più comune di *freeware*: *Internet Explorer* di Microsoft, *Firefox* di Mozilla, *Chrome* di Google e *Safari* di Apple sono tutti gratuiti. Moltissimi sistemi di posta elettronica *on line* sono anch'essi gratuiti, come *Hotmail* di Microsoft e *Gmail* di Google. Le alternative gratuite al pacchetto *Microsoft Office* sono già state menzionate.

È consigliabile usare molta prudenza prima di decidere di utilizzare dei *freeware* per le attività critiche dello studio e tenere conto di problematiche come la disponibilità di assistenza tecnica e l'affidabilità del prodotto. In linea generale è preferibile evitare i programmi gratuiti, salvo che non siano rinomati per la loro qualità, funzionalità ed affidabilità.

5.5 Il passaggio completo al formato digitale (*paperless office*)

La nascita di studi in cui è stato totalmente abolito l'utilizzo del cartaceo (*paperless office*) era stata annunciata sin dall'avvento della *personal computer*, ma di fatto non è ancora avvenuta. Al contrario, l'utilizzo della carta è cresciuto nel corso del tempo, per una serie di ragioni diverse, sostanzialmente legate al fatto che le persone tendono ad adottare un *modus operandi* che richiede il minimo sforzo per ottenere il massimo beneficio.

- Le stampanti sono diventate veloci ed affidabili: spesso si fa prima a stampare nuovamente un documento che non a reperirlo nell'archivio cartaceo.
- Le scrivanie sono più grandi degli schermi: spesso è più facile esaminare documenti di grandi dimensioni distribuendone le pagine sulla scrivania piuttosto che sfogliando l'intero documento sul *monitor* del *computer*. Inoltre, molti affermano che in questo modo riescono ad interpretare più rapidamente e correttamente il contenuto del documento.
- Sfolgiare una pratica cartacea può costituire un'operazione notevolmente più rapida che non scorrere un *file* PDF di grandi dimensioni.
- Il cartaceo può essere letto ovunque e in qualsiasi momento. Non c'è bisogno di batterie, si possono fare facilmente delle annotazioni ed è il supporto con il quale la maggior parte delle persone lavora da tutta una vita.

Tutto questo significa che il passaggio completo al formato digitale non sarà mai una realtà? Tutt'altro: l'industria tecnologica sta mettendo a punto soluzioni che renderanno il lavoro su documenti digitali molto più efficiente e comodo rispetto al lavoro su carta.

Il formato cartaceo, infatti, ha da sempre le sue controindicazioni: è dispendioso in termini di tempo, per la copia e l'archiviazione, e in termini di denaro; è estremamente vulnerabile al fuoco, all'acqua e ad altri eventi distruttivi; è soggetto a deterioramento; comporta dei costi di trasferimento maggiori; non consente a più persone di lavorare contemporaneamente sullo stesso documento; infine, occupa moltissimo spazio e richiede tempo per effettuare una ricerca. A tutte queste considerazioni si poi aggiungono quelle ambientali, che promuovono un minore utilizzo della carta. È quindi evidente che la carta non rappresenta il supporto ideale. La sfida, a questo punto, è superare gli inconvenienti legati all'utilizzo dei documenti elettronici, esaltandone al massimo gli aspetti positivi.

5.5.1 Come superare i fattori che ostacolano il passaggio completo al formato digitale

Esistono già diverse innovazioni che possono contribuire a risolvere i problemi legati all'utilizzo di documenti in formato digitale:

- La tecnologia multischermo consentirà, con il tempo, di offrire vantaggi pari, se non superiori, all'abitudine di distribuire i fogli sulla scrivania. *Monitor* di dimensioni sempre maggiori vengono immessi sul mercato a prezzi sempre più bassi. Numerosi studi professionali hanno già adottato la tecnica del doppio o triplo schermo, registrando aumenti considerevoli della produttività e un netto calo del numero delle stampe effettuate.
- *Computer* portatili estremamente compatti, leggeri e poco costosi (*netbook*), consentono al professionista di portare sempre con sé i documenti necessari oppure, se preferisce, di accedervi facilmente attraverso la rete Internet. Processori sempre più veloci consentiranno una rapida ed efficiente la navigazione anche all'interno dei documenti digitali di grandissime dimensioni.
- Le innovazioni *software* renderanno più facile l'inserimento di annotazioni e segnalibri, velocizzando la navigazione all'interno del documento, mentre i sistemi di indicizzazione migliorano ulteriormente la possibilità di effettuare ricerche all'interno del testo.
- Sono in corso di realizzazione avanzamenti del *software* che faciliteranno la compilazione dei documenti a schermo mediante pulsanti di scelta, caselle di spunta, menù a tendina).

La tecnologia però rappresenta soltanto uno dei problemi da risolvere. Le persone generalmente sono avverse al cambiamento: alcuni non hanno il tempo, l'energia o l'interesse per imparare ad utilizzare i nuovi strumenti elettronici in modo efficiente. Di conseguenza, anche in presenza delle migliori soluzioni tecnologiche, rimane il problema di disabituare le persone all'utilizzo della carta. Molti non si fidano dei sistemi elettronici, in particolare se in passato hanno perso un documento o se un *file* è stato danneggiato e non sono riusciti a recuperarlo. Per completare il passaggio al formato digitale in tutto lo studio professionale non basta investire solo in tecnologia, ma anche e forse soprattutto nell'installazione dei nuovi sistemi e nella formazione dello *staff*. Interessante notare, a questo proposito, che sono gli studi di recente costituzione a registrare il maggiore successo nell'uso del formato digitale. Il motivo potrebbe essere che uno studio appena avviato non è appesantito dalla necessità di modificare le metodologie di lavoro, i processi e la cultura esistenti. Questo non vuol dire, però, che gli studi già costituiti non possano ottenere risultati altrettanto brillanti, con il giusto impegno e la necessaria apertura al cambiamento:

- I *leader* devono sostenere pienamente la trasformazione, essere disponibili a dedicare il tempo e l'impegno necessari a modificare le proprie abitudini di lavoro e abbracciare con convinzione il nuovo sistema. Per alcuni professionisti più anziani, questo potrebbe significare migliorare la propria capacità di digitare testi e navigare all'interno dei documenti in formato elettronico. Non tutti gli studi riescono ad impegnarsi in maniera sufficiente e il più delle volte questo si traduce in un fallimento, quantomeno parziale, dell'iniziativa.
- È utile nominare un "esperto" (come già si ha avuto modo di dire nel [Paragrafo 3.1](#)) che guidi la fase di implementazione del sistema, che abbia l'entusiasmo necessario e l'autorità richiesta per affrontare i problemi e le difficoltà via via che si presentano, eliminando il più velocemente possibile le barriere che si frappongono al cambiamento. L'esperto dovrà rappresentare anche il *trait d'union* con il fornitore del sistema ed occuparsi della formazione dello *staff*, rispondendo anche ad eventuali richieste di spiegazioni ed approfondimenti.

Uno dei compiti fondamentali dell'esperto è quello di incoraggiare la realizzazione di modelli predefiniti di documenti, che rendano semplice e rapida la compilazione a schermo, come

- l'inserimento dei dati della clientela (nominativi, indirizzi, ecc.) all'interno dei documenti attraverso gli altri sistemi in uso nello studio;
- la creazione automatica di documenti a partire da paragrafi predefiniti per generare rapidamente dei documenti modificati in base alle circostanze o all'uso specifico;
- l'utilizzo di pulsanti di scelta, caselle di spunta e menù a tendina per velocizzare la compilazione dei documenti;
- l'utilizzo di segnalibri e collegamenti ipertestuali per consentire una navigazione più rapida all'interno di un documento o tra documenti diversi.

L'introduzione graduale e ragionata dei nuovi sistemi produce spesso risultati migliori che non una installazione a tappeto. Molte innovazioni riuscite iniziano con l'introduzione sperimentale all'interno di un gruppo ristretto. In questo modo è possibile individuare subito i problemi che possono insorgere e risolverli prima di avviare un progetto di cambiamento su larga scala.

Uno degli ostacoli più difficili da sormontare si è rivelato la sostituzione dei documenti contabili e della documentazione relativa alle revisioni contabili (le carte di lavoro). Molti studi hanno provato ad utilizzare le cartelle di lavoro di *Microsoft Excel*, ma il più delle volte mancano le competenze e/o non si è disposti a investire il tempo necessario a creare dei modelli di fogli di calcolo in modo da renderne più efficiente la compilazione. Non sono molte le soluzioni proposte dal mercato in grado di gestire in maniera "elegante" le interrogazioni e registrare l'avvenuta approvazione. In alcuni paesi sono disponibili dei *software* per la produzione di carte di lavoro, ma spesso mancano delle funzionalità più avanzate necessarie per facilitare la compilazione e la revisione a schermo. Tuttavia, la situazione è in via di miglioramento e queste applicazioni potrebbero in futuro consentire di aumentare la produttività in misura considerevole.

Lo studio dovrà adottare un sistema di gestione documentale che consenta di sfruttare i vantaggi della digitalizzazione. Per ulteriori approfondimenti, si rimanda al [Paragrafo 5.2.5](#).

Come si è detto, Internet consente di collaborare alla realizzazione del medesimo documento. Per molti si tratta di un'idea difficile da cogliere, in quanto questa possibilità non esiste nel mondo del cartaceo. La collaborazione consente a due soggetti di lavorare contemporaneamente sullo stesso documento, indipendentemente dal luogo in cui si trovano. Il miglior esempio è dato dalle applicazioni su *host* accessibili da *web* proposte da *Google (Google Documenti)*, che consentono a utenti anche fisicamente lontani tra loro di visualizzare o modificare uno stesso documento. Unico requisito indispensabile è la connessione a Internet. Alcune possibili applicazioni riguardano il caso in cui:

- un cliente chiede allo studio di elaborare un prospetto previsionale. Il cliente può visualizzare il foglio di calcolo direttamente dal suo ufficio e può analizzare con il professionista le modifiche possibili per telefono: il professionista le inserisce nel foglio di calcolo e il cliente visualizza istantaneamente gli effetti del cambiamento. Con questo sistema è possibile mettersi in contatto con clienti che si trovano anche in altre aree residenziali, in centro città o anche in altre regioni e paesi;
- è in corso di preparazione un documento molto importante: il cliente e il consulente possono seguire l'operazione in tempo reale, intervenendo per chiedere modifiche o cambiamenti.

È prevedibile che con il diffondersi di questi sistemi verranno messi a punto nuove applicazioni per facilitare la collaborazione tra professionisti, clienti ed eventuali terze parti interessate.

Anche l'impiego degli *scanner* rappresenta un elemento fondamentale per la digitalizzazione dei documenti dell'ufficio. Sono recentemente stati commercializzati degli *scanner* in grado di archiviare i documenti in modo automatico mediante tecnologie di riconoscimento ottico dei caratteri (OCR), che leggono le informazioni contenute nel documento, consentendone l'archiviazione e in alcuni casi generando automaticamente lettere e altri tipi di documenti destinati al cliente.

Un altro problema è rappresentato dalla firma apposta sul documento digitale. Alcuni studi professionali si limitano a inserire l'immagine digitalizzata della firma all'interno del documento, ma in questo caso è necessario adottare delle misure di sicurezza per garantire che i *file* contenenti le firme siano assolutamente sicuri e accessibili soltanto dalle persone autorizzate. Ad ogni modo bisogna ricordare che non esiste alcuna garanzia di sicurezza per questo tipo di firme visto che chiunque potrebbe facilmente crearne una copia con uno *scanner*.

La firma digitale rappresenta al contrario una tecnologia più avanzata, in quanto la firma è incorporata nel documento elettronico. La firma digitale può essere incorporata soltanto se l'utente si è autenticato (mediante *username* e *password*, impronte digitali o altri dati biometrici). In alcuni paesi l'uso della firma digitale in determinate tipologie di documenti è prescritto dalla legge.

Una questione di cui si discute è l'importanza di digitalizzare la documentazione relativa agli esercizi passati. La possibilità di avere tutti i documenti disponibili *on line* rappresenta evidentemente un vantaggio, ma i costi sono considerevoli. La realtà è che si ha sempre meno necessità di accedere ai dati degli anni precedenti. La maggior parte degli studi si limita generalmente ad effettuare una scansione dei documenti relativi agli anni precedenti che hanno valore permanente, come gli atti costitutivi di società o di *trust*, o la documentazione necessaria per svolgere incarichi futuri.

Infine, alcuni studi ottengono dalla digitalizzazione dei propri documenti un importante ritorno di immagine, dimostrandosi attenti alle problematiche ambientali. Alla luce della crescente attenzione nei confronti dell'ambiente, è possibile presumere che gli studi tenderanno sempre più ad adottare misure di salvaguardia dell'ambiente.

5.5.2 Potenziali contrasti con gli enti di vigilanza e con la magistratura

Un'obiezione che viene spesso sollevata quando si parla di abbandonare del tutto il formato cartaceo è che gli enti di vigilanza e la magistratura potrebbero avere qualcosa da obiettare in merito alla validità dei documenti in formato elettronico. Occorre innanzitutto ribadire che quanto affermato in questo manuale non è che una panoramica di carattere generale, non necessariamente applicabile a tutte le circostanze. Ogni studio professionale di piccole e

medie dimensioni dovrebbe chiedere al proprio consulente legale un parere in merito alla ammissibilità delle copie dei documenti ottenute tramite scansione elettronica, in ciascun caso specifico.

L'ammissibilità dei documenti a fini probatori è disciplinata dalle singole legislazioni nazionali, alle quali possono aggiungersi inoltre le norme in merito alla riproduzione dei documenti mediante scansione elettronica emanate dai vari enti di vigilanza. Tali regole vanno esaminate nel dettaglio prima di decidere di distruggere i documenti originali e affidarsi esclusivamente alle copie in formato elettronico.

Quasi ovunque, tuttavia, i tribunali e le pubbliche autorità considerano ammissibili le copie elettroniche dei documenti a condizione che la copia stessa sia prodotta utilizzando una tecnica "che riproduce fedelmente l'originale". Il problema sorge quando la controparte, in un procedimento giudiziario, sostiene che la copia non riproduca fedelmente l'originale. Per questa ragione, si dovrebbe fare in modo di archiviare documenti in un formato che non sia facilmente modificabile.

Maggiori difficoltà possono sorgere quando diverse autorità competenti prescrivono di conservare i documenti in modi o in formati differenti, il che potrebbe comportare la necessità per lo studio di dotarsi di più programmi per creare e conservare documenti destinati ad enti diversi.

Il TIFF (*Tagged Image File Format*) viene spesso considerato un formato difficile da alterare, tuttavia molti studi professionali preferiscono utilizzare il formato PDF (*Portable Document Format*) perché i *file* PDF:

- sono universalmente compatibili (possono essere letti con il *software* gratuito *Adobe Reader*);
- hanno generalmente dimensioni inferiori dei *file* TIFF (e sono di conseguenza più veloci da trasmettere);
- hanno una resa migliore sullo schermo e quando vengono stampati;
- conservano l'orientamento originale in tutte le pagine (mentre nei *file* TIFF l'orientamento è definito in base alla pagina iniziale);
- possono essere protetti tramite *password* e/o firma elettronica per tutelarne l'integrità;
- si prestano alla ricerca elettronica (tranne nei casi in cui il *file* PDF sia stato creato a partire da una scansione).

Il sistema di gestione documentale deve essere in grado di verificare che il documento non sia stato manomesso. È di fondamentale importanza che i documenti possano essere bloccati una volta completati, registrando la data in cui è stato effettuato il blocco. L'ideale sarebbe elaborare uno storico con le date di creazione, modifica, revisione e approvazione, per dimostrare alla corte che l'integrità del sistema non è stata violata.

In alcuni paesi, gli enti di vigilanza prescrivono la firma autografa, ma ci si sta gradualmente muovendo verso il riconoscimento anche delle scansioni e della firma digitale. Altre organizzazioni rifiutano di accettare i documenti digitali, cosa che può generare significative barriere all'archiviazione elettronica. Tuttavia, è probabile che col passare del tempo questi atteggiamenti diventino sempre meno frequenti.

L'ordine professionale locale potrà comunque fornire ulteriori informazioni in merito alle norme e alle consuetudini nazionali.

5.6 Il ruolo dei sistemi di gestione della conoscenza (*knowledge management*)

5.6.1 La conoscenza come vantaggio competitivo per lo studio

L'informazione costituisce una forma di vantaggio competitivo, sia che la si intenda come la capacità di offrire servizi in maniera più efficiente, sia che la si interpreti come la capacità di assicurare un servizio di qualità costante a prescindere dalle competenze o dal *know-how* del personale. McDonald's è riuscita a convertire l'informazione in conoscenza attraverso l'uso di manuali di *franchising*, finalizzati a fornire tutte le informazioni necessarie, dai sistemi contabili fino alle misure igieniche e alle tecniche di preparazione del cibo servito alla clientela. La diffusione di queste informazioni assicura un livello uniforme di servizio, riducendo al minimo la necessità di formazione o di risorse altamente competenti ed intelligenti per la risoluzione

delle situazioni critiche. L'obiettivo principale è quello di far sì che l'informazione sia compresa, diffusa e messa in pratica nel quadro del normale funzionamento dell'azienda (Leidner, 1997).

Benché non esista un consenso generalizzato sulle definizioni di "conoscenza" e "informazione", la conoscenza viene normalmente interpretata come 'importanza' o 'potere'. Secondo Firestone (2003), quando un dipendente esperto abbandona un'organizzazione, prevale la percezione che con lui se ne vada una certa quantità di conoscenze implicite, laddove invece l'informazione rimane alla portata di tutti gli altri membri dell'organizzazione. L'autore chiarisce ulteriormente il ruolo della conoscenza nell'ambito di un ciclo di vita della conoscenza di tipo dinamico, citando la fluidità e l'adattabilità all'informazione che essa incorpora.

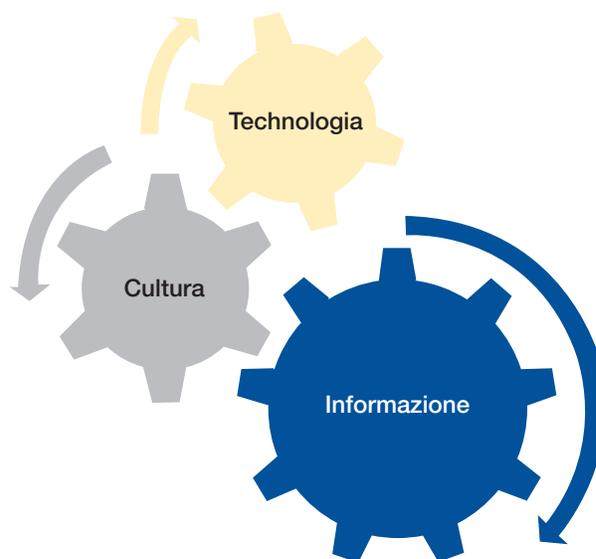
Da alcuni studi è emerso che le imprese abituate a collaborare e a condividere le informazioni organizzative continuano a farlo, e in modo ancora più efficiente, quando vengono introdotti sistemi di gestione della conoscenza (*Knowledge Management Systems, KMS*), mentre le organizzazioni che collaborano in modo meno frequente ed efficiente non migliorano neanche con l'introduzione dei sistemi KMS (Vandenbosch & Ginzberg, 1997). Analizzare la cultura dell'organizzazione prima di iniziare a trasferire la conoscenza aiuterà a capire entro quali limiti il nuovo sistema potrà essere utile e produttivo e a lavorare rimanendo all'interno del margine individuato. In altre parole, la sfida è riuscire a gestire la transizione verso un'organizzazione che promuove la condivisione della conoscenza.

I motori di ricerca e i portali *web* sono strumenti molto utili per trasferire le informazioni di cui si ha bisogno. Padroneggiare queste tecnologie può diventare una forma d'arte, con operatori che svolgono un ruolo sempre più importante nel "filtrare" i milioni di risultati ottenuti con una normale ricerca in rete.

5.6.2 L'impiego della tecnologia per filtrare le informazioni alla ricerca della conoscenza

Il recupero delle informazioni può essere drasticamente modificato dall'avvento di nuove tecnologie e nuove soluzioni applicative, in un ciclo dinamico. Con il tempo, la tecnologia dei sistemi di recupero e archiviazione delle informazioni si adeguerà ai nuovi sistemi man mano che questi evolvono, migliorando ulteriormente la qualità dei dati e l'accesso alle informazioni pertinenti (come indicato nella sottostante [Figura 5.1](#)).

Figura 5.1 I principali elementi della gestione delle informazioni

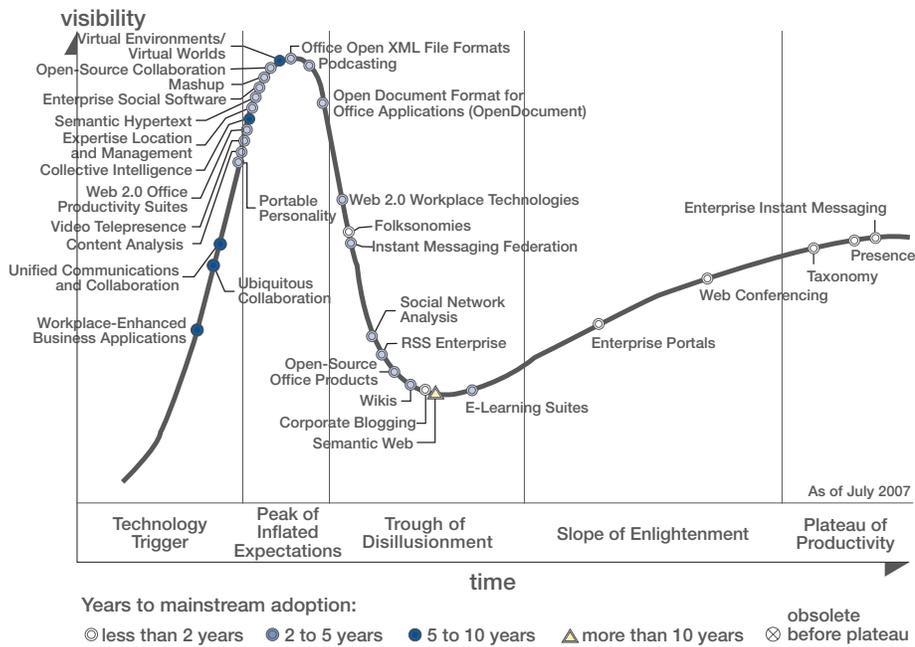


5.6.3 La nascita dei sistemi RSS, dei wiki, dei blog e dei social network nel Web 2.0

Tecnologie quali le *intranet* aziendali, i *social network* e i sistemi RSS (*really simple syndication*) costituiscono oggi i mezzi più diffusi di condivisione della conoscenza, offrendo sistemi di distribuzione delle informazioni (*syndication*

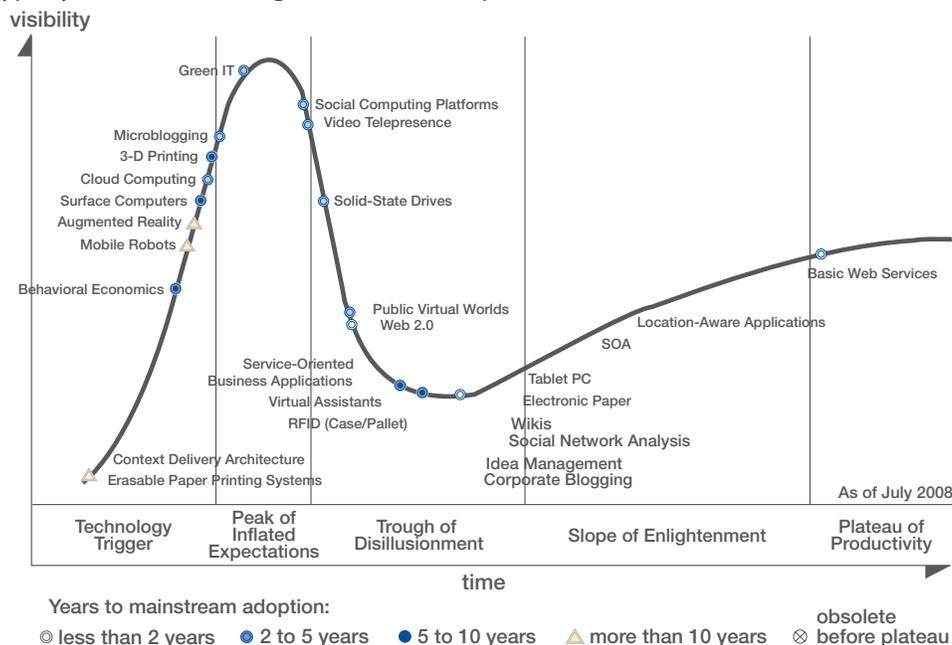
system) semplici ed efficaci per diffondere le informazioni al di là dei confini aziendali. Tutti questi sistemi fanno parte del *Web 2.0*, che consente ad imprese grandi e piccole di comunicare le loro idee e i loro valori ai clienti attuali e a quelli potenziali.

Figura 5.2 L'hype cycle della tecnologia, Gartner Group, 2007



La Figura 5.2 e la Figura 5.3, tratte dal lavoro del Gartner Group, illustrano il picco, la caduta e la successiva fase di assestamento delle tecnologie *Web 2.0*. Grazie alla mole di informazioni già disponibili su Internet, le tecnologie *Web 2.0* consentono di accedere e gestire in maniera efficiente e razionale volumi maggiori di dati, presentandoli in modo più facile e accessibile.

Figura 5.3 L'hype cycle della tecnologia, Gartner Group, 2008



Durante il periodo della formazione iniziale, gran parte delle energie dell'impresa sono rivolte all'acquisizione di conoscenza, in particolare al reclutamento di personale qualificato e alla creazione di una apposita *directory*: ad esempio, se qualcuno ha bisogno di uno specialista, basta che effettui una ricerca sul mySite dell'azienda (<http://Office.Microsoft.com/en-us/SharePointserver/HA101087481033.aspx>) e troverà uno specialista del settore.

Due degli archivi di informazioni (*repository*) più pervasivi emersi nell'era di *Web 2.0* sono i *blog* e i *wiki*, che ormai fanno parte integrante del processo di diffusione delle informazioni. I motori di ricerca utilizzano un certo numero di algoritmi per determinare la rilevanza delle pagine *web* individuate (nella terminologia di *Google*: "page rank").

Programmi come *Microsoft SharePoint* (<http://Office.Microsoft.com/en-us/SharePointserver/FX100492001033.aspx>) sembravano assicurare alle aziende la possibilità di raccogliere tutta la conoscenza aziendale in archivi informatici interni, come le reti *intranet*, i *wiki* e i *blog*, e di estrarla poi in una memoria statica. Tuttavia vi è il rischio che tutto ciò si traduca in un ulteriore aumento della massa di informazioni inutili in circolazione, fonte di distrazione più che di aiuto nel proprio lavoro.

Le tecnologie collettive come *AJAX* (*Asynchronous JavaScript and XML*) (<http://en.wikipedia.org/wiki/AJAX>) migliorano l'usabilità e la funzionalità delle pagine *web* e dei *portlet*, dei componenti inseriti nella pagina di un portale, che forniscono informazioni tratte da altri sistemi. Quando l'utente digita una domanda o una parola chiave per effettuare una ricerca, la tecnologia esamina i metadati per individuare eventuali corrispondenze tra ciò che si sta cercando e quello che si è già definito nella base di conoscenza (*knowledge base*) e restituisce i dati contenuti nell'archivio, analizzando grandi quantità di dati senza che vi sia necessità di un *input* da parte dell'utente (che avviene normalmente con la pressione del tasto "Invio" o "Cerca"). Queste funzioni sono state ampiamente utilizzate da motori di ricerca come *Google* e *Bing*, che forniscono termini di ricerca rilevanti (e frequenti) in base a *input* costituiti da stringhe letterali.

Leidner ha individuato diversi problemi legati all'informazione, alla gestione e alla tecnologia, ciascuno dei quali rappresenta un elemento centrale per una riuscita implementazione del sistema di gestione della conoscenza (Figura 5.4).

Figura 5.4 I principali problemi legati alla gestione della conoscenza

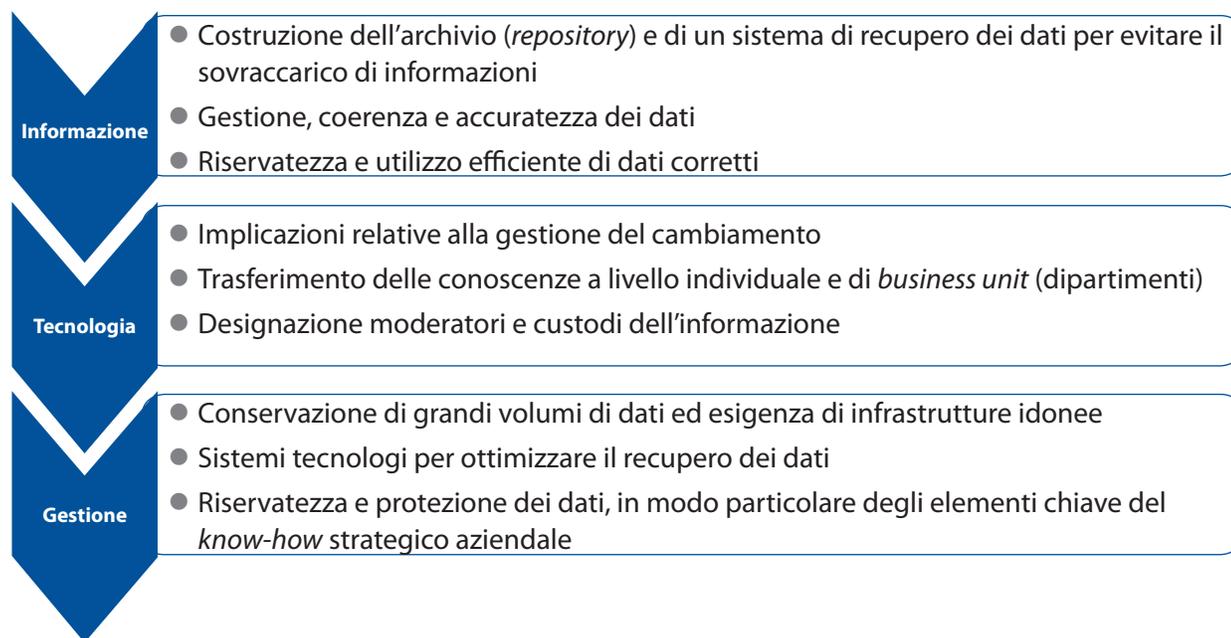
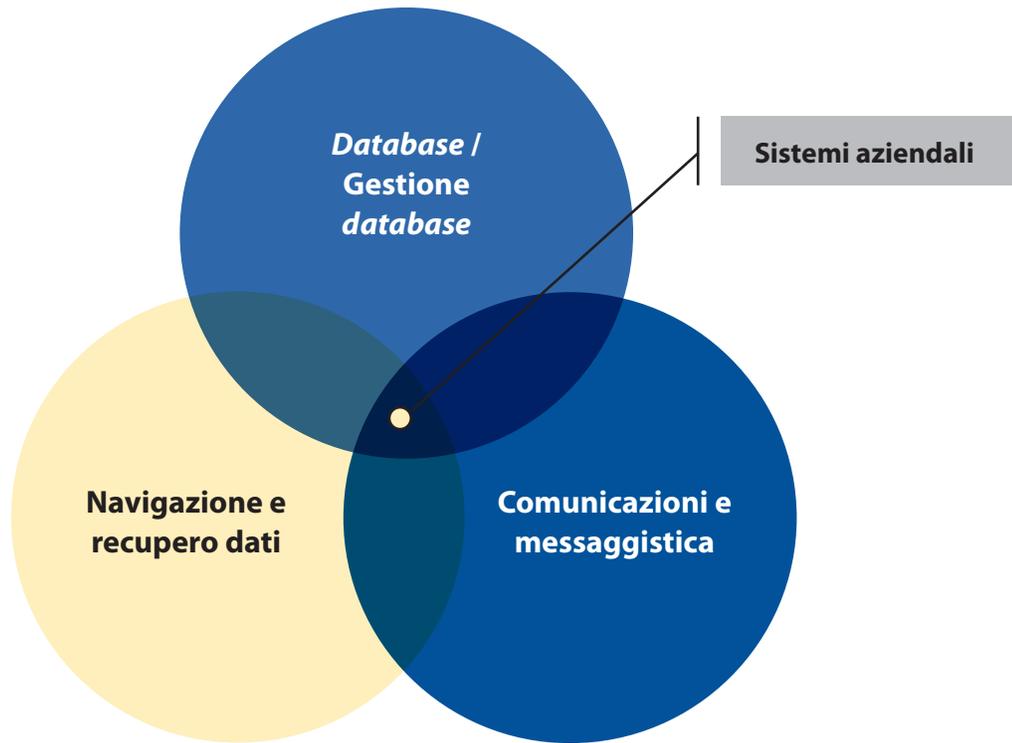


Figura 5.5 L'interdipendenza delle funzioni dei programmi di gestione della conoscenza



Gli utenti sono già sovraccarichi di informazioni, e ciò fa nascere il timore che per questo motivo possano non essere comprese le informazioni contenute nel sistema di gestione della conoscenza, confermando così l'ipotesi di Courtney *et al.* (1997) secondo cui "omettere ciò che non è importante può essere altrettanto importante che concentrarsi sull'importante". In alcuni casi documentare i processi banali e di *routine* che si svolgono all'interno dell'organizzazione potrebbe distrarre da informazioni di rilevanza determinante contenute all'interno del sistema di gestione della conoscenza.

Nel contesto di uno studio di commercialisti, diversi sistemi di gestione documentale di tipo procedurale possono collegare tra loro processi, informazioni e conoscenze. I sistemi informatici possono essere concepiti in maniera da facilitare la gestione del flusso di lavoro, facendo in modo che il documento, durante le varie fasi del normale processo di compilazione, venga sottoposto a revisione, per essere infine approvato e distribuito, oppure autorizzato a procedere alla fase successiva. Molti degli attuali sistemi offrono interfacce di facile utilizzo per agevolare la creazione delle varie tappe del flusso di lavoro.

I sistemi di gestione della conoscenza necessitano di una chiara integrazione con i sistemi aziendali, di modo che l'informazione possa essere recuperata nel momento in cui se ne ha la necessità. La mancata integrazione di questi sistemi non potrà che tradursi in un risultato inferiore alle aspettative.

5.6.4 Prepararsi all'avvento dei sistemi informatici incentrati sulla conoscenza

Non esiste una scienza esatta che possa fornire un metodo per convertire gradualmente i processi e le conoscenze organizzative in un'applicazione IT, ma vi sono alcune caratteristiche fondamentali che possono garantire che la decisione di affidarsi ad un sistema elettronico sortirà l'effetto desiderato, sia in termini di ritorno sull'investimento che di aumento dell'efficienza.

5.6.4a I principali fattori da considerare quando si decide di adottare un sistema di gestione della conoscenza

David Maister (1993) ha confermato che la struttura organizzativa è dettata dalla tipologia di lavoro svolto. Timbrell (2008) ha formulato ipotesi sulla necessità che le imprese si focalizzino sul processo di conversione dell'esperienza in efficienza e sulle strutture su cui si basa l'impresa moderna. Analizzare le aree in cui un determinato studio professionale potrebbe conseguire i maggiori vantaggi da un aumento dell'efficienza è il punto di partenza per stabilire i requisiti che dovrebbe possedere il sistema di gestione della conoscenza più adatto a quel particolare studio.

Figura 5.6 Fattori da considerare ai fini del sistema di gestione della conoscenza



Adattato da: Timbrell 2008; BusinessFitness 2008

Ai fini del trasferimento della conoscenza, si dovrebbero considerare soltanto quei processi che sono in grado di attraversare efficacemente la cosiddetta voragine informativa. Le conoscenze che non sono facilmente applicabili al fine di creare efficienza, o quelle il cui successo dipende dal verificarsi di un numero eccessivo di condizioni, rischiano di far ottenere risultati insoddisfacenti o addirittura controproducenti a causa delle necessarie rielaborazioni, essendo perciò causa di inefficienza. Pundits ipotizza che soltanto l'informazione, e non la conoscenza, possa essere gestita, e che l'informazione diventa conoscenza soltanto quando viene assimilata da coloro che vi hanno accesso (Lefkowitz & Lesser, 1988). Un punto sul quale prevale il consenso generale è che la gestione della conoscenza, in qualunque forma, faciliti il successo quando viene impartita e integrata al livello di tutta l'organizzazione (Asprey & Middleton, 2003).

5.6.4b Premiare l'input: una metodologia per conseguire il successo collaborativo

I sistemi di gestione della conoscenza implementati su scala aziendale richiedono generalmente un profondo rinnovamento culturale, dato che le organizzazioni sono solite ricompensare professionisti e assistenti in base alle prestazioni individuali e al *know-how* personale. In molte organizzazioni sarebbe necessario un cambiamento culturale di grande portata per modificare l'atteggiamento e i comportamenti del personale e per indurlo a condividere spontaneamente e costantemente le proprie conoscenze e le proprie intuizioni. Un modo efficace per incoraggiare tale cambiamento potrebbe essere l'adozione di un meccanismo di premi e di incentivi. La *PricewaterhouseCoopers* ha adottato un metodo del genere per incoraggiare i propri consulenti e collaboratori a condividere tra loro il proprio sapere. Ad esempio, il numero delle pubblicazioni di un consulente e la frequenza con cui esse vengono utilizzate (che costituisce una misura della condivisione di conoscenza) costituisce un elemento essenziale ai fini dell'avanzamento di carriera. Sempre alla *PricewaterhouseCoopers*, un ulteriore stimolo

alla condivisione del sapere viene dalla politica aziendale di rivalutare e premiare le prestazioni dei singoli professionisti alla luce delle attività svolte a favore della condivisione delle conoscenze (Hildebrand, 1994).

Tali sistemi di misurazione fanno in modo che i contenuti aggiunti dagli specialisti contribuiscano al valore complessivo delle informazioni contenute nell'archivio di conoscenze (*knowledge repository*); è poi possibile ottenere una valutazione dei contenuti aggiunti attraverso il giudizio fornito dagli utenti che accedono ai dati pubblicati e forniscono un *feedback* qualitativo sull'effettivo aggiornamento e sulla pertinenza delle informazioni. Questi meccanismi di *feedback* sono di enorme valore per stabilire se il valore percepito corrisponde di fatto al valore realizzato.

5.4.6c Per quale motivo persino i progetti meglio concepiti falliscono al momento della loro realizzazione? La mancanza di "preparazione culturale" potrebbe vanificare l'efficacia e la rilevanza dei sistemi di gestione della conoscenza adottati dallo studio?

Stabilire in che misura lo studio, qualsiasi siano le sue dimensioni, è culturalmente pronto ad accettare l'introduzione delle nuove tecnologie è determinante ai fini del successo dell'iniziativa. Gli esperti concordano sulla necessità di dare la precedenza ad una verifica della cultura organizzativa e del grado di accettazione dei nuovi sistemi, prima di procedere con la loro introduzione, se si vogliono aumentare le probabilità di successo (Firestone, 2003). Un aspetto fondamentale emerso dalla ricerca è l'utilizzo equilibrato dei nuovi sistemi, dove l'impiego del sistema di gestione della conoscenza diventa centrale nell'attività individuale e non un elemento marginale. Alla luce di queste conclusioni, molti dei sistemi di gestione della conoscenza si integrano perfettamente con gli altri sistemi in uso all'interno dell'organizzazione.

I sistemi di gestione della conoscenza possono anche generare un sovraccarico di informazioni. L'obiettivo di una efficace strategia di gestione della conoscenza è quello di assicurare un filtro che faccia passare soltanto informazioni rilevanti e tempestive. I sistemi in grado di apprendere o comprendere tassonomie specifiche possono fornire informazioni contestualmente rilevanti al momento in cui esse vengono richieste. Questo risultato può essere ottenuto attraverso l'impiego di applicazioni e *software* specifici, progettati per eseguire *query* su *database* molto grandi e restituire soltanto i risultati più rilevanti. Se ben implementati, il valore di questi sistemi per l'azienda è legato alla capacità dell'impresa di registrare margini operativi lordi superiori alla media del comparto, grazie ad una efficace gestione delle conoscenze (in quel contesto specifico) (Asprey & Middleton, 2003).

5.6.5 Consultazione dei documenti e gestione del contenuto

I documenti vengono generalmente concepiti come dei testi cartacei che forniscono informazioni o prove (Asprey & Middleton, 2003), o più in generale, come la rappresentazione del pensiero attraverso segni o simboli. La necessità di gestire i documenti non è una novità, ma risale ai tempi in cui venivano utilizzati metodi di documentazione molto semplici per registrare eventi degni di nota e azioni compiute da personaggi di rilievo, così da poterli poi recuperare a fini storici. Questo semplice metodo di comunicazione si è evoluto nel corso del tempo; i primi sistemi di gestione documentale sono stati impiegati per una vastissima gamma di documenti su diversi supporti fisici, catalogati nei secoli nelle biblioteche e negli archivi di tutto il mondo, per costituire un patrimonio di informazioni al quale poter attingere.

Secondo la legge di Moore sulla capacità (cfr. http://en.wikipedia.org/wiki/Moore%27s_law), le capacità elettroniche (sotto forma di capacità dei chip di silicio) aumentano ad un tasso esponenziale ogni dodici-diciotto mesi. Questa stessa teoria è stata utilizzata dai produttori di *chip* per CPU e di dischi rigidi (cfr. <http://www.intel.com/technology/mooreslaw/>) (cfr. http://www.semiconductor.net/article/339296-Molecular_Imprints_Takes_Template_Replication_to_HDD_Production.php).

Estrapolando da questa legge, si può prevedere che i *terabyte* dei *drive* odierni (10¹² byte) saranno rapidamente sostituiti da *drive* capaci di memorizzare *petabyte* (10¹⁵ byte). È stato ipotizzato (Mancini *et al.*, 2009) che questa

regola si possa ugualmente applicare al modo in cui i documenti elettronici sono cresciuti in rapporto alla capacità delle memorie disponibili. Sulla base di questi dati e estrapolando dalle ricerche condotte sui documenti in rete, è stato calcolato che i *drive* capaci di memorizzare un *petabyte* di dati (1 PB) riusciranno a contenere approssimativamente 1.847.865.595 documenti in PDF di medie dimensioni (5,14 MB) (Lyman & Varlan, 2002).

La gestione elettronica dei documenti ha compiuto degli autentici progressi soltanto negli ultimi trent'anni, grazie all'avvento dei sistemi per la digitalizzazione dei documenti nelle tecnologie per la scansione e il riconoscimento ottico dei caratteri. Insieme alla diffusione dell'*e-commerce* e dello scambio elettronico di dati (EDI) via Internet, il volume e la necessità di una gestione delle comunicazioni elettroniche sono cresciuti in maniera esponenziale. Secondo le stime dei ricercatori dell'Università della California (Lyman & Varlan, 2002) ogni anno vengono creati circa 7.500 milioni di documenti d'ufficio, la maggior parte dei quali sono redatti e archiviati in formato digitale. Tutto questo sta ad indicare che le aziende dovranno individuare il modo ed elaborare delle strategie per creare, memorizzare, archiviare e distruggere i loro documenti.

5.6.6 La gestione dei documenti: il contesto di uno studio di commercialisti

La gestione integrata dei documenti e dei contenuti, in sigla IDCM, all'interno degli studi di commercialisti è stata definita come "La definizione, lo sviluppo e l'implementazione dei sistemi informativi a supporto dell'intero ciclo di vita del documento e della gestione del suo contenuto. Ciò richiede un'architettura di sistema IDCM di tipo olistico, che contempra dei sottosistemi che assicurino la gestione dei [documenti dello studio]" (Asprey & Middleton, 2003).

Requisiti di memoria e considerazioni sui nuovi sistemi

Alla luce del vertiginoso aumento dei requisiti di memoria per l'archiviazione dei documenti, le tecnologie adottate devono garantire la continuità operativa anche nel caso di un guasto dell'*hardware*. In caso di disastro vanno inoltre definite opportune strategie di *backup* e di recupero dei documenti.

I documenti possono essere conservati nei locali dello studio o in ambienti virtuali su Internet, (comunemente definiti "*cloud*"), in formato *Microsoft Office Word* (docx), in formato PDF, oppure sotto forma di pagina *web* dinamica creata con linguaggi quali l'XML (*eXtensible Markup Language*) o il comune linguaggio per la reportistica XBRL (*eXtensible Business Reporting Language*).

Questi formati standardizzati contribuiscono ad imprimere una direzione alla trasmissione elettronica delle montagne di moduli e di modelli cartacei utilizzati in tutto il mondo per la reportistica aziendale. In un contesto in cui le amministrazioni pubbliche mirano a semplificare gli adempimenti e le modalità di rendicontazione prescritti da numerose agenzie governative, è prevedibile che il panorama della gestione e dell'archiviazione dei dati in un sistema per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti registrerà ulteriori cambiamenti.

Alcuni governi, tra cui quello olandese e quello australiano, hanno avviato o portato a termine progetti per la creazione di sistemi XBRL per la reportistica. Madden (2009), intervenendo ad un convegno di commercialisti ed esperti contabili sulla tecnologia XBRL, ha affermato che undici agenzie governative australiane utilizzano più di tredici termini diversi per definire il concetto di "reddito", a dimostrazione della urgente necessità di una revisione e armonizzazione delle informazioni contenute nei rendiconti obbligatori per fini amministrativi e legali. Una tale semplificazione potrà essere realizzata soltanto quando le applicazioni, le agenzie e i requisiti di rendicontazione saranno definiti e concordati universalmente, con la possibilità di trasmettere le informazioni richieste senza dover ricorrere a formati diversi (e a portali *on line*). In uno scenario utopistico, questi sistemi potrebbero generare maggiore efficienza mediante l'inserimento di caselle precompilabili nei *report*, che devono rispondere a requisiti diversi, stabiliti da enti diversi (ad esempio, dalle amministrazioni statali e da quelle federali).

Queste iniziative non fanno che sottolineare la necessità che gli studi professionali adottino delle strategie per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti, in modo da sfruttare appieno l'aumento di efficienza consentito

dal progresso tecnologico. Altrimenti essi continueranno a combattere con la necessità di conservare ed archiviare documenti cartacei, sino a vedere i propri uffici e il proprio personale travolti dalla marea di informazioni (Mancini *et al.*, 2009).

Verso un sistema di gestione dei documenti e dei contenuti

Nel settore della professionale contabile e di quella legale, i sistemi per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti vengono definiti soluzioni per l'archiviazione o, in alcuni casi, iniziative per digitalizzazione. Queste definizioni però si riferiscono soltanto ad un aspetto della tracciatura del ciclo di vita del documento. Per compiere il passaggio completo al formato digitale (nel quale non avviene alcuna operazione di stampa e archiviazione su supporto cartaceo) sarebbe necessario includere anche tutta la documentazione standard dello studio, come gli adempimenti fiscali e amministrativi, le carte di lavoro, la modulistica, e così via. Nel suo rapporto annuale "AAA for benchmarking paperless office practices", Kepczyk propone dei *benchmark* più radicali per valutare i tentativi compiuti dagli studi di commercialisti per semplificare il flusso di lavoro e automatizzare i processi (Kepczyk, 2008).

Un progetto di digitalizzazione dovrà dunque riguardare:

- i documenti digitali dello studio;
- i messaggi di posta elettronica;
- tutti i documenti su supporto cartaceo;
- i disegni e la documentazione tecnica;
- i documenti scansionati ;
- l'adozione di sistemi di indicizzazione dei documenti, con metodologia OCR o mediante codice a barre;
- l'introduzione di sistemi per l'acquisizione automatizzata e la gestione del flusso di lavoro;
- l'introduzione di sistemi di reportistica come XBRL o i *report* statici.

Potrebbe anche rendersi necessario espandere il sistema per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti con alcune applicazioni specifiche del settore, quali ad esempio:

- i sistemi gestionali dello studio;
- i portali per la gestione della conoscenza;
- i sistemi per gli adempimenti fiscali e amministrativi (per i rendiconti obbligatori).

5.7 Definizione dei requisiti dell'archivio delle conoscenze e delle informazioni

5.7.1 Definizione dei requisiti per lo studio

Per far sì che tutto il personale accolga dal punto di vista della cultura dello studio le soluzioni adottate, occorre innanzitutto stabilire quali sono i sistemi in grado di portare valore aggiunto. Per riuscirci, è indispensabile definire prima di tutto quali dovranno essere i requisiti del nuovo sistema che più si adattano alle esigenze dello studio.

5.7.2 Definire quando è necessario un sistema di gestione documentale

Nelle pagine precedenti si è parlato della natura dei documenti dello studio, della crescita esponenziale del volume della documentazione prodotta e delle situazioni in cui il responsabile IT dovrà necessariamente valutare la possibilità di adottare delle soluzioni tecnologiche specifiche per far fronte alla flusso crescente di informazioni. Alla necessità di un approccio integrato alla gestione della conoscenza si unisce l'esigenza imprescindibile di raccogliere e fare tesoro del patrimonio dello studio formato da conoscenze, informazioni, contenuti e archivi.

In *BusinessFitness* (2009) vengono individuate ventidue affermazioni che potrebbero indicare una degenerazione delle informazioni all'interno di uno studio di commercialisti; quelle che seguono sono quelle ritenute più rilevanti, per le quali l'introduzione di un sistema per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti potrebbe rappresentare una soluzione (ovvero un recupero del tempo produttivo):

- a. Non so quali *e-mail* sono stati inviate a questo cliente.
- b. I messaggi di posta elettronica vengono archiviati nella cartella di posta in arrivo personale e questo rende difficile poter seguire l'iter della comunicazione.
- c. Nell'archivio delle pratiche relative al cliente sembra che manchino alcuni documenti.
- d. In che cartella il/la collega avrà salvato il *file*?
- e. Cerco le pratiche e torno da te.
- f. È una tale scocciatura cercare le informazioni sul nostro sistema!
- g. Quale versione del documento è la più aggiornata?
- h. L'orientamento e l'addestramento dei nuovi colleghi richiede un tempo infinito.
- i. Qui ci servono delle procedure operative standardizzate.

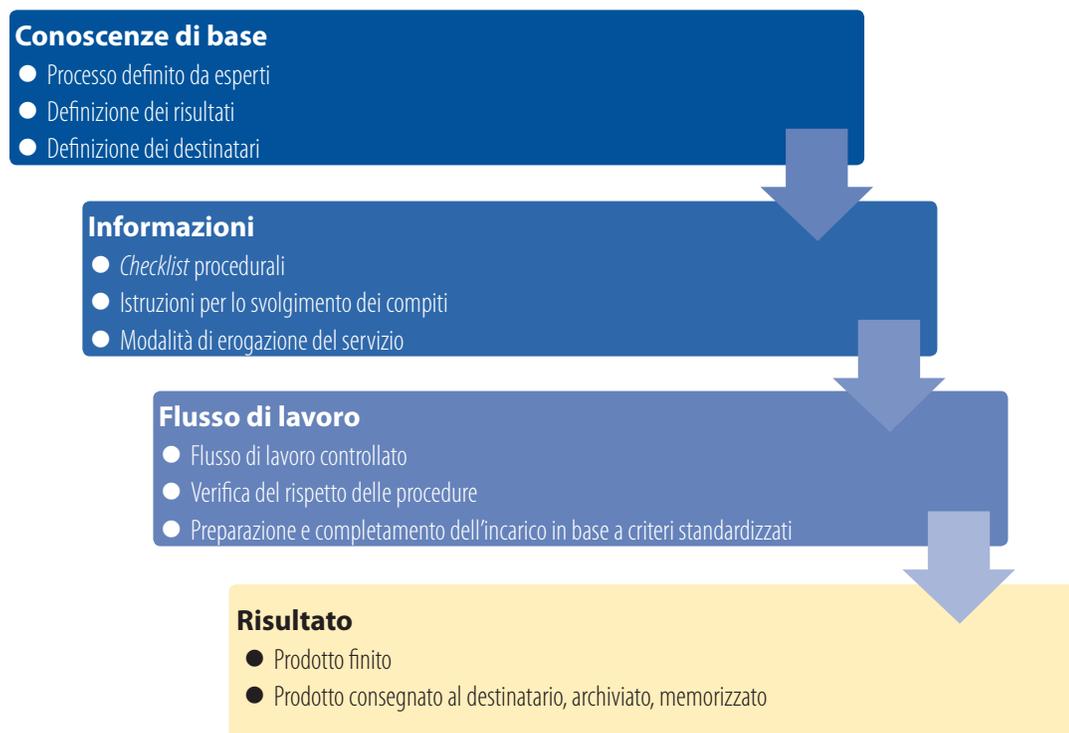
I professionisti devono valutare l'impatto di questi problemi sull'attività complessiva dello studio. Ogni giorno, quindici minuti di mancata operatività al giorno (a causa della tecnologia) in uno studio con due associati può equivalere a diverse migliaia di euro di produttività persa (*PRO.ACTIVE Technology Audit for Accounting Practices*, cfr. <http://SimpleITaudit.proactive-solutions.com.au/>).

Figura 5.7 Panoramica dell'integrazione tra sistemi per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti e dei sistemi per la gestione della conoscenza in uno studio di dottori commercialisti ed esperti contabili



L'approccio integrato alla gestione dei documenti, dei contenuti e delle conoscenze (cfr. [Figure 5.7](#) e [5.8](#)) presenta grandi vantaggi, ma richiede che tutti gli aspetti del flusso di lavoro siano inclusi nel ciclo di vita del documento. Sottovalutare o trascurare il valore di un solo componente (come l'integrazione della posta elettronica) può avere effetti negativi sulla funzionalità e sulla usabilità di tutto il sistema a svantaggio dell'intera organizzazione.

Figura 5.8 Il flusso di lavoro e la generazione dei documenti



Linee guida per lo sviluppo e l'implementazione dei sistemi di gestione delle informazioni

Qualunque sia la scelta operata per l'archiviazione dei documenti (formato elettronico o cartaceo), si ricorda che i principi fondamentali in materia di archiviazione elettronica dei dati sono già stati definiti in maniera dettagliata e inclusi nella norma ISO 15489. L'approccio DIRKS, ad esempio (utilizzato dall'Archivio Nazionale Australiano: <http://www.naa.gov.au/records-management/systems/DIRKS/index.aspx>) prevede un processo di implementazione del sistema in otto fasi. Le stesse fasi possono essere applicate unilateralmente da uno studio professionale che desideri valutare la funzionalità e la convenienza di un sistema per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti. Quella riportata nelle pagine seguenti è una versione adattata (Asprey & Middleton, 2003) delle otto fasi previste dal metodo DIRKS, dalla quale si evince come le linee guida possano essere utilmente applicate anche ad uno studio professionale.

Fase 1. Indagine preliminare finalizzata a individuare le risorse, definire i limiti e stabilire le funzioni di manutenzione con le relative criticità.

Questo rappresenta uno degli imperativi fondamentali nello scegliere una tecnologia o un sistema in base alle specifiche funzionali. Quesiti del tipo: "Quali sono i bisogni dello studio che un sistema per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti potrebbe soddisfare?" andrebbero posti prima di quesiti del tipo: "Quali sono le funzioni di questa particolare soluzione per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti?". Partire dalle proprie esigenze anziché dalla soluzione evita il rischio di affrontare la questione con una visione limitata ad una soluzione o ad un prodotto specifico.

Fase 2. Analisi dell'attività svolta dallo studio, comprensiva di definizione degli *stakeholder*, valutazione del rischio ed elaborazione di uno schema di classificazione del *business*.

Questo passaggio viene spesso trascurato, con la pretesa che il *software* farà quello che verrà stabilito dallo studio. In realtà, ogni attività ha le sue esigenze, che variano in base ai processi in uso, siano essi manuali o automatizzati.

Fase 3. Individuazione dei requisiti di archiviazione dei dati.

Che cosa prescrivono le leggi locali in materia di *governance* e obblighi di rendicontazione? I sistemi per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti implementati senza tenere conto delle esigenze di conservazione, archiviazione e distruzione dei documenti rischiano di diventare una sorta di discarica elettronica, rendendo le informazioni ancora meno utilizzabili.

Fase 4. Analisi dei sistemi esistenti e analisi dei *gap*.

Gran parte dei requisiti posti in fase di implementazione (e a maggior ragione nel caso dell'adozione di un sistema interamente nuovo) derivano dall'esigenza di replicare le funzioni svolte attualmente dal sistema o dal processo oggetto della sostituzione/aggiornamento. Optare per l'eliminazione di un processo in uso (manuale o automatizzato) nel quadro del piano di implementazione dei nuovi sistemi potrebbe produrre esiti inattesi, nel caso in cui tale processo venga successivamente definito come fondamentale per ai fini dell'attività. Ecco perché occorre valutare con la massima cura i requisiti e le funzionalità dei sistemi che non sarebbero più disponibili qualora venisse adottata la soluzione per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti proposta.

Fase 5. Elaborazione di strategie per l'archiviazione dei dati.

Capire in che modo lo studio intende conservare e mantenere aggiornati i dati generati nel corso della propria attività è un passaggio fondamentale per stabilire quali dovranno essere, in una prospettiva di più lungo periodo, i requisiti di memoria e di archiviazione del sistema.

Fase 6. Progettazione di un sistema per l'archiviazione dei dati che comprenda:

- a. la creazione e la manutenzione di un sistema di archiviazione dei dati;
- b. l'assegnazione dei compiti e delle responsabilità;
- c. la progettazione o la ridefinizione dei processi di lavoro, della documentazione, delle linee guida e delle procedure operative;
- d. la progettazione di sistemi elettronici o ibridi per la creazione, la registrazione e la verifica dei dati;
- e. la stesura di un piano per la formazione;
- f. l'elaborazione di un piano per l'implementazione iniziale del sistema.

In teoria, questa parte delle linee guida si riferisce alla definizione delle metodologie di realizzazione del progetto. È consigliabile rivolgersi a un consulente con una conoscenza approfondita delle soluzioni prescelte, per essere certi di adottare le migliori prassi. Molti progetti, infatti, falliscono proprio perché all'investimento non si dedicano risorse adeguate, o perché il progetto di implementazione è gestito da persone non all'altezza del compito, ad esempio l'associato dello studio responsabile dei sistemi IT, che non possiede magari una conoscenza specifica delle tecnologie o delle metodologie necessarie per implementare tali sistemi.

Fase 7. Introduzione di un sistema di archiviazione, che tenga conto delle strategie di implementazione e della gestione del processo.

Asprey & Middleton hanno elaborato un processo completo per la valutazione delle soluzioni possibili in rapporto ai bisogni individuati. Tale processo dovrebbe fornire le basi per individuare una soluzione che soddisfi i requisiti definiti in precedenza (Asprey & Middleton, 2003) e, adattato al progetto specifico, aiuterebbe ad effettuare le giuste considerazioni durante la fase di implementazione.

Fase 8. Verifica post-implementazione, comprensiva di rilevazione e analisi dei dati sulla *performance* e della definizione delle azioni correttive.

In molti casi, nel corso della verifica successiva all'implementazione, si tende ad adottare una prospettiva limitata, prendendo in considerazione soltanto i requisiti stabiliti in precedenza e non i bisogni complessivi dello studio.

Al contrario, non bisogna valutare il progetto in sé e per sé, ma si deve valutare l'impatto che il progetto ha sul funzionamento generale dello studio. È impossibile che una data soluzione soddisfi le necessità di tutti gli studi professionali e, in certi casi, alcuni bisogni possono prevalere su altri; tuttavia, è importante che anche quelle esigenze che non erano state previste nella valutazione iniziale siano incluse nella verifica post-implementazione, in modo che i processi di cui non si era tenuto conto all'inizio non incidano negativamente sull'efficienza complessiva e sul conseguimento degli obiettivi generali.

5.8 Adozione di una tecnologia in grado di garantire una gestione documentale efficiente

5.8.1 Considerazioni per la scelta di un sistema di gestione documentale

Per ulteriori approfondimenti e un elenco dei siti *web* dedicati all'argomento si rimanda ai riferimenti bibliografici e alle letture consigliate, al termine del modulo. Nelle pagine che seguono verranno presentate alcune considerazioni di carattere tecnologico in merito alla definizione dei requisiti di un sistema di gestione documentale. Dato che i *software* disponibili sul mercato variano anche su base regionale e locale, effettuare un raffronto tra le caratteristiche specifiche dei diversi sistemi proposti dai produttori non sarebbe né utile né pratico.

La strategia per ottimizzare l'efficienza dei sistemi per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti

Il risultato che un sistema informativo dovrebbe produrre è stato chiaramente definito da Jenson (2002), nel suo lavoro sulla chiara esposizione delle informazioni e delle conoscenze in un ambito lavorativo attraverso una serie di principi di natura culturale che possono consentire un cambiamento positivo nella gestione delle informazioni, ad esempio:

- Chiarezza: il modo in cui il supervisore organizza e condivide le informazioni fa sì che il lavoro sia svolto in maniera più rapida ed efficiente.
- Navigazione: sul posto di lavoro non si hanno difficoltà a trovare la persona o l'oggetto di cui si ha bisogno per lavorare in modo rapido ed efficiente.
- Soddisfazione delle necessità di base: sul posto di lavoro non si hanno difficoltà ad ottenere ciò di cui si ha bisogno per svolgere il proprio lavoro: informazioni corrette, nel modo giusto e in quantità adeguata.
- Usabilità: le risorse predisposte internamente (come la formazione IT e l'assistenza tecnica) sono facili da utilizzare.
- Velocità: sono le risorse predisposte internamente forniscono tutto ciò di cui si ha bisogno con la necessaria tempestività.
- Tempo: si attribuisce il giusto valore al tempo e all'impegno dei collaboratori e ci si preoccupa di farne un uso razionale ed efficace.

Non è difficile comprendere il motivo per cui le imprese cominciano a prendere in considerazione l'adozione di sistemi per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti se si considerano i risultati delle ricerche condotte in merito al ciclo di vita dei documenti:

- Il costo di archiviazione di un documento è pari a 14€, trovare un documento archiviato in maniera scorretta costa invece 85€ e riprodurre uno andato perduto costa ben 185€.
- Un documento viene fotocopiato in media diciannove volte.
- I professionisti dedicano dal 5 al 15% del proprio tempo a leggere informazioni e ben il 50% a cercare quella giusta.

Scegliere la metodologia più adatta alle proprie esigenze specifiche non è una questione che possa essere definita in maniera standardizzata: occorre prendere in considerazione molteplici fattori specifici (cfr. Mancini *et al.*, 2009). Ad

ogni modo, il fattore determinante resta comunque l'impegno attivo di tutti gli interessati, incluso il personale dello studio. Senza tale sostegno il fallimento è garantito.

5.8.2 Il portale clienti e lo scambio di informazioni in un ambiente collaborativo protetto

La posta elettronica sta progressivamente perdendo il suo ruolo di principale strumento di collaborazione e la natura tipicamente sconnessa di questo tipo di comunicazione limita la portata della collaborazione che consente di mettere in atto (Mancini *et al.*, 2009). Assumono così un rilievo sempre maggiore i portali che garantiscono l'accesso diretto da parte dei clienti, che possono collaborare immettendo sul portale informazioni statiche tramite i controlli sul documento operati dal sistema per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti.

Questi sistemi migliorano ulteriormente la relazione e l'interazione tra il cliente e il professionista, in cui la possibilità di "approvare" il documento o accedere ad esso costituisce parte integrante del processo. In seguito ad una serie di analisi condotte sull'efficienza operativa di un certo numero di studi professionali, Smith (2009) ha rilevato che gli studi con i maggiori indici di redditività e profitto per singolo associato erano quelli che emettevano parcella provvisoria, da comunicare al cliente prima dell'emissione del documento "definitivo", con il risultato di ridurre al minimo la necessità di annullare e rimettere le fatture. La creazione di portali dedicati consente di coinvolgere il cliente nel processo di fatturazione: non appena viene avviata la procedura, il sistema trasmette automaticamente l'ordine di inviare al cliente un messaggio SMS oppure un normale messaggio di posta elettronica in cui gli viene chiesto di inviare eventuali osservazioni e richieste sulla fattura in corso.

La possibilità di collaborare alla generazione del documento attraverso un sistema centralizzato può influire positivamente sul flusso di lavoro anche in altre aree, e più specificamente:

- Superamento dei limiti posti dalla normativa: in alcune giurisdizioni è vietato trasmettere per posta elettronica dati di carattere personale, come il codice atto, il codice fiscale o il codice della previdenza sociale.
- Possibilità di verificare l'origine del documento: lo scambio di informazioni tramite un portale sicuro fa sì che si possa mantenere un certo controllo sul documento trasmesso. Una volta che il documento lascia il server di posta elettronica, non vi è infatti modo di controllare dove arrivi e chi acceda ai dati in esso contenuti. Uno studio di dottori commercialisti ha invece l'esigenza di controllare quali informazioni vengono fornite agli *stakeholder*, siano essi funzionari di banca, clienti o soci.
- Sicurezza del documento: l'utilizzo del portale e le proprietà del formato utilizzato (ad esempio il formato PDF non modificabile) consentono un ulteriore livello di controllo su alcune funzioni interne al documento, come la copia e la stampa del suo contenuto. Inoltre, i documenti trasmessi tramite portale possono contenere misure di sicurezza supplementari, che impediscono un utilizzo improprio di alcune proprietà del documento.

5.8.3 Riduzione dell'utilizzo dei supporti cartacei

Il passaggio ad un sistema di archiviazione elettronico porta con sé una serie di vantaggi, come il minor utilizzo di carta, il minore ingombro degli schedari, la semplificazione del processo di revisione e molti altri benefici in termini di costi e di efficienza. Tuttavia, per riuscire a realizzare questo cambiamento, è necessario tenere conto di alcuni aspetti tecnologici.

5.8.3a Soluzioni tecnologiche

1. Schermi multipli

L'efficienza dipende in gran parte dalla capacità di reperire e usare le risorse tecnologiche più adatte. L'area di visualizzazione dello schermo diventa infatti un elemento critico per il passaggio completo al formato digitale.

La cattiva fama che spesso si accompagna all'utilizzo di sistemi multischermo è dovuta in gran parte al preconconcetto secondo cui il *monitor* rappresenta qualcosa di estraneo e non facilmente controllabile per mezzo delle interfacce

tradizionali (*mouse* e tastiera). In realtà si tratta di una idea infondata, come dimostrano numerosi utenti, vecchi e nuovi, degli schermi multipli che ne tessono le lodi, sottolineandone l'efficienza e l'estrema utilità per la realizzazione di un ambiente di lavoro digitalizzato. *PRO.INTEGRATIONS*, attraverso le indagini *SimpleIT audits* (*PRO. INTEGRATIONS*, 2009), presenta una metodologia piuttosto inusuale per determinare l'indice di redditività (ROI) dei sistemi multischermo, correlando gli aumenti della produttività al numero delle giornate di lavoro recuperate. Un addetto IT recupera in media sette giorni di lavoro all'anno grazie alla maggiore efficienza consentita dagli schermi multipli, ulteriore dimostrazione del valore economico di questa innovazione tecnologica.

2. La stampa in PDF

Il PDF rappresenta il formato di gran lunga più versatile per la produzione di documenti e viene generalmente ritenuto una piattaforma sicura per la loro condivisione. In realtà la maggior parte degli *editor* per PDF consente il *mark-up* e la modifica delle informazioni contenute nel documento. Per questo motivo occorre studiare con estrema attenzione le politiche di sicurezza che regolano lo scambio e la condivisione dei *file* dello studio.

- Stampa: il destinatario finale potrà stampare il documento o sarà necessaria una *password*?
- Selezione testo: se ne viene autorizzata la selezione, il testo può essere copiato o esportato in formati diversi.
- Selezione immagini e oggetti: questa proprietà consente di copiare o estrarre il contenuto del testo.
- Firme digitali: sui documenti verrà apposta una firma digitale (scelta più sicura) oppure o un'immagine protetta della firma autografa (scelta meno sicura)?

Programmi come *Adobe Acrobat* e *Nuance PaperPort* consentono la creazione di un documento nel formato comune PDF, lasciando agli utenti la possibilità di optare per livelli di sicurezza diversi. Una delle funzionalità avanzate permette di ordinare documenti composti diverse pagine e unirli in un unico documento PDF, consentendo così la compilazione delle varie pagine con programmi diversi (come accade nel caso dei bilanci e delle relazioni annuali).

È inoltre possibile adottare dei sistemi per la conversione automatica dei documenti (tramite degli *script* e altre tipologie di *software* per l'automatizzazione dei processi) che garantiscono i necessari controlli di sicurezza per i documenti destinati ad essere utilizzati anche in ambienti non protetti dal *firewall* dello studio.

3. Metodi di scansione

Anche la scansione dei documenti originali richiede processi automatizzati. Implementare delle applicazioni per l'automatizzazione della scansione dei documenti è dunque un passaggio imprescindibile per abbandonare del tutto il formato cartaceo in favore del digitale.

Dato che molte amministrazioni pubbliche ancora prescrivono la presentazione delle dichiarazioni in formato cartaceo, i professionisti devono trovare il modo più efficiente per gestire l'ingente volume di documenti trasmessi dalla clientela. A questo punto, l'adozione di un sistema integrato per la scansione dei documenti è la scelta obbligata, che consente significativi risparmi di tempo grazie alle seguenti funzionalità:

- memorizzazione automatica della corrispondenza intercorsa con i clienti all'interno dei sistemi per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti;
- generazione di corrispondenza di carattere generale (lettere di accompagnamento, notifiche, riepiloghi);
- possibilità di accedere ai campi per i dati di base, come l'indirizzo, e di aggiungerli al documento;
- possibilità di gestire documenti in formati diversi da quelli standard, come scansioni di appunti scritti a mano o di lettere in formato non standard.

4. Disponibilità di documenti e modelli predefiniti

I sistemi di gestione per studi professionali che comprendono un archivio integrato di procedure, lettere e modelli predefiniti, con processi di compilazione automatizzati (inserimento di dati anagrafici direttamente all'interno dei *file* generati) rappresentano un netto progresso rispetto alle soluzioni che prevedono soltanto la memorizzazione del documento. Questo tipo di procedure automatizzate semplifica la redazione della corrispondenza e consente un notevole risparmio di tempo per gli addetti amministrativi. Tra le funzionalità più importanti rientrano:

- la memorizzazione automatica delle proprietà del documento al momento della creazione, così che il documento viene salvato all'interno del sistema per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti direttamente nella cartella di quel determinato cliente o incarico;
- la presenza di modelli predefiniti per documenti più comuni, con funzioni di compilazione automatica integrate;
- la possibilità di creare il documento finale a partire dal modello, grazie ad oggetti che consentono l'inserimento automatico dei dati.

5. Checklist e documenti di lavoro in formato digitale

La generazione e la compilazione delle carte di lavoro in formato digitale dovrebbe avvenire, in linea di principio, mediante sistemi elettronici: compilare a mano un documento, farne una scansione e inserirlo poi in un sistema per la gestione integrata dei documenti e dei contenuti non costituisce un esempio di elaborazione elettronica. Quelle che seguono sono le condizioni che dovranno verificarsi affinché lo studio possa sfruttare appieno i benefici e le potenzialità dell'uso esclusivo di documenti in formato elettronico:

- tutti i passaggi del processo devono avvenire per via elettronica;
- tutti i documenti devono avere un *link* che rimanda a una pagina di indice principale, in modo che i revisori del documento possano accedere al *backup* (o alla documentazione preliminare relativa al documento, come ad esempio le versioni precedenti);
- il sistema deve indicare per ogni fase del processo il nome della persona che ha preparato, completato e rivisto il documento;
- il processo di elaborazione dei documenti deve essere definito e seguito da tutti gli associati, trascurando del tutto o in parte le 'preferenze personali'. Gli associati dovranno stabilire di comune accordo le modalità per la preparazione dei documenti e per la documentazione e lo svolgimento del processo. Ogni variazione rispetto alle procedure stabilite non potrà che ridurre l'efficienza realizzata con l'adozione del sistema elettronico di elaborazione dei documenti

5.9 Introdurre una strategia di *e-business*

È ancora limitato il numero degli studi professionali che hanno introdotto una strategia di *e-business* che vada oltre il semplice utilizzo della posta elettronica. Da alcune ricerche è emerso che la maggior parte dei clienti visita il sito *web* di uno studio professionale solo per cercare il numero di telefono. La sfida è quella di cogliere le opportunità offerte dal *Web* per trasformare il modo di interagire con i clienti, i collaboratori e le terze parti. I siti *web* per studi professionali sono trattati nello specifico al [Paragrafo 5.2.4](#).

Quelle che seguono sono alcune delle funzionalità che possono favorire una maggiore utilizzazione di tutte le potenzialità dell'*e-business*.

5.9.1 Il portale clienti

Per qualunque studio professionale, il cuore della strategia di *e-business* è il portale clienti, uno spazio all'interno del sito dello studio nel quale è possibile accedere in modalità protetta. Il portale favorisce un trasferimento di dati

protetto ed efficiente tra lo studio e i clienti. La posta elettronica è fondamentalmente un mezzo di comunicazione non sicuro e, anche adottando adeguate misure di protezione, rimane molto poco efficiente; sotto il profilo della sicurezza, il portale clienti offre invece prestazioni notevolmente superiori. In genere viene utilizzato lo standard di sicurezza SSL (*Secure Socket Layer*), indicato con il simbolo del lucchetto all'interno del programma di navigazione.

Il portale consente ai clienti di caricare documenti di partenza ai quali potranno accedere i professionisti dello studio. Allo stesso modo, i professionisti potranno caricare sul portale i documenti già completati per renderli accessibili al cliente. Il portale può inoltre costituire per il cliente un valore aggiunto, consentendogli di archiviare tutta la propria documentazione finanziaria e legale. In questo modo egli potrà disporre di un unico archivio cui accedere per consultare dichiarazioni dei redditi, bilanci, atti, contratti, testamenti e qualsiasi altro documento di rilievo. Spesso questi portali sono allocati su un *host* esterno; in questo caso occorrerà vigilare per quanto possibile sulla sicurezza della società che offre il servizio di *hosting* per scongiurare il rischio che soggetti non autorizzati accedano alla documentazione dei clienti.

Lo studio potrebbe inoltre utilizzare il portale per fornire informazioni utili. Ad esempio, i clienti chiamano spesso per chiedere numeri e codici relativi ad enti o agenzie, oppure la copia di un documento o della parcella emessa. Lo studio potrebbe fornire tutte queste informazioni attraverso il portale, di modo che il cliente possa accedervi in qualunque momento.

Il portale clienti può risultare utile anche a risolvere alcune questioni di carattere amministrativo: i clienti potrebbero aggiornare le loro schede anagrafiche o le altre informazioni di contatto, esaminare le parcelle emesse e quelle ancora da saldare ed effettuare pagamenti *on line*. Alcuni studi offrono inoltre attraverso il loro sito la possibilità di fissare appuntamenti o di iscriversi a seminari o a eventi organizzati dallo studio.

La rete *extranet* dello studio

L'*extranet* rappresenta un'area protetta del sito *web* dello studio, alla quale i clienti, le banche, i legali e i *partner* dello studio possono accedere mediante un nome utente e una *password*.

Attraverso la rete *extranet* lo studio può fornire importanti informazioni di natura riservata o istituire delle *data room* (aule riservate) in cui il cliente potrà effettuare transazioni che riguardano anche studi legali, banche, altri professionisti e terze parti. Gli studi che si occupano di procedure concorsuali potranno utilizzare la rete *extranet* per fornire informazioni ai creditori.

5.9.2 Applicazioni su *host*

L'utilizzo di sistemi per la gestione contabile su *host*, di cui si è detto al [Paragrafo 5.4.1](#), potrebbe trasformare radicalmente il rapporto professionista-cliente. In futuro è molto probabile che un numero sempre crescente di studi professionali offra alla propria clientela servizi di contabilità *on line* attraverso il sito dello studio. Clienti e professionisti potranno accedere contemporaneamente agli stessi dati e lavorare insieme al loro completamento. Tra gli altri vantaggi del sistema, va anche sottolineato che il frequente accesso al sito *web* da parte dei clienti si trasforma in un prezioso strumento promozionale per gli altri servizi offerti dallo studio.

Tra le nuove applicazioni su *host* si segnalano i *software* per il monitoraggio del portafoglio investimenti, che consentono al cliente di ottenere informazioni sempre aggiornate sull'andamento dei propri investimenti.

5.9.3 Vendita di prodotti/servizi

Alcuni studi professionali offrono sul proprio sito *web* la vendita *on line* di *software* per la contabilità, per la stesura di *business plan*, piani di *marketing*, direttive aziendali e per la realizzazione di archivi dei precedenti.

Alcuni studi che si occupano di procedure concorsuali si servono della rete per pubblicizzare e promuovere la vendita di beni e cespiti patrimoniali e per fornire informazioni ai creditori.

5.9.4 Coinvolgimento dei clienti

Alcuni studi stanno attualmente sperimentando l'utilizzo di questionari *on line* per misurare il grado di soddisfazione dei propri clienti e individuare eventuali criticità. I risultati ottenuti possono essere utilizzati per definire l'offerta di prodotti e di servizi, per valutarne la rilevanza e per migliorarne la qualità. Tuttavia non si tratta di un sistema altrettanto efficace del colloquio *de visu*, durante il quale il cliente ha l'opportunità di esprimere i propri bisogni e obiettivi. L'incontro di persona potrebbe rivelarsi il miglior mezzo per stabilire un rapporto diretto con il cliente, consentendo al professionista di offrirgli un servizio "su misura".

Alcuni studi professionali hanno già adottato dei sistemi, come quello offerto da www.surveymonkey.com, per somministrare ai propri clienti dei sondaggi *on line*, ritenendoli uno strumento efficiente per ottenere un utile *feedback* sul servizio fornito.

5.9.5 Comunicazioni ai clienti

Molti studi professionali inviano le proprie *newsletter* per posta elettronica. Molti servizi *on line* forniscono dei modelli che consentono anche ai meno esperti di compilare bollettini e redigere circolari, note informative e comunicazioni analoghe. Molti di questi programmi consentono anche di verificare quali destinatari hanno aperto il messaggio di posta elettronica o letto un determinato articolo. In questo modo è possibile capire quali sono gli argomenti di maggior interesse per i clienti e definire di conseguenza un'offerta di servizi adeguata e mirata.

In genere questi servizi permettono anche di ottemperare alla normativa in materia di posta indesiderata (*spam*) mediante l'obbligo di inclusione nella *newsletter* dell'opzione di cancellazione dalla *mailing list*. Questo tipo di norme, benché piuttosto simili tra loro, presentano talvolta differenze significative da paese a paese.

Gli articoli potrebbero anche contenere *link* che rinviano ad alcune sezioni del sito *web* dello studio. Quando si decide di passare ad un sistema di comunicazione elettronico, è necessario adottare dei processi che assicurino il costante aggiornamento degli indirizzi *e-mail* dei clienti.

5.9.6 Ricerca collaboratori

Il sito dello studio è spesso il primo posto in cui gli aspiranti collaboratori vanno a cercare informazioni sul potenziale datore di lavoro. È dunque di fondamentale importanza che lo studio inserisca sul proprio sito informazioni relative alle possibilità di carriera che possano essere di interesse per i collaboratori attuali e potenziali: informazioni in merito ai programmi di formazione, all'assistenza alla crescita professionale, alle politiche in materia di congedi e permessi e alla flessibilità dell'orario di lavoro. Si può inoltre prevedere un sistema per la presentazione delle candidature *on line* e fornire notizie aggiornate sulle posizioni aperte.

5.9.7 Strumenti multimediali

Alla luce del sempre maggiore volume di dati scambiati via Internet, lo studio potrebbe considerare la possibilità di ricorrere maggiormente agli strumenti multimediali, ad esempio proponendo video o *podcast* di clienti soddisfatti o di collaboratori che illustrano gli aspetti positivi del lavoro all'interno dello studio. Si tratta di soluzioni molto poco costose se si utilizzano siti come www.youtube.com per caricare i video.

5.9.8 Strumenti di calcolo

Alcuni studi offrono sul proprio sito dei semplici strumenti di calcolo da utilizzare per fini diversi, ad esempio per il calcolo delle imposte, i versamenti alla previdenza sociale, le rate di un prestito o l'ammontare dei contributi pensionistici da versare. In questo modo il sito *web* assume maggior valore pratico e incoraggia il cliente a visitarlo più spesso. Inoltre, i commenti che talvolta si accompagnano all'utilizzo del calcolatore possono aiutare ad individuare possibili criticità e stimolare il cliente a chiedere assistenza ai professionisti dello studio.

5.9.9 Altre possibilità

Tra le altre opportunità offerte dal *web* per migliorare il servizio ai clienti citiamo le seguenti:

- la possibilità di accedere a informazioni in merito allo stato di avanzamento delle pratiche in corso e alla data prevista per il completamento;
- la possibilità di inviare ai clienti dei promemoria sulle scadenze o gli appuntamenti concordati tramite messaggi di posta elettronica e/o SMS;
- la possibilità di consentire ai clienti di effettuare verifiche creditizie sui loro creditori;
- la possibilità di iscriversi al registro delle imprese, di registrare domini Internet o di cercare imprese.

Si consiglia di nominare un responsabile che lavori con il *management* per definire le priorità, sviluppare i contenuti e collaborare con gli sviluppatori del sito. È fondamentale che il contenuto del sito venga costantemente aggiornato: le informazioni obsolete vanno cancellate e sostituite.

5.10 L'importanza dell'ufficio virtuale e del telelavoro

Forse la più grande trasformazione indotta dall'avvento di Internet è l'eliminazione delle barriere causate dalla distanza geografica. In particolare, la tecnologia consente oggi ai revisori legali dei conti che lavorano presso un cliente di restare in contatto con il proprio studio, accedendo ai dati e scambiandosi informazioni con gli altri colleghi anche da una postazione remota. Allo stesso modo la tecnologia consente a dipendenti e collaboratori di lavorare dalla propria abitazione.

Molti studi professionali hanno optato per ambienti di tipo *thin client* (vedi [Paragrafo 5.2.2](#)), che consentono a tutti i membri del *team* di accedere ai sistemi dello studio e svolgere il proprio lavoro come se fossero al suo interno, indipendentemente dal posto in cui effettivamente si trovano. I sistemi di gestione documentale svolgono in questo senso un ruolo fondamentale, in quanto consentono di accedere ai *file* relativi ai clienti.

Per comunicare in modo economico con collaboratori e clienti che si trovano in località anche molto distanti, alcuni studi si servono di sistemi VoIP, come Skype (vedi [Paragrafo 5.4.6](#)), che in alcuni casi consentono anche di effettuare videochiamate.

In alcuni paesi e al di fuori delle aree metropolitane la qualità del collegamento Internet può costituire un problema, ma in tutti i maggiori centri urbani, in specie nei paesi più sviluppati, sono disponibili connessioni veloci ed affidabili. Nelle aree periferiche la velocità è generalmente più limitata, a causa della distanza dai punti di interscambio e della scarsità di infrastrutture moderne. Il collegamento via satellite generalmente non è un'opzione adatta ad un uso commerciale e professionale a causa dei lunghi tempi di latenza (ritardi nella comunicazione). Le comunicazioni *wireless* sono in continuo miglioramento ed è prevedibile che in poco tempo potranno offrire comunicazioni ad alta velocità, affidabili ed economiche, anche per le aree più remote.

Da questo punto di vista, gli ultimi venti anni hanno fatto registrare cambiamenti significativi: il numero di donne che svolgono la professione contabile si è moltiplicato e molti collaboratori sono attratti dalla flessibilità degli orari di lavoro e dalle opportunità di telelavoro.

Molti studi oppongono tuttora delle resistenze nei confronti del telelavoro, temendo che impedisca di supervisionare il lavoro del collaboratore e incida quindi negativamente sulla produttività del *team*. È evidente che per ottenere buoni risultati sono necessari una buona dose di autodisciplina, la disponibilità di uno spazio tranquillo in cui lavorare senza interruzioni e le risorse tecnologiche necessarie. Alcuni studi hanno rilevato che il telelavoro funziona molto bene per alcuni professionisti ma non per altri. Di conseguenza, appare più prudente cominciare con un periodo di prova, concesso in base ad un esplicito accordo in cui lo studio si riserva la facoltà di revocare l'autorizzazione al telelavoro qualora i risultati non si dimostrino all'altezza delle aspettative.

Un altro aspetto da considerare è l'impatto che il telelavoro può produrre sulla cultura dello studio. Chi lavora da casa potrebbe cominciare a sentirsi isolato e non stabilire solide relazioni con gli altri membri del *team* e una scarsa comunicazione può generare poi malintesi e senso d'insoddisfazione. Per prevenire il problema, alcuni studi professionali impongono al professionista di recarsi periodicamente allo studio, di prendere parte alle iniziative di formazione e ad altre attività dello studio per promuovere il senso d'appartenenza.

Dato che il telelavoro non può essere sottoposto a supervisione diretta, diventa ancor più necessario definire con chiarezza le aspettative e fornire le direttive necessarie. Si devono prevedere canali di comunicazione adeguati per affrontare rapidamente eventuali problemi e verificare lo stato di avanzamento del lavoro. In questo contesto, le tecnologie VoIP possono dimostrarsi particolarmente utili per tenersi in contatto o per partecipare a eventi formativi in modo semplice ed economico.

Alcuni studi si servono delle tecnologie *webinar* per organizzare lezioni e seminari che i partecipanti possono seguire a distanza, visualizzando lo schermo del *computer* utilizzato dall'oratore mentre si ascolta la presentazione. L'oratore può utilizzare il programma che preferisce (spesso Microsoft PowerPoint) e ai partecipanti verranno forniti gli strumenti necessari per porre delle domande. Questo tipo di tecnologia oggi è offerta da diversi *provider* ed è alla portata di qualsiasi studio professionale. Lo stesso sistema può essere utilizzato anche per tenersi aggiornati o per organizzare seminari in rete destinati ai clienti che risiedono in altre città, contribuendo a consolidare la loro relazione con lo studio.

5.10.1 *Outsourcing/insourcing (oppure resourcing)*

La rete consente anche di attingere alle competenze di professionisti residenti in altre città o perfino in altri stati. A causa della crescente scarsità di potenziali collaboratori nei paesi sviluppati, anche gli studi professionali cominciano ad aprirsi ai paesi in via di sviluppo.

Dal punto di vista operativo, generalmente si sceglie una delle due impostazioni seguenti:

- L'accesso ai sistemi dello studio avviene mediante tecnologia "*thin client*" (cfr. [Paragrafo 5.2.2](#)): il collaboratore a distanza si collega ai sistemi dello studio e svolge il proprio lavoro con le medesime modalità dei professionisti fisicamente presenti all'interno dell'ufficio. Grazie ai sistemi di gestione documentale, egli può visualizzare e aggiornare i *file* dei clienti e inserire le proprie interrogazioni (*query*). Alcuni studi hanno deciso di esternalizzare interi incarichi mentre altri si limitano ad esternalizzare i singoli compiti.
- I documenti e i *file* di partenza vengono acquisiti tramite scansione e resi accessibili alla postazione in remoto. Il professionista si serve dei sistemi presenti sul proprio *computer* per elaborare dati, preparare le carte di lavoro, i bilanci e la documentazione fiscale. I documenti finali vengono poi inviati allo studio in formato PDF e importati nei sistemi dello studio per l'elaborazione dei bilanci o delle dichiarazioni fiscali.

In alcuni paesi è fatto obbligo di informare il cliente quando la pratica viene inviata all'estero e/o affidata a terzi e sono previste norme specifiche per tutelare la sicurezza dei dati e la salvaguardia della *privacy*. Gli ordini professionali locali potranno fornire informazioni sulla normativa in vigore nel paese di riferimento.

La possibilità di trasmettere il lavoro a terzi o a professionisti residenti all'estero solleva alcune perplessità in merito alla sicurezza dei dati. In alcuni casi ci si preoccupa del furto di identità e della possibilità che malintenzionati possano avere accesso ai propri dati personali per creare documenti, carte di credito o stipulare contratti a nome di coloro la cui identità è stata trafugata, con tutte le conseguenze che ne potrebbero derivare sotto il profilo legale.

- Per superare queste perplessità, molte aziende hanno deciso di eliminare tutto il cartaceo, disabilitando le porte USB, le memorie esterne e l'accesso a Internet per impedire ai dipendenti di copiare ed esportare i dati.

- Alcuni *provider* hanno optato per trasferire tutti i dati in ambienti "*thin client*" con *server* dislocati entro i confini nazionali. I professionisti che lavorano all'estero possono accedere ai dati soltanto tramite questi servizi. In questo modo il *provider* garantisce che i dati in questione non escano dal paese.

Un'altra fonte di preoccupazione è la necessità di formare i collaboratori residenti in altri paesi: analogamente a quanto già avviene per chi lavora da casa, la soluzione può essere rappresentata dalle strutture di formazione *on line*.

Tutti questi servizi offrono ai professionisti una serie di vantaggi:

- Possibilità di accedere a professionalità di cui c'è scarsa offerta nel paese di origine.
- Risparmi, non soltanto in termini di costo del lavoro, ma anche di costi accessori, come la formazione, le risorse tecnologiche e la postazione di lavoro all'interno dello studio.
- Possibilità di gestire il sovraccarico di lavoro: in molti paesi gli adempimenti fiscali sono concentrati in un numero limitato di mesi. Ciò significa che lo studio in quel periodo deve assumere un maggior numero di collaboratori, il che potrebbe risultare difficile visto che tutti gli altri studi si trovano nelle medesime situazioni, o altrimenti rassegnarsi ad abbassare il livello del servizio.
- Aumento delle prestazioni in termini di tempi consegna e produttività dei lavori: chi fornisce servizi in conto terzi (terze parti) si caratterizza generalmente per la massima efficienza dei processi impiegati, in virtù del fatto che non ci si deve occupare di questioni collaterali, come la necessità di reperire clienti o altre questioni marginali che contribuiscono a ridurre la produttività della maggior parte degli studi professionali.
- Risultati di qualità costantemente superiore, in virtù dell'importanza attribuita all'impiego dei processi e dei sistemi più efficienti, validi e affidabili. Garantire processi efficienti è l'unico obiettivo di chi opera in *outsourcing*, a differenza degli studi professionali, che devono curare anche altri aspetti del rapporto con il cliente.
- Possibilità di sollevare i collaboratori dal lavoro di mera compilazione, in modo che possano dedicare più energie e risorse ad attività di maggior valore. Alcuni studi tuttavia hanno espresso il timore che ciò possa condurre ad una perdita delle competenze interne.

Molti fornitori di servizi in conto terzi hanno adottato sofisticati sistemi di *workflow on line* come supporto alla gestione degli incarichi. Molti di questi sistemi forniscono informazioni sullo stato di avanzamento delle pratiche e sulle date di completamento previste e consentono la gestione delle interrogazioni e di altri tipi di comunicazioni tra lo studio e il fornitore.

Alcuni studi hanno aperto propri uffici anche all'estero per potersi servire direttamente dei professionisti di un determinato paese, eliminando la necessità di rivolgersi a terzi. In una prospettiva di lungo periodo questa scelta può portare a notevoli risparmi di costi, ma l'investimento iniziale, in termini di tempo e denaro, può essere considerevole. La maggior parte degli studi professionali ricorre a servizi di questo genere per una parte relativamente modesta delle proprie attività (generalmente meno del 20%) e soprattutto nei periodi di sovraccarico di lavoro. Altri se ne servono per attività di tipo specialistico, come la compilazione dei prospetti e dei rendiconti per i fondi pensione, per le quali lo studio potrebbe non avere tutte le competenze necessarie.

Alcuni fornitori si fanno pagare in base ad una tariffa oraria, altri fissano un prezzo per ciascun tipo di incarico oppure incassano una percentuale dei compensi percepiti dallo studio per quel particolare incarico.

Quando si decide di affidarsi a un fornitore di servizi esterno occorre tenere conto degli aspetti seguenti:

- la reputazione di cui gode il fornitore, in termini di qualità, affidabilità e puntualità;
- l'affidabilità dei sistemi di sicurezza utilizzati;
- la formazione che il fornitore assicura al proprio *staff*;

- i sistemi di supervisione e revisione in uso;
- il sistema di calcolo dei compensi.

Un beneficio accessorio derivante dalla scelta di esternalizzare alcuni servizi consiste nel fatto che lo studio così facendo è necessariamente spinto ad adottare un sistema di gestione documentale e altre tecnologie elettroniche. In alcuni casi è l'efficienza dei sistemi in uso presso il fornitore di servizi che convince lo studio ad adottarli anche internamente.

5.10.2 Lavoro mobile (*mobile working*)

Un'altra forma di telelavoro è rappresentata dal professionista che opera senza una sede fissa. Grazie a un *computer* portatile (*laptop* o *netbook*), i professionisti possono lavorare da qualsiasi posto, da casa propria o dall'ufficio del cliente. Lavorare dagli uffici del cliente offre il vantaggio di una maggiore efficienza, in quanto eventuali problemi o richieste di informazioni possono essere risolti immediatamente.

Alcuni studi con molti clienti residenti in aree geografiche diverse programmano dei viaggi in una determinata regione durante i quali alcuni collaboratori, dotati di tecnologie appropriate, incontrano i clienti e portano a termine tutto o gran parte del lavoro sul posto.

5.11 La nascita dei sistemi di reportistica su scala mondiale

Dagli anni novanta si registra una tendenza all'adozione di sistemi di reportistica su scala mondiale. Molti paesi hanno adottato i principi di contabilità internazionali. Tutta la professione ha infatti sostenuto l'iniziativa XBRL, che consente ai produttori e ai consumatori di dati finanziari di concentrarsi sul lavoro di analisi, eliminando i lunghi tempi necessari per comparare e elaborare i dati manualmente.

La sigla XBRL sta per "*eXtensible Business Reporting Language*". Si tratta di uno dei numerosi linguaggi XML che stanno diventando una modalità standard per "impacchettare" le informazioni da inviare attraverso la rete affinché possano essere utilizzate da diverse applicazioni informatiche. In altre parole, è un linguaggio per la comunicazione elettronica di dati economici e finanziari che comporta grandi vantaggi dal punto di vista della preparazione, dell'analisi e della comunicazione delle informazioni, unitamente a risparmi di costo, maggiore efficienza, precisione e affidabilità.

Sul sito *web* di XBRL (www.xbrl.org) si legge: "Aniché trattare l'informazione finanziaria come se fosse un unico blocco di testo unico, come avviene in una pagina Internet o in un qualsiasi documento stampato, il sistema etichetta ciascun dato con un codice di identificazione leggibile con un *software*. Ad esempio, l'utile netto dell'azienda ha una propria etichetta [...] Le etichette XBRL consentono di elaborare in maniera automatica le informazioni economico-finanziarie in maniera totalmente automatica, eliminando i laboriosi e costosi processi di inserimento e confronto manuale dei dati. Il *computer* riesce a [...] riconoscere le informazioni contenute in un documento XBRL, selezionarle, analizzarle, archivarle, scambiarle con altri *computer* e presentarle automaticamente in una varietà di visualizzazioni, a beneficio dell'utente finale. Il sistema XBRL aumenta enormemente la velocità di gestione dei dati finanziari, riduce le probabilità di errore e consente la verifica automatica delle informazioni".

Quella che segue è una sintetica descrizione di alcuni dei vantaggi offerti dallo standard XBRL.

5.11.1 Rilevazione dei dati e produzione di *report*

Grazie al sistema XBRL, le aziende e gli altri soggetti che producono dati finanziari e rapporti economico-finanziari possono automatizzare il processo di raccolta dei dati. Ad esempio, se le informazioni sorgente sono tradotte in linguaggio XBRL, è possibile integrare i dati prodotti da divisioni aziendali con sistemi per la contabilità diversi in maniera rapida, economica ed efficiente. Una volta raccolti i dati in XBRL, si possono produrre con la massima facilità vari tipi di *report* a partire dai diversi sottoinsiemi di dati. L'ufficio amministrativo di un'azienda, ad esempio,

potrebbe rapidamente generare affidabili *report* interni destinati al *management*, prospetti e rendiconti destinati alla pubblicazione, dichiarazioni fiscali e altri atti amministrativi e relazioni sull'andamento delle attività creditizie ad uso degli investitori. Non soltanto è possibile gestire i dati in maniera automatica, riducendo i tempi ed eliminando processi laboriosi e causa di potenziali errori, ma è anche possibile verificare l'accuratezza dei dati.

Le piccole imprese potranno trarre beneficio dalla standardizzazione e dalla semplificazione delle procedure di raccolta e invio dei dati alle autorità competenti.

5.11.2 Utilizzo e analisi dei dati

Gli utenti dei dati in XBRL possono automatizzare la gestione delle informazioni, riducendo costi e tempi delle fasi di collazione e reinserimento dei dati. Il *software* può anche convalidare immediatamente i dati, evidenziando gli errori e i dati mancanti, che potranno essere immediatamente corretti e inseriti. Il *software* è inoltre un valido supporto per l'analisi, la selezione e l'elaborazione dei dati ai fini del loro riutilizzo. In questo modo l'attenzione dell'operatore potrà dedicarsi ad aspetti più sofisticati e a maggior valore aggiunto della fase di analisi, revisione, produzione di rapporti e dei processi decisionali. Gli analisti finanziari potranno così risparmiare tempo e fatica, semplificare le operazioni di selezione e raffronto dei dati e produrre così analisi aziendali più approfondite. Gli istituti di credito risparmieranno e ridurranno i tempi affidati necessari per la concessione di un affidamento. Gli enti di vigilanza e le agenzie governative potranno riunire, convalidare e controllare i dati con maggiore efficienza e utilità di quanto non fosse possibile in passato.

Tuttavia il linguaggio XBRL, per avere successo, dovrà essere adottato da sviluppatori di *software*, enti di vigilanza, banche e altri utenti di informazioni finanziarie, che dovranno modificare i propri sistemi al fine di poter creare o leggere i dati in linguaggio XBRL per poterli elaborare in modo "intelligente". In molti paesi del mondo gli enti di vigilanza stanno adottando il linguaggio XBRL come standard per la trasmissione dei dati finanziari e molti sviluppatori implementano il linguaggio XBRL per consentire una facile creazione o importazione dei dati.

Il linguaggio XBRL, tuttavia, pone ai revisori legali dei conti una sfida non trascurabile. Infatti, è ad essi che spetterà il compito di controllare tutte le voci di bilancio e confermare la scelta del termine attribuito in base alla tassonomia XBRL. Qualora la società oggetto della revisione abbia creato i propri elementi di estensione, il revisore dovrà stabilire se si tratta di una modifica sostanziale. Le migliori prassi nel campo della revisione legale dei conti per l'utilizzo del linguaggio XBRL sono ancora in via di definizione. Nel frattempo, qualora si dovesse effettuare una revisione di dati XBRL, sarebbe opportuno rivolgersi ad un consulente esperto.

Molti enti di vigilanza, in vari paesi del mondo, hanno già adottato il linguaggio XBRL o stanno valutando questa opportunità. Una decisione in tal senso richiederebbe considerevoli adeguamenti del *software*.

In molti paesi esistono organizzazioni XBRL che hanno lo scopo di promuovere l'adozione di questo linguaggio sul territorio nazionale. Un elenco di tali organizzazioni è reperibile all'indirizzo www.xbrl.org (sezione "Around the World").

Gli studi di piccole medie dimensioni dovranno tenersi al corrente delle novità intervenute a livello nazionale: man mano che le banche, gli enti di vigilanza e gli altri utenti delle informazioni finanziarie si muoveranno verso l'adozione del linguaggio XBRL, gli studi dovranno adeguare il proprio *software* per poter produrre i dati nel formato richiesto. A questo proposito, si consiglia di consultare i siti *web* delle organizzazioni XBRL a livello locale.

5.12 La continuità del servizio e le strategie di recupero dei dati in caso di emergenza

La mancanza di un efficace sistema per garantire la continuità del servizio e la possibilità di recuperare i dati in caso di emergenza può comportare conseguenze disastrose. Incendi, guasti dei sistemi, sottrazione dei dati ad opera di collaboratori o dipendenti insoddisfatti o l'intervento di *hacker* possono comportare costi di ripristino elevatissimi e/o forti perdite di produttività.

Lo studio deve elaborare pertanto un efficace piano di gestione del rischio, magari non eccessivamente lungo e complesso nel caso di studi di medie e piccole dimensioni, ma che tenga comunque conto delle seguenti criticità.

5.12.1 Backup

È indispensabile un sistema di *backup* efficiente, che consenta di recuperare sistemi e dati in caso di malfunzionamento o guasto tecnico. Esistono diverse tipologie di *backup*:

- *Backup* tipo *bare metal*: viene salvato tutto ciò che è possibile sul *server*, compresi i *driver* dei dispositivi e le altre configurazioni di basso livello, di modo che il *server* possa essere ripristinato esattamente nel modo in cui era stato configurato in origine.
- *Backup* di sistema: vengono salvati e recuperati tutti i sistemi operativi del *server*, i *software* applicativi e i dati, ma spesso non tutti i dati di configurazione del *server*.
- *Backup* dei dati: vengono salvati e recuperati solo i dati, non le informazioni relative ai sistemi operativi o alle applicazioni.

Se viene effettuato il *backup* dei soli dati, crescono significativamente i costi, i tempi e l'impegno necessari per ripristinare il sistema. Alcuni studi hanno deciso di effettuare ogni giorno il *backup* dei dati e una volta alla settimana o al mese il *backup* dell'intero sistema. Qualora la configurazione del *server* o delle applicazioni venisse modificata in maniera significativa si dovrebbe procedere ad un *backup bare metal* o di sistema.

Alcuni sistemi effettuano dei *backup* incrementali, ovvero copiano soltanto i dati che sono stati modificati rispetto all'ultimo *backup* effettuato. Questo sistema tuttavia significa che per ripristinare l'intero sistema potrebbero essere necessari più *backup*. Il *software* conserva comunque una banca dati dei *backup* effettuati, per facilitare l'individuazione di *file* specifici.

5.12.1a Supporti per il backup

In origine per il *backup* venivano utilizzati sistemi a nastro, che si sono dimostrati affidabili ma i *drive* sono piuttosto costosi, anche se la spesa viene compensata dal costo inferiore del supporto utilizzato. Un inconveniente dei nastri può essere l'allineamento del *drive* (ovvero il punto in cui i dati vengono scritti sul nastro), che si può leggermente modificare nel corso del tempo o a causa dell'uso di un *drive* diverso, nel caso di una sostituzione. Per questo motivo è importante effettuare dei controlli periodici per garantire che i dati memorizzati su questi supporti siano ancora leggibili.

Molti studi professionali utilizzano dischi rigidi portatili per effettuare il *backup*. In questo modo viene eliminata la necessità di acquistare un costoso *drive* per nastri, ma gli *hard disk* portatili comportano una spesa molto superiore, benché i costi continuino a diminuire ed è probabile che nel tempo il differenziale di spesa si annullerà, facendo scomparire dal mercato i sistemi su nastro. Molti *hard disk* esterni portatili utilizzano un'interfaccia USB il cui funzionamento relativamente lento potrebbe sensibilmente allungare i tempi di *backup* rispetto ai sistemi a nastro. Ad ogni modo l'industria sta mettendo a punto delle tecnologie USB più veloci per ovviare a tali inconvenienti.

Dove la connessione Internet è veloce ed affidabile, alcune aziende forniscono servizi di *backup on line*. Ciò significa che ogni giorno viene effettuato un *backup on line* automatico del sistema sui *server* del *provider*. L'opportunità di ricorrere a tali servizi dipende dal costo e dalla capacità del *provider* di completare il *backup* giornaliero con efficienza e puntualità.

5.12.1b Rotazione dei supporti utilizzati per il backup

Una considerazione importante riguarda la rotazione dei supporti utilizzati per il *backup*, ovvero, se il *backup* avviene *on line*, la gestione del momento in cui cancellare o riscrivere i dati salvati in precedenza.

Generalmente gli studi professionali effettuano un *backup* separato per ogni giorno della settimana. In questo modo è possibile ripristinare un *file* o un sistema a partire da qualunque data (in caso di cancellazione). In generale il *backup* effettuato l'ultimo giorno della settimana viene conservato per quattro settimane. Alcuni professionisti conservano poi il quarto *backup* settimanale come *backup* mensile, che sarà a sua volta conservato per dodici mesi. Infine, alcuni studi conservano il *backup* annuale a tempo indefinito.

In questo modo, dovrebbe essere possibile ripristinare un *file* cancellato il giorno precedente, la settimana precedente, il mese precedente, l'anno precedente o in una qualsiasi data compresa in questi intervalli di tempo.

Si noti che questo genere di rotazione richiede cinque *backup* giornalieri, quattro settimanali, dodici mensili e uno annuale, per un totale di ventidue copie di *backup*: è per questo motivo che i sistemi su nastro continuano a rappresentare l'alternativa più economica!

Le copie di *backup* dovrebbero essere conservate al di fuori dei locali dello studio per preservarle da eventuali incidenti o calamità e in un luogo sicuro e facilmente accessibile in caso di necessità. Non è consigliabile conservare le copie a casa dei collaboratori, perché ciò comporterebbe un rischio di perdita o di distruzione dolosa nel caso il collaboratore dovesse entrare in conflitto con lo studio.

5.12.1c Il software di backup

La qualità del *backup* dipende dal *software* utilizzato per effettuarlo. È infatti il *software* che garantisce la copia e il ripristino dei *file* desiderati. Per uno studio di piccole e medie dimensioni con modeste competenze informatiche, è consigliabile affidarsi esclusivamente a soluzioni di marche *leader* nel mercato. Come regola generale, si consiglia di acquistare i *software* raccomandati dalla ditta che fornisce l'assistenza tecnica per i sistemi informatici dello studio, dato che sarà il suo personale ad occuparsi della loro manutenzione.

5.12.1d Controllare i registri degli eventi

La maggior parte dei programmi di *backup* conserva un registro degli eventi per verificare che il *backup* sia stato effettuato con successo. Alcuni sistemi non possono effettuare la copia di *backup* di determinate tipologie di *file* mentre il *file* è in uso. Per tale motivo, è importante che i registri degli eventi di *backup* vengano verificati giornalmente per controllare che non si siano verificati dei malfunzionamenti.

5.12.1e Prove di ripristino

Il modo più efficace per testare un sistema di *backup* è cercare di ripristinare un *file*. A questo scopo, si consiglia di adottare delle procedure che prevedano il ripristino di un *file* di prova almeno una volta al mese, per garantire che il sistema di *backup* funzioni come previsto.

5.12.2 Piani di manutenzione e assistenza tecnica

Con i fornitori di *hardware* si dovranno stipulare dei contratti di manutenzione, per una rapida riparazione di eventuali guasti delle macchine. Nel contratto si dovrà specificare la tipologia di servizio che il fornitore si impegna a garantire in caso di malfunzionamento dell'*hardware*. I sistemi che svolgono una funzione critica per l'attività dello studio, come i *server*, i commutatori e le tecnologie di *backup* richiedono un intervento immediato. Per questi componenti molti contratti prevedono un tempo massimo di intervento di quattro ore. Altri elementi meno critici per il funzionamento dello studio, come le postazioni di lavoro individuali, possono ammettere tempi di intervento più lunghi.

Alcuni studi, particolarmente quelli situati al di fuori delle aree metropolitane, acquistano delle scorte di riserva che consentono di sostituire rapidamente quei componenti di fondamentale importanza per il funzionamento del sistema che hanno un'alta probabilità di andare incontro a malfunzionamento o rottura, come gli *hard disk*

esterni o gli alimentatori. Gli studi che optano invece per un contratto di manutenzione, dovrebbero assicurarsi che il servizio di assistenza disponga di sufficienti scorte di pezzi di ricambio.

La qualità dell'assistenza tecnica è fondamentale per una corretta implementazione e manutenzione dei sistemi informatici dello studio. Quando si sceglie il fornitore di tali servizi devono essere tenuti in considerazione gli aspetti seguenti:

- la conoscenza teorica e pratica dell'*hardware* dello studio e della configurazione dei sistemi operativi;
- la conoscenza teorica e pratica del *software* utilizzato dallo studio;
- le certificazioni acquisite presso i maggiori produttori di *hardware* e *software*, che attestano la competenza dei tecnici che lavorano per il fornitore;
- il numero di persone interne all'organizzazione del fornitore che possiedono le competenze necessarie per fornire l'assistenza tecnica prevista dal contratto: dover dipendere da un singolo addetto può tradursi in costi e ritardi considerevoli qualora la persona non fosse disponibile per un qualunque motivo;
- la capacità del fornitore di offrire servizi di assistenza remota, per essere sicuri di poter contare su un intervento rapido a costi ragionevoli.

5.12.3 Copertura assicurativa

Si consiglia di stipulare una polizza assicurativa che copra le spese sostenute per la sostituzione dei componenti, unitamente alle spese di manodopera sostenute per ripristinare sistemi e dati. La copertura assicurativa dovrebbe tenere conto anche della perdita di produttività derivante da un guasto tecnico di grandi proporzioni o da un evento catastrofico.

5.12.4 La ridondanza nella configurazione dell'*hardware*

La configurazione del *server* è stata trattata al [Paragrafo 5.2.8](#). Un elemento fondamentale da considerare è l'installazione di componenti ridondanti che consentano al *server* di continuare ad operare anche in caso di guasto di uno dei componenti. In generale vengono installati alimentatori e dischi ridondanti, in quanto questi componenti hanno maggiori probabilità di subire dei guasti. Si ricorre spesso ai sistemi RAID (*Redundant Array of Inexpensive/Independent Disks* – Insieme Ridondante di Dischi Indipendenti) per distribuire i dati su una serie di dischi diversi.

- Alcuni studi professionali utilizzano il RAID 1, che crea una copia a specchio (*mirror*) del primo disco su un secondo disco, in modo che, in caso di guasto del primo disco, entri automaticamente in funzione il secondo. Lo svantaggio è che il secondo disco deve avere la stessa capacità del primo.
- Molti studi professionali hanno invece optato per il sistema RAID 5, che prevede la distribuzione dei dati su tutti i dischi: se un disco viene meno, i rimanenti possono continuare ad operare calcolando i dati mancanti. A differenza della copia a specchio, questo sistema non richiede la duplicazione dei dischi.

Nelle aree periferiche o nelle località in cui i tecnici dell'assistenza potrebbero non riuscire a reperire tempestivamente macchine o componenti di ricambio, potrebbe essere consigliato tenere una scorta delle parti di ricambio di uso più frequente. Alcuni studi che utilizzano *server* multipli li hanno configurati in maniera analoga, di modo che qualora si dovesse guastare un *server* critico per le attività dello studio, le sue funzioni potrebbero essere svolte temporaneamente dal *server* secondario.

5.12.5 Gruppi di continuità

Nel [Paragrafo 5.2.8](#) si è già parlato dell'importanza dei gruppi di continuità, o sistemi UPS. Essi svolgono un ruolo molto importante nel sistema per la gestione del rischio, in modo particolare nelle zone in cui la fornitura di energia elettrica è poco affidabile.

5.12.6 Tecnici e documentazione

Nel caso si verifichi un guasto del sistema, è opportuno che lo studio possa contare su un piano di emergenza nell'ipotesi che non siano disponibili le figure tecniche di riferimento: si può pensare di stilare un elenco dei tecnici cui rivolgersi per il *backup*, un documento che definisce la configurazione *hardware* e *software*, da aggiornare periodicamente per consentire al nuovo tecnico di ripristinare velocemente il sistema.

5.12.7 Regole sull'utilizzo dei sistemi

Lo studio ha bisogno di direttive che garantiscano che i sistemi informatici non vengano utilizzati in modo improprio. È probabile che nei vari paesi siano in vigore norme che richiedano direttive specifiche o prevedano l'obbligo di regolamentare determinati aspetti relativi ai sistemi informatici. L'ordine professionale locale potrà fornire notizie in proposito. Quelle che seguono sono le direttive adottate più di frequente dagli studi professionali.

5.12.7a Regole sull'utilizzo dei sistemi informatici

Sotto questa voce solitamente si delineano le regole per l'utilizzo dei sistemi informatici dello studio. Gli argomenti trattati sono in genere i seguenti:

- utilizzo di *password*, da cambiare periodicamente e da non comunicare mai a terzi o ai colleghi di studio;
- divieto di cancellare i dati dello studio e di portarli all'esterno dei locali dello stesso senza specifica autorizzazione;
- la sicurezza fisica dei dispositivi;
- utilizzo dei sistemi esclusivamente durante l'orario di lavoro e a fini professionali;
- regole per l'utilizzo dei sistemi a scopi personali e al di fuori dell'orario di lavoro, ove consentito.

5.12.7b Regole sull'utilizzo della posta elettronica

Gli aspetti da considerare sono i seguenti:

- divieto di utilizzare la posta elettronica in modo contrario alle regole stabilite dallo studio;
- divieto di utilizzare l'*account* personale per questioni di lavoro;
- impegno a controllare frequentemente i messaggi di posta elettronica in arrivo;
- impegno a organizzare e archiviare i messaggi di posta elettronica;
- utilizzo di un linguaggio professionale e cortese nei messaggi inviati;
- divieto di utilizzare la posta elettronica per fini illeciti (violazione del diritto d'autore, oscenità, diffamazione, frode, manomissione sistemi informatici, eccetera);
- divieto di inviare allegati di grandi dimensioni;
- divieto di aprire allegati provenienti da fonte ignota (in quanto potrebbero essere portatori di *malware*);
- divieto di accedere agli *account* altrui;
- divieto di comunicare ad altri la *password* del proprio *account*;
- divieto di effettuare un uso eccessivo della posta elettronica dello studio per scopi personali;
- notifica al personale del controllo della posta elettronica operato da parte studio;
- segnalazione di utilizzi scorretti.

5.12.7c Regole sull'utilizzo di Internet

Gli aspetti da considerare sono i seguenti:

- utilizzo di Internet esclusivamente a fini lavorativi;
- notifica al personale del controllo sull'utilizzo di Internet operato da parte dello studio;
- divieto di accedere a siti che possono essere offensivi nei confronti del genere, dell'orientamento sessuale, della religione, della nazionalità o delle convinzioni politiche della persona;
- divieto di accedere ad altri tipi di siti (alcuni studi proibiscono di visitare siti che potrebbero ridurre la produttività del collaboratore);
- obbligo di accertarsi della sicurezza dei siti prima di effettuare qualunque tipo di *download*;
- divieto di scaricare *file* eseguibili (programmi), in quanto potrebbero contenere *malware* oppure musica, film o *software* pirata;
- divieto di divulgare l'indirizzo dell'*account* di lavoro, al fine di limitare la possibilità di ricevere *spam*;
- conseguenze derivanti dalla violazione delle regole stabilite dallo studio.

5.12.7d Regole sull'accesso ai sistemi da postazioni remote

Gli aspetti da considerare sono i seguenti:

- necessità di richiedere apposita autorizzazione per accedere ai sistemi IT dello studio da postazioni remote;
- rimborso delle spese sostenute per accedere ai sistemi dello studio da postazioni remote;
- procedure di sicurezza (comunicazione di *password*, utilizzo del sistema da parte di terzi, disconnessione dalle altre reti mentre si è collegati ai sistemi dello studio; utilizzo di *firewall* e installazione di *software* atto a proteggere il sistema remoto da attacchi informatici, ecc.);
- sicurezza fisica delle attrezzature ad uso personale fornite dallo studio, come i *computer* portatili;
- obbligo di segnalare eventuali violazioni della sicurezza, accessi non autorizzati o divulgazione dei dati di studio;
- facoltà dello studio di monitorare le attività svolte dall'utente esterno al fine di individuare modalità di utilizzo insolite o altri tipi di attività apparentemente sospette e accettazione di tale regola da parte dell'utente;
- conseguenze derivanti dalla violazione delle regole stabilite dallo studio.

5.13 Sviluppare una strategia per le risorse IT

Sono ancora pochi gli studi, ad esclusione di quelli di grandi dimensioni, che si sono dotati di una strategia o di un piano per le risorse IT. Molti preferiscono adottare decisioni *ad hoc* che portano spesso a risultati deludenti, come l'acquisto di tecnologie non perfettamente adeguate alle necessità dello studio o lo stanziamento di risorse insufficienti per l'implementazione dei sistemi e la relativa formazione dello *staff*, con la conseguenza che l'investimento non produce tutti i benefici potenzialmente ottenibili. L'assenza di un piano obbliga gli associati a riunirsi, in pratica, tutte le volte che sorge la necessità di un acquisto. La soluzione migliore è che lo studio rediga un piano e un *budget* triennali per le risorse IT, da riesaminare e aggiornare ogni sei mesi. Il piano dovrà essere approvato dal *management* o dall'assemblea degli associati. Una volta adottato il piano, il *manager* o l'associato responsabile dei sistemi IT dovrebbe avere piena autonomia di esecuzione, salvo si rendano necessarie ulteriori autorizzazioni a causa di scostamenti significativi. Gli elementi costitutivi di un piano IT sono elencati qui di seguito.

5.13.1 Fotografia della situazione attuale

È necessario partire da una ricognizione dei sistemi attualmente in uso, descrivendo in maniera sintetica:

- *Hardware* utilizzato – comprende tutte le tipologie di *hardware*, con le principali specifiche tecniche, la data di acquisto, i piani di manutenzione e fabbisogni di potenziamento o di sostituzione.
- *Software* utilizzato – comprende tutte le applicazioni *software*, specificandone la versione e il piano di manutenzione.
- Organigramma del servizio IT – si intendono le risorse interne ed esterne impiegate per la manutenzione dei sistemi dello studio, specificando le competenze individuali, il tempo necessario per l'intervento e le principali aree che hanno richiesto un intervento tecnico, evidenziando gli aspetti da migliorare.
- Spese – comprende tutti i costi, inclusi i quelli per manodopera interna.
- Progetti in corso – evidenzia le risorse necessarie, la tempistica per l'esecuzione del progetto e gli eventuali ostacoli al suo completamento.
- Punti di forza e punti di debolezza – si intendono i risultati ottenuti dallo studio in campo tecnologico, le aree in cui sono state incontrate le maggiori difficoltà, evidenziando le ragioni alla base dei risultati negativi o positivi.
- Miglioramenti auspicati e difficoltà incontrate – è necessario chiedere il parere di tutti i membri dello *staff*, mediante sondaggio o interviste a gruppi di collaboratori, per evidenziare le difficoltà da essi incontrate con l'attuale sistema IT e i loro suggerimenti per migliorare la situazione.

5.13.2 Aggiornamenti delle competenze e nuove opportunità

Molti professionisti, in specie quelli che dimostrano scarso interesse per la tecnologia, possono incontrare delle difficoltà a tenersi aggiornati con le innovazioni tecnologiche progressivamente adottate dallo studio. A questo scopo segnaliamo l'importante funzione di aggiornamento svolta dai produttori di *software*, dalle conferenze, dai siti, dalle riviste e dalle *newsletter* degli ordini professionali, nonché dai siti *web* elencati al [Paragrafo 5.12](#). In alcuni paesi sono anche presenti dei consulenti autonomi che potranno fornire utili indicazioni in merito ai vantaggi concreti che alcune nuove tecnologie potrebbero portare allo studio. In questa sezione del piano IT andrebbero esposti in maniera sintetica le innovazioni nel campo di *hardware* e *software* e i loro potenziali benefici, evidenziando le attività dei principali produttori di sistemi IT e le linee di tendenza future, delle quali tenere conto per i futuri investimenti.

5.13.3 Allineamento con il piano strategico dello studio

Come è evidente, il piano IT deve essere in linea con il piano strategico dello studio: gli obiettivi di crescita, il numero e le dimensioni degli uffici, l'offerta di servizi e gli standard qualitativi determinano i sistemi e le tecnologie di cui deve dotarsi lo studio.

Non va dimenticato che le innovazioni tecnologiche costituiscono un potente strumento per migliorare l'efficienza, la qualità del servizio e la redditività dello studio, ad esempio tramite l'accesso in remoto ai suoi sistemi IT, l'impiego di *scanner* e di sistemi di gestione documentale, le tecnologie multischermo oppure il miglioramenti del sito *web*. Il nostro consiglio è di fissare un obiettivo abbastanza ambizioso da raggiungere in un arco temporale di tre anni.

Il piano IT dovrà esporre in maniera sintetica gli obiettivi strategici dello studio relativamente alle risorse IT, assegnando loro un ordine di priorità per stabilire quali progetti potrebbero portare a risultati di maggiore impatto.

Un altro aspetto importante da considerare potrebbero essere i cambiamenti resi necessari dalla crescita dell'attività dello studio. Uno studio più grande richiede sistemi in grado di facilitare la gestione del flusso di lavoro, di tenere maggiormente sotto controllo e segnalare eventuali rischi operativi, di sintetizzare le informazioni al

fine di assicurare al *management* una visione aggiornata dell'andamento dello studio, aiutandolo a individuare le situazioni da analizzare più approfonditamente.

Alcuni fornitori propongono un'offerta più in linea con le esigenze degli studi professionali di piccole e medie dimensioni, con prodotti che offrono funzionalità semplificate, minori quantità di *report* generati e flessibilità più limitata. Con la crescita dell'attività dello studio, queste limitazioni potrebbero ostacolare il raggiungimento di prestazioni elevate e si dovrà prendere in considerazione l'acquisto di sistemi più rispondenti alle necessità di uno studio professionale più grande.

5.13.4 Esposizione sintetica dei progetti

Una volta stabiliti gli obiettivi dello studio in relazione alle risorse IT, il passo successivo consiste nel definire i progetti che consentiranno di conseguire i risultati desiderati. Per ciascun progetto va definito un piano corredato dei motivi della sua adozione, specificando:

- i vantaggi del progetto;
- le azioni necessarie per portare a termine il progetto;
- le risorse necessarie;
- i costi previsti per l'acquisizione di *hardware* e di infrastrutture;
- i costi previsti per l'acquisto dei *software*;
- i costi previsti per l'implementazione e la formazione (comprensivi di costi di manodopera interna);
- le spese ordinarie per la manutenzione dei sistemi, la formazione del personale e i costi associati;
- la persona più indicata per guidare il progetto;
- le principali fasi di realizzazione del progetto, con i relativi obiettivi, in modo da poter rilevare e rettificare tempestivamente eventuali scostamenti o sforamenti rispetto al *budget*;
- l'eventuale presenza di progetti propedeutici, il cui completamento totale o parziale è indispensabile per potere avviare il progetto in questione;
- i tempi previsti per la realizzazione del progetto.

5.13.4a Ordine di priorità e programmazione dei progetti (piano progetti)

Una volta elencati tutti i progetti, bisognerà riunirli in un piano generale, coerente e realizzabile, definendo correttamente le priorità dei singoli progetti e le date previste per il loro completamento.

5.13.4b Bilancio previsionale (*budget*)

È necessario elaborare un piano di spesa preventivo, che tenga conto delle attuali spese ricorrenti e degli aggravii previsti, nonché dei costi legati ai nuovi progetti che si desidera intraprendere. Vanno definite le assunzioni di partenza, tra cui l'aumento di attività previsto, il numero degli uffici, i servizi e le metodologie di svolgimento, la vita utile dell'*hardware*, i requisiti di memoria, il prezzo dell'*hardware* e la formazione necessaria.

5.13.4c Piano delle risorse

Sotto questa voce viene indicato il tempo che le risorse umane dovranno dedicare alla realizzazione del progetto, continuando a svolgere l'ordinaria manutenzione dei sistemi esistenti. Spesso gli studi professionali tendono a sottovalutare questo aspetto dell'introduzione di nuovi sistemi e ciò si traduce in ritardi e scarsa qualità dell'implementazione, con una forte riduzione dei benefici che il nuovo sistema avrebbe potuto apportare allo studio.

5.13.4d Analisi severa e rigorosa del piano

Il nostro consiglio è di fare un passo indietro e valutare se il piano complessivo sia effettivamente realizzabile. L'onere finanziario è eccessivo? Non sarà difficile mettere in campo le risorse necessarie per garantire una buona implementazione del progetto? La risposta a questi quesiti aiuterà a stabilire se è necessario apportare delle rettifiche, anche di minor rilievo, al piano generale, al preventivo di spesa o alle risorse destinate alla realizzazione dei progetti.

5.13.4e Modalità di gestione del piano

Sotto questa voce andranno specificati i seguenti punti:

- Chi, all'interno dello studio, dispone dei poteri necessari per approvare il piano?
- Quali autorizzazioni sono necessarie per effettuare le spese preventivate nel *budget* e chi deve autorizzare le voci di spesa non previste?
- Come si pensa di *monitorare* e gestire il progetto?
- Chi è responsabile del piano generale?

5.13.4f Revisioni e controlli

Come si è detto, il piano dovrebbe essere rivisto con cadenza semestrale, per tenere conto anche delle innovazioni tecnologiche più recenti. Come verranno valutati i risultati raggiunti dal progetto e il *feedback* degli utenti finali? Un altro aspetto da valutare è la formazione continua e la preparazione iniziale dei nuovi collaboratori. È anche opportuno specificare le modalità con cui lo studio valuterà e se necessario migliorerà i *software* applicativi.

Con un piano e un *budget* dettagliati per i sistemi IT, lo studio si troverà nella migliore condizione per poter sfruttare il progresso tecnologico e garantire risultati ottimali a se stesso e ai propri clienti.

5.14 Conclusioni

Sintetizzando, possiamo affermare che gli aspetti principali da considerare, in relazione a questa componente fondamentale di un moderno studio professionale, sono i seguenti:

- La necessità di elaborare un piano strategico, corredato dal relativo *budget*, per i sistemi tecnologici dello studio.
- Le fasi di implementazione e di formazione costituiscono il fattore chiave per un efficace utilizzo delle tecnologie.
- Il processo di selezione dei sistemi tecnologici deve avvenire in modo programmato e strutturato, senza eccessivi condizionamenti da parte dei fornitori.
- L'avvento di Internet sta trasformando le modalità di interazione tra lo studio e i propri clienti.
- I siti *web* sono una componente fondamentale del servizio ai clienti e contribuiscono al reclutamento di collaboratori di talento.
- Lo studio deve garantirsi un'assistenza tecnica adeguata per contare su sistemi efficienti ed affidabili.
- Nella scelta dell'*hardware* e del *software*, è preferibile affidarsi a sistemi e applicazioni ampiamente testati e facilmente reperibili sul mercato, per poter contare sui risultati desiderati.
- Il *software* gestionale dello studio e i *software* per la redazione dei bilanci, per lo svolgimento delle revisioni legali dei conti e per la compilazione delle dichiarazioni fiscali, unitamente ai programmi di videoscrittura e ai fogli di calcolo, costituiscono le piattaforme produttive su cui si basa l'efficienza dello studio. Pertanto, è necessario implementare piattaforme *hardware* in grado di supportare queste applicazioni in modo efficiente ed affidabile.

- I programmi di gestione documentale e di gestione della conoscenza potrebbero in futuro consentire miglioramenti significativi nella qualità del servizio alla clientela e nell'efficienza degli studi professionali.
- Le nuovissime soluzioni su *host* e/o le soluzioni di *cloud computing* potrebbero consentire agli studi di piccole e medie dimensioni di operare con minori investimenti infrastrutturali e più bassi costi di gestione dei sistemi.
- È necessario dedicare molta attenzione e risorse alla gestione del rischio, per scongiurare che un problema tecnico possa produrre conseguenze disastrose.

Al giorno d'oggi, la tecnologia rappresenta una componente fondamentale del successo di qualsiasi studio professionale (vedi caso di studio in [Appendice 5.4](#)) e pertanto è indispensabile che il professionista si tenga costantemente al corrente delle soluzioni esistenti e dei benefici che queste soluzioni possono apportare allo studio. Ugualmente importante è investire risorse sufficienti a garantire una adeguata implementazione e manutenzione delle soluzioni acquisite, qualunque esse siano. Per avere successo, lo studio dovrà fare in modo che tutto lo *staff* conosca e sia capace di sfruttare le funzionalità del *software*, e che tutti i collaboratori siano adeguatamente formati in modo ottimizzare la produttività delle soluzioni introdotte.

5.15 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC

Letture consigliate

AICPA Journal of Accountancy Practice Management – Articoli sulla Tecnologia –

<http://www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=Technology%7cPracticeManagement>

Asprey, Len and, Middleton, Michael. *Integrative Document and Content Management: Strategies for Exploiting Enterprise Knowledge*. Hershey PA: Idea Group Publishing, c2003.

Business Fitness. *The Good, the Bad & the Ugly of the Accounting Profession*. Australian Edition. Business Fitness Pty Ltd, Brisbane, 2008.

BusinessFitness. *22 Red Flag Phrases That Mean Your Business Needs a Paper Less Office Document Management System*. Business Fitness Pty Ltd, Brisbane 2009.

Desjardins, Ray. "Going down the paperless road." *CA Magazine* November 2009.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2009/nov/regulars/camagazine30920.aspx>

Morochove, Richard. "The right fit." *CA Magazine* March 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/march/features/camagazine5192.aspx>

Rosenhek, Stephen. "The implementation phase". *CA Magazine* December 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/dec/regulars/camagazine4147.aspx>

Dzinkowski, Ramona. "Do you speak XBRL?" *CA Magazine* December 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/dec/features/camagazine4118.aspx>

Firestone, Joseph M. *Enterprise Information Portals and Knowledge management*. Amsterdam, London : KMCI Butterworth-Heinemann, 2003.

Hildebrand, Carol. "The greater good". *CIO*, 4(1994): 32 – 40.

Kress, Jeff. "Paper reduction." *CA Magazine* November 2008.

<http://www.camagazine.com/archives/print-edition/2008/nov/regulars/camagazine4275.aspx>

Sedgwick, John. "Moving to the clouds". *APLUS* March 2010.

<http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1003/p34-37.pdf>

Sedgwick, John. "Finding software that fits". *APLUS* February 2010.

<http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/1002/software.pdf>

Ryan, John. "Securing your data". *APLUS* September 2008.

<http://app1.hkicpa.org.hk/APLUS/0809/Datasecuring.pdf>

Jensen, Bill. *Work 2.0: Rewriting the Contract*. Cambridge, MA Perseus Publishing Group, 2002.

Kepczyk, Roman H. "AAA 2009 Benchmarking Paperless office Best Practices Survey 2008." all'indirizzo

<http://www.itpna.com/Vision/2008/20081220AAA2009BenchmarkingPaperlessOffice.htm>

Lefkowitz, Lawrence S. and, Lesser, Victor. "Knowledge acquisition as knowledge assimilation." *International Journal of Man-Machine Studies*, 2 (1988): 215 – 226.

Leidner, Dorothy. *Knowledge Management Systems: issues, challenges and benefits*. 1997 Tratto da *Integrative Document and Content Management; Strategies for Exploiting Enterprise Knowledge*: <http://www.acm.org>

Lyman, Peter and, Varian, Hal R. How Much Information. [Berkeley, Calif.] : School of Information Management and Systems, University of California at Berkeley , 2003

<http://www.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info-2003>

<http://www2.sims.berkeley.edu/research/projects/how-much-info>

Madden, Paul. SBR: Reducing the *reporting* burden. Accounting Technology Showcase Australia. Sydney: FMRC Smiththink, 2009.

Maister, David H. Managing the Professional Service Firm. New York : The Free Press Simon & Schuster, 1993.

Mancini, John [et al.] "8 reasons you need a strategy for managing information -before it's too late" 31 October 2009.

<http://www.aiim.org/forms/downloads/8-reasons-you-need-a-strategy-for-managing-information-before-its-too-late-1.pdf>

PRO.INTEGRATIONS. Simple IT Audit for Accountancy Practices. 2009 Retrieved 10 October 2009, tratto da

www.proactive-solutions.com.au: <http://SimpleITaudit.proactive-solutions.com.au>

Seminar on Quality Control Review, ICAP Lahore 15 August 2007.

<http://www.icap.org.pk/Members/ISQC-15-Aug-07.ppt>

Vandenbosch, Betty and, Ginzberg, Michael J. "Lotus Notes and Collaboration: "Plus ça change". Journal of Management Information Systems (3)1996: 65 – 81.

<http://www.boomer.com> (Boomer Consulting)

Sul sito è disponibile materiale gratuito sui sistemi IT e sulla gestione degli studi professionali. La Boomer Consulting organizza i cosiddetti circoli tecnologici, ovvero gruppi composti da una quindicina di studi che si riuniscono per dibattere sulle modalità di gestione dei sistemi tecnologici all'interno di uno studio professionale. Gli incontri si svolgono durante tutto l'anno, tramite una community *on line*. Ogni studio è rappresentato dall'associato o dall'azionista responsabile dei sistemi IT e dal supervisore dei servizi IT nell'ambito del personale dello studio.

<http://www.webcpa.com> (WebCPA, con sede negli Stati Uniti)

Fornisce strumenti e risorse destinate ai professionisti che operano *on line*, incluso i contenuti *on line* dell'Accounting Technology Magazine; pubblica recensioni dei prodotti per la compilazione di dichiarazioni fiscali, dei programmi di contabilità e di fatturazione; offre una registrazione gratuita per ricevere *newsfeed*.

Progetto XBRL del Governo Australiano: <http://www.sbr.gov.au>

Elenco siti XBRL internazionali:

http://www.sbr.gov.au/Government_and_international/International_SBR.aspx

Flusso di lavoro dei documenti – Passaggio completo al formato digitale, automatizzazione, scansione dei documenti <http://www.itpna.com/Vision/2007/20070420CCHStatusofthePAPERLESSOffice.htm>

Relazione sulla ricerca relativa alla situazione dei professionisti americani che stanno abbandonando il formato cartaceo per passare del tutto a quello digitale

<http://www.itpna.com/Vision/2006/20061220BecnhmarkingPaperlessPractices.htm>

Rapporto su un'indagine di *benchmarking* condotta da AAA sulle iniziative relative all'abbandono del formato cartaceo

<http://hownow.net.au/the-modules-2/knowledge-manager/>

IT Counts (<http://www.ion.icaew.com/itcounts>) Institute of Chartered Accountants in England and Wales (Regno Unito): una community *on line* che si occupa di sistemi IT per professionisti che operano nel settore contabile.

(italiano)

CNDCEC, Commissione "Internet e *software* applicativi e procedure" (a cura di). "Knowledge" in Organizzazione e pianificazione negli studi professionali con l'utilizzo dei sistemi informatici (2011):51-88

<http://www.commercialisti.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=adb4c0bc-4cc0-4a8a-b12a-c01a120f50ee>

Risorse reperibili nel sito di IFAC

Pubblicazioni IFAC

<http://web.ifac.org/publications>

Pubblicazioni dell'IFAC SMP Committee

<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Per un elenco più aggiornato di altre risorse utili sull'argomento trattato nel **Modulo 5**, si rimanda alla sezione Resources dell'International Center for Small and Medium Practices all'indirizzo

<http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources>, e in particolare ai 'collegamenti rilevanti' all'indirizzo

http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php

Per effettuare ricerche di dati e materiali inerenti i temi trattati nel **Modulo 5**, sul sito *web* degli enti appartenenti all'IFAC e su altre pagine *web*, si consiglia di utilizzare il motore di ricerca IFACnet, sulla *home page* dell'International Center for Small and Medium Practices all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/>

Per un dibattito sui temi oggetto del **Modulo 4**, aperto ai professionisti di tutto il mondo, si rimanda al Discussion Board IFAC SMP/SME all'indirizzo <http://web.ifac.org/forum/SMP/1>

Appendice 5.1 Valutazione del programma di gestione dello studio

Prodotto: _____ **Data della valutazione:** _____

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Caratteristica			
Funzione			
Valuta multipla			
Foglio di lavoro con indicazione del tempo impiegato e delle ore fatturabili in remoto			
Funzioni di ricerca per approfondimenti successivi (<i>drill down</i>)			
Fatturazione dettagliata <i>on line</i>			
Elaborazione centralizzata del lavoro svolto nelle diverse sedi dello studio			
Possibilità di configurare la protezione			
Possibilità di personalizzazione			
Allarme automatico: il sistema di posta elettronica emette un segnale in determinate condizioni			
Libro mastro generale e partitario clienti integrati			
Preparazione bilanci previsionali			
Integrazione con <i>Microsoft Office</i>			
Generale			
Minore cliente attuale			
Maggiore cliente attuale			
Problemi di implementazione			
Supporto			
Clienti			
Funzione			
Numero massimo di caratteri per codice cliente			
Opzione codice cliente automatico			
Rilevazione di possibili duplicazioni del nominativo cliente			
Raggruppamento clienti			
Gerarchia clienti			
Possibilità di distinguere tra clienti potenziali e clienti attuali			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Campo definibile dall'utente per <i>report</i> relativi al cliente			
Indirizzi multipli			
Impegni/Incarichi/Mandati			
Funzione			
Numero massimo di caratteri per codice dell'incarico			
Opzione codice dell'incarico automatico			
Definizione un nuovo incarico in base ad uno già attivo, modifica del nuovo incarico			
Modifica lo stato di un incarico			
Campi multipli per data effettiva e data prevista			
Campi definibili dall'utente per <i>report</i> relativi all'incarico			
Qualifica l'incarico come fatturabile/non fatturabile			
Raggruppamento incarichi			
Gerarchia incarichi			
Chiude l'incarico nel foglio di lavoro delle ore lavorate ma lo lascia aperto per la fatturazione			
Riapre incarichi già chiusi			
Collega incarichi e <i>budget</i>			
Visualizza lo stato dell'incarico			
Stabilisce più di una responsabilità a livello di singolo incarico			
Registra l'ammontare del compenso previsto			
Registra l'ammontare del compenso concordato			
Limita la fatturazione all'importo concordato			
<i>Budget</i> dell'incarico			
Funzione			
Campo descrizione incarico			
Imputa entrate e uscite previste in bilancio a fasi/compiti, con relativa tempistica			
Importa da fonte esterna le voci del <i>budget</i>			
Importa dati consuntivi di <i>budget</i> di anni precedenti			
Risorse e <i>manager</i> assegnati all'incarico per data			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Autorizzazione <i>budget</i> incarico			
Tariffe e spese addebitate diverse in base al professionista, area di attività e tipologia di incarico			
Registra le modifiche apportate al <i>budget</i> con la relativa cronologia			
Visualizza costi, ricavi e margini lordi previsti sia in forma dettagliata che sintetica			
Confronta il <i>budget</i> complessivo dell'incarico con le rilevazioni effettive			
Visualizza il <i>budget</i> in base alla gerarchia e alle responsabilità			
Visualizza il <i>budget</i> complessivo dell'incarico e le singole voci, incluse le spese vive			
Foglio di lavoro con indicazione del tempo impiegato e delle ore fatturate			
<i>Inserimento dati</i>			
Inserimento ore fatturabili			
Inserimento ore non fatturabili			
Inserimento contemporaneo ore lavorate e spese sostenute			
Inserimento e aggiornamento <i>on line</i>			
Inserimento e aggiornamento <i>off line</i>			
Inserimento ora Internet			
Intervalli temporali: configurabili dall'utente			
Funzione inserimento rapido ore lavorate			
Inserimento ore lavorate in unità o ore			
Inserimento fogli di lavoro ore lavorate futuri			
Possibilità di modificare le ore lavorate di periodi precedenti			
Stile foglio di calcolo			
Stile agenda			
Elenchi cliente/incarico personalizzati per utente			
Inserimento limitato ai soli clienti attivi			
Inserimento limitato ai soli incarichi attivi			
Inserimento di un numero minimo di unità per giorno			
Inserimento di un numero minimo di unità per settimana o per periodo del foglio di lavoro			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Riportare voci di ore lavorate utilizzate di frequente			
Opzione inserisci nuovo codice cliente (o incarico) durante l'inserimento dei dati			
Inserimento ore per utente <i>proxy</i> (deleghe)			
Campo commenti utente			
Limita l'uso di cliente/incarichi a specifici collaboratori o gruppi di collaboratori			
Notifica al collaboratore che è stato utilizzato il <i>budget</i> associato all'incarico			
Notifica al collaboratore quando è stato raggiunta una determinata quota del <i>budget</i> (es. 80%)			
<i>Approvazione / Autorizzazione</i>			
Visualizza foglio di lavoro ore lavorate in fase di approvazione			
Approvazione foglio di lavoro ore lavorate da parte di un soggetto autorizzato			
Autorizzazione obbligatoria			
Autorizzazione facoltativa			
Diversi livelli autorizzativi			
Foglio di lavoro ore lavorate soggetto ad approvazioni multiple (associato, <i>team</i> , reparto)			
Stima ore necessarie per completare il lavoro/la fase/il compito/l'attività			
<i>Reportistica</i>			
Stampa foglio di lavoro ore lavorate			
Rapporti foglio di lavoro ore lavorate per la stampa definibili dall'utente			
Interrogazioni del collaboratore per individuare foglio di lavoro ore lavorate mancanti			
Rapporti sull'utilizzo da parte del collaboratore			
Condivisione dei rapporti dal singolo operatore con il <i>team</i>			
<i>Amministrazione</i>			
Rileva i collaboratori con foglio di lavoro ore lavorate mancanti			
Possibilità di effettuare modifiche ai valori già iscritti nel WIP			
Distingue tra ore standard dello studio e ore che si prevede di fatturare			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Riposo compensativo			
Prospetto permessi e ferie			
Fogli di lavoro ore lavorate ordinati per totale del periodo di riferimento			
Unità, ore e frazioni di ora			
Unità temporali definite dall'utente (per l'intero sistema)			
Unità temporali definite dall'utente (per singolo utente)			
Finestra per impostazioni da applicare alle ore lavorate definibile dall'utente			
Attribuzione foglio di lavoro ore lavorate del periodo precedente			
Interfaccia / integrazione			
Importazione foglio di lavoro ore lavorate			
Integrazione con libro paga per straordinario, part-time, permessi e ferie, ecc.			
Interfaccia con sistemi di terze parti (es. MS Outlook)			
Interfaccia con scanner			
Interfaccia con orologi marcatempo			
Rilevazione costi/spese			
Funzione			
<i>Inserimento dati</i>			
Inserimento spese fatturabili			
Inserimento spese non fatturabili			
Inserimento simultaneo spese e ore			
Rettifica spese inserite dal periodo precedente			
Inserimento e aggiornamento <i>on line</i>			
Inserimento e aggiornamento <i>off line</i>			
Inserimento dati fiscali, automatico e manuale (facoltativo)			
<i>Approvazioni / Autorizzazioni</i>			
Approvazione elettronica			
Autorizzazione spese prima dell'aggiornamento			
<i>Reporting</i>			
Genera un <i>report</i> spese generali con dettaglio delle spese non fatturabili			
Visualizza il dettaglio spese individuali			
<i>Amministrazione</i>			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Differenziazione dei costi: fissi o calcolati come percentuale			
Possibilità di inserire le spese future			
Tariffe particolari per tipologia di attività/incarico			
Tabella tariffe per spese di trasporto nelle trasferte			
Registra spese di trasferta anticipate e le riporta automaticamente sulla nota spese del collaboratore			
Spese fisse/ricorrenti			
Modalità rimborsi (es. assegno, addebito diretto, in busta paga)			
Registrazione spese per tipologia o per attività			
Dati libro mastro generale			
Limita l'utilizzo di cliente/incarico a determinati collaboratori			
Diversi livelli di autorizzazione delle note spese (collaboratore, team, reparto)			
Inserisce delle regole, come i limiti ragionevoli di spesa di trasferta es. pasti >140€ biglietti aerei>700€			
Scritture di assestamento periodo precedente			
<i>Interfaccia / integrazione</i>			
Prepara un riepilogo delle voci del libro mastro			
Importa dall'estratto conto i dati relativi alle carte di credito aziendali e li inserisce sulla nota spese del collaboratore			
Si interfaccia con i rapporti di trasmissione di fotocopiatrici, fax, sistemi telefonici, ecc.			
Si interfaccia con i sistemi per la gestione dei conti debitori			
Gestione pratiche in corso (<i>Work in Progress</i> , <i>WIP</i>)			
Funzione			
Rettifica delle pratiche in corso (<i>WIP</i>)			
Autorizza le rettifiche apportate alle pratiche in corso (<i>WIP</i>)			
Visualizzazione integrata delle rettifiche in diminuzione relative a più incarichi			
Modifica le tariffe per le prestazioni di singoli professionisti			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Modifica le tariffe per le prestazioni di gruppi di professionisti			
Confronto delle pratiche in corso con il <i>budget</i>			
Collega le parcelle a fogli di lavoro ore lavorate/spese effettivi			
Fondo per future rettifiche in diminuzione			
Trasferisce tutte le voci relative alle ore lavorate e alle spese sostenute ai rispettivi incarichi			
Oneri e spese interaziendali			
Giorni di permanenza in modalità WIP (Pratiche in corso)			
Onorari/parcelle/fatture			
Funzione			
Tipologia fatturazione/ fatture emesse			
Fatturazione intermedia/progressiva: fatture che generano un debito ma non riducono il WIP fino all'emissione di una fattura che assorbe tale importo. La finalità della fatturazione intermedia/progressiva è di migliorare il ciclo di riscossione.			
Avvisi di parcella: parcelle che non concorrono a diminuire l'ammontare dei saldi fino a quando non sono state approvate			
Fatture a compimento dell'incarico			
Fatturazione forfettaria			
Fatturazione sulle operazioni: possibilità di assegnare un <i>tag</i> a voci del foglio di lavoro ore lavorate o a singole operazioni che dovranno essere fatturate, mantenute, eliminate, ecc.			
Fatturazione in ordine temporale (a partire dalla pratica in corso aperta da più tempo)			
Fatturazione di determinate voci delle pratiche in corso			
Fatturazione manuale: parcelle approntate al di fuori del sistema			
Fatturazione <i>off line</i>			
Gli importi relativi alle ore di lavoro e alle spese sostenute (comprensivi di descrizione) vengono utilizzati per generare le voci della fattura			
Fatturazione anticipata			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Fatturazione fino al raggiungimento di un importo prefissato			
Autofatturazione (valori soglia/maschere definiti dall'utente)			
Fatturazione per cliente specifico: compensi <i>una tantum</i>			
Fatturazione per voci residuali, non correlate alle pratiche in corso (addebiti <i>una tantum</i>)			
Fatturazione multi-cliente			
Fatturazione multi-incarico			
Fatturazione a livello di singolo cliente			
Fatture a livello di singolo cliente, inclusive delle fatture provvisorie			
Fatturazione a livello di pratica/incarico			
Fatturazione a livello di attività/reparto			
Supporto per fatturazione ore lavorate, attività svolte e spese sostenute			
Importo della fattura suggerito dal sistema			
Modifica l'importo della fattura suggerito dal sistema			
Fattura imputata a un conto diverso da quello relativo alle pratiche in corso			
Genera fatture multiple per lo stesso incarico in un determinato periodo contabile			
Produce un'unica fattura per incarichi multipli			
Fattura parziale delle ore lavorate o delle spese sostenute			
Fattura la quota percentuale del lavoro completato			
Programmazione fatture			
<i>Note di credito / Scritture di storno</i>			
Note di credito			
Storno fatture emesse a compimento incarico			
Annullamento avvisi di parcella			
Note di credito per fatture parziali			
Annulla fattura e ritorno alle pratiche in corso (WIP)			
<i>Scritture di rettifica</i>			
Generazione rettifiche a maggiorazione			
Rettifica a diminuzione di un valore			
Cancella singole voci di addebito			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Causale rettifica in diminuzione o maggiorazione			
Opzione imputazione per competenza del WIP al momento della fatturazione			
<i>Approvazioni / Autorizzazioni</i>			
Approvazione delle fatture da parte del resposabile			
Approvazione delle fatture da parte degli associati			
Richiede autorizzazione obbligatoria			
Consente autorizzazione facoltativa			
Autorizzazione elettronica			
Diversi livelli di autorizzazione			
Definisce i criteri per l'autorizzazione (es. le rettifiche in diminuzione superiori ad un determinato importo)			
Autorizzazione di una nota di credito			
<i>Reportistica</i>			
Stampa messaggio nella fattura			
Modifica avvisi di parcella			
Stampa avviso di parcella insieme a fattura			
Stampa le fatture per categoria (es. responsabile incarico)			
Stampa in qualsiasi momento duplicati delle fatture			
<i>Amministrazione</i>			
Crea e fattura <i>on line</i> in qualsiasi momento			
Diversi formati di fattura			
Campo condizioni di credito			
Campo condizioni di fatturazione			
Apposizione della data di una fattura			
Fatture contestate			
Stabilire il costo delle ore non attribuite (sistema <i>batch</i>)			
Funzione calcolo spese maturate al momento della fatturazione			
Fatturazione per associato			
Possibilità inserire voci future			
Conti debitori multipli (professionisti/ altri)			
Dettaglio costi			
Include/esclude operazioni intragruppo per riserve, interessi, ecc.			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Calcola e registra gli interessi su fatture in sofferenza			
Ripartisce realizzi e fatture stornate per singolo collaboratore			
Media mobile su dodici mesi di realizzi e fatture stornate per reparto, <i>team</i> , incarico, responsabile cliente, ecc.			
Registra e traccia la cronologia della vendita dei prodotti			
Numerazione manuale fatture			
Emette fatture interaziendali			
Ricavi/scritture di assestamento e altro			
Funzione			
<i>Inserimento dati</i>			
Imputa a fattura in base alla data			
Imputa ad una fattura specifica			
Imputa automaticamente ad un blocco di fatture			
Reimputa incasso allo stesso cliente			
Reimputa incasso tra più clienti			
Gestisce pagamenti parziali			
Imputa incassi ad un conto sospeso, reimputa al cliente			
Visualizza fatture non saldate alle quali associare gli incassi			
<i>Tipologia incassi</i>			
Permette di inserire incassi di natura diversa			
Ricevute relative agli esborsi per le pratiche in corso (WIP)			
Consente inserimento voci future			
Registra assegni protestati (pagamento negato)			
Accetta pagamenti con carta di credito			
Elabora rimborso su carta di credito			
Elabora commissione rimborso su carta di credito (Amex, ecc.)			
<i>Reportistica</i>			
Stampa distinta versamento bancario			
Genera un promemoria per il sollecito delle fatture non saldate			
<i>Amministrazione</i>			
Voci aperte			
Saldo riportato a nuovo			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Registra dati e contatti di chi ha effettuato il pagamento			
Inserisce un limite di credito			
Inserisce le condizioni di credito			
Aggiunge annotazioni sul debitore			
Ripartizione entrate definita dall'utente (es. imputazione al conto IVA e successivamente al conto spese)			
Lascia voce aperta a tempo indeterminato			
Età media dei crediti in essere			
<i>Crediti in sofferenza / Accantonamenti</i>			
Calcolo automatico degli accantonamenti a fronte dei crediti in sofferenza			
Registra e segue nel tempo i crediti di dubbia esigibilità			
Elimina le fatture relative a crediti inesigibili			
Calcolo del rimborso fiscale spettante a fronte dei crediti inesigibili			
Conti WIP e crediti accessibili solo agli associati e al responsabile dell'incarico			
Possibilità di definire più conti bancari			
<i>Riconciliazione bancaria</i>			
Interfacce/integrazioni			
Predisporre un riepilogo del libro mastro generale			
Conti creditori libro mastro			
Importa e colloca importi da <i>software</i> di terze parti			
IVA			
Funzione			
Supporta calcolo imposta sulla fattura e i pagamenti			
Fattura solo imposte (fattura di rettifica)			
<i>Fatture fiscali</i>			
Crediti d'imposta			
Imposte ad emissione fattura: pratiche in corso e conti debitori			
Imposte a saldo fattura: pratiche in corso e conti debitori			
Aliquote fiscali multiple			
Indica le imposte separatamente in fattura			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Distingue l'aliquota in base alle ore lavorate e alle spese sostenute			
<i>Elenco analitico imposte</i>			
Supporta la funzione sconti pre e post imposte			
Calcola rimborso imposte versate su debiti inesigibili			
Registro libro mastro per imposte			
<i>Reporting</i>			
Funzione			
Stampa da stampante			
Stampa da schermo			
Stampa da <i>file</i>			
Stampa da foglio di calcolo			
Utilizzo strumenti per reportistica di terze parti			
Estratti conto clienti: pre-compilato/modificabile			
Estratto conto clienti: incarichi multipli			
Stampa estratti conto per tipologia clienti			
Ristampa estratti conto			
Annulla stampa estratti conto con saldo a credito			
Annulla stampa estratti conto con saldo nullo			
Annulla stampa se il saldo è inferiore a un valore prefissato			
<i>Report</i> ad uso interno predefiniti			
<i>Report</i> definiti dall'utente			
<i>Report</i> grafici (istogrammi e grafici a torta)			
Consente di ordinare <i>report on line</i> per qualunque campo			
Consente la ristampa di <i>report</i> fino a tredici mesi			
Consente la ristampa di <i>report</i> per più di tredici mesi			
Consente di generare <i>report</i> per l'anno in corso e quello precedente			
Reportistica per esercizio			
Reportistica per anno solare			
<i>Report batch, offload</i>			
Distribuzione elettronica dei <i>report</i>			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Ricerca dettagliata sino al livello dei dati della singola operazione (funzione <i>drill down</i>)			
Struttura gerarchica dei risultati			
Visualizza su schermo tutti i <i>report</i>			
Informazioni per il <i>management</i>			
Funzione			
Strumento per l'analisi delle interrogazioni			
Possibilità prevenire le pratiche in corso a livello di singolo incarico			
Preventivi futuri			
Preventivi per prestazioni professionali erogate			
Preventivi per compensi collaboratori			
Contatti e attività di <i>marketing</i>			
Funzione			
Tipologie di contatto multiple			
Tipologie di contatto definite dall'utente			
Indirizzi multipli			
Recapiti telefonici multipli			
Formato indirizzo adattato allo standard locale			
Ricerca per nominativo o parte di nominativo			
Ricerca solo con le prime lettere del nominativo			
Relazioni definite dall'utente			
Gestione duplicate			
Creazione clienti a partire dai contatti			
Registra modifiche ai nominativi			
Funzione "blocco appunti" per singolo contatto			
Registro eventi			
Funzione <i>Alias</i>			
Sicurezza dati a livello di singolo campo			
Suddividi contatti per gruppi/interessi			
Registra e traccia il tempo impiegato e le attività svolte da una risorsa per individuare il cliente cui offrire la prestazione			
Corrispondenza			
Funzione			
Funzione disponibile			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Conservazione dati di controllo posta in uscita			
Prove di duplicazione			
Registrazione inviti e presenze			
Archivio storico posta in uscita			
Importa i dati dai sistemi integrati			
Genera etichette			
Genera <i>file</i> di stampa unione in base alle richieste specificate dall'utente			
Archivi risorse umane/ <i>staff</i>			
Funzione			
Gestione archivio risorse umane			
Tipologie collaboratori			
Possibilità di inserire tariffe multiple			
Attività di <i>default</i>			
Integrazione con il sistema di registrazione delle ore lavorate per monitorare l'utilizzo ai fini della valutazione delle prestazioni			
Definisce una tariffa per collaboratore applicata come standard quando vengono inserite le ore			
Definisce una tariffa per ogni ruolo/gruppo			
Definisce tariffe supplementari per collaboratore che possono essere applicate quando vengono inserite le ore			
Raggruppa i collaboratori in base al ruolo			
Distingue i soggetti in dipendenti, appaltatori e subappaltatori			
Definisce lo <i>status</i> del dipendente come attivo o non attivo			
<i>Informazioni di contatto dello staff</i>			
Registra l'ubicazione del collaboratore (ad es., postazione interna all'ufficio e numero telefonico)			
Le informazioni di contatto sono accessibili solo allo <i>staff</i>			
Lo <i>staff</i> può inserire in remoto le proprie informazioni di contatto			
Programmazione risorse			
Funzione			
Funzione disponibile			
Integrazione con <i>Microsoft Project</i> (o sistema analogo)			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Pianificazione tempistica			
Pianificazione spese			
<i>Incarichi ad hoc</i>			
Compiti definibili dall'utente			
Principali fasi del progetto definibili dall'utente			
Modello predefinito per la creazione di un nuovo piano			
La tabella può essere utilizzata come modello di foglio di lavoro ore lavorate			
Versioni multiple del piano			
Vista per giorno, settimana o periodo			
Vista per collaboratore/progetto			
Confronto dopo foglio di lavoro delle ore effettivamente lavorate vs. ore previste			
Analisi performance finanziaria rispetto al piano			
Utilizzo <i>off line</i>			
I dati dei preventivi relativi all'incarico vengono utilizzati come base per la programmazione delle risorse			
Programmazione per data			
Inserimento durata attività prevista			
Inserimento tipo di attività			
Inserimento prospetto permessi e ferie da risorse umane			
Programma carichi futuri per classificazione e/o collaboratore, tra i vari incarichi per responsabile/supervisore/filiale incarico			
Importa ore lavorate dal foglio di lavoro			
Inserimento attività fatturabili e non fatturabili			
Programmazione risorse materiali (es. automezzi)			
Aggiorna automaticamente la scheda di disponibilità per ciascun collaboratore/appaltatore aggiornata automaticamente			
Ore disponibili (escluse festività e ferie)			
Ore disponibili (esclusi permessi e ferie già richiesti)			
Scheda presenze risorse per mese			
Scheda presenze risorse per settimana			
Scheda presenze risorse per giorno			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Scheda presenze risorse per ora			
Aumenta il livello di aggregazione (<i>roll up</i>) o consolida le schede presenze individuali in schede di gruppo			
Assegna le risorse a più attività contemporaneamente			
Importa ed esporta schede e piani di assegnazione dal/al <i>software</i> di gestione progetti (es. <i>MS Project</i>)			
Rivede le assegnazioni programmate per singolo collaboratore o gruppo di collaboratori			
Analizza gli incarichi assegnati confrontandoli con la scheda individuale di ciascun collaboratore			
Notifica al collaboratore che sta inserendo i dati che il suo input genera un conflitto nella scheda			
Integrazione con il mastro generale			
Funzione			
Interfaccia disponibile			
Selezione conto definibile dall'utente			
Definizione libro giornale definibile dall'utente			
Opzione stampa <i>report</i> e inserisci manualmente nel libro giornale			
Funzione esporta <i>file</i> disponibili			
Imputa la parcella a diversi centri di costo			
Debiti verso fornitori			
Funzione			
Funzione disponibile			
Strumenti su <i>desktop</i>			
Funzione			
Integrazione con <i>Microsoft Office/ Outlook</i>			
Funzioni <i>off line</i> (in remoto)			
Funzione			
Gestione presenze (foglio di lavoro ore lavorate) e costi			
Fatturazione			
Aggiornamento <i>masterfile</i>			
Programmazione risorse			
Sicurezza			
Funzione			
Sicurezza a livello di riga			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Sicurezza a livello di colonna			
Sicurezza a livello di menu			
Sicurezza a livello di gruppo			
<i>Audit trail</i> : inserimento dati			
<i>Audit trail</i> : routine di manutenzione			
Sicurezza funzionale			
Funzionalità generali			
Funzione			
Opzione conversioni			
Supporto multi-azienda, multi-sede			
Abilitazione <i>web</i>			
Gerarchia aziendale multi-livello (studio, ufficio, divisione, unità, ecc.)			
Aggiornamento completo responsabilità (es. quando il socio/ <i>manager</i> lascia lo studio)			
Reportistica dettagliata centro di costo			
Partitari multi-cliente			
Generazione di <i>budget</i> multi-ente, multi-livello			
Controlli integrità interna			
Manuale utente <i>on line</i>			
Guida <i>on line</i>			
Guida <i>on line</i> definibile dall'utente			
Dimensioni campo numerico			
Conservazione cronologia dati			
Genera un elenco di cose da fare			
Le modifiche ai formati dello schermo, dei menu, e dei <i>file</i> sono applicate automaticamente alle nuove versioni			
Il sistema è fornito con un ambiente e un <i>database</i> di prova			
I livelli di sicurezza del modulo sono applicati automaticamente alle nuove versioni			
Capacità di navigazione in rete, elaborazione dati della rete e dell' <i>intranet</i> ad uso esterno			
Trasmissione fax da <i>desktop</i>			
Dati archivio			
Conserva cronologia dati statici (es. manutenzione client)			
Interrogazione sull' <i>hardware</i>			
Funzione			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Dimensioni <i>file</i> di programma (compresi manuali e guide)			
Massime dimensioni <i>file</i> dati			
<i>Server client</i>			
Applicazione a 32 bit			
Requisiti postazione di lavoro			
Requisiti <i>server</i>			
<i>Database</i> (SQL <i>Server</i>)			
Elaborazione <i>server</i>			
Processi <i>server</i> programmati			
Ambiente di sviluppo			
Replica multisito			
Eventuali dipendenze del <i>software</i> applicativo dal sistema operativo			
Eventuali dipendenze del sistema di gestione dei dati dal sistema operativo			
Capacità del sistema di gestione dei dati di utilizzare processori multipli			
Interfaccia utente			
Funzione			
Interfaccia grafica utente (GUI)			
<i>Client Windows</i> a 32 bit			
Convenzioni standard <i>Microsoft Windows</i>			
Contenuto schermo personalizzabile			
Utilizzo minimo dei codici			
Elenchi definiti dall'utente			
Scalabilità			
Funzione			
Robustezza del supporto multisito			
Testato per grandi volumi di dati			
Testato per grandi numeri di utenti simultanei			
Misure per la conservazione della larghezza di banda			
Interfacce di programmazione			
Funzione			
<i>Routine</i> per l'esportazione di dati			
<i>Routine</i> per l'importazione di dati			
Documentato			
Supporta a livello di dati gli strumenti di reportistica di terze parti			
Collegamenti evidenti tra le regole e l'interfaccia di programmazione			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Oggetti di <i>business logic</i> registrati			
Azienda e supporto			
Funzione			
Numero di utenti			
Siti di riferimento			
Assistenza fornita			
Documentazione fornita			
Servizi di implementazione forniti			
Programmi di formazione			
Sondaggi sul grado di soddisfazione della clientela			
Stabilità finanziaria dell'azienda			
Gruppi utente			
Determinazione del prezzo			
Apporto del cliente durante la programmazione			
Conversione da altri prodotti			
Altre funzionalità richieste			

Commenti:

Appendice 5.2 Valutazione software sito web / intranet / extranet

Prodotto: _____ **Data della valutazione:** _____

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Sito web			
Modelli sito web forniti			
Opzione <i>newsletter</i> clienti			
Opzione registrazione clienti esistenti/ potenziali			
Sondaggi clienti			
Opzione invio automatico notizie e contenuti professionali sul sito web			
Assistenza progettazione sito/logo ecc.			
Facilità di creazione del contenuto del sito (non è necessario conoscere il linguaggio HTML o possedere altre competenze tecniche)			
Nessun limite al numero delle pagine o delle sottopagine			
Strumento acquisti sicuri (carrello)			
Pagamento con carta di credito			
Strumento invio posta elettronica			
Integrazione del <i>database</i> del cliente con i programmi gestionali dello studio			
<i>Host</i> del sito fornito			
Modelli modulistica forniti (moduli per <i>feedback</i> , inviti, gare)			
Funzionalità "segnala da un amico"			
Gestione motore di ricerca (per ottimizzare il <i>ranking</i> del sito sui più comuni motori di ricerca)			
Possibilità di includere modulistica definita dall'utente			
Bachecca offerte di lavoro (opportunità di impiego)			
Registrazioni eventi			
Intranet			
Area News			
Link a siti web			
Preferiti definiti dall'utente (<i>link</i> a siti, documenti o altri dati)			
Cronologia (documenti o pagine visitati di recente)			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Consente la visualizzazione di dati dal <i>software</i> gestionale e da altri applicativi dello studio			
Consente l'accesso ai formulari e alle procedure dello studio			
<i>Directory</i> dello <i>staff</i> dello studio/ sistema di localizzazione			
Base di conoscenza dello studio (documentazione tecnica e altra documentazione)			
Integrazione con <i>Outlook</i> (posta elettronica, agenda)			
Invio automatico di messaggi di posta elettronica quando vengono caricate news, aggiornamenti e altri contenuti			
<i>Extranet</i>			
Carica i documenti direttamente sull' <i>extranet</i> dalle altre applicazioni			
Aggiunge o elimina documenti dall' <i>extranet</i> in base a intervalli di date			
Accesso cliente protetto tramite un ambiente protetto per le operazioni svolte dal cliente			
Sicurezza discussioni sul <i>forum</i> clienti			
<i>Forum</i> di discussione pubblici (clienti)			
Scambio prodotti/servizi tra clienti (<i>community</i> di clienti)			
Notifica per posta elettronica ai clienti o allo studio quando vengono caricati dei documenti nell' area clienti protetta			
Condivide i documenti con più clienti attraverso un'unica operazione			
Anagrafica modificabile dal cliente (indirizzo, ecc.)			
Il cliente può controllare il partitario clienti e pagare le parcelle			
Altro			
Integrazione con lo <i>scanner</i>			
Indicizzazione con parole chiave			
Indicizzazione <i>full-text</i>			
Supporta tutti i tipi di <i>file</i> (audio, video, PDF, ecc.)			
Integrazione con i sistemi di riconoscimento ottico dei caratteri			
Dati statistici sull'uso del sito <i>web</i> , dell' <i>intranet</i> , dell' <i>extranet</i>			
Sistemi di gestione dei contenuti (approvazioni, date di eliminazione)			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0=Funzione non presente, 1=funzione male implementata, 5=funzione ben implementata)	Commenti
Controllo accessi a singoli aspetti del sistema di gestione del sito			
Opzione ricerca			
Controllo ortografia			
Impresa			
Numero di clienti			
Cliente più piccolo			
Cliente più grande			
Assistenza fornita			
Servizi di implementazione forniti			
Formazione fornita			
Risultati del sondaggio sulla soddisfazione dei clienti			
Siti di riferimento			
Requisiti del <i>server</i>			
Requisiti della postazione di lavoro			
Solidità finanziaria del fornitore			
Gruppi utenti			
Determinazione del prezzo			
Apporto dei clienti allo sviluppo dei prodotti			
Conversione da altri prodotti			

Commenti:

Appendice 5.3 Valutazione del sistema per la gestione documentale/del flusso di lavoro

Prodotto: _____ Data della valutazione: _____

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0 = Funzione non presente, 1 = funzione male implementata, 5 = funzione ben implementata)	Commenti
Gestione documentale			
Funzione			
Archiviazione messaggi di posta elettronica			
Funzione <i>check-in, check-out</i>			
Controllo di versione			
Integrazione con <i>Microsoft Office e Outlook</i>			
Clienti/incarichi integrati con il gestionale dello studio			
Integrazione con i sistemi per il calcolo delle imposte, la produzione dei bilanci, la gestione dei libri obbligatori, dei piani pensione e con le altre applicazioni per adempimenti			
Avvio applicazioni dal sistema di gestione documentale			
Cronologia modifiche			
Visualizzazione documenti in base a interrogazioni aperte, autore documento, tipologia documento, date di <i>follow-up</i> ecc.			
Visualizzazione liste documenti definibile dall'utente			
Archiviazione documenti per cliente			
Archiviazione documenti per incarico			
Archiviazione documenti per tipologia di <i>file</i> (corrispondenza, minute, ecc.)			
Trascina il documento nella cartella			
Supporta <i>file</i> permanenti			
Processi di conservazione documenti per l'archiviazione automatica			
Integrazione con il <i>software</i> per la creazione di <i>file</i> PDF			
Controllo dell'accesso ai documenti (lettore, autore, revisore)			
Controllo dell'accesso al cliente/incarico			
Attribuisce al documento proprietà definite dall'utente			
Visualizzazioni documenti per proprietà definite dall'utente			
Revisione appunti su documenti			
Commenti generali sui documenti			
Flusso di lavoro			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0 = Funzione non presente, 1 = funzione male implementata, 5 = funzione ben implementata)	Commenti
Registra interrogazioni sui documenti			
Assegna i documenti ai singoli collaboratori			
Assegna i compiti ai documenti			
Registra autori di deleghe dei documenti			
Crea date di consegna o di <i>follow-up</i> per i documenti			
Registra lo stato del documento (in preparazione, in corso di revisione, approvato)			
Blocca il documento una volta approvato			
Per la revisione, invia un <i>link</i> anziché una copia del documento			
Registra la data in cui il documento è stato inviato al cliente			
Invia per posta elettronica il documento dall'interno dell'applicazione			
Crea gerarchie di collegamento (<i>thread</i>) tra i documenti (es. documento madre, documento figlio)			
Consente di collegare documenti in relazione tra loro			
Approvazione <i>on line</i> del documento			
Notifica automatica delle problemi ancora irrisolti			
Indicizzazione automatica dei problemi ancora irrisolti			
Gestione posta elettronica			
Archivia i messaggi direttamente dalla casella posta in arrivo			
Invia i messaggi dall'applicazione e ne conserva copia nell'applicazione e nella casella di posta in uscita			
Conserva un archivio generale per tutto lo studio dei messaggi in uscita e in entrata			
Registra le approvazioni sui messaggi di posta elettronica			
Impedisce ai collaboratori di inviare messaggi non approvati			
Possibilità di inoltrare messaggi di posta elettronica ai collaboratori e assegnare i compiti			
Modelli (template)			
Crea documenti da modelli standard			
I dati del cliente (nominativo e indirizzo) vengono integrati con il sistema gestionale dello studio			
Pacchetti di modelli di documento			
Modelli lettere standard			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0 = Funzione non presente, 1 = funzione male implementata, 5 = funzione ben implementata)	Commenti
<i>Checklist</i> modelli			
Modelli per la redazione di carte di lavoro			
Aggiornamento modelli			
Conserva versioni modelli			
Cronologia utilizzo modelli			
Aggiunge modelli utente			
Le modifiche dell'utente ai modelli standard non vengono sovrascritte durante l'aggiornamento			
Distribuzione modelli utente a più reparti			
Fornisce le migliori procedure dello studio e le collega ai relativi documenti delle migliori prassi			
Gli utenti individuali possono avere il proprio pacchetto di documenti			
Strumento per monitorare le revisioni e l'autorizzazione dei documenti standard			
Altre funzioni			
Accesso interno all'applicazione			
Accesso ai documenti da altre applicazioni			
Replica/sincronizza i documenti (accesso ai documenti scollegato)			
Integrazione <i>scanner</i>			
Indicizzazione per parole chiave (ricerca)			
Indicizzazione <i>full-text</i> (ricerca)			
Filtri "intelligenti" per visualizzare soltanto i dati richiesti			
Integrazione con le reti <i>extranet</i> protette dei clienti			
Supporta firma elettronica sui documenti			
Integrazione con il riconoscimento ottico dei caratteri			
Impresa			
Numero di clienti			
Cliente più piccolo			
Cliente più grande			
Assistenza fornita			
Servizi di implementazione forniti			
Formazione fornita			
Risultati dei sondaggi sulla soddisfazione dei clienti			
Siti di riferimento			
Requisiti <i>server</i>			
Requisiti postazione di lavoro			

	Rilevanza per lo studio (0=nulla, 1=molto bassa, 5=molto alta)	Giudizio (0 = Funzione non presente, 1 = funzione male implementata, 5 = funzione ben implementata)	Commenti
Solidità finanziaria del fornitore			
Gruppi utente			
Determinazione del prezzo			
Input del cliente allo sviluppo del prodotto			
Conversione da altri prodotti			

Commenti:

Appendice 5.4 Caso di studio 5.1 L'ambiente di lavoro del domani

William e Indira, che stanno mettendo in piedi il loro studio, desiderano sfruttare le più recenti tecnologie disponibili per offrire alla propria clientela il miglior servizio possibile. Il loro obiettivo è farlo con la massima efficienza, così da ottenere una redditività elevata.

William e Indira sono consapevoli di avere un vantaggio rispetto agli studi già esistenti, i cui sistemi e le cui procedure sono ormai consolidati e quindi difficili da cambiare o sostituire poiché richiedono un cambiamento delle metodologie di lavoro da parte dello studio e dei clienti. Partendo da zero, William e Indira sono invece nelle condizioni ideali per sfruttare le opportunità offerte dai moderni sistemi *hardware* e *software* che operano su Internet.

Lo studio avrà comunque bisogno di alcune applicazioni tradizionali: programmi di elaborazione testi, fogli di calcolo, e *software* per la realizzazione di presentazioni. Verrà di certo acquistato il pacchetto *Microsoft Office*, che consente l'integrazione con altre applicazioni e ben noto alla maggior parte degli utenti informatici. Tuttavia, William e Indira stanno valutando anche Google Apps, che fornisce prodotti su *web* gratuiti, in grado di competere con quelli *Microsoft Office*.

Idealmente, i due soci preferirebbero adottare soluzioni *cloud computing* per ridurre i costi legati alle infrastrutture e alla gestione. Tuttavia, tali applicazioni non soddisfano tutte le necessità dello studio. Si è pertanto deciso che lo studio adotterà un'infrastruttura tradizionale basata su LAN, compatibile con le applicazioni *cloud computing*, con l'intenzione di passare successivamente all'uso esclusivo del *cloud computing*.

La prima applicazione da implementare è il *software* gestionale, dato che l'integrazione tra il *database* clienti gestito dal *software* e le altre applicazioni dello studio è fondamentale per svolgere il lavoro in modo efficiente. Per questo motivo, William e Indira pensano di optare per un produttore di *software* che offra *suite* integrate per la gestione.

Un'altra decisione che William e Indira dovranno prendere è se lo studio si dovrà occupare di adempimenti fiscali e civilistici (compilazione di dichiarazioni, modelli, ecc.) per conto dei clienti. I due pensano di selezionare una società di servizi che svolga tale attività per conto dello studio, consentendo agli associati di concentrarsi sul lavoro di consulenza.

Pensano inoltre di consigliare alle piccole imprese di adottare un'applicazione per la gestione della contabilità su *host* che consenta allo studio e al cliente di collaborare per la tenuta dei libri contabili e per la preparazione dei conti di chiusura di fine esercizio.

Lavorare senza mai ricorrere al materiale cartaceo costituisce uno degli obiettivi di William e Indira. Tutti i membri dello *staff* saranno dotati di tre *monitor*, uno dei quali con schermo verticale per una agevole lettura ed una gestione efficiente dei documenti in formato elettronico. Lo studio verrà dotato di una rete *intranet* contenente le procedure standard, le *checklist* ed un elenco dei formulari per garantire una qualità costante e l'uniformità dei processi di lavoro.

William e Indira sono anche fortemente intenzionati a garantire ai collaboratori l'opportunità di lavorare in modo efficiente anche presso la sede del cliente o dalla propria abitazione, fornendo allo *staff computer* portatili dotati di connessione a banda larga.

Il sito *web* rappresenterà per lo studio uno strumento fondamentale. È prevista la realizzazione di un portale protetto, per lo scambio di dati con i clienti e come archivio/*repository* per la conservazione della documentazione e delle dichiarazioni obbligatorie. William e Indira pensano di servirsi degli strumenti multimediali e dei *social network* per entrare in contatto con clienti e collaboratori potenziali.

Ad ogni modo, prima di effettuare qualunque investimento, William e Indira redigeranno un piano strategico per le risorse IT, dove verranno indicati gli obiettivi fin'ora illustrati, le modalità per una buona implementazione e gestione dei sistemi e tutti i rischi connessi, con le relative misure di attenuazione.

Modulo 6:

Gestione della relazione con il cliente

6.1 Introduzione	5
6.2 Conoscere il proprio cliente	5
6.2.1 Utilizzo di questionari	6
Tabella 6.1 Esempio di questionario: attività del cliente	7
Tabella 6.2 Esempio di questionario: gruppo familiare del cliente	8
6.3 Analisi del portafoglio clienti	8
6.3.1 La classificazione dei clienti	9
Tabella 6.3 Criteri per la classificazione dei clienti	9
Tabella 6.4 Esercizio di classificazione dei clienti	10
6.3.2 Utilità della classificazione dei clienti	10
6.4 Misurare e superare le aspettative del cliente	11
6.4.1 Che cosa vogliono i clienti?	11
Tabella 6.5 Cosa vogliono i clienti	11
6.4.2 Misurare le aspettative del cliente	12
Tabella 6.6 Come misurare e superare le aspettative del cliente	12
6.4.3 Superare le aspettative del cliente	12
Figura 6.1 Esempio di grafico delle vendite	13
Figura 6.2 Esempio di stato patrimoniale	14
6.4.4 Strategie interne o strategie esterne?	16
Tabella 6.7 Modello di un piano per mantenere contatti regolari con i clienti (esempio)	17
Tabella 6.8 Piano operativo per la gestione del rapporto con il cliente	17
6.5 Benchmark per valutare il livello dei servizi	18
6.5.1 Benchmark	18
Tabella 6.9 Benchmark relativo alla gestione del rapporto con il cliente	18
6.6 Cogliere le opportunità di migliorare la relazione con il cliente	20
6.6.1 Analisi dei gap	20
Tabella 6.10 Il modello dell'analisi dei gap	21
Tabella 6.11 La matrice clienti-servizi esistenti	21
6.6.2 Sintesi: come trarre il massimo beneficio dalle opportunità offerte dal rapporto con i clienti	22
Tabella 6.12 Trarre il massimo beneficio dalle opportunità offerte da una solida relazione con il cliente	22
6.7 Le strategie che consentono di offrire una gamma completa di servizi di qualità	22
Tabella 6.13 Le fasi che portano all'offerta di una gamma completa di servizi	22
6.7.1 Individuare i servizi richiesti dal mercato	23
Tabella 6.14 Checklist dei servizi	23
Tabella 6.15 Checklist dei servizi integrativi	24
Tabella 6.16 Questionario ad uso interno	24

6.8 Le strategie per offrire una gamma completa di servizi di qualità: fusioni, attività di network, segnalazioni	25
Tabella 6.17 Formare un'alleanza	25
Tabella 6.18 Elenco dei possibili alleati	25
6.8.1 Timori legati alla segnalazione di clienti o alla presentazione di un altro studio al proprio cliente	25
Tabella 6.19 Valutazione dell'approccio del vostro potenziale alleato	26
6.8.2 Fusioni	26
6.8.3 Scegliere i migliori sulla piazza	27
6.8.4 Alleanze	27
6.8.5 Accordi di segnalazione di clienti tra studi professionali	28
Tabella 6.20 Piano per l'offerta di una gamma completa di servizi di qualità	28
6.9 Fatturazione e riscossione crediti	29
6.9.1 Il controllo dei crediti	29
6.9.2 Tecniche di riscossione dei crediti	29
6.9.3 Alcune regole fondamentali	30
6.9.4 Perché i clienti non pagano	30
6.10 La risoluzione dei conflitti e il ricorso all'arbitrato	31
6.10.1 I cinque segnali dell'insorgenza di un conflitto	32
6.10.2 Gestione dei conflitti	33
6.11 Interruzione del rapporto	34
6.12 Conclusioni	35
6.13 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC	36
Appendici	37
Appendice 6.1 Casi di studio	37

6.1 Introduzione

Il rapporto che il professionista instaura con i propri clienti rappresenta una componente fondamentale del valore di uno studio professionale. La presenza di una sempre maggiore concorrenza impone ai professionisti di rafforzare costantemente la relazione con i propri clienti, per far sì che siano meno vulnerabili ai tentativi di persuasione degli studi concorrenti.

Nell'espressione "gestione della relazione con il cliente" (*Client Relationship Management, CRM*) ognuno dei termini viene utilizzato con un significato ed un ruolo ben precisi.

- Il termine "cliente" sottintende un rapporto professionale di natura continuativa. Ciò significa che una volta instaurata la relazione iniziale, sia lo studio, sia il cliente intendono mantenere i rapporti professionali.
- Il termine "relazione" sta a significare che l'associazione tra il cliente e lo studio rappresenta più di una semplice operazione o del semplice acquisto periodico di un determinato servizio. Avviene spesso che il cliente riveli al professionista informazioni personali o riservate che presuppongono e, allo stesso tempo, contribuiscono a creare un rapporto di fiducia: entrambi imparano a conoscersi e si abituanano l'uno al modo di lavorare dell'altro.
- Il termine "gestione" indica che non si tratta semplicemente di una relazione che nasce in maniera più o meno fortuita, bensì di un rapporto che va gestito, che implica una partecipazione attiva e che non si esaurisce in una serie di richieste del cliente evase dallo studio.

L'obiettivo di stabilire un rapporto più solido e duraturo con i clienti è assolutamente sensato sotto il profilo professionale ed economico. Numerose indagini hanno infatti dimostrato che fidelizzare un cliente già acquisito costa infinitamente meno che acquisirne uno nuovo e ciò dovrebbe interessare in modo particolare i professionisti che si trovano spesso ad occuparsi di questioni legate ai costi ed alla gestione dei costi.

6.2 Conoscere il proprio cliente

Conoscere il proprio cliente significa comprendere la sua attività d'impresa, le sue motivazioni, i suoi timori e le ragioni delle sue azioni.

È fondamentale capire cosa è importante per il cliente, quali sono i suoi valori e le sue principali caratteristiche. È necessario comprendere quali sono gli obiettivi che i clienti perseguono nella propria attività, senza mai dimenticare la differenza che esiste tra vita professionale e vita privata: il lavoro può rappresentare un rifugio, la fonte del proprio sostentamento, lo strumento per la realizzazione individuale, ma una persona non è mai identificabile con il lavoro che svolge.

Comprendere il proprio cliente significa capire come lo studio può essergli utile, accompagnandolo nel suo percorso.

Così facendo, il professionista entrerà a far parte del *team* di lavoro del cliente, il suo servizio sarà apprezzato e gli verrà attribuito il valore che merita. Quando si riesce ad instaurare un rapporto di questo genere, il prezzo diventa un aspetto secondario e il cliente tende ad attribuirgli minore importanza, dato che lo studio assume per lui il valore di un consulente fidato che gli assicura un'assistenza sulla quale sa di potere sempre contare (tutto ciò a patto che l'assistenza fornita sia davvero di qualità!).

Riuscire a conoscere il proprio cliente significa:

- Costruire un rapporto più solido
- Rafforzare il ruolo di consulente professionale di fiducia
- Ridurre agli occhi del cliente l'importanza del prezzo dei servizi forniti dallo studio
- Rafforzare il legame esistente tra il cliente e lo studio, rendendo così meno allettanti le proposte della concorrenza
- Fidelizzare il cliente e, di conseguenza, aumentare la redditività dello studio

- Aumentare il livello di soddisfazione dello *staff*, dal momento che ha anch'esso dei rapporti con i clienti
- Aumentare l'efficienza dello studio: il professionista e il cliente imparano a conoscere i reciproci sistemi e metodi di lavoro
- Trarre una maggiore soddisfazione dal proprio lavoro

Il **Modulo 6** si propone di aiutare il professionista a cogliere i benefici di una relazione più solida con i clienti, illustrando alcune modalità per riuscire in tale intento.

6.2.1 Utilizzo di questionari

Il modo migliore per conoscere i propri clienti e per comprenderne la *vision* e gli obiettivi di lungo periodo è molto semplice: è sufficiente porre al cliente domande dirette ed essere sinceramente interessati alle risposte ricevute. I risultati saranno migliori se l'indagine sarà svolta in maniera strutturata.

Nella **Tabella 6.1** è riportato l'esempio di un possibile questionario da sottoporre al cliente. I questionari illustrati sono in realtà due: uno destinato a raccogliere informazioni sulla natura delle attività professionali e commerciali svolte dal cliente, l'altro mirato a definirne le caratteristiche familiari (**Tabella 6.2**). Si potrà utilizzare il formato fornito oppure elaborarne uno apposito.

Quando si incontra il cliente e gli si pongono le domande, è di fondamentale importanza lasciargli il tempo necessario per fornire delle risposte complete. Il ruolo del professionista in questa fase è soprattutto quello di prestare ascolto: ai clienti spesso piace fornire risposte lunghe ed elaborate, in quanto desiderano fare conoscere meglio allo studio i loro piani e le loro esigenze. L'approccio potrà essere di tipo formale (questionario) o informale, coinvolgendo il cliente in una conversazione dalla quale trarre informazioni utili per approfondire la sua conoscenza.

Tabella 6.1 Esempio di questionario: attività del cliente

Domanda	Risposta/commento
Cliente: Amministratori: Proprietari:	
Età degli amministratori/proprietari	
Esperienza professionale	
Da quanto tempo svolge l'attività?	
Livello di esperienza e competenza nell'attività svolta	
Qual è attualmente il suo <i>business plan</i> ?	
Che cosa si propone di realizzare con questa attività?	
Quali sono i suoi principali obiettivi e traguardi?	
Come immagina la sua attività tra due, cinque e dieci anni?	Due anni: Cinque anni: Dieci anni:
Che livello ritiene di avere raggiunto rispetto ai suoi piani?	
Quali ritiene che siano i passaggi fondamentali per raggiungere tali obiettivi?	
C'è qualcosa che potrebbe impedirle di raggiungere i suoi obiettivi?	
Quali sono le principali richieste nei confronti dello studio?	
Quali sono i principali motivi di insoddisfazione?	
Elencare i collaboratori più importanti Prendere nota della loro anzianità di servizio Quali sono le loro ambizioni, i loro obiettivi e i loro traguardi?	
Per quanto tempo pensa di continuare a svolgere la sua attività?	
Quando pensa di ritirarsi dall'attività?	
Che altro le piace fare, a parte occuparsi della sua attività (<i>hobby</i> , interessi, ecc.)?	

Tabella 6.2 Esempio di questionario: gruppo familiare del cliente

Domanda	Risposta/commento
Cliente: Componenti della famiglia:	
Età dei componenti della famiglia	
Quote di interessenza di ciascun familiare nell'attività o negli investimenti	
Ruolo e livello di partecipazione di ciascun familiare nell'attività o negli investimenti	
Quali sono i piani della famiglia in merito alla gestione dell'attività o agli investimenti da realizzare?	
Che cosa si propone di ottenere la famiglia dai suoi investimenti? Quali sono i principali obiettivi e traguardi della famiglia?	
Come immagina gli investimenti della famiglia tra due, cinque e dieci anni?	Due anni: Cinque anni: Dieci anni:
Quando pensano di ritirarsi dall'attività i membri della famiglia?	
Che altro le piace fare, a parte occuparsi dell'attività di famiglia (<i>hobby</i> , interessi, ecc.)?	

6.3 Analisi del portafoglio clienti

Uno degli elementi fondamentali per una corretta gestione del rapporto con i clienti, è costituito dall'orientamento al cliente. Se è vero che lo studio si occupa essenzialmente di numeri, leggi e regolamenti, è il rapporto instaurato con lo studio che fa ritornare i clienti, anno dopo anno, e dunque quello che in ultima analisi determina il valore dello studio.

La realtà è che per molti studi la qualità del rapporto instaurato varia da cliente a cliente. I servizi forniti possono essere i medesimi (revisione legale dei conti, dichiarazione dei redditi, e così via) ma il rapporto instaurato cambia da cliente a cliente. Sono le persone che gestiscono le aziende e le persone sono l'una diversa dall'altra.

Un aspetto fondamentale è comprendere le modalità di interazione tra il cliente e lo studio e gli elementi alla base del loro rapporto. A questo scopo può risultare utile una accurata classificazione dei clienti dello studio, che evidenzia con quali clienti lo studio ha un legame solido e duraturo e con quali invece manca una relazione di questo tipo. In tal modo si potrà decidere con cognizione di causa come distribuire le risorse ed eventualmente dedicare un'attenzione particolare ad aree specifiche.

6.3.1 La classificazione dei clienti

Esistono svariati modi per classificare i clienti di uno studio professionale e le domande che seguono possono contribuire allo scopo.

- Quanto tempo trascorre il cliente con i professionisti dello studio?
- Qual è il *Return on Investment* (ROI) in relazione a quel determinato cliente?
- Qual è il margine di contribuzione in relazione a questo cliente?
- Qual è il margine di contribuzione per ora di lavoro dello studio relativo a questo cliente?
- Qual è il margine di contribuzione del cliente in relazione al margine complessivo dello studio?
- Quanti dei servizi dello studio utilizza attualmente il cliente?
- Il cliente salda puntualmente le parcelle?
- Il cliente contesta o avanza obiezioni in merito alle parcelle?
- Lo studio recupera interamente i costi sostenuti e realizza un giusto profitto sulle prestazioni erogate al cliente?
- Il cliente mette in pratica i consigli ricevuti dal professionista?
- Il servizio che lo studio fornisce al cliente si traduce in valore aggiunto per la sua attività?
- Allo *staff* dello studio piace lavorare con quel cliente?

Gli studi che decidono di classificare i propri clienti generalmente lo fanno sulla base degli onorari percepiti. Si tratta certamente di un indicatore utile, ma non va dimenticato che il rapporto con il cliente si realizza su livelli diversi e dovrebbero essere tenuti in considerazione anche criteri di classificazione di natura “non monetaria”.

La [Tabella 6.3](#) e la [Tabella 6.4](#) suggeriscono diverse modalità di classificazione, basate su criteri differenti.

Tabella 6.3 Criteri per la classificazione dei clienti

A+	A	B	C	D	Astro nascente
Spesa annua pari o maggiore a euro 20.000	Spesa annua compresa tra euro 10.000 e euro 20.000	Spesa annua compresa tra euro 5.000 e euro 10.000	Spesa annua compresa tra euro 2.000 e euro 5000	Spesa annua pari o inferiore a euro 2.000	Cliente entusiasta dello studio
Utilizza cinque o più servizi dello studio	Utilizza da quattro a cinque servizi dello studio	Utilizza da tre a quattro servizi dello studio	Utilizza da due a tre servizi dello studio	Utilizza soltanto uno dei servizi dello studio	Potenzialmente potrebbe utilizzare tre o più servizi dello studio
Pagamento mensile	Pagamento mensile	Pagamento mensile	Pagamento mensile	Non esistono accordi per il pagamento mensile	Passerà al pagamento mensile appena possibile
Tiene conto dei consigli ricevuti	Non lascia molto spazio alla consulenza, ma apprezza i servizi dello studio	Tiene conto dei consigli ricevuti			
Apprezza i servizi dello studio	Allo <i>staff</i> dello studio piace lavorare con lui	Apprezza i servizi dello studio			
Allo <i>staff</i> dello studio piace lavorare con lui	Allo <i>staff</i> dello studio piace lavorare con lui	Allo <i>staff</i> dello studio piace lavorare con lui	Allo <i>staff</i> dello studio piace lavorare con lui	Allo <i>staff</i> dello studio piace lavorare con lui	Allo <i>staff</i> dello studio piace lavorare con lui

Tabella 6.4 Esercizio di classificazione dei clienti

	Azione	Completata/Commento
1.	Stabilire i criteri per classificare i clienti dello studio.	
2.	Se i criteri richiedono dati finanziari assicurarsi che questi siano disponibili.	
3.	Stabilire la scala da utilizzare per la classificazione (ad esempio, A+, A, B, C, ecc.).	
4.	Procurarsi un elenco di tutti i clienti dello studio (preferibilmente in formato elettronico).	
5.	Assegnare un voto a ciascun cliente.	
6.	Mettere in ordine i clienti.	
7.	Verificare eventuali anomalie nella classificazione.	
8.	Fornire a tutto lo <i>staff</i> una copia della classificazione e chiedere di verificarla e commentarla.	
9.	Mettere a punto strategie adeguate per trarre la massima utilità dall'informazione così prodotta.	

6.3.2 Utilità della classificazione dei clienti

La classificazione dei clienti dello studio consente di ottenere una serie di informazioni preziose sui clienti e sui servizi offerti dallo studio.

6.3.2a Analisi dei dati sui clienti

Attraverso la classificazione lo studio è in grado di verificare:

- quali clienti utilizzano quali prestazioni;
- il successo di taluni servizi;
- le risorse e la formazione necessarie per offrire tali servizi;
- le opportunità di fornire allo stesso cliente servizi aggiuntivi o a maggior valore aggiunto;
- quali clienti utilizzano la maggior parte di servizi offerti dallo studio.

È importante condividere queste informazioni con tutto lo *staff* dello studio, affinché tutti siano al corrente di quali clienti appartengono alle rispettive categorie. Ciò aiuterà a garantire a ciascuno di essi il giusto livello di attenzione e assistenza e a rendere l'intero studio consapevole della necessità di vendere servizi aggiuntivi (*cross-sell*) o a maggior valore aggiunto (*up-sell*) ai clienti che al momento richiedono allo studio un numero limitato di servizi.

6.3.2b Stabilire il prezzo dei servizi

La classificazione dei clienti consente anche di prendere in esame condizioni di pagamento particolari, da applicare in base alle diverse circostanze.

Ai clienti che richiedono un gran numero di servizi, lo studio può decidere di applicare prezzi preferenziali. In questo modo si consoliderà il rapporto e si dimostrerà al cliente, attraverso prezzi di favore praticati per taluni servizi, di considerare ed apprezzare la fiducia accordata allo studio.

Prezzi di favore possono essere accordati anche sotto forma di incentivi destinati ad incoraggiare il cliente ad utilizzare un maggior numero di servizi dello studio, ad esempio proponendo uno sconto del 10% sul prezzo dei nuovi servizi utilizzati, per il primo anno di utilizzo.

In alternativa ai prezzi preferenziali, lo studio potrebbe anche prendere in considerazione la possibilità di applicare tariffe differenziate per diversi livelli di servizio o per differenti tipi di incarico.

6.3.2c Valutazione dei clienti in base alla loro classificazione

A ciascuna categoria di clienti si può attribuire un determinato valore che, sebbene non costituisca una misura esatta dell'effettivo valore di ogni singolo cliente, fornisce tuttavia un'indicazione di massima del valore complessivo della clientela, consentendo di effettuare una stima del ROI.

Uno dei metodi utilizzabili per questo tipo di valutazione è denominato valore complessivo del cliente (*Lifetime Value of the Client*) e prevede la stima dell'importo che un determinato cliente spenderà per i servizi dello studio durante tutto il periodo in cui durerà il suo rapporto con lo studio stesso. Nel calcolo vanno inclusi anche i nuovi contatti portati allo studio da quel cliente, calcolandone il valore. In questo modo lo studio riuscirà anche a valutare meglio l'investimento che è opportuno fare per acquisire un nuovo cliente.

Come si può vedere, le informazioni derivanti dalla classificazione dei clienti possono essere utilizzate in svariati modi. A questo punto diventa importante definire le strategie che consentono di sfruttare nel migliore dei modi le opportunità offerte da tali informazioni.

6.4 Misurare e superare le aspettative del cliente

La prima cosa da fare per misurare e possibilmente superare le aspettative dei clienti è individuare quali siano di fatto tali aspettative.

6.4.1 Che cosa vogliono i clienti?

In una recente indagine, è stato chiesto ai proprietari di imprese di medie e piccole dimensioni che cosa desiderassero dai propri professionisti di fiducia. Le risposte fornite dagli intervistati sono sintetizzate nella tabella che segue.

Tabella 6.5 Cosa vogliono i clienti

	Risultato	Espressioni utilizzate dagli imprenditori
1.	Accessibilità	“Che sia sempre disponibile, in qualsiasi momento, ovunque”.
2.	Capacità di iniziativa	“Che suggerisca idee per aiutare me e la mia azienda”.
3.	Aggiornamento	“Che sia presente, che tenga il passo con la mia attività, che non rimanga ancorato al passato”.
4.	Capacità di farsi capire	“Che comunichi con me in modo comprensibile”.
5.	Capacità di lasciare la decisione finale e il controllo al cliente	“Che mi prospetti le diverse opzioni, ma lasci che sia io a decidere”.
6.	Miglioramento del rapporto	“Non si tratta solo di un'attività economica”.

Consigliamo di dedicare qualche momento all'analisi della tabella, valutandone le implicazioni: ci si renderà conto che l'accento principale viene posto sul grado di disponibilità del professionista nei confronti del proprio cliente.

Molti professionisti si concentrano esclusivamente sulle specificità del servizio da essi fornito, trascurando di considerare tutto quello che va al di là dell'operazione specifica e che spesso invece rappresenta proprio quello che il cliente vorrebbe da loro.

Si consideri, ad esempio, la compilazione di una dichiarazione dei redditi. Il professionista dà per scontato che il servizio richiesto dal cliente sia appunto la predisposizione di tale dichiarazione, il cliente invece vuole soprattutto essere sicuro di avere versato le imposte dovute, mentre la dichiarazione in sé non rappresenta che lo strumento tecnico per ottenere tale scopo.

È quanto mai importante capire quello che il cliente si aspetta di ricevere dal proprio professionista di fiducia, in modo da fornire un servizio che abbia valore agli occhi del cliente.

Tutto questo, naturalmente, va considerato alla luce di ciò che il cliente è in grado, o è disposto, a pagare. Dal punto di vista della gestione del rapporto, ciò potrebbe significare che non è necessario fornire al cliente un servizio che ecceda le sue necessità.

6.4.2 Misurare le aspettative del cliente

Per misurare e possibilmente superare le aspettative dei clienti è necessario porre in essere una serie di attività indicate nella tabella seguente.

Tabella 6.6 Come misurare e superare le aspettative del cliente

Fase	Azione
1.	Conoscere le aspettative del cliente
2.	Quantificare le aspettative del cliente
3.	Verificare periodicamente se le aspettative sono state soddisfatte, chiedendo al cliente stesso

È solo comprendendo quali sono le aspettative del cliente che è possibile non solo soddisfarle, ma anche superarle: ecco perché è importante definirle sin dal primo colloquio. A questo scopo si consiglia di utilizzare le domande del questionario riportate nella [Tabella 6.1](#).

6.4.3 Superare le aspettative del cliente

Uno studio che riesce a superare le aspettative dei propri clienti si assicura un rapporto duraturo e un passaparola costante.

Superare le aspettative dei clienti significa dar loro qualcosa di inatteso, qualcosa che non si aspettavano. Qualcuno lo ha definito "effetto wow!", effetto che merita di essere preso in considerazione allo scopo di consolidare la relazione con il cliente.

Il professionista dovrà essere innovativo e creativo e pensare costantemente al modo in cui potrebbe sorprendere positivamente il proprio cliente. Non appena realizzata una iniziativa, dovrà cominciare a pensare a quella successiva, alzando di volta in volta il livello del traguardo che si propone di raggiungere.

Come si è già avuto occasione di dire, gli aspetti tecnici sono dati per scontati e già ci si aspetta che il professionista sia competente sotto questo profilo, mentre è negli aspetti non tecnici che si ha l'opportunità di stupire il cliente fin da subito.

6.4.3a Le telefonate

Prendiamo l'esempio di una telefonata non richiesta. Dopo lo scambio di battute iniziali, sarebbe opportuno dire qualcosa del genere: "Ho semplicemente pensato di farle una telefonata per sentire come procede la sua attività. Come vanno le cose?"

I clienti in genere si appassionano subito ad una conversazione di questo tipo e cominciano a parlare dei problemi che devono affrontare. In alcuni casi si tratta di questioni nelle quali il professionista può essere di aiuto, in altri casi non è così, ma sicuramente il cliente apprezzerà la telefonata e questo aiuterà a stabilire con lui una relazione positiva.

6.4.3b Il vostro cliente vi capisce?

Gli indicatori della *performance* (*Key Performance Indicators*, KPI) sono importanti per qualsiasi attività economica/aziendale e il professionista è nella posizione migliore per illustrare il loro significato ai clienti dello studio. Gli indici

che si basano sul conto economico generalmente risvegliano l'interesse di tutti i clienti e così pure l'analisi del punto di pareggio o del margine di sicurezza.

Un'altra possibilità potrebbe essere quella di tradurre, a beneficio del cliente, l'analisi degli indici di bilancio, rendendoli, per così dire, "una cosa viva". Si consideri il *current ratio*, che è dato dal rapporto tra attività correnti/passività correnti. Solitamente ci si riferisce a questo rapporto come "due a uno" oppure "2". Questo dato ha un significato chiaro per un professionista in materia economico-aziendale, ma non necessariamente per il suo cliente.

Il professionista potrebbe rendere l'indice più comprensibile traducendolo nel modo seguente: "Per ogni euro di passività correnti, lei dispone di 2 euro di attività correnti con cui fare fronte ai suoi impegni", oppure "Lo scorso anno, per ogni euro di passività correnti, lei disponeva di 2,20 euro per fare fronte ai suoi impegni". In questo modo, un indice finanziario acquista vita, aprendo al cliente un mondo totalmente nuovo.

Questo modo di presentare gli indici di bilancio farà crescere sicuramente anche l'interesse dello *staff*, che probabilmente li calcolerà più volentieri per procedere poi alla valutazione dell'impresa cliente. Si potrebbe anche incaricare uno dei collaboratori di fare in modo che sia il *software* utilizzato per la contabilità a generare automaticamente gli indici di bilancio e le relative spiegazioni.

Quello che abbiamo fornito è un semplice esempio di come rapportarsi con i clienti, coinvolgendo al tempo stesso lo *staff* dello studio, che trarrà così sempre maggiore soddisfazione dal proprio lavoro.

6.4.3c Grafici e diagrammi

Un'immagine vale mille parole. Chi si occupa di contabilità si trova a proprio agio ad avere a che fare con i numeri per tutta la giornata, perché conosce il rapporto che esiste tra i numeri e le situazioni economico-finanziarie, ma questo non vale per la maggior parte dei clienti. È per questo motivo che uno studio dovrebbe presentare ai propri clienti i dati finanziari in modo tale che essi li possano comprendere e, in questo senso, i grafici e i diagrammi costituiscono un'ottima soluzione.

La maggior parte dei programmi per la creazione di fogli di calcolo è in grado di produrre velocemente grafici e diagrammi, eppure è sorprendente osservare quanto siano pochi gli studi che se ne servono per illustrare ai propri clienti i dati economico-finanziari. Ad ogni modo, è innegabile che si tratti di uno dei metodi più efficaci e meno costosi per fare un'ottima figura con il cliente e offrirgli un servizio veramente utile.

Figura 6.1 Esempio di grafico delle vendite



Altre informazioni che potrebbero essere presentate sotto forma di grafico sono:

- il raffronto tra il fatturato dell'ultimo esercizio e quello dell'esercizio precedente;

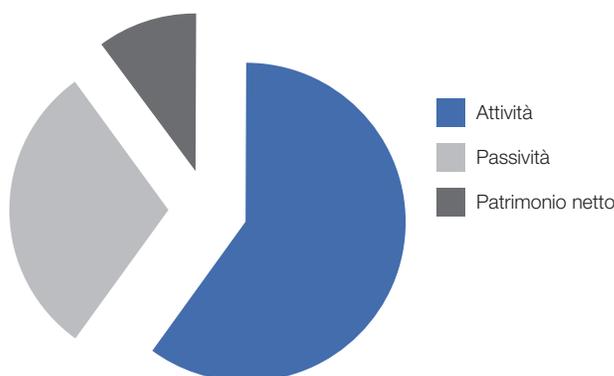
- l'andamento del fatturato rispetto alle previsioni;
- il rapporto tra fatturato e utile lordo;
- il rapporto tra le retribuzioni e il fatturato;
- il rapporto tra il fatturato e l'utile netto.

I grafici si prestano a rappresentare molte altre relazioni esistenti tra le voci del bilancio, ma è necessario valutare il livello di interesse del cliente: in generale le reazioni sono molto positive e spesso i clienti suggeriscono al professionista quali dati presentare in futuro sotto forma grafica.

6.4.3d I diagrammi a torta

Le voci che compongono lo stato patrimoniale vengono spesso rappresentate sotto forma di diagramma a torta. Sono possibili svariati formati, tra i quali si potrà scegliere quello che si ritiene più adatto e più utile dal punto di vista informativo per ogni determinato cliente.

Figura 6.2 Esempio di stato patrimoniale



La rappresentazione grafica delle informazioni finanziarie presenta anche altri vantaggi:

- I dati rappresentati in forma grafica generalmente suscitano curiosità ed interesse anche all'interno dello studio, perché sono di immediata comprensione.
- I grafici possono essere prodotti in formati standard predisposti dal *computer* e generati con un semplice comando.
- La generazione Y (cfr. [Paragrafo 4.4.3](#)) ha una grande dimestichezza con il *computer* e solitamente non ha alcuna difficoltà a produrre i grafici.
- I grafici trasmettono un'immagine di grande professionalità.

6.4.3e Altri servizi

Alcuni studi hanno ampliato la gamma dei servizi offerti in risposta alle richieste avanzate da clienti già acquisiti o potenziali. Quello che segue è un elenco di alcuni servizi che lo studio potrebbe offrire: si consiglia di prenderlo in esame per valutare l'opportunità di aggiungere uno o più di questi servizi all'attuale offerta dello studio.

- Una sessione di pianificazione annuale: organizzare ogni anno una riunione con il cliente per pianificare o aggiornare la sua strategia aziendale.
- Predisposizione di un piano operativo: aiutare il cliente a mettere a punto un piano operativo volto al conseguimento degli obiettivi individuati, comprensivo delle fasi di verifica e monitoraggio, con l'assegnazione dei compiti e delle responsabilità per il rispetto delle scadenze.

- Mettere in atto e aggiornare il piano operativo: verificare che il piano sia stato attuato nella sua interezza, che siano state effettuate le verifiche periodiche e le attività di *mentoring* e di *coaching*.
- Obiettivi e traguardi: individuare e fissare i traguardi e gli obiettivi del cliente, decidendo insieme le modalità per raggiungerli.
- Organigramma: rivedere l'organigramma del cliente, inclusa la distribuzione dei compiti e delle responsabilità. Il servizio include anche un'analisi delle mansioni individuali.
- Visite in sede: visitare spesso la sede del cliente, per verificare materialmente la sostenibilità e la crescita della sua attività.
- Riunioni mensili: incontri mensili con gli amministratori/membri del consiglio di amministrazione, per analizzare l'andamento della *performance* finanziaria, la crescita e lo sviluppo dell'attività del cliente.
- Conti per il controllo di gestione indicatori fondamentali della *performance* (KPI): analisi delle *performance* aziendali a fronte delle previsioni. Verifica dei KPI e dei dati di carattere economico-finanziario e non, sull'andamento dell'attività del cliente.
- Bilancio di previsione annuale: preparazione e analisi degli scostamenti.
- Previsione del flusso di cassa annuale: analisi degli scostamenti.
- Flusso di vendite: analisi periodica degli scostamenti.
- Crediti verso clienti: analizzare e monitorare mensilmente i crediti. Valutare l'incidenza sui flussi di cassa attesi e segnalare agli amministratori eventuali scostamenti rilevanti.
- Debiti verso fornitori: analizzare e monitorare mensilmente i debiti. Effettuare la verifica a fronte delle spese preventivate per l'esercizio e valutare l'incidenza sui flussi di cassa previsti.
- KPI (*Key Performance Indicators*): individuare gli indicatori specifici per l'attività del cliente che devono essere monitorati costantemente.
- Risorse finanziarie: analizzare le risorse finanziarie e i finanziamenti in essere per verificarne l'adeguatezza e la convenienza.
- Rapporti con le banche: organizzare una volta all'anno una riunione con il cliente e il responsabile della sua banca per analizzare l'andamento dell'attività e i piani per il futuro. Tra gli argomenti discussi dovrebbe figurare anche l'adeguatezza dei finanziamenti in essere.
- Garanzie bancarie: analizzare le garanzie richieste ed ottenute dalla banca a copertura dei finanziamenti. Questi incontri potrebbero coincidere con una delle riunioni mensili della direzione.
- Verifica della struttura organizzativa: analizzare e valutare la struttura organizzativa attraverso cui l'azienda opera, per essere sicuri che sia ancora in sintonia con le attività.
- Tutela del patrimonio: in collegamento con l'analisi della struttura organizzativa, effettuare una valutazione delle misure di protezione patrimoniale adottate.
- Piani di investimento: analizzare con il cliente i piani di sviluppo e di investimento della sua azienda, alla luce dei potenziali benefici fiscali e finanziari.
- Passaggio generazionale: una volta all'anno, parlare con il cliente delle sue intenzioni per il futuro, dei tempi previsti per un ritiro graduale dall'attività e della situazione in cui si troverà l'azienda dal punto di vista della tassazione, degli adempimenti amministrativi, eccetera.
- Pianificazione della successione: con il massimo della discrezione e della riservatezza, analizzare le disposizioni testamentarie del cliente e le sue intenzioni in merito alla successione dal punto di vista finanziario e fiscale.

- Copertura assicurativa: analizzare la copertura assicurativa predisposta dal cliente per verificarne l'adeguatezza alla luce delle esigenze presenti e future.
- Riunione con il *broker* assicurativo: organizzare una volta all'anno una riunione con il *broker* assicurativo del cliente per analizzare insieme il livello di copertura assicurativa in essere ed eventualmente adeguarlo in vista dei piani e delle aspettative per il futuro. Queste riunioni potrebbero coincidere con una delle riunioni mensili della direzione.
- Retribuzione dello *staff* e sistemi di incentivazione: rivedere una volta all'anno le retribuzioni dello *staff* e i sistemi di incentivi in essere.
- Valutazione del rischio: una volta all'anno effettuare una valutazione formale del rischio, per accertarsi che siano state identificate le principali aree di rischio e le relative strategie di attenuazione del rischio.
- Analisi della redditività: analizzare la redditività dei clienti e dei prodotti, per verificare se i clienti e le linee di prodotto con cui opera il cliente dello studio sono effettivamente redditizi. In caso di esito negativo, considerare la possibilità di modificare le attività.
- Clienti principali: organizzare un incontro con i clienti principali del cliente dello studio per analizzare termini e condizioni di pagamento. Analizzare la loro interazione con il cliente dello studio e le loro aspettative nei suoi confronti.
- Fornitori principali: organizzare un incontro con i principali fornitori del cliente dello studio per rivedere e possibilmente migliorare termini e condizioni di pagamento.

La scelta dei nuovi servizi da offrire, soggetta evidentemente alla disponibilità del cliente ad accettare le nuove offerte, si dovrà basare anche su considerazioni di carattere etico e su eventuali norme restrittive in vigore nell'ordinamento giuridico.

6.4.4 Strategie interne o strategie esterne?

Fino a questo momento sono state analizzate le strategie interne alle quali lo studio potrebbe ricorrere per superare le aspettative dei clienti. Una via alternativa potrebbe essere quella di sfruttare la relazione che si è già instaurata con il cliente.

Le strategie esterne

Alcuni professionisti mantengono con i propri clienti contatti semi-regolari, a seconda delle necessità che emergono di volta in volta. Molti incontrano i clienti soltanto una volta all'anno, in occasione della firma della dichiarazione dei redditi e del bilancio.

Costruire un rapporto più stretto con il cliente significa modificare questo stato di cose. Il primo passo è stabilire un programma di contatti periodici e una serie di attività da svolgere con il cliente. È dimostrato che un atteggiamento di questo tipo produce effetti estremamente positivi sul rapporto con il cliente e sulla sua fidelizzazione, in quanto rappresenta quasi certamente qualcosa che va al di là delle normali aspettative.

La prima cosa da fare è stabilire un piano che comprenda i punti seguenti:

- Chi invitare: gli attuali clienti dello studio, i clienti potenziali, i colleghi che hanno consigliato lo studio, i colleghi membri del *network* di cui si fa parte?
- A quale tipo di evento invitarli: quali sono i loro interessi?
- Dove si svolge l'evento: come farvi arrivare i clienti?
- Quale sarà la data più comoda per il cliente?

È preferibile svolgere questo esercizio per i primi dieci o venti clienti della lista, senza dimenticare i clienti potenziali, i colleghi e i membri del *network*. Si tratta davvero di un metodo eccellente per costruire e consolidare il rapporto.

6.5 Benchmark per valutare il livello dei servizi

6.5.1 Benchmark

Semplificando, si può affermare che i *benchmark* servono a confrontare tra loro due serie di informazioni diverse. La cosa più importante è decidere che cosa esattamente si intende confrontare.

Quelli che seguono sono una serie di indicatori che si possono utilizzare come *benchmark* per valutare il rapporto instaurato con il cliente e le modalità con cui viene gestito. Ogni studio potrà scegliere gli indicatori che ritiene più rilevanti per il raffronto e in base ad essi valutare periodicamente la propria *performance*. (cfr. [Tabella 6.9](#)).

Tabella 6.9 *Benchmark* relativo alla gestione del rapporto con il cliente

Principali indicatori per la gestione del rapporto con il cliente:		
Risorse umane		
<i>Staff</i>	Numero di addetti equivalenti a tempo pieno (AET)	Numero di professionisti collaboratori dello studio
<i>Staff a contatto con i clienti</i>	Numero di AET (con compiti di contatto con i clienti) Percentuale rispetto al totale dello <i>staff</i>	Numero di AET con compiti di contatto con i clienti Percentuale dello <i>staff</i> con compiti di contatto con i clienti in rapporto al totale dello <i>staff</i> Lo studio intende aumentare questo valore per migliorare il rapporto con i clienti
Ricavi per AET	Fatturato dello studio diviso per il numero di AET	Indica i ricavi per AET L'obiettivo dello studio è aumentare questo valore nel tempo
Partecipazione a incontri per attività di <i>network</i>	Numero di incontri ai quali si è partecipato	Sta a indicare l'intenzione del <i>team</i> di assumere un ruolo proattivo nel <i>marketing</i> dello studio Da verificare periodicamente e confrontare con gli obiettivi
Ore di <i>mentoring</i>	Numero di ore	Indicare il numero di ore di <i>mentoring</i> di cui hanno usufruito i componenti del <i>team</i> Da verificare periodicamente e confrontare con gli obiettivi
Produttività		
Ore di lavoro dedicate alle pratiche in corso	Valore in euro	Indica il tempo già registrato sul foglio presenze ma non ancora fatturato al cliente Lo scopo è quello di registrare le ore dedicate al completamento dell'incarico che saranno fatturate al cliente
Giornate di lavoro dedicate alle pratiche in corso	Periodo (giornate dedicate alle pratiche in corso)	Indica da quanti giorni una determinata pratica è in lavorazione Lo scopo è quello di ridurre i giorni di lavorazione, accorciando i tempi di consegna finali
Crediti verso clienti	Periodo (giorni trascorsi prima dell'effettivo pagamento)	Indica dopo quanti giorni i clienti saldano le loro fatture. È un ottimo indicatore della soddisfazione del cliente È un buon indicatore della qualità delle procedure interne di monitoraggio e controllo

Principali indicatori per la gestione del rapporto con il cliente:		
Ore lavorate e non fatturate	Valore in euro	Indica il tempo imputato ad una determinata pratica ma non recuperabile Ore che lo studio decide di non fatturare al cliente e lo porta in diminuzione del valore delle ore di lavoro dedicate alle pratiche in corso L'obiettivo è quello di ridurre il numero delle ore non fatturate. Il tempo imputato, per poter essere addebitato al cliente, deve corrispondere ad un valore aggiunto
Redditività		
Percentuale del reddito netto	Percentuale del reddito netto in rapporto al fatturato totale	Indica la redditività dello studio È un indicatore della capacità dello studio di reinvestire in risorse umane e servizi ai clienti
Costo delle risorse umane in rapporto ai ricavi	Costo del lavoro in rapporto al reddito prodotto	Indica la percentuale del costo del lavoro in rapporto al fatturato Indica l'eventuale presenza di un numero eccessivo di risorse non direttamente produttive
Servizi		
Servizi utilizzati	Numero di servizi utilizzati (#)	Indica il numero di servizi utilizzati dai clienti Indica la solidità del rapporto stabilito con il cliente L'obiettivo è aumentare la gamma di servizi utilizzati
	Numero (annuo) di servizi aggiuntivi utilizzati dai clienti attuali	Indica i servizi aggiuntivi utilizzati nel corso dell'anno L'obiettivo è aumentare i servizi utilizzati da ciascun cliente
	Numero (annuo) dei nuovi servizi introdotti nel corso degli ultimi dodici mesi	Indica i nuovi servizi introdotti nel corso dell'anno L'obiettivo è continuare ad offrire nuovi servizi ai clienti Lo studio si posiziona come impresa innovativa e creativa Il servizio può essere fornito direttamente dallo studio oppure da un professionista appartenente al <i>network</i> dello studio
	Ricavi (euro per anno) generati dai nuovi servizi introdotti nel corso dell'anno	Indica il valore dei ricavi generati dai nuovi servizi È fondamentale individuare il valore dei ricavi generati da ogni singolo servizio I costi specifici potranno essere imputati a fronte dei ricavi, per determinare il margine di contribuzione lordo del servizio.
	Numero di contatti non richiesti avuti nella settimana	Indica che il professionista agisce in modo spontaneo e proattivo, come è giusto che sia! L'obiettivo è incrementare questo valore
	Numero di ore dedicate ad iniziative correlate ma non fatturate ai clienti	Indica il tempo che lo studio investe nei propri clienti L'obiettivo è semplicemente di registrare e monitorare questo valore, non di aumentarlo necessariamente NB: è opportuno non esagerare: non si può fare tutto gratuitamente!

Principali indicatori per la gestione del rapporto con il cliente:		
	Numero di servizi nuovi o integrativi proposti al cliente nel corso del mese	Indica il successo riscosso dai servizi nuovi o integrativi L'obiettivo è quello di incrementare questo valore sino a raggiungere i livelli di utilizzo del servizio prefissati
Servizio al cliente		
Giudizio dei clienti	Eccellente (%) Soddisfacente (%) Non soddisfacente (%)	Misura il livello di soddisfazione dei clienti va misurato mediante sondaggi periodici Fornisce un <i>feedback</i> sulla <i>performance</i> dello studio e sulla percezione dei clienti L'obiettivo è un costante miglioramento
Contestazioni/reclamo?	Numero delle contestazioni	Contestazioni da parte dei clienti. Registrare il motivo della contestazione e il suo impatto in termini economici Obiettivo: nessuna contestazione
Servizi <i>extra</i>	Numero di volte in cui sono stati offerti	Registrare tutti i servizi <i>extra</i> e l'assistenza forniti dallo studio ai propri clienti Eccedono i normali livelli di servizio L'obiettivo è quello di aumentare costantemente questo tipo di attività
Contatti segnalati dai clienti	Numero dei contatti	Numero dei nuovi clienti ai quali è stato consigliato lo studio Indica se gli attuali clienti sono soddisfatti del livello del servizio ricevuto
Convegni destinati ai clienti	Numero di convegni	Indica il numero di convegni organizzati Da registrare regolarmente e confrontare con gli obiettivi del piano di <i>marketing</i>

6.6 Cogliere le opportunità di migliorare la relazione con il cliente

Fino a questo punto abbiamo illustrato alcuni modi in cui è possibile consolidare il rapporto con i clienti, creando grandi opportunità per lo studio. Nei paragrafi successivi si tratterà del modo in cui è possibile trarre il massimo beneficio da tali opportunità.

Ritorniamo al modello di classificazione dei clienti illustrato al [Paragrafo 6.3.1](#). Si ricorderà che l'obiettivo era quello di far passare i clienti dalla categoria in cui si trovavano alla categoria superiore.

6.6.1 Analisi dei *gap*

La cosiddetta analisi dei *gap* costituisce uno degli strumenti più potenti semplice e allo stesso tempo molto efficace per sviluppare l'attività del cliente. È semplice eppure consente di ottenere risultati straordinari. Il modello e le modalità di utilizzo vengono presentati nella [Tabella 6.10](#).

Tabella 6.10 Il modello dell'analisi dei *gap*

	Servizi	
	Esistenti	Nuovi
Esistenti Clienti	1	2
Nuovi Clienti	3	4

L'analisi dei *gap* fornisce un eccellente quadro di riferimento per una gestione strategica del rapporto con il cliente e assicura il contesto indispensabile per stabilire come agire nel prosieguo del rapporto.

Quadrante 1 - I servizi esistenti da prestare agli attuali clienti

Quali clienti utilizzano quali servizi? Questo quesito produce generalmente risultati sorprendenti. Quando ci si domanda se tutti i clienti utilizzino tutti i servizi attualmente forniti dallo studio, la risposta è generalmente negativa.

Prima di tutto è necessario fare un elenco di tutti i clienti dello studio e dei servizi che essi utilizzano. La soluzione migliore è utilizzare un foglio di calcolo, che consentirà di evidenziare su quali clienti è opportuno concentrarsi. Nella [Tabella 6.11](#) si fornisce un esempio dei servizi utilizzati dai diversi clienti di uno studio professionale.

Il Quadrante 1 indica anche qual è la strategia di *marketing* che promette di incontrare minori resistenze. I clienti conoscono lo studio e si fidano dei suoi professionisti e dunque saranno disposti ad accogliere il suggerimento di provare nuovi servizi.

Tabella 6.11 La matrice clienti-servizi esistenti

		Revisione legale dei conti	Preparazione bilanci	Tenuta registri Iva	Compilazione dichiarazione dei redditi	Servizi finanziari
1	ABC Ltd	X	X		X	
2	SCK Chin Pty Ltd		X	X	X	
3	Smith & West	X	X		X	
4	Impala & Co		X	X	X	
5	Studio legale Lawyers Co		X	X	X	
6	Frontline			X	X	X
7	Hanif Partners	X	X			X
8	Laurence Yuen		X	X	X	
9	Jersey Co		X	X		
10	San Marco				X	

Il formato a matrice evidenzia i servizi che offrono le maggiori opportunità di sviluppo.

Quadrante 2 - Nuovi servizi per gli attuali clienti

Il presupposto è che lo studio disponga di nuovi servizi da offrire ai propri clienti.

Dal quadrante si evince che, in una fase iniziale, il mercato più promettente è quello rappresentato dai clienti già acquisiti, clienti soddisfatti che saranno disposti ad acquistare nuovi servizi, se non altro a titolo di prova.

Dopo il Quadrante 1, il Quadrante 2 rappresenta la strada che offre minore resistenza, da imboccare una volta che saranno state sfruttate tutte le opportunità offerte dal Quadrante 1.

Quadrante 3 - Servizi già esistenti per i clienti nuovi

In questo quadrante si cerca di trovare nuovi clienti a cui vendere i servizi esistenti. Il vantaggio, in questo caso, è che tali servizi non sono nuovi per lo studio: le procedure sono note e i sistemi in uso sono già ampiamente collaudati.

Quadrante 4 - Servizi nuovi per clienti nuovi

In questo quadrante l'obiettivo è conquistare nuovi mercati con servizi nuovi. Il Quadrante 4 rappresenta la via più ardua: i servizi offerti sono nuovi per il mercato ma anche per lo studio e presenteranno sicuramente molti aspetti ancora da imparare a gestire.

Dal punto di vista dello sviluppo dell'attività, è preferibile saturare gli altri tre quadranti prima di attaccare il Quadrante 4, evitandolo del tutto in periodi di difficoltà economiche.

6.6.2 Sintesi: come trarre il massimo beneficio dalle opportunità offerte dal rapporto con i clienti

I passi necessari per sfruttare al massimo le opportunità offerte da una più solida relazione con il cliente sono sintetizzati nella [Tabella 6.12](#).

Tabella 6.12 Trarre il massimo beneficio dalle opportunità offerte da una solida relazione con il cliente

Opportunità	Azione richiesta
1	Essere chiari in merito alla direzione che si vuole fare prendere allo studio, specificandolo con chiarezza nel <i>business plan</i> .
2	Essere specifici in merito ai servizi che si intende offrire ai clienti.
3	Avere un'idea chiara di come fornire i servizi e a quale prezzo.
4	Condurre un'analisi dei <i>gap</i> sui clienti già acquisiti.
5	Individuare servizi aggiuntivi che si potrebbero vendere ai clienti esistenti.
6	Predisporre un piano per stabilire come e quando presentare ai clienti le nuove proposte.
7	Assicurarsi di avere sempre disponibile del materiale promozionale che illustri i vantaggi offerti dai nuovi servizi.

6.7 Le strategie che consentono di offrire una gamma completa di servizi di qualità

Le strategie che consentono di offrire una gamma completa di servizi di qualità vanno elaborate in maniera graduale (cfr. [Tabella 6.13](#)).

Tabella 6.13 Le fasi che portano all'offerta di una gamma completa di servizi

	Azione	Responsabile	Quando
1.	Definire la gamma di servizi che il mercato di riferimento dello studio giudica completa		
2.	Individuare quali di questi servizi sono già forniti dallo studio		
3.	Stabilire quali servizi aggiuntivi lo studio vorrebbe fornire direttamente		
4.	Stabilire quali servizi si vorrebbero fornire tramite altri studi o altri professionisti		

Sulla base delle informazioni così raccolte, lo studio potrà decidere quali servizi continuare a fornire, quali introdurre e quali affidare ad altri professionisti con i quali si è in contatto.

6.7.1 Individuare i servizi richiesti dal mercato

Lo studio dovrà appurare quali sono le esigenze attuali e future dei clienti, mediante un gruppo di discussione (*focus group*) o chiedendolo direttamente ai propri clienti o contatti.

Per stabilire qual è il livello di interesse per ciascuno dei servizi proposti, si consiglia di utilizzare l'elenco della **Tabella 6.14**.

Tabella 6.14 *Checklist* dei servizi

	Servizio	Utilizza questo servizio al momento?	Prevede di utilizzarlo in futuro?	Commento
1.	Revisione legale dei conti e servizi di <i>assurance</i>			
2.	Consulenza tributaria			
3.	Preparazione bilanci			
4.	Controllo di gestione e analisi dei costi			
5.	Compilazione dichiarazioni dei redditi			
6.	Altri adempimenti dichiarativi			
7.	Tenuta dei libri sociali			
8.	Tenuta dei registri IVA			
9.	Valutazione aziendale e <i>due diligence</i>			
10.	Pianificazione finanziaria			
11.	Consulenza aziendale (<i>mentoring</i> e <i>coaching</i>)			
12.	Pianificazione e consulenza fiscale			
13.	Procedure concorsuali e liquidazioni			
14.	Finanza aziendale			
15.	Gestione del rischio e tutela del patrimonio			
16.	Consulenza finanziaria e in materia di mutui ipotecari			
17.	Pianificazione successoria			
18.	Gestione patrimoniale e <i>coaching</i>			

Nella **Tabella 6.15** vengono elencati i servizi integrativi che uno studio professionale può fornire che è, o potrebbe essere, interessato a fornire. Anche in questo caso si potrà chiedere ai clienti attuali e potenziali quali di questi servizi ritengono potenzialmente interessanti per la loro azienda.

Tabella 6.15 Checklist dei servizi integrativi

	Servizio	Utilizza questo servizio al momento?	Prevede di utilizzarlo in futuro?	Commento
1.	Fornitore di servizi IT			
2.	Agente immobiliare per immobili residenziali			
3.	Agente immobiliare per fabbricati ad uso commerciale			
4.	Promotore finanziario			
5.	Consulente fiscale specializzato			
6.	Agente di borsa			
7.	Agente di assicurazioni (polizze personali)			
8.	Consulente legale			
9.	Banca, servizi finanziari			
10.	Broker assicurativo (polizze aziendali e generali)			
11.	Agenzia di selezione del personale			
12.	Servizi di pubblica utilità (telefonia, energia, ecc.)			
13.	Cancelleria e materiali per ufficio			

Per essere davvero utili, le domande andrebbero poste in modo formale e strutturato. La maggior parte degli studi generalmente non chiede queste cose ai propri clienti, neanche per conoscerli meglio, e questo semplice fatto può contribuire a fare distinguere uno studio dalla concorrenza, oltre a dargli la possibilità di individuare i bisogni i desideri i clienti. A quel punto si potrà decidere se offrire il servizio e se attrezzarsi per fornirlo in futuro o se fornirlo tramite terzi.

Il questionario proposto nella [Tabella 6.16](#) può essere utilizzato da quegli studi che pensano di introdurre una gamma di servizi più ampia, destinata ai clienti esistenti e a quelli futuri, nella misura in cui tali servizi sono ammessi dalla normativa e dai principi di deontologia professionale.

Tabella 6.16 Questionario ad uso interno

	Domanda	Risposta/Commento
1.	Di quali servizi hanno bisogno i clienti?	
2.	Qual è il modo migliore per appurarlo? (es. questionario, gruppo di discussione, ecc.)	
3.	Lo studio è in grado di fornire questi servizi? Quali, in particolare?	
4.	Se lo studio non fornisce attualmente questi servizi, quali di questi potrebbero essere introdotti nell'offerta?	
5.	Se lo studio decide di sviluppare al proprio interno le competenze necessarie per fornire il servizio, di quali risorse e di che tipo di formazione avrà bisogno?	
6.	Quali servizi dovrebbero essere affidati ad un altro studio? (Cfr. paragrafo successivo).	

6.8 Le strategie per offrire una gamma completa di servizi di qualità: fusioni, attività di *network*, segnalazioni

Utilizzando le tabelle precedenti, molti studi si possono rendere conto che per ampliare la propria offerta di servizi hanno bisogno di un aiuto esterno, in alcuni casi sotto forma di alleanze con studi concorrenti. Nella **Tabella 6.17** sono indicate le domande da porsi in queste circostanze.

Tabella 6.17 Formare un'alleanza

	Domanda	Risposta/Commento
1.	Con chi si dovrebbe alleare lo studio?	
2.	In che modo si possono verificare le competenze e le capacità degli alleati?	
3.	Come dovrebbe essere strutturata l'eventuale alleanza o l'accordo per la segnalazione di clienti?	
4.	Quali procedure di controllo della qualità si dovranno introdurre per essere certi che gli alleati dello studio forniscano effettivamente un servizio di qualità?	
5.	Che tipo di accordo finanziario sarebbe eventualmente necessario?	
6.	Quali servizi dovranno essere affidati agli studi alleati? (Cfr. paragrafo successivo)	

Nella scelta dell'alleato il punto di partenza è senza dubbio la definizione dei servizi da delegare ad altri professionisti. A questo punto si potrà scegliere il *partner* ideale tra una rosa di potenziali alleati (vedi esempi della **Tabella 6.18**).

Tabella 6.18 Elenco dei possibili alleati

Specializzazione	Nome dello studio o del professionista	Obiettivo	Azione prevista	Da parte di chi	Entro quando
Pianificazione finanziaria	Sharpe Planning	<i>Joint venture</i>	Incontro per discutere l'eventuale accordo	PK	15 aprile
Intermediazione finanziaria	Gecko & Assoc	Alleanza	Pranzo	PK & GG	31 maggio
Revisione legale dei conti e servizi di <i>assurance</i>	Smith & Co	Segnalazione di clienti (<i>referral</i>)	Incontro per discutere l'eventuale accordo	PK	25 giugno
Consulenza aziendale (<i>coaching</i>)	Maximus Consulting	Potenziale fusione	<i>Due diligence</i>	Studio terzo	15 ottobre

6.8.1 Timori legati alla segnalazione di clienti o alla presentazione di un altro studio al proprio cliente

Spesso, la decisione di presentare o di indirizzare un proprio cliente ad un altro studio non è scevra di preoccupazioni, in quanto si teme che lo studio alleato possa:

- non fornire al cliente una prestazione professionale di qualità elevata;
- non fornire al cliente un servizio all'altezza delle aspettative dello studio e del cliente;
- deludere o irritare il cliente;

- guastare il rapporto dello studio con quel cliente.

Tutti questi timori nascono dal fatto che la maggior parte degli studi professionali protegge strenuamente il rapporto che si è riusciti ad instaurare con i propri clienti e farebbe di tutto per non perderli.

Prima di avviare qualunque rapporto per la segnalazione di clienti, ogni studio dovrebbe effettuare una *due diligence* minima sullo studio con cui intende collaborare. In questo modo entrambi avranno la certezza di condividere i medesimi principi di rispetto e di interesse per il cliente, al quale sarà così garantito un servizio professionale di qualità eccellente.

La [Tabella 6.19](#) potrà essere di aiuto nel definire l'approccio dello studio alleato in merito al servizio e alla soddisfazione dei clienti.

Tabella 6.19 Valutazione dell'approccio del vostro potenziale alleato

	Domanda	Risposta/Commento
1.	Descrivete il modo in cui il vostro studio intende relazionarsi con eventuali clienti segnalati dal nostro studio	
2.	Descrivete l'impostazione del vostro studio in merito al servizio ai clienti	
3.	Come farete a garantire che i nostri clienti ricevano dal vostro studio un servizio di qualità?	
4.	Descrivete il livello di servizio che il vostro studio garantisce ai clienti.	
5.	Come ci potete garantire che il vostro studio non sarà causa di screzi con il nostro cliente e non destabilizzerà il rapporto esistente con il nostro studio?	
6.	Quali servizi dovremmo delegare ad un altro studio? (Cfr. paragrafo successivo)	

Una discussione franca e sincera sui temi indicati nella tabella aiuterà entrambi gli studi a comprendere meglio i rispettivi livelli di servizio ai clienti, chiarendo le aspettative di ognuno nei confronti dell'altro.

Nei paragrafi che seguono vengono illustrate le strategie che possono consentire un ampliamento della gamma dei servizi offerti ai clienti e al mercato.

6.8.2 Fusioni

Con il termine fusione si intende l'unione tra due organizzazioni che decidono di diventare un unico studio professionale. Della fusione si è già avuto modo di parlare nel corso del [Modulo 3](#) in quanto alle strategie di crescita, ma si tratta di una soluzione che può risultare utile anche in relazione ai servizi da offrire ai clienti.

Nel corso di una fusione emergono tipicamente una serie di problemi, generalmente legati alle diverse culture delle due organizzazioni, ad esempio in merito a:

- Etica professionale
- Rapporto tra vita lavorativa e vita privata
- Metodologie di lavoro
- Armonizzazione delle diverse personalità
- Risorse umane

- Divergenze nelle aspettative
- Tecnologie in uso
- Metodi di fatturazione e riscossione crediti
- Livelli di redditività differenti
- La necessità di trasformarsi da “due in uno”

Naturalmente occorre considerare vantaggi e svantaggi di una fusione.

Vantaggi

- Ciascuno studio porta in dote allo studio unificato i propri punti di forza e le proprie specificità, rendendo così disponibile un maggior numero di servizi.
- La fusione si accompagna ad economie di scala: *team* più efficienti in genere sono in grado di gestire maggiori volumi di lavoro.
- Si evita di duplicare talune attività e mansioni

Vantaggi

- La fusione rappresenta una soluzione estrema nell'eventualità che si intendano aggiungere soltanto uno o due servizi supplementari.
- Le problematiche legate al processo di fusione potrebbero causare notevoli interferenze con il regolare andamento delle attività, incidendo negativamente sulla redditività, sul flusso di lavoro e in generale sulla soddisfazione del cliente.

6.8.3 Scegliere i migliori sulla piazza

Anziché fondere tra loro due studi diversi, in alcune circostanze può essere preferibile cercare di prendere il meglio offerto dal mercato professionale, ovvero individuare un associato o un *senior manager* di uno studio concorrente che possieda le competenze specialistiche di cui lo studio ha bisogno.

Lo specialista in questione potrebbe anche portarsi dietro un piccolo gruppo di collaboratori, creando così una sorta di nuovo settore, con il conseguente ampliamento della gamma dei servizi offerti.

Vantaggi

- Semplicità.
- Possibilità di ridurre al minimo i rischi di interferenza o di interruzione delle normali attività dello studio.

Svantaggi

- Riuscire a contattare e a convincere la persona giusta potrebbe rivelarsi molto dispendioso.
- Il tentativo sarebbe particolarmente dispendioso nel caso dovesse fallire.

6.8.4 Alleanze

L'alleanza consiste nella collaborazione tra due o più studi, o specialisti all'interno di uno studio, che lavorano insieme su singoli progetti individuati di volta in volta, in base alle richieste dei clienti.

Vantaggi

- Ciascuna delle parti conserva la propria identità e la propria struttura.
- Si lavora, insieme e in sinergia, al medesimo obiettivo: soddisfare le esigenze del cliente.
- Ciascuna delle parti contribuisce con le proprie competenze specifiche, a tutto vantaggio del cliente.

- L'onorario addebitato per l'incarico viene generalmente suddiviso in funzione del contributo fornito da ciascuno studio.

Svantaggi

- Talvolta sorgono delle difficoltà nel condividere le risorse.
- Le questioni amministrative non possono essere risolte in maniera centralizzata.
- C'è il rischio che insorgano conflitti, in quanto accade spesso che una delle parti assuma un ruolo trainante.

6.8.5 Accordi di segnalazione di clienti tra studi professionali

In base a questo tipo di accordi, molto diffusi nella pratica professionale, uno studio accetta di segnalare i propri clienti ad un altro studio (Tabella 6.20). A volte gli accordi sono formulati in modo rigido e strutturato, con un numero minimo di segnalazioni da effettuare ogni mese. Altre volte le condizioni sono più elastiche e i due studi si impegnano soltanto a segnalare dei clienti in caso di necessità.

A volte lo studio al quale vengono indirizzati i clienti si impegna a corrispondere una provvigione, in genere commisurata al valore dell'incarico ricevuto. In altri casi non è previsto alcun compenso, in quanto allo studio che effettua la segnalazione interessa soltanto che il problema del suo cliente venga risolto dalla persona più adatta a farlo.

Vantaggi

- La struttura dell'accordo è flessibile.
- Gli accordi finanziari sono flessibili.
- L'accordo consente a entrambi gli studi di occuparsi soltanto delle questioni che rientrano nel proprio campo di competenza.
- Entrambe le parti conservano la propria autonomia.

Svantaggi

- Lo studio che effettua la segnalazione non è in grado di controllare in che modo l'altro studio svolgerà l'incarico.
- Un eventuale lavoro poco accurato da parte dello studio al quale è stato indirizzato il cliente potrebbe avere ricadute negative anche sullo studio che lo ha consigliato.
- Lo studio che effettua la segnalazione deve avere piena fiducia nelle capacità dello studio consigliato al cliente.

Per ulteriori informazioni in merito a una possibilità di pagamento di onorari o commissioni per la segnalazione di clienti rimandiamo al Codice IESBA o all'ordine professionale locale. Nel [Modulo 7](#) si parlerà di rischi di natura etica e misure di salvaguardia.

Tabella 6.20 Piano per l'offerta di una gamma completa di servizi di qualità

Servizi richiesti dal cliente e/o dal mercato	Servizi attualmente forniti	Strategia per ampliare la gamma dei servizi	Azione prevista	Da parte di chi	Entro quando
Assistenza fiscale	Assistenza fiscale	Non applicabile	N/A		N/A
Revisione legale dei conti		Segnalazione del cliente ad uno studio di revisione legale dei conti	Stabilire rapporti con colleghi professionisti che si occupano di revisioni legali dei conti	PK	31 marzo
Segreteria aziendale	Segreteria aziendale	N/A	N/A		

Servizi richiesti dal cliente e/o dal mercato	Servizi attualmente forniti	Strategia per ampliare la gamma dei servizi	Azione prevista	Da parte di chi	Entro quando
Valutazione aziendale e <i>due diligence</i>		Segnalazione del cliente ad uno studio specializzato	Individuare uno studio adatto. Verificarne la reputazione presso colleghi professionisti	PK	25 giugno
Liquidazione		Segnalazione del cliente a uno studio specializzato	Contattare ex colleghi	PK	Prima possibile
Passaggi generazionali		Segnalazione del cliente ad altro studio ed eventuale fusione	Parlarne con Bryan a pranzo	PK e BC	Ottobre

6.9 Fatturazione e riscossione crediti

In questo modulo è stata sottolineata più volte l'importanza di instaurare buoni rapporti con i clienti dello studio, ma è altrettanto importante farsi pagare per il lavoro svolto. Nei paragrafi che seguono verranno illustrate alcune tecniche consolidate per tenere sotto controllo i crediti verso i clienti, per analizzare successivamente i motivi per i quali i clienti potrebbero non pagare lo studio.

6.9.1 Il controllo dei crediti

Per mettere a punto una tecnica efficace proponiamo una serie di suggerimenti:

- Elaborare una politica del credito chiara e concisa, che si applichi a tutti i clienti dello studio, e metterla per iscritto.
- Prendere in considerazione la possibilità di concordare condizioni di favore per i clienti più importanti.
- Stabilire condizioni chiare e informarne i clienti.
- Mettere in atto la politica dello studio: comunicarla a tutto il personale, unitamente alle modalità per farla rispettare.
- Vagliare attentamente i clienti potenziali: non ha alcun senso acquisire un nuovo cliente che non paga le sue fatture.

6.9.2 Tecniche di riscossione dei crediti

Quelle che seguono sono alcune delle tecniche che consentono di ottenere migliori risultati nella riscossione dei crediti.

- Chiarire all'inizio del rapporto con il cliente quali sono i termini e le condizioni di pagamento.
- Accertarsi che il cliente li abbia pienamente compresi.
- Ove possibile (generalmente lo è) quantificare in anticipo l'onorario che verrà addebitato per l'incarico affidato allo studio.
- Proporre modalità di pagamento alternative.
- Monitorare regolarmente e frequentemente lo stato dei crediti verso i clienti.
- Sostituire il sistema di classificazione dei crediti basato sulla scadenza (immediata, a 30 giorni, a 60 giorni, a 90 giorni, oltre 90 giorni, ecc.) suddividendoli esclusivamente tra crediti in scadenza e crediti in sofferenza.
- Iniziare tempestivamente il monitoraggio dei crediti (*follow-up*).
- Agevolare il pagamento da parte dei clienti.
- Una riscossione dei crediti efficace richiede un impegno regolare, possibilmente settimanale.

Per ottenere risultati migliori, consigliamo di concentrarsi sui crediti appena scaduti, perché in genere sono quelli più facilmente incassabili.

6.9.3 Alcune regole fondamentali

- Inviare le parcelle per posta elettronica anziché per posta ordinaria: è più rapida e garantisce un riscontro immediato.
- Emettere la fattura prima possibile, non appena completato l'incarico.
- Iniziare tempestivamente il monitoraggio dei crediti.
- Non appena la fattura è scaduta, ricordare al cliente il pagamento dovuto.
- Essere sempre cortesi e professionali.
- La riscossione dei crediti è una procedura, non una punizione.
- La maggior parte dei clienti è onesta e salda regolarmente le proprie fatture, se sa che è venuto il momento di farlo.
- Una serie di solleciti educati, non aggressivi, convince la maggior parte dei clienti a pagare.
- Essere perseveranti e costanti.
- Prendere in considerazione i vantaggi di offrire qualche incentivo, come ad esempio un piccolo sconto per tempi di pagamento immediati o ridotti.

Di fatto, il processo descritto serve semplicemente a comunicare con il cliente in modo che questi sia sempre al corrente delle richieste e delle condizioni poste dallo studio.

Uno dei segreti di una efficace riscossione dei crediti è quello di instaurare un sistema che renda più agevole possibile, per il cliente, saldare puntualmente le proprie fatture. Il processo di riscossione crediti in realtà deve iniziare dal primo contatto con il cliente, proseguire durante lo svolgimento dell'incarico e finire con l'emissione della fattura e il monitoraggio del pagamento.

L'identificazione sin da subito dei clienti che hanno poca intenzione di pagare potrà portare a confermare o meno la correttezza del sistema di volta in volta adottato ma, in ogni caso, la mancanza di un sistema strutturato per la riscossione dei crediti non può che condurre a pessimi risultati.

6.9.4 Perché i clienti non pagano

I motivi per i quali i clienti non saldano le parcelle emesse dallo studio possono essere svariati. Di seguito elenchiamo i più ricorrenti, precisando che per la maggior parte di questi è possibile trovare una soluzione.

1. Il cliente muove delle contestazioni allo studio

Il sistema migliore è iniziare prima possibile il monitoraggio del credito. Una lettera di sollecito può fare venire alla luce il problema e le contestazioni sono più facilmente risolvibili quando la questione è recente.

Aspettare novanta giorni per scoprire che esiste un problema significa ridurre significativamente le probabilità di risolvere pienamente la questione e di recuperare totalmente il credito.

2. Il cliente è distratto

Il cliente si è dimenticato di saldare la fattura o semplicemente non aveva capito che era in scadenza, forse per una mancanza di chiarezza da parte dello studio relativamente ai termini di pagamento.

Il sistema migliore è non aspettare troppo a lungo e rendere il pagamento il più agevole possibile. Una lettera di sollecito rappresenta un cortese promemoria, che generalmente produce ottimi risultati con questa categoria di

clienti. Vi sono molte altre cose che lo studio può fare prima di emettere la fattura che aumentano le possibilità di essere pagati puntualmente, ad esempio illustrare con estrema chiarezza le condizioni di pagamento e il comportamento che lo studio si attende dal cliente.

3. Il cliente è disorganizzato

Anche in questo caso il sistema migliore è non fare passare troppo tempo e agevolare il pagamento. Se sono disorganizzati oggi, lo saranno ancora anche tra due mesi. Lo studio dovrebbe evitare di mettersi in coda alla lista dei creditori e cercare di trovarsi in prima fila.

4. Il cliente non ha la disponibilità economica

È possibile che vi siano tutte le buone intenzioni di estinguere il debito, ma che manchi la liquidità. Anche in questo caso valgono le stesse regole: cominciare presto e cercare di agevolare il pagamento. Trovare al più presto un accordo sui termini di pagamento aumenta le possibilità di essere pagati per intero. Se il cliente è davvero in buona fede, piccoli pagamenti periodici potrebbero essere la soluzione.

Se il cliente si trova in forti difficoltà, è importante scoprirlo prima possibile: in questo modo si eviterà di avere con lui ulteriori rapporti lavorativi. In alternativa, lo studio potrebbe decidere di fornire una consulenza per aiutarlo a risolvere i suoi problemi.

5. Il cliente non si preoccupa del pagamento

Il sistema migliore è avviare subito l'azione di riscossione e fare in modo che sia impossibile ignorare i solleciti. Questo è il tipo di clienti con cui occorre essere perseveranti e comunque pensare ad accordi di pagamento alternativi prima di accettare altri incarichi.

In linea generale, lo studio dovrebbe valutare se sia davvero il caso di continuare a lavorare per clienti di questo tipo, che probabilmente non rientrano nel *target* di riferimento.

6. Il cliente è disonesto

Questa è evidentemente una categoria di clienti con cui lo studio non ha alcun interesse a continuare a lavorare. Il sistema migliore, per recuperare il pregresso, è cominciare presto a sollecitare il pagamento e non farsi scoraggiare. Un altro aspetto importante è non farsi coinvolgere emotivamente durante i contatti e le conversazioni con questo tipo di clienti. È fondamentale che tutto lo studio si attenga a regole e procedure prestabilite, senza deroghe da parte di nessuno.

Lo studio non dovrà accettare più alcun incarico dal cliente e dovrà trovare il modo di chiudere il rapporto, una volta recuperato tutto il credito.

6.9.4a La lettera di incarico

La lettera di incarico definisce i termini e le condizioni stabilite dallo studio per fornire i propri servizi professionali. Ciascuno studio dovrebbe riflettere sul modo in cui questi termini e queste condizioni possono essere incluse nella lettera di incarico. La lettera diventerà in tal modo una fonte di prova incontestabile nell'eventualità di un contenzioso, specialmente se è stata sottoscritta dal cliente.

6.10 La risoluzione dei conflitti e il ricorso all'arbitrato

Il **Modulo 6** verte sull'instaurazione di un buon rapporto con il cliente, ma sfortunatamente può succedere che le relazioni si interrompano. I paragrafi che seguono si riferiscono alla relazione tra il cliente e lo studio professionale, ma va detto che le strategie di cui si parlerà si applicano a tutti i tipi di rapporto, sia di natura professionale che personale.

6.10.1 I cinque segnali dell'insorgenza di un conflitto

Per cominciare a risolvere un conflitto, è necessario avere la consapevolezza che il conflitto esiste o che sta per nascere. In questo senso, occorre prestare molta attenzione ai segni premonitori. Le situazioni di conflitto possono essere classificate secondo cinque livelli di gravità.

1. La sensazione di disagio

Il disagio è quella sensazione non ben definita che ci dice che tra due persone qualcosa non va esattamente come dovrebbe, anche se apertamente non è ancora stato detto o fatto alcunché. Questo è il momento giusto per pensare di mettersi in contatto con l'altra persona per appurare se vi sia davvero un problema.

Il consiglio è di analizzare le possibili cause del senso di disagio, riflettendo su se stessi, sull'altra persona o sulla situazione in generale. Occorre chiedersi: "In questo momento che cosa posso fare o quali domande posso formulare per chiarire e magari risolvere il problema?"

In questi casi occorre sempre cercare di fare il primo passo. Può risultare difficile, ma si tratta di un passo importante.

2. Gli incidenti di percorso

In alcuni casi tra il professionista e il cliente nascono contrasti o disaccordi di poco conto. Anche se non ci si sente particolarmente turbati, si prova una sensazione di fastidio, di spiacevole sorpresa o di irritazione che persiste per uno o due giorni, senza arrivare ad una vera e propria sensazione di disagio.

In alcuni casi, si può decidere di parlarne apertamente con il cliente, per sgombrare il campo da possibili ripercussioni e conseguenze, ma il più delle volte ci si trova in imbarazzo a farlo e si preferisce lasciare cadere la cosa, aspettando che il tempo metta a posto le cose.

3. I malintesi

Nelle situazioni in cui le aspettative del cliente e quelle dello studio non coincidono, o quando la comunicazione è carente, è possibile che parole e comportamenti vengano fraintesi. Purtroppo ne possono nascere veri e propri malintesi, soprattutto in mancanza di un rapporto aperto e sincero tra il cliente e lo studio.

La conseguenza è che si cominciano a notare tutte quelle cose che sembrano rafforzare la convinzione che ci siamo già formati sull'altra persona, o su una determinata situazione, in una sorta di profezia autoavverantesi, mentre cogliamo tutti gli indizi che dimostrano che è il cliente ad essere nel torto.

4. Le tensioni

Quando si creano delle tensioni nel rapporto con il cliente, si tende a percepire negativamente qualsiasi cosa egli dica o faccia. Una situazione di questo tipo può nascere da un semplice malinteso e poi andare peggiorando nel tempo.

In questi casi, è difficile interagire o lavorare con quel cliente senza irritarsi o mettersi sulla difensiva. Poi è probabile che ci si cominci a preoccupare di perdere quel cliente e delle possibili conseguenze che ciò potrebbe avere per lo studio o per la sua reputazione.

5. Le situazioni di crisi

In una situazioni di crisi, le persone tendono a comportarsi in modi estremi, che in circostanze normali non sarebbero neanche venuti in mente. Ciò potrebbe avere conseguenze anche gravi per lo studio, ovviamente a seconda delle azioni del cliente o del professionista.

Per fare degli esempi, una situazione di questo tipo potrebbe verificarsi nel caso di violenza fisica, anche solo minacciata, di aggressione verbale o psicologica, di danneggiamento dei beni materiali o di interruzione improvvisa del rapporto di lavoro con un cliente. Le conseguenze potrebbero essere particolarmente significative per lo studio se il cliente in questione decidesse di intentare causa contro lo studio o di deferirlo all'ordine professionale.

6.10.2 Gestione dei conflitti

Fortunatamente esistono vari metodi per affrontare le situazioni che abbiamo appena descritto ed è importante apprendere queste tecniche perché non si può mai sapere se e quando sarà necessario ricorrervi.

1. Non reagire istintivamente, controllarsi.

- Mantenere la calma.
- Fare un respiro profondo per ritrovare il controllo.
- Mantenere il controllo e restare ricettivi.
- Mantenere la consapevolezza delle proprie emozioni, delle proprie reazioni e dei messaggi non verbali inviati.
- Riflettere su come si è arrivati alla situazione in cui ci si trova.

2. Non arroccarsi sulle proprie posizioni

- Non mettersi sulla difensiva.
- Rispettare l'esigenza dell'altro di esprimere ciò che prova.
- Recedere dalle proprie posizioni, per il momento.
- Essere pronti a mostrare flessibilità e a prendere in considerazione proposte alternative.
- Chiedersi: "Quale può essere la soluzione?"

3. Concentrarsi sull'altra persona

- Ascoltare con attenzione e cercare di riflettere sulle parole e sui sentimenti espressi dall'interlocutore.
- Mettersi in atteggiamento di ascolto, in modo che l'altro senta di poter parlare.
- Chiedersi: "Sto davvero ascoltando?" "È chiaro quello che mi sta dicendo?"
- Riconoscere l'importanza delle parole e delle preoccupazioni dell'altro.

4. Cercare di chiarire la situazione

- Verificare, chiarire e chiedere conferma di aver compreso, ponendo domande aperte ponderate.
- Analizzare con obiettività i problemi, le conseguenze e le possibili cause.
- Cercare di individuare delle opportunità nelle parole dell'altro.
- Che cosa vorrebbe l'interlocutore? Che cosa invece non vorrebbe?
- Inquadrare il problema in un contesto più ampio. Gli altri hanno chiaro il quadro generale o hanno soltanto una visione limitata della questione?

5. Chiarire la propria posizione

- Spiegare il proprio punto di vista con frasi chiare ed inequivocabili.
- Essere coerenti con i propri valori, principi e obiettivi.
- Esprimere le proprie esigenze e preoccupazioni in maniera assertiva, ma non aggressiva.
- Aggredire il problema e non la persona: parlare in modo da favorire l'ascolto da parte dell'interlocutore.
- Essere delicati con le persone, duri con il problema.

6. Cercare di arrivare ad una soluzione *win-win*

- Arrivare a una soluzione soddisfacente per tutti vuol dire rispettare le esigenze e le preoccupazioni di entrambi.

- In che modo si potrebbe tenere conto delle esigenze di entrambi?
- Cercare di partire ciò che si condivide, per poi andare avanti.
- C'è qualcosa che potrebbe aiutare a trovare una soluzione che soddisfi entrambi?
- Servirebbero più tempo o più informazioni?
- Individuare i problemi che hanno causato lo stallo e lavorare su quelli.
- Se possibile, lavorare insieme per cambiare le cose o quanto meno convenire sul fatto che si è in disaccordo.
- Essere creativi e cercare nuove soluzioni. Qual è il risultato migliore che si può raggiungere insieme?
- Raggiungere un accordo sul da farsi, prendendosi i relativi impegni.

7. Mantenere il rapporto

- Verificare i progressi e monitorare l'andamento del rapporto.
- Dedicare del tempo a mantenere e a consolidare il rapporto.

Come si vede, risolvere i conflitti è tutt'altro che facile, ma esistono strumenti e tecniche per riuscirci. Il rapporto con il cliente è della massima importanza per lo studio e le conseguenze di una rottura possono essere profonde e durature. Comprendere meglio la natura dei conflitti e le metodologie per gestirli aiuterà ad affrontare meglio questo genere di situazioni, qualora si dovessero presentare, preservando il rapporto con il cliente.

6.11 Interruzione del rapporto

Una volta completato l'esercizio di classificazione dei clienti, ci si trova nelle migliori condizioni per effettuare la valutazione dei clienti dello studio. Uno dei risultati potrebbe essere la decisione di interrompere il rapporto con qualcuno degli attuali clienti. Essi potrebbero non essere più compatibili con gli obiettivi e le finalità che lo studio si prefigge o, per una serie di altri motivi, si potrebbe preferire non avere più rapporti con loro. A prescindere dalla motivazione, si tratta di una decisione importante.

L'interruzione del rapporto di lavoro con un cliente può avvenire in vari modi, come:

- inviare una lettera per comunicare che non si intende più operare per conto del cliente;
- aumentare le tariffe fino ad indurre il cliente ad abbandonare lo studio;
- indirizzare il cliente ad un altro studio professionale;
- cedere il cliente in cambio di un corrispettivo;
- incontrare il cliente di persona, affrontando apertamente la questione.

6.11a Invio di una lettera al cliente

Questo rappresenta il metodo più formale e, secondo alcuni, più professionale per interrompere il rapporto di lavoro con un cliente. Questo genere di lettera solitamente è piuttosto breve e diretta nei contenuti, con qualche variazione in funzione del rapporto instaurato con il cliente nel corso degli anni. È la qualità di tale rapporto che determina, in ultima analisi, la quantità di particolari che lo studio rivelerà al cliente in merito alle reali ragioni della decisione.

Qualunque sia il motivo, è fondamentale che nella lettera si comunichi in maniera inequivocabile che lo studio intende porre fine al rapporto di lavoro e che il cliente dovrà rivolgersi altrove per ottenere assistenza e consulenza professionale. È consuetudine concludere la lettera con una formula di saluto e i migliori auguri per il futuro.

6.11b Aumento delle tariffe

Questo metodo consiste nell'aumentare progressivamente le tariffe addebitate al cliente, nella speranza di indurlo ad abbandonare lo studio.

Una strategia di questo genere, tuttavia, può incontrare una serie di ostacoli:

- Il cliente potrebbe decidere di non andarsene, nel qual caso lo studio dovrà fare buon viso a cattivo gioco (ma almeno sarà lautamente ricompensato!).
- Il cliente potrebbe non pagare le parcelle, ma pretendere ugualmente che il lavoro venga portato a termine. Se ciò accadesse, lo studio si troverebbe a sostenere i costi del lavoro eseguito, per poi aspettare a lungo il pagamento della relativa fattura.
- L'atteggiamento del cliente potrebbe diventare spiacevole (o ancora più spiacevole di quanto non sia adesso), alimentando tensioni nel personale dello studio. In un caso del genere, probabilmente il gioco non varrebbe la candela.
- Il cliente potrebbe deferire lo studio all'ordine professionale. Anche se lo studio non ha violato alcuna norma, il cliente potrebbe sostenere che non ha agito in modo professionale.

Un altro esito possibile è che il cliente comprenda finalmente il valore del servizio offerto dallo studio e che la relazione migliori.

6.11c Segnalazione del cliente ad altri professionisti

Questo è un metodo molto diffuso tra gli studi professionali. Avviene di sovente che studi con competenze diverse si scambino i clienti, perché si sono resi conto che il loro rapporto con il cliente non funziona, ma che potrebbe funzionare con uno studio diverso. La segnalazione del cliente può avvenire per iscritto, di persona o al telefono. Lo studio conserva la propria credibilità agli occhi del cliente, che viene affidato a persone competenti e l'intera questione viene gestita in modo professionale.

6.11d Cessione del cliente

In alcune circostanze, è possibile che lo studio metta insieme un certo numero di clienti e li ceda, dietro corrispettivo, ad un altro studio professionale interessato alla loro acquisizione.

6.11e Incontro con il cliente

Questo è il metodo migliore: dopo tutto, si sta lasciando un cliente che si è affidato allo studio per anni e al cui successo si è contribuito. Adesso, però, per una serie di ragioni, la relazione è giunta al termine.

Un colloquio *de visu* viene molto apprezzato dai clienti quando si tratta di interrompere un lungo rapporto di collaborazione, perché consente di parlare anche di altre questioni che lo interessano, di chiarire eventuali malintesi e di lasciarsi nel migliore dei modi.

6.12 Conclusioni

Una relazione solida e positiva con i clienti costituisce la struttura portante di uno studio professionale. Come si è chiarito nel corso del **Modulo 6**, è indispensabile conoscere davvero i propri clienti e capire ciò di cui hanno bisogno. Uno studio di successo sa soddisfare le aspettative dei propri clienti e talvolta anche superarle. Non mancano gli strumenti e le risorse per aiutare il professionista a migliorare e a consolidare il rapporto con i clienti, come *network*, alleanze e altre forme di collaborazione. Anche quando nascono dei conflitti, la capacità di tenere buoni rapporti può dimostrarsi risolutiva.

6.13 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC

Letture consigliate

Anderson, Kristin L. and Kerr, Carrol J. *Customer Relationship Management*. New York: McGraw-Hill, 2001.

Po-Chedley, David A. *Client Relationship Management*. Illustrated edition. Amherst, MASS: HRD Press, 2001.

Scapens, Robert W., Burns, John, Baldvinsdottir, Gudrun and Ezzamel, Mahmoud. *Future Direction of UK Management Accounting Practice*. Amsterdam, London : Elsevier, 2003.

Sheth, Jaqdish N. and Sobel, Andrew. *Clients for Life: Evolving from an Expert-for-Hire to an Extraordinary Adviser*. New York: Free Press, 2002.

Young, Laurie. *Marketing the Professional Services Firm: applying the principles and the science of marketing to the professions*. Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2005.

(Italiano)

CNDCEC, Commissione "Consulenza Direzionale" (a cura di), "Marketing e comunicazione" in *Organizzazione e Marketing per lo studio del Commercialista* (2010):39-103

<http://www.commercialisti.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=07871cb1-fb2f-4d3d-be52-7ab4aa734369>

CNDCEC, Commissione "Internet e software applicativi e procedure" (a cura di), "Controllo di gestione" e "Comunicazione" in *Organizzazione e pianificazione negli studi professionali con l'utilizzo dei sistemi informatici* (2011):8-35

<http://www.commercialisti.it/Portal/Documenti/Dettaglio.aspx?id=adb4c0bc-4cc0-4a8a-b12a-c01a120f50ee>

D'Agnolo, Michele. "Il networking professionale" in *Strategia ed organizzazione degli studi professionali*, Michele D'Agnolo: capitolo 9. Milano: Il Sole 24 ore, 2008.

Napolitano, Enzo Mario. *Il professionista orientato al cliente*. Milano: Franco Angeli, 1996.

Risorse reperibili nel sito di IFAC

Pubblicazioni IFAC

<http://web.ifac.org/publications>

Pubblicazioni dell'IFAC SMP Committee

<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Per un elenco più aggiornato di altre risorse utili sull'argomento trattato nel **Modulo 5**, si rimanda alla sezione Resources dell'International Center for Small and Medium Practices all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources> e in particolare ai 'collegamenti rilevanti' all'indirizzo http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php

Per effettuare ricerche di dati e materiali inerenti i temi trattati nel **Modulo 6**, sul sito *web* degli enti appartenenti all'IFAC e su altre pagine *web*, si consiglia di utilizzare il motore di ricerca IFACnet, sulla *home page* dell'International Center for Small and Medium Practices all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/>

Per un dibattito sui temi oggetto del **Modulo 6**, aperto ai professionisti di tutto il mondo, si rimanda al Discussion Board IFAC SMP/SME all'indirizzo <http://web.ifac.org/forum/SMP/1>

Appendice 6.1 Casi di studio

Caso di studio 1

Il presente caso di studio si riferisce al [Paragrafo 6.4.3](#) "Superare le aspettative del cliente".

William e Indira hanno osservato un incremento della concorrenza nell'ambito del loro mercato di riferimento, caratterizzato dalla presenza di un numero sempre maggiore di professionisti interessati al loro stesso *target*, alcuni dei quali pronti a ridurre le tariffe pur di ampliare la propria quota di mercato. William e Indira decidono di puntare sul maggior valore aggiunto del loro studio, anziché sulla politica di ribasso dei prezzi adottata dalla concorrenza.

La prima area di attività presa in esame dai due soci è la presentazione dei bilanci dei propri clienti. Essi decidono di inserire dei grafici in tutte le relazioni destinate ai clienti. La questione viene discussa con il resto del personale e tutti convengono che grafici e diagrammi aggiungeranno valore ai bilanci redatti dallo studio.

Uno dei collaboratori, Manu, ha dato prova di grande abilità nell'uso di Excel, creando un certo numero di modelli di grafico che ha memorizzato come modelli predefiniti sul sistema informatico dello studio, mettendoli a disposizione di tutto il personale. Manu ha insegnato ai colleghi come aggiornare i modelli con l'aggiunta dei dati dei clienti e salvarne una copia cliente.

Una volta completata la formazione, Indira ha inviato a tutti i membri del personale un promemoria chiedendo loro di inserire dei grafici nei bilanci e nei rendiconti annuali trasmessi ai clienti. William e Indira hanno deciso che per la maggioranza dei clienti verranno prodotti dei grafici lineari per confrontare l'andamento delle vendite attuali con quello dell'anno precedente. I due soci hanno anche stabilito che per rappresentare lo stato patrimoniale dei clienti lo studio utilizzerà diagrammi a torta. Allo *staff* viene chiesto di predisporre questi grafici per ogni rendiconto di fine periodo destinato ai clienti, salvo ove i dati necessari non siano disponibili o l'operazione richieda un tempo eccessivo.

I clienti accolgono molto positivamente la novità: la maggior parte ha gradito il supplemento di informazioni fornito dai grafici, anche se qualcuno ha temuto che la loro introduzione avrebbe fatto aumentare i costi. William e Indira assicurano ai clienti che non ci sarà alcun aumento di prezzi e che i grafici sono stati aggiunti solo per consentire una migliore comprensione delle informazioni e dei dati presentati dallo studio.

Il completamento dei bilanci con i grafici ha portato ai due soci anche un beneficio non previsto: sono aumentate le richieste da parte dei nuovi clienti che, avendo sentito parlare dei grafici prodotti dallo studio, chiedono di avere un bilancio corredato da una rappresentazione grafica.

Il grande interesse suscitato da un'iniziativa in fondo molto semplice ha indotto William e Indira a prendere in considerazione altre innovazioni che potrebbero fare aumentare il valore dei servizi dello studio agli occhi dei clienti.

Caso di studio 2

Il presente caso di studio si riferisce al [Paragrafo 6.6](#) "Cogliere le opportunità di migliorare la relazione con il cliente". William ha deciso di organizzare per i suoi clienti più importanti un incontro dedicato alla pianificazione, da tenersi all'inizio del nuovo esercizio finanziario. Per cominciare, l'iniziativa verrà proposta soltanto ai cinque maggiori clienti dello studio, per testare la loro reazione. Tutti i clienti con i quali ha parlato sinora si sono dichiarati entusiasti all'idea di partecipare alla riunione.

William ha deciso di articolare l'incontro nel modo seguente:

Ordine del giorno per l'incontro sulla pianificazione

- Individuare i principali obiettivi di *business*
- Individuare tre traguardi da raggiungere entro la fine dell'anno in corso
- Individuare i problemi più urgenti, da risolvere al più presto
- Individuare le tappe principali del processo
- Condurre un'analisi secondo il metodo SWOT
- Definire il piano strategico
- Analizzare e rivedere l'attuale organigramma
 - Assegnare i ruoli e le competenze
 - Stabilire le responsabilità
- *Budget* e flussi di cassa: fissare le scadenze per il completamento e la revisione
- Varie ed eventuali
- Fissare la data del prossimo incontro

William è molto contento del modo in cui i clienti rispondono all'iniziativa sulla pianificazione. Egli era convinto che la maggior parte degli imprenditori vi dedicasse molto tempo ed è rimasto molto sorpreso nel constatare che la maggior parte di essi in realtà si impegna pochissimo in questo aspetto fondamentale della loro attività.

Soltanto un cliente non si è mostrato particolarmente interessato all'iniziativa proposta. Dopo essersi confrontato con il cliente sulle ragioni, William ha scoperto che il cliente in questione riteneva che William non fosse particolarmente ferrato in questo settore e preferiva che continuasse ad occuparsi di contabilità! Dal canto loro, invece, tutti gli altri clienti erano più che contenti di ricevere da William una consulenza in materia di pianificazione aziendale.

Uno dei principali risultati ottenuti dall'iniziativa è stato l'individuazione delle tappe intermedie, ovvero degli obiettivi che le aziende dei clienti cercheranno di raggiungere nel corso dell'anno. Riuscirvi significherà essere sulla strada giusta per conseguire gli obiettivi annuali. Tutto ciò, per William, implica che avrà l'occasione di incontrare i suoi clienti ad intervalli regolari e di conseguenza l'opportunità di vendere loro servizi aggiuntivi, generando maggiori utili per lo studio.

Modulo 7:

Gestione del rischio

7.1 Introduzione	5
7.2 Professionalità ed etica all'interno dello studio	5
7.2.1 Codice etico della professione contabile	5
7.2.2 I principi fondamentali del Codice IESBA	6
7.2.3 I rischi di natura etica	7
Tabella 7.1 Esempi di possibili rischi per gli studi professionali	8
7.2.4 Misure di salvaguardia	9
7.2.5 Rischi di natura etica e possibili misure di salvaguardia	11
Tabella 7.2 Possibili rischi e relative misure di salvaguardia	11
7.3 La gestione del rischio all'interno dello studio	15
7.3.1 Individuazione dei rischi interni allo studio	15
Tabella 7.3 La definizione del contesto	17
Tabella 7.4 Analisi e valutazione del rischio in maniera continuativa	17
Tabella 7.5 Valutare il livello del rischio	18
7.3.2 L'analisi dei rischi interni	18
7.3.3 Rischi esterni	19
7.3.4 Un sistema di approccio al rischio per lo studio	19
Figura 7.1 Le possibili fonti di rischio per uno studio professionale	22
7.3.5 L'adozione di strategie per l'attenuazione del rischio	23
Tabella 7.6 Le strategie di gestione del rischio	23
7.4 Conferimento dell'incarico	26
7.4.1 Il processo di conferimento dell'incarico	26
7.4.2 Verifica del rapporto con il cliente e rinnovo dell'incarico	28
Tabella 7.7 Valutazione dei clienti già acquisiti	29
7.4.3 Riconsiderare gli incarichi in corso	29
7.4.4 Come recedere dall'incarico	30
7.5 I processi di controllo della qualità all'interno di uno studio professionale	30
7.5.1 Gli obiettivi del controllo della qualità	30
7.5.2 I benefici di un sistema di controllo della qualità efficace	31
7.5.3 I principi generali del controllo della qualità	31
7.5.4 Gli aspetti del controllo della qualità	32
7.6 Piano di continuità operativa e di <i>disaster recovery</i>	40
Figura 7.2 Il processo di elaborazione del piano di continuità operativa	40
7.6.1 Prevenzione – Piano di gestione del rischio	41
Tabella 7.8 Tabella per la valutazione dei rischi	42
7.6.2 Rapidità di risposta – Analisi dell'impatto sull'attività	43

Tabella 7.9 <i>Checklist</i> delle attività critiche dello studio (esempio)	43
Tabella 7.10 Analisi dell'impatto sulle attività di studio	46
7.6.3 Pianificare la risposta all'emergenza	47
Tabella 7.11 <i>Checklist</i> per il piano di risposta all'emergenza	47
Tabella 7.12 Elenco dei ruoli e delle responsabilità	49
Tabella 7.13 Recapiti di emergenza dello <i>staff</i>	50
Tabella 7.14 Servizi di emergenza	50
Tabella 7.15 Registro eventi	51
7.6.4 Ripristino dell'operatività	51
Tabella 7.16 Piano di ripristino dell'operatività	52
Tabella 7.17 <i>Checklist</i> per il ripristino dell'operatività dello studio	52
Tabella 7.18 Revisione del Piano di ripristino dell'operatività dello studio	54
7.6.5 Morte o invalidità del titolare dello studio	54
Tabella 7.19 Checklist delle strategie di attenuazione del rischio	56
7.7 Responsabilità civile e copertura assicurativa	57
7.7.1 Copertura assicurativa dei rischi da responsabilità professionale	57
7.7.2 Altri tipi di polizze assicurative da considerare	59
7.8 Conclusioni	60
7.9 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC	61
Appendici	62
Appendice 7.1 Responsabilità della leadership in relazione ai controlli di qualità interni allo studio	62
Appendice 7.2 Circostanze e relazioni che prevedono l'obbligo di notifica (ai responsabili dell'incarico, nel caso di incarichi di revisione)	63
Appendix 7.3 Annual independence confirmation	64
Appendice 7.4 Checklist per l'accettazione di nuovi clienti	65
Appendice 7.5 Procedura per l'accettazione di un nuovo incarico: variazioni nell'incarico	66
Appendice 7.6 Checklist per la gestione del rischio	67

7.1 Introduzione

Il concetto di rischio non è nuovo per i dottori commercialisti e gli esperti contabili e si può affermare che esiste sin da quando hanno cominciato a prestare la propria opera professionale. Ciononostante, le tematiche del rischio e della gestione del rischio rivestono oggi maggiore importanza in quanto, con il passare degli anni, le controversie legali correlate allo svolgimento dell'attività professionale si sono fatte sempre più frequenti ed onerose.

Si noterà che nel titolo di questo modulo si fa riferimento alla gestione del rischio, non alla sua eliminazione. Si tratta di una distinzione fondamentale, pregiudiziale per una corretta comprensione del contenuto del [Modulo 7](#), che è da intendersi come una guida alla individuazione e alla gestione dei rischi connessi all'attività professionale dello studio e, solo laddove le circostanze lo consentano, alla loro totale eliminazione. D'altro canto, anche se non è possibile scongiurare molti di questi rischi, è sempre possibile ridurli ad un livello accettabile.

Le politiche di gestione del rischio incidono in maniera significativa sulla vita di uno studio professionale: esse svolgono un ruolo di primo piano nella tutela del patrimonio, delle risorse finanziarie e dell'attività e sono rilevanti anche ai fini del rispetto della normativa, di un buon governo societario e di una corretta diligenza professionale. Sintetizzando, si potrebbe affermare che una corretta gestione del rischio equivale a proteggere la reputazione, la credibilità e l'immagine dello studio.

Lo studio necessita di una corretta "cultura della gestione del rischio", che attribuisca il giusto rilievo all'impegno di tutti i componenti dello *staff*, a qualsiasi livello, a considerare la gestione del rischio come una parte integrante delle proprie attività quotidiane. L'obiettivo di una cultura della gestione del rischio è quello di creare una situazione in cui associati e *staff* cercano istintivamente di individuare i rischi connessi alla loro attività e ne tengono conto in tutte le loro decisioni operative. Una sua caratteristica fondamentale è quella di non essere legata alla posizione geografica o alla nazione in cui si opera, perché i suoi principi sono universali e pertanto validi ovunque.

Ogni paragrafo del [Modulo 7](#) è dedicato ad uno degli elementi costitutivi di una cultura di gestione del rischio: le questioni di carattere etico e deontologico e il loro effetto sull'esposizione dello studio al rischio; le modalità con cui vengono accettati gli incarichi conferiti dai clienti e i rischi collegati; le tecniche per ridurre e minimizzare tali rischi; i controlli di qualità e il ruolo fondamentale che essi svolgono nell'aiutare il professionista a gestire il rischio nel corso delle attività quotidiane dello studio; i piani volti a garantire l'operatività dello studio in tutte le circostanze; le attività di prevenzione, preparazione, risposta e ripristino dell'operatività, qualora il rischio identificato dovesse malgrado tutto sostanzarsi, anche in caso di decesso o invalidità del professionista.

Il modulo si conclude con un'analisi delle possibili conseguenze dei rischi in termini di responsabilità e delle forme di copertura assicurativa più adeguate a fronteggiarle.

7.2 Professionalità ed etica all'interno dello studio

Questo paragrafo presenta le questioni di natura etica che possono interessare gli studi professionali di piccole e medie dimensioni, analizzando la natura e l'impatto delle diverse tipologie di problemi deontologici collegati ai diversi incarichi (revisione o altre tipologie di incarichi). Si ritiene infatti che una migliore conoscenza di tali problematiche consenta al professionista di affrontarle con maggiore sicurezza.

7.2.1 Codice etico della professione contabile

Il [Modulo 7](#) è stato redatto utilizzando come guida il Code of Ethics for Professional Accountants ("Codice IESBA"), emanato dall'International Ethics Standards Board for Accountants, del quale si raccomanda la consultazione.

Dal punto di vista concettuale, il Codice IESBA si fonda su una serie di principi integrati e coerenti tra loro ed è stato elaborato con l'intento specifico di poter trovare ampia e diffusa applicazione a tutte le latitudini. Infatti, l'impostazione del codice tiene conto delle inevitabili differenze esistenti a livello normativo e giurisdizionale.

L'accento è posto sui principi di fondo, anziché sulle singole disposizioni e prescrizioni, per consentire al professionista di qualunque paese di applicarlo adattandolo alle circostanze specifiche.

Il Codice IESBA abbraccia sostanzialmente tre aree tematiche principali. In primo luogo, stabilisce i principi fondamentali su cui si basano la professionalità e la deontologia dello studio. In secondo luogo, vengono identificati i rischi di natura etica e si danno indicazioni per valutarne la portata. In terzo luogo, il Codice fornisce indicazioni su come adottare misure di salvaguardia idonee ad eliminare tali rischi o a ridurli ad un livello accettabile.

Di seguito si riporta una descrizione dei cinque principi fondamentali su cui si basa il Codice IESBA.

7.2.2 I principi fondamentali del Codice IESBA

Il primo principio: integrità

Il primo principio è costituito dall'impegno ad agire con integrità. In tutte le relazioni professionali e di affari è indispensabile agire in modo onesto e diretto. Integrità significa comportarsi con correttezza e veridicità, dissociandosi da relazioni, dichiarazioni e comunicazioni false o ingannevoli, atte ad occultare od omettere informazioni così da risultare fuorvianti.

Quello dell'integrità è stato giustamente presentato come il primo dei principi, in quanto è su di esso che si fonda il comportamento professionale ed è per questo motivo che esso dovrebbe costituire la base su cui costruire lo studio, facendo sì che esso ne pervada tutte le aree. A questo proposito potrebbe essere utile esaminare con attenzione l'organigramma dello studio per accertarsi che il principio dell'integrità venga rispettato e messo in pratica in tutti i settori chiave, ad esempio nell'area *marketing* e finanziaria, in quella delle risorse umane e naturalmente nei settori operativi. È assolutamente indispensabile che tutte le aree dello studio operino nel pieno rispetto del principio di integrità.

Il secondo principio: obiettività

Essere obiettivi significa non accettare compromessi a livello professionale o economico, modificando la propria posizione o il proprio giudizio professionale sulla spinta di interessi personali, pregiudizi, interessi altrui o pressioni esercitate dall'esterno. L'obiettività individuale potrebbe risentire di una relazione personale o professionale preesistente, portando ad un giudizio falsato. Essere obiettivi significa non farsi influenzare da interessi esterni: il professionista deve assumere le proprie decisioni in assoluta indipendenza ed autonomia di giudizio.

Il terzo principio: diligenza e competenza professionale

Tutti gli incarichi devono essere svolti con la massima diligenza e competenza professionale. Il professionista e il suo *staff* di collaboratori devono essere in possesso delle conoscenze e delle capacità necessarie per svolgere il servizio in modo professionale.

Tutto ciò significa che lo studio è tenuto ad adottare ogni ragionevole cura e ad esercitare la massima diligenza nell'applicazione dei principi tecnici e professionali. Con il termine competenza professionale si intende il possesso di determinate conoscenze tecniche e della capacità di eseguire l'incarico in questione. È compito del professionista fare in modo che tali competenze vengano costantemente aggiornate mediante le opportune iniziative di formazione continua.

Accettando il mandato del cliente, lo studio si impegna a far sì che il professionista e l'intero *staff* agiscano in modo responsabile e coerente con la natura e i requisiti dell'incarico ad essi affidato, portandolo a termine con cura e in modo completo e puntuale. Per garantire che tutti i servizi vengano svolti in maniera competente ed accurata è indispensabile assicurare una formazione adeguata e una costante supervisione.

Il quarto principio: riservatezza

Tutte le informazioni sui clienti e sullo studio dovranno restare strettamente confidenziali. Nessuna informazione relativa al cliente potrà essere divulgata all'esterno senza apposita autorizzazione né potrà essere utilizzata per

scopi privati o per trarne un vantaggio personale. L'obbligo di riservatezza impone un'attenzione costante, anche nell'ambito delle relazioni all'esterno dello studio.

Il principio di riservatezza ammette alcune limitate eccezioni. Il professionista è tenuto a rivelare alcune informazioni qualora il cliente lo autorizzi a farlo o qualora vi sia obbligato dalla normativa in vigore. La legge può prevedere anche l'obbligo di rivelare alcune informazioni in occasione di verifiche sui controlli di qualità o di indagini da parte delle autorità competenti. È anche prevista la facoltà di contravvenire ai principi di riservatezza allo scopo di tutelare gli interessi professionali di un dottore commercialista o di un esperto contabile nel corso di un procedimento giudiziario o al fine di rispettare i principi professionali o deontologici.

Il quinto principio: comportamento professionale

Un tratto distintivo della professione è costituito dall'impegno ad agire nel pubblico interesse. Ciò significa che il principio del comportamento professionale impone al professionista di mettere gli interessi del proprio cliente e l'interesse pubblico davanti ai propri interessi personali.

Comportarsi in modo professionale significa anche agire nel rispetto di tutte le leggi e regolamenti vigenti, evitando qualunque azione che possa portare discredito alla professione. Lo stesso principio va applicato anche quando si promuovono o si pubblicizzano i servizi dello studio. La pubblicità deve essere onesta e veritiera e non contenere promesse esagerate o affermazioni che possano screditare il lavoro svolto da altri.

Non esiste un'unica definizione di comportamento professionale, che di fatto può essere alquanto soggettivo e legato alle specificità culturali del luogo. Spetta a ciascun professionista osservare e analizzare in maniera critica il proprio comportamento, evitando qualunque azione che possa arrecare discredito alla professione.

È indispensabile mantenere un comportamento professionale all'interno e all'esterno dello studio e il professionista dovrà verificare che l'intero *staff* si conformi a tale principio. L'esigenza di adottare un comportamento professionale vale per numerose aree e in particolare per le attività fondamentali dello studio. Per essere considerato professionale, lo studio dovrà dare prova di saper gestire in maniera professionale qualunque situazione.

Come si è detto, il concetto di professionalità si applica anche alle attività esterne dello studio, ovvero alle sue interazioni con i clienti e con i terzi: in tutte queste occasioni lo studio deve attenersi a un comportamento e un atteggiamento professionali.

7.2.3 I rischi di natura etica

Con questa espressione si indicano tutte quelle situazioni che potrebbero rappresentare per lo studio un rischio sotto il profilo deontologico. Il Codice IESBA individua cinque diverse tipologie di rischio, ciascuna delle quali sarà illustrata nelle pagine seguenti.

1. Interesse personale

Il rischio consiste nella tentazione di agire in base ad un interesse personale anziché nell'interesse del cliente. La presenza di interessi di natura finanziaria o di altra natura potrebbe incidere in maniera impropria sul giudizio o sul comportamento del professionista.

2. Autoriesame

Il rischio insorge quando il professionista si trova nella circostanza di dover valutare o emettere un giudizio su una prestazione fornita in passato dallo studio o dallo stesso professionista.

3. Attività di rappresentanza

Il rischio si verifica quando il professionista svolge attività di rappresentanza per il cliente. È possibile che tale posizione si spinga fino al punto di comprometterne l'obiettività professionale.

4. Confidenzialità

Il rischio nasce quando il professionista instaura rapporti di eccessiva confidenzialità con il cliente: un rapporto stretto di lunga durata con un cliente o con una parte a lui correlata potrebbe indurlo a essere eccessivamente sensibile verso i suoi interessi.

5. Intimidazione

Questa tipologia di rischio si verifica quando il professionista è indotto ad agire in un determinato modo a causa delle intimidazioni ricevute da parte del cliente, che arrivano al punto di comprometterne l'obiettività professionale. Tali pressioni possono essere reali o anche soltanto percepite come tali.

Ognuna di queste situazioni può verificarsi indipendentemente dalle altre, in una qualsiasi fase della relazione con il cliente. In alcune circostanze il professionista potrebbe trovarsi in presenza di uno solo di questi rischi o, nei casi più estremi, di tutti e cinque contemporaneamente. Evidentemente, in casi del genere, il professionista e lo studio si troverebbero in una situazione di estrema difficoltà, con il rischio di venir meno ai loro principi fondamentali e alla deontologia professionale.

Alcuni esempi di rischi di natura etica

Il Codice IESBA fornisce anche alcuni esempi dei rischi che si potrebbero verificare nella realtà, benché non si tratti di un elenco esaustivo di tutti i possibili rischi. Il principio generale è che il professionista non dovrebbe mai trovarsi coinvolto consapevolmente in operazioni, attività o incarichi professionali che possano limitarne la capacità di tener fede ai principi deontologici fondamentali.

Tabella 7.1 Esempi di possibili rischi per gli studi professionali

Tipologie di rischio	Esempi
Interesse personale	<p>Interesse economico diretto nell'impresa del cliente, ivi compresi prestiti o altre relazioni di affari rilevanti, o accettazione di un compenso determinato dall'esito dell'incarico di revisione.</p> <p>Completa dipendenza economica da un unico cliente o timore di perdere un cliente importante.</p> <p>Possibile assunzione di uno o più componenti del <i>team</i> coinvolto in un servizio di revisione da parte della società che ha conferito l'incarico.</p> <p><i>Marketing</i> e pubblicità impropri dei servizi offerti dallo studio.</p> <p>Accettazione di clienti di dubbia condotta che effettuano operazioni illecite.</p> <p>Accettazione di un incarico senza disporre delle competenze e delle capacità necessarie.</p> <p>Accettazione di doni provenienti dai clienti.</p> <p>Conflitti di interesse, quali lo svolgimento di incarichi incompatibili tra loro per conto del medesimo cliente.</p> <p>Concorrenza diretta con il cliente o partecipazione a <i>joint venture</i> insieme ad importanti concorrenti del cliente tali da creare un rischio per l'obiettività.</p> <p>Individuazione di gravi errori commessi nel corso di un precedente incarico svolto dal medesimo studio.</p>
Autoriesame	<p>Allo studio/al professionista viene chiesto di rilasciare un parere sull'efficacia di un sistema da lui stesso progettato o implementato.</p> <p>Il professionista/lo studio che sta svolgendo un incarico di revisione per un cliente fornisce allo stesso cliente un servizio di altra natura tale da influenzare le informazioni oggetto dell'incarico di revisione stesso.</p> <p>Il professionista accetta un incarico il cui oggetto siano delle informazioni redatte dal suo stesso studio.</p> <p>Un componente del <i>team</i> cui è stato affidato l'incarico ricopre o ha ricoperto di recente il ruolo di amministratore o di <i>manager</i> nell'impresa del cliente o ha svolto un ruolo dirigenziale per conto del cliente (con un'influenza diretta sull'oggetto dell'incarico di revisione).</p>

Attività di rappresentanza	<p>Il professionista/lo studio promuove la vendita di azioni emesse da un cliente per il quale svolge la revisione legale dei conti.</p> <p>Il professionista svolge attività di rappresentanza per un cliente per il quale svolge incarichi di revisione, nel corso di procedimenti legali o nella risoluzione di controversie con terzi.</p>
Confidenzialità	<p>Presenza di rapporti di parentela stretta o diretta con un amministratore o <i>manager</i> dell'impresa del cliente o con un suo collaboratore che sia nelle condizioni di esercitare un'influenza sulle informazioni oggetto dell'incarico (valevole per qualsiasi componente del <i>team</i> cui è stato affidato l'incarico).</p> <p>Un ex responsabile dell'incarico svolge attualmente le funzioni di amministratore, di <i>manager</i> o di collaboratore potendo incidere in modo diretto e significativo sulle informazioni oggetto dell'incarico.</p> <p>Il professionista accetta doni o trattamenti preferenziali, salvo nel caso il loro valore sia palesemente trascurabile.</p>
Intimidazione	<p>Il professionista è sottoposto alla minaccia di venire licenziato o di venire sollevato dall'incarico di revisione.</p> <p>Il cliente soggetto ad una revisione legale dei conti afferma che, contrariamente a quanto previsto in precedenza, non affiderà allo studio o al professionista un altro incarico diverso da quelli di revisione qualora lo studio o il professionista continui a sollevare obiezioni in merito al trattamento contabile di una determinata operazione.</p> <p>Il cliente minaccia di ricorrere alle vie legali nei confronti dello studio o del professionista.</p> <p>Il cliente esercita pressioni affinché venga ridotto in maniera inappropriata il volume di lavoro previsto per l'espletamento di un determinato incarico, al solo scopo di ridurre l'importo della parcella.</p> <p>Il professionista ha la percezione che gli venga chiesto di dichiararsi d'accordo con un collaboratore del cliente in quanto più esperto di lui in quella data materia.</p> <p>Uno degli associati dello studio informa il professionista che la promozione prevista non verrà concessa a meno che egli non si dichiari d'accordo con una procedura contabile inappropriata del cliente per il quale sta svolgendo l'incarico.</p>

7.2.4 Misure di salvaguardia

Individuare i possibili rischi rappresenta un primo passo importante, ma è altrettanto determinante è conoscere le misure di salvaguardia alle quali è possibile ricorrere. Si tratta di misure atte ad eliminare o quantomeno a ridurre le minacce individuate, così da evitare che esse esercitino una influenza eccessiva sull'operato del professionista e dello studio. È possibile che non si riesca ad eliminare del tutto le minacce in atto, ma quantomeno le si potrà ridurre a un livello accettabile.

Le misure di salvaguardia possono essere di tipo diverso e possono essere predisposte dagli ordini professionali, da leggi o regolamenti, o essere promosse dallo studio stesso.

Tra le misure predisposte dagli ordini professionali, da leggi o regolamenti, si possono annoverare:

- l'obbligo di possedere un adeguato livello di istruzione, preparazione tecnica ed esperienza per poter accedere alla professione (di dottore commercialista o esperto contabile);
- la formazione continua obbligatoria (per i professionisti);
- l'emanazione di leggi in materia di governo societario;
- la pubblicazione di principi professionali e linee guida;
- i controlli e le verifiche condotti dagli enti professionali o di vigilanza, con adeguate procedure disciplinari;
- la verifica da parte di terzi delle relazioni, delle dichiarazioni, delle comunicazioni e delle informative redatte dal professionista.

Tali misure dovranno essere comunicate con la massima chiarezza all'interno dello studio, al fine di scoraggiare eventuali comportamenti non corretti dal punto di vista etico. Si potrà anche adottare un sistema efficace e ben pubblicizzato all'interno dello studio, per segnalare eventuali problemi all'attenzione dello *staff*.

Ci si potrà trovare talvolta di fronte a dilemmi di natura etica: in tali situazioni potrebbe essere necessario ricorrere a procedure formalizzate per la risoluzione dei conflitti di natura etica, che prevedano una serie di passi successivi:

- appurare i fatti in modo obiettivo;
- individuare i problemi di natura etica in questione;
- individuare i principi fondamentali applicabili alle circostanze;
- stabilire delle procedure interne che garantiscano il diritto delle parti di essere ascoltate;
- definire le diverse azioni possibili e optare per quella che consente il migliore esito.

Tutte le informazioni e le motivazioni su cui si è basata la scelta della misura adottata dovranno essere documentate per iscritto. Nell'eventualità che una rilevante situazione di conflitto non possa essere risolta ricorrendo alle procedure interne, consigliamo di considerare di ricorrere ad un parere esterno, rivolgendosi al proprio ordine professionale o a un consulente legale.

Misure di salvaguardia relative allo studio professionale:

- Adottare uno stile di *leadership* fermo e costante, che sottolinei l'importanza dei principi deontologici e del rispetto delle regole.
- Effettuare il riesame e il controllo di qualità su tutti gli incarichi svolti.
- Istituire politiche e procedure atte a rivelare l'eventuale presenza di relazioni o interessi economici tra l'impresa del cliente e lo studio.
- Mettere per iscritto tutte le direttive relative all'identificazione del rischio e all'adozione di misure volte a eliminarlo ovvero a ridurlo ad un livello accettabile.
- Mettere per iscritto tutte le direttive e le procedure interne che prescrivono il rispetto dei principi fondamentali.
- Adottare politiche e procedure atte a tenere sotto controllo e a gestire in modo adeguato possibili situazioni di dipendenza dai compensi derivanti da un unico cliente.
- Affidare ad associati e *team* diversi, facenti capo ad associati differenti, eventuali incarichi diversi da quelli di revisione conferiti da clienti per conto dei quali lo studio sta già svolgendo incarichi di revisione.
- Introdurre politiche e procedure atte ad impedire a persone estranee al *team* dell'incarico di condizionare in maniera impropria l'esito dell'incarico stesso.
- Comunicare tempestivamente le politiche e le procedure dello studio a tutti gli associati e ai collaboratori dello stesso, assicurando loro un'adeguata preparazione e formazione in materia.
- Informare adeguatamente associati, collaboratori e soggetti interessati dall'obbligo di indipendenza.
- Mettere in atto un sistema disciplinare atto a promuovere e a favorire il rispetto delle politiche e delle procedure.
- Spronare e mettere il personale nelle condizioni di riferire al supervisore all'interno dello studio eventuali problemi di natura etica che li riguardano.

Misure di salvaguardia specificamente legate all'incarico:

- Disporre affinché un professionista dello studio non coinvolto in un dato incarico, diverso da quelli di revisione, riveda il lavoro svolto in quel dato incarico.

- Disporre affinché un professionista esterno al *team* dell'incarico di revisione riveda il lavoro di revisione svolto nell'ambito dell'incarico.
- Chiedere il parere di una terza parte indipendente (comitato di amministratori indipendenti/collegio sindacale, ente professionale con compiti di vigilanza o altro professionista).
- Effettuare la rotazione dei componenti di livello *senior* del *team*.
- Esaminare le questioni etiche con i responsabili della *governance* dell'impresa del cliente.
- Comunicare la natura dell'incarico svolto e l'ammontare degli onorari richiesti ai responsabili della *governance* dell'impresa del cliente.
- Incaricare un altro studio di svolgere o di svolgere nuovamente parte dell'incarico.

Misure di salvaguardia all'interno dei sistemi adottati dal cliente:

- Il conferimento dell'incarico ad uno studio indipendente deve essere ratificato da soggetti non appartenenti alla direzione.
- Il cliente dispone di personale in possesso della competenza e dell'esperienza necessarie per svolgere funzioni direttive.
- Esistono procedure interne che garantiscono che gli incarichi diversi da quelli di revisione vengano assegnati con obiettività.
- Esiste una idonea struttura di governo societario, atta a garantire gli opportuni controlli e le opportune comunicazioni in merito agli incarichi svolti dallo studio (per esempio il collegio sindacale).

7.2.5 Rischi di natura etica e possibili misure di salvaguardia

Il Codice IESBA presenta una panoramica dei possibili rischi di natura etica e delle misure di salvaguardia consigliate per prevenirli o contrastarli. Nelle pagine che seguono riportiamo entrambi, unitamente al numero del paragrafo del Codice IESBA a cui si riferiscono.

Tabella 7.2 Possibili rischi e relative misure di salvaguardia

Incarico professionale (Paragrafo 210 del Codice)		
Fase	Possibili rischi	Relative misure di salvaguardia
Accettazione del cliente	Condotta opinabile della Direzione (coinvolgimento in attività illegali, riciclaggio di denaro illecito, mancanza di onestà o prassi di rendicontazione finanziaria discutibili).	Raccogliere informazioni complete e dettagliate sulle attività del cliente e sui suoi organi di governo societario. Assicurarsi che il cliente applichi adeguate pratiche di <i>corporate governance</i> e di controllo interno. Riesaminare periodicamente le decisioni in merito all'accettazione dei clienti abituali.

<p>Accettazione dell'incarico</p>	<p>Mancanza di conoscenze e attitudini adeguate a svolgere l'incarico.</p> <p>Affidamento su pareri impropri o inadeguati.</p>	<p>Acquisire una conoscenza adeguata della natura e della complessità dell'attività svolta dal cliente.</p> <p>Acquisire un'adeguata conoscenza del settore in cui opera il cliente.</p> <p>Acquisire esperienza in merito alle normative e ai regolamenti applicabili.</p> <p>Ove necessario rivolgersi a degli esperti.</p> <p>Concordare tempi fattibili per l'esecuzione dei diversi incarichi.</p> <p>Assegnare un numero sufficiente di risorse dotate dell'esperienza e delle competenze necessarie.</p> <p>Rispettare le politiche e le procedure di controllo di qualità.</p> <p>Qualora sia necessario, affidarsi ad un esperto, verificarne la reputazione, la perizia, le risorse e l'osservanza dei principi deontologici e professionali applicabili alla circostanza.</p>
<p>Cambiamento del soggetto incaricato</p>	<p>I motivi del cambiamento non sono pienamente noti e ciò obbliga ad accettare decisioni di cui non si conoscono le ragioni.</p> <p>Richiesta di portare a termine compiti parzialmente svolti o in aggiunta a quelli già svolti da un altro professionista, in mancanza totale o parziale delle informazioni necessarie.</p> <p>L'incarico subisce limitazioni a causa di vincoli di riservatezza o di divieti imposti dalla legge all'ottenimento di informazioni.</p>	<p>Prima di accettare l'incarico contattare il professionista cui è o era stato affidato l'incarico.</p> <p>Appurare i motivi alla base del cambiamento.</p> <p>Chiedere al professionista precedentemente incaricato in merito a qualunque circostanza della quale, a suo giudizio, si debba essere al corrente.</p> <p>Chiedere al professionista precedentemente incaricato di fornire tutte le informazioni necessarie, tramite il cliente.</p> <p>Analizzare insieme al cliente le modalità per ottenere informazioni riservate da parte del precedente incaricato.</p> <p>Cercare informazioni presso terzi, o svolgere indagini sui vertici della direzione o sui responsabili della <i>governance</i> del cliente.</p>

Conflitti di interesse (Paragrafo 220 del Codice)	
Possibili rischi (relazioni d'affari)	Relative misure di salvaguardia
<p>Il professionista/lo studio è in concorrenza diretta con il cliente o fa parte di una <i>joint venture</i> con uno dei principali concorrenti del cliente.</p> <p>Il professionista/lo studio presta la propria opera a favore di più clienti i cui interessi sono configgenti o coinvolti in una controversia in riferimento alla materia oggetto dell'incarico.</p>	<p>Notificare al cliente che il professionista/lo studio potrebbe trovarsi in una situazione di conflitto di interessi con il cliente stesso ed ottenere da quest'ultimo l'autorizzazione a svolgere la prestazione in oggetto.</p> <p>Notificare a tutte le parti interessate di cui si abbia conoscenza che il professionista/lo studio opera per conto di due o più clienti i cui interessi sono configgenti. Anche in questo caso, chiedere alle parti in causa l'autorizzazione a prestare la propria opera.</p> <p>Rendere noto al cliente che il professionista non presta l'opera oggetto dell'incarico in esclusiva per quel determinato cliente e chiedere la sua autorizzazione ad assumere l'incarico a tali condizioni.</p> <p>Altre possibili misure:</p> <ul style="list-style-type: none"> • utilizzo di più <i>team</i> indipendenti tra loro per l'espletamento dell'incarico; • adozione di procedure atte a impedire l'accesso alle informazioni; • emanazione di direttive chiare ed inequivocabili ad uso dei membri del <i>team</i>, sui temi della sicurezza e della riservatezza; • sottoscrizione di un impegno di riservatezza da parte dei collaboratori e degli associati dello studio; • verifica periodica delle misure di salvaguardia adottate, da parte di un professionista <i>senior</i> che non abbia partecipato allo svolgimento dell'incarico per conto del cliente in questione.
<p>Il cliente non autorizza lo studio ad agire per conto di un terzo in relazione ad un incarico che dà origine ad un conflitto di interessi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • interrompere la prestazione d'opera a favore di una o più parti coinvolte nell'incarico che ha dato origine al conflitto di interessi.
Conflitti di interesse (Paragrafo 230 del Codice)	
Possibili rischi (relazioni d'affari)	Relative misure di salvaguardia
<p>Fornire un secondo parere in merito all'applicazione di principi contabili, di revisione o di altri principi di rendicontazione per conto di una società che non è al momento cliente dello studio, in modo particolare se detto parere non si basa sulle medesime informazioni (su cui si è basato il primo parere).</p>	<p>Ottenere l'autorizzazione del cliente a contattare il professionista attualmente responsabile dell'incarico, descrivendo i limiti cui è soggetto il secondo parere fornito e rilasciando al professionista una copia di tale parere.</p>
Onorari e altri tipi di corrispettivo (Paragrafo 240 del Codice)	
Possibili rischi (relazioni d'affari)	Relative misure di salvaguardia
<p>Preventivo sottostimato: rischio di perseguire interessi personali a discapito della competenza e della diligenza professionale, se l'onorario preventivato è inferiore all'importo necessario per svolgere il servizio con competenza.</p>	<p>Rendere il cliente edotto dei termini dell'incarico e dei criteri utilizzati per quantificare il corrispettivo preventivato.</p> <p>Assegnare all'incarico risorse adeguate in termini di tempo e di qualificazione professionale dei collaboratori che partecipano all'incarico.</p>

Accettazione di corrispettivi stabiliti in funzione dell'esito dell'incarico: un rischio per l'obiettività, in particolare per quanto riguarda incarichi diversi da quelli di revisione.	<p>Concordare in anticipo con il cliente, in forma scritta e vincolante, i criteri da utilizzare per il calcolo del corrispettivo dovuto al professionista/allo studio.</p> <p>Comunicare alle parti interessate il lavoro svolto e i criteri per il calcolo del corrispettivo.</p> <p>Dotarsi di politiche e procedure di controllo della qualità.</p> <p>Sottoporre il lavoro svolto a verifica di terzi indipendenti.</p>
Commissioni e pagamenti ricevuti in cambio di segnalazioni o di un nuovo cliente possono generare il rischio di perseguire interessi personali a discapito dell'obiettività, della diligenza e della competenza professionale.	<p>Comunicare al cliente la presenza di accordi stipulati con altri professionisti per lo scambio di clienti o per la raccomandazione del loro studio dietro pagamento di un corrispettivo.</p> <p>Farsi rilasciare dal cliente una autorizzazione preventiva a percepire una provvigione in caso di vendita da parte di terzi di beni e servizi al cliente.</p>

Marketing e promozione dei servizi professionali (Paragrafo 250 del Codice)

Possibili rischi (relazioni d'affari)	Relative misure di salvaguardia
Promuovere servizi, risultati o prodotti non compatibili con la condotta professionale di un dottore commercialista o di un esperto contabile.	<p>Non vantare esageratamente la qualità dei servizi offerti o la competenza e l'esperienza acquisite nel campo</p> <p>Non effettuare confronti che possano portare discredito o esprimere giudizi infondati sul lavoro di altri professionisti/studi.</p>

Doni e ospitalità (Paragrafo 260 del Codice)

Possibili rischi (relazioni d'affari)	Relative misure di salvaguardia
Accettare un dono da un cliente genera rischi di interesse personale o di familiarità; inoltre, la possibilità che tali doni vengano resi pubblici può costituire una minaccia all'obiettività.	<p>Valutare, sulla base delle conclusioni che trarrebbe un terzo ragionevole e informato dopo aver considerato tutti i fatti e le circostanze specifiche, se il valore del dono ricevuto è tanto limitato ed insignificante da poter affermare che un eventuale rischio di venir meno ai principi fondamentali non supera il livello accettabile.</p> <p>In caso contrario rifiutare il dono.</p>

Custodia di beni di proprietà del cliente (Paragrafo 270 del Codice)

Possibili rischi (relazioni d'affari)	Relative misure di salvaguardia
Accettare di custodire beni di proprietà del cliente o ricevere in affidamento denaro appartenente a terzi può dare origine a rischi derivanti dall'interesse personale a discapito dell'obiettività e del comportamento professionale.	<p>Tenere i beni in custodia separati dai beni propri o di proprietà dello studio.</p> <p>Utilizzare i beni esclusivamente per gli scopi previsti.</p> <p>Essere pronti a rendere conto in qualsiasi momento, a chi di dovere, dei beni custoditi e di eventuali redditi, dividendi o utili che ne fossero derivati.</p> <p>Rispettare le leggi e i regolamenti in vigore in materia di custodia e gestione di tali beni.</p> <p>Se l'incarico conferito include la custodia di beni, prima di accettare l'incarico considerare gli obblighi legali che ne conseguono.</p> <p>Prendere in considerazione la possibilità di consultare un legale in caso si nutra il sospetto che i beni siano in qualche modo connessi ad operazioni illecite.</p>

Obiettività: tutti i servizi (Paragrafo 280 del Codice)	
Possibili rischi (relazioni d'affari)	Relative misure di salvaguardia
La presenza di un interesse economico o finanziario nell'impresa del cliente o di una relazione d'affari o personale con il cliente o i suoi amministratori, dirigenti o collaboratori, potrebbe costituire un rischio di familiarità che incide sull'obiettività del professionista o dello studio.	<p>Ritirarsi dal <i>team</i> dell'incarico.</p> <p>Istituire procedure di supervisione.</p> <p>Interrompere il rapporto finanziario o di affari che ha dato origine alla minaccia.</p> <p>Affrontare la questione con i vertici della direzione dello studio.</p> <p>Affrontare la questione con i responsabili della <i>governance</i> del cliente.</p> <p>Se le misure adottate non sono sufficienti ad eliminare o a ridurre il rischio ad un livello accettabile, rifiutare o interrompere l'incarico.</p>

7.3 La gestione del rischio all'interno dello studio

7.3.1 Individuazione dei rischi interni allo studio

Negli ultimi anni l'area della gestione del rischio ha assunto dimensioni sempre più importanti all'interno degli studi professionali. Si possono individuare una serie di motivi che rendono indispensabile dotarsi di un programma di gestione del rischio, tra i quali citiamo i seguenti:

- Tutelare il patrimonio, la stabilità finanziaria, l'attività operativa dello studio.
- Contribuire al rispetto delle leggi e delle disposizioni per un buon governo societario e una corretta diligenza professionale.
- Migliorare i servizi offerti dallo studio.
- Proteggere la reputazione, la credibilità e lo *status* dello studio.
- Far crescere la fiducia nello studio.

Dotarsi di un programma di gestione del rischio può rivelarsi molto vantaggioso per uno studio professionale e portare benefici quali:

- una pianificazione strategica più efficace;
- un migliore controllo sui costi, grazie a flussi di lavoro più efficienti e alla migliore valutazione del cliente e a processi per lo svolgimento dell'incarico;
- maggiore redditività, grazie ai migliori sistemi di controllo su clienti ed incarichi;
- minor rischio di controversie legali, grazie alla presenza di migliori processi e piani di emergenza;
- migliore conoscenza e comprensione dell'esposizione dello studio ai rischi;
- adozione di un metodo decisionale più sistematico, basato su informazioni corrette e complete;
- minori interruzioni del flusso di lavoro e minore necessità di ripetere le operazioni, grazie alla migliore comprensione dei processi da parte di tutto lo *staff*;
- creazione di un clima interno favorevole al costante miglioramento delle prestazioni.

7.3.1a Definizione di un programma di gestione del rischio

La definizione di un efficiente programma di gestione del rischio richiede una serie di passaggi:

1. Definizione del contesto

- a. finalità e obiettivi dello studio professionale;
 - b. ambiente nel quale opera lo studio professionale;
 - c. *stakeholder* interni ed esterni.
2. Identificazione dei rischi
- a. rischi attuali e potenziali e controlli in essere.
3. Analisi e valutazione dei rischi
- a. analizzare e valutare costantemente i rischi cui è soggetto lo studio professionale;
 - b. distinguere tra i rischi molto probabili e quelli meno probabili.
4. Gestione dei rischi
- a. elaborare strategie idonee a gestire il rischio individuato.
5. Comunicazione e consultazione
- a. comunicare e consultarsi con tutti i componenti dello studio e con le parti esterne in modo da assicurarsi che tutti siano sempre correttamente informati.
6. Monitoraggio e revisione delle strategie
- a. monitorare e rivedere periodicamente le strategie di gestione del rischio.
7. Documentazione
- a. Documentare per iscritto tutte le politiche e le procedure adottate, inclusi il processo di valutazione, i principali rischi identificati e le misure stabilite per ridurne l'impatto.

Una volta completato il processo di analisi del rischio, qualora siano individuati eventuali settori esposti a rischi molto probabili si dovrà:

- valutare la possibilità di ridurre il rischio tramite le procedure esistenti;
- modificare o ripensare l'area in questione e il suo futuro sviluppo;
- riqualificare il personale o assumerne di nuovo per colmare eventuali carenze nell'organico;
- rivedere gli incarichi conferiti dai clienti in quell'area specifica;
- applicare le procedure di gestione del rischio.

È importante anche valutare l'eventuale necessità di adottare una serie di procedure di gestione del rischio, tra cui:

- chiarire le condizioni dell'incarico;
- avvisare i clienti dei possibili rischi;
- stipulare idonee coperture assicurative e tenere sotto controllo eventuali richieste di risarcimento già presentate;
- conservare una documentazione dettagliata e costantemente aggiornata;
- agire tempestivamente e documentare quotidianamente le azioni intraprese;
- offrire la propria opera professionale soltanto nelle aree in cui si dispone di esperienza adeguata;
- adottare rigorosi criteri di selezione dei clienti, dei consulenti e degli appaltatori.

Quelli che seguono sono i quesiti da porsi per individuare i rischi cui è esposto lo studio e stabilire come intervenire. Si sottolinea che la *checklist* viene fornita esclusivamente a scopo illustrativo e che dovrà essere adattata alle circostanze specifiche.

1. Definire il contesto

In base al processo di gestione del rischio, il professionista dovrà porsi i quesiti indicati nella successiva [Tabella 7.3](#).

Tabella 7.3 La definizione del contesto

<input type="checkbox"/>	Quali sono i risultati che lo studio si propone di ottenere?
<input type="checkbox"/>	In quale ambiente opera lo studio (ad esempio, culturale, legale o operativo)?
<input type="checkbox"/>	Quali sono gli <i>stakeholder</i> interni ed esterni (ad esempio, clienti, personale, consulenti, subappaltatori, sistemi interni, terze parti, fornitori, ecc.)?

Definire il rapporto esistente tra lo studio e il suo ambiente, comprensivo di tutti gli *stakeholder*, significa individuare i punti di forza e di debolezza dello studio, le opportunità di cui può godere e i rischi cui è soggetto.

Questo piano strategico terrà conto degli aspetti finanziari, operativi, concorrenziali, sociali, culturali e giuridici dello studio nonché di quelli relativi all'immagine pubblica e al modo in cui lo studio viene percepito dall'esterno.

2. Individuare i rischi

Una volta definito il contesto, vanno individuati i fattori di rischio, i rischi potenziali e i controlli in essere. I rischi potenziali cui è esposto lo studio possono essere classificati come segue:

- a. Rischi legati ai servizi erogati
- b. Rischi legati ai contratti stipulati
- c. Rischi legati all'accettazione o al mantenimento dell'incarico
- d. Rischi legati allo svolgimento dell'incarico

Alla fine del [Modulo 7](#), è allegata ([Appendice 7.6](#)) una *checklist* che potrà risultare utile alla valutazione di queste aree di rischio.

3. Analisi e valutazione del rischio

Il professionista dovrà analizzare e valutare costantemente i rischi cui è esposto lo studio, prendendo in esame gli elementi evidenziati nella successiva [Tabella 7.4](#):

Tabella 7.4 Analisi e valutazione del rischio in maniera continuativa

<input type="checkbox"/>	Quali sono gli attuali livelli di esposizione al rischio in rapporto al livello di tolleranza prestabilito?
<input type="checkbox"/>	Quanto è importante l'attività soggetta alla gestione del rischio e quali sono i risultati che essa produce?
<input type="checkbox"/>	In che misura il rischio viene tenuto sotto controllo?
<input type="checkbox"/>	Quali potrebbero essere le perdite potenziali o già causate dal rischio in oggetto?
<input type="checkbox"/>	Quali sono i benefici e le opportunità legate al rischio in oggetto?

In alcune occasioni il professionista vorrà anche definire il costo dei controlli e la loro adeguatezza. A questo scopo è possibile utilizzare un certo numero di tecniche: la più semplice consiste nel considerare la probabilità che un evento si verifichi e le conseguenze che l'evento potrebbe produrre, con una formula, quale: $\text{Rischio} = \text{Probabilità} \times \text{Conseguenze}$.

Per calcolare il livello del rischio, consigliamo di consultare gli altri membri dello *staff* e di basarsi sulla propria esperienza personale. Il rischio può essere classificato come estremo, elevato, moderato o basso. La classificazione dei rischi è necessaria per definire le priorità della politica nella sua gestione.

Quello che segue è un elenco di alcuni degli aspetti che dovranno essere esaminati nel corso della valutazione.

Tabella 7.5 Valutare il livello del rischio

	Aspetto considerato	Commento/Azione	Data di compilazione della tabella
1.	Le aree di attività dello studio, attuali e previste		
2.	La composizione, l'esperienza e la competenza dello studio		
3.	Le procedure di gestione e di controllo interno adottate dallo studio		
4.	La probabilità di venire citati in giudizio e la potenziale entità di eventuali richieste di risarcimento		
5.	Le procedura di valutazione dei nuovi clienti e di quelli già acquisiti		

Per l'analisi dei rischi individuati si possono utilizzare anche approcci diversi, come le *checklist*, il giudizio basato sull'esperienza e sui dati raccolti, i diagrammi di flusso, il *brainstorming*, l'analisi sistemica e la simulazione dei possibili scenari.

Molti studi e professionisti si sono già dotati di manuali procedurali, *checklist* e processi interni. Il livello dell'analisi del rischio dipenderà dalle informazioni e dai dati disponibili e potrà avere carattere qualitativo, quantitativo o semi-quantitativo. Nel caso dell'analisi quantitativa, i dati utilizzati dovrebbero essere precedentemente sottoposti ad un'analisi di sensitività.

Infine, nell'ambito della valutazione della tipologia di rischio cui è esposto lo studio, si ricorda l'importanza di considerare sia i rischi interni che quelli esterni cui è esposto allo studio, analizzati più in dettaglio nelle pagine che seguono.

7.3.2 L'analisi dei rischi interni

7.3.2a I rischi relativi allo *staff*

Il professionista dovrà stabilire se il personale considera lo studio come un impiego a breve termine o come una opportunità di lungo periodo.

Il rischio risiede nel fatto che un elevato tasso di rotazione del personale può interferire con il regolare andamento dello studio, oltre a generare maggiori costi per il reclutamento e la formazione del nuovo *staff*, che a sua volta costituirà un buon investimento soltanto se non lascia lo studio in tempi brevi.

Un altro fattore da considerare è l'eventuale presenza di collaboratori indispensabili per il successo dello studio; se così fosse, lo studio sarebbe esposto al rischio di vedere diminuire le proprie entrate qualora il collaboratore in questione decidesse di smettere di lavorare, di aprire uno studio concorrente, o di andare a lavorare presso un diretto concorrente dello studio.

Non vanno poi dimenticati i rischi legati alla salute e alla sicurezza del personale. Se l'ambiente in cui si lavora non è sicuro, lo studio sarà esposto al rischio di multe e sanzioni, per non parlare dei costi legati alle assenze, alle malattie o addirittura al decesso dei propri collaboratori.

Per ridurre l'incidenza di tali rischi è possibile adottare le seguenti strategie:

- dotarsi di procedure di selezione che aumentino le probabilità di trovare il personale adatto per lo studio, o che lo considerino come un'opportunità a lungo termine;
- fare sottoscrivere ai membri più importanti dello *staff*, o se necessario all'intero *staff*, un accordo di riservatezza e/o patti di non concorrenza ragionevoli;
- dotarsi di un efficace sistema di sviluppo della *performance* per la comunicazione delle aspettative e degli obiettivi di *performance* e per il suo monitoraggio e la sua remunerazione;
- organizzare programmi di formazione continua e diffusione delle competenze destinati allo *staff*, in linea con le esigenze dello studio;
- assegnare più di una persona allo svolgimento dei compiti più importanti, prevedendo un sostituto in caso di malattia o partenza improvvisa;
- fare svolgere le stesse funzioni a diversi membri dello *staff*, a rotazione, di modo che acquisiscano dimestichezza con altre aree di attività dello studio;
- ridurre al minimo i rischi per la salute e la sicurezza del personale, adottando idonee procedure antinfortunistiche;
- adottare programmi di compartecipazione agli utili o di cointeressenza o altri tipi di incentivi per facilitare la fidelizzazione degli elementi più importanti dello *staff*, consentendo loro di condividere il successo che hanno contribuito a creare. Tuttavia tali programmi di incentivazione vanno elaborati con estrema attenzione, per evitare che producano comportamenti indesiderati;
- riconsiderare il periodo di preavviso richiesto per dimettersi dallo studio. Questa rappresenta comunque una questione molto delicata, che potrebbe produrre conseguenze sotto il profilo legale, a seconda della legislazione vigente.

7.3.2b Rischi relativi ai locali in cui è situato lo studio e alla loro ubicazione

Il professionista deve valutare quale sia il grado di dipendenza dello studio dalla sua ubicazione attuale.

Se il fatturato dello studio è strettamente legato alla sua posizione, un trasferimento potrebbe causare serie conseguenze sulla facilità di accesso da parte dei clienti, del personale e dei fornitori. Un altro rischio è che in caso di incendio, inondazione o altra calamità, non sia possibile ricominciare le attività se la sede, le attrezzature, i materiali e la documentazione dello studio sono andati distrutti.

Un ulteriore aspetto che il professionista dovrà considerare è se lo studio è in fase di crescita o è relativamente stabile. Se la crescita è molto intensa, se ne dovrà stimare la durata e di conseguenza le dimensioni che saranno necessarie allo studio nel giro di due, cinque o dieci anni.

Se non si è previsto di ampliare la sede esistente, il rischio è che lo studio non possa espandersi sino a raggiungere la sua piena potenzialità finendo per ritrovarsi una situazione di ristagno o essere superato dalla concorrenza.

È possibile affrontare i rischi fin qui descritti con una serie di strategie:

- individuare un certo numero di sedi alternative che potrebbero soddisfare clienti, fornitori e *staff*;
- nel caso in cui la sede attuale risponda alle necessità di lungo periodo dello studio, stipulare un contratto di locazione a lunga scadenza o assicurarsi il diritto di prelazione alla scadenza del contratto;
- cercare di definire con largo anticipo le future esigenze di spazio.

7.3.2c Rischi relativi al valore di avviamento e alla reputazione dello studio

Un aspetto importante di cui il professionista deve tenere conto è se il valore di avviamento o la reputazione dello studio sono esposti a qualche tipo di rischio. Ad esempio, cosa accadrebbe se lo studio rilasciasse un parere sbagliato o si trovasse coinvolto in un grave caso di frode?

Il rischio è che la frode, o un altro evento analogo, generi una pubblicità negativa per lo studio, danneggiandolo nell'immediato o anche nel lungo periodo.

Quelle che seguono sono alcune strategie che lo studio potrebbe applicare per limitare i danni causati alla sua reputazione:

- dotarsi di processi di revisione rigorosi e di sistemi di controllo della qualità affidabili, per evitare che si verifichino situazioni che potrebbero arrecare danno alla reputazione dello studio;
- investire in ricerca e sviluppo e tenersi aggiornati con le innovazioni tecnologiche;
- organizzare programmi di formazione obbligatori per lo *staff*.

7.3.2d I rischi legati ai sistemi informativi

Occorre considerare la misura in cui lo studio dipende per il suo funzionamento dai sistemi informativi (IT). Maggiore sarà questa dipendenza, maggiori saranno i rischi ad essa collegati.

Il rischio più evidente è che lo studio, non potendo fare a meno dei sistemi IT, si trovi nell'impossibilità di operare regolarmente, ad esempio nell'eventualità che il *server* o il processore principale si guastino in un periodo di intensa attività. Alla tecnologia comunque sono legati anche altri rischi, quali:

- Il funzionamento dei sistemi IT: tutte le applicazioni *software* (compresi i fogli di calcolo) funzionano regolarmente e con precisione?
- L'utilizzo delle soluzioni informatiche: si cerca di integrare le soluzioni IT nei processi operativi quotidiani, in vista di un lavoro svolto in modo più efficiente e prevedibile?
- Il rapporto costi/benefici dei sistemi IT: non vanno considerati soltanto i costi dei nuovi programmi, ma anche i costi di una loro mancata installazione. Alcuni investimenti tecnologici sono necessari semplicemente per tenersi al passo con la concorrenza.

Possibili strategie di riduzione del rischio

- Proteggere i *computer* portatili e quelli fissi.
- Tenere al sicuro i dati, effettuando frequenti copie di riserva (*backup*) da conservare in un luogo diverso dallo studio.
- Utilizzare Internet con le dovute precauzioni.
- Proteggere le reti.
- Proteggere i *server*.
- Assicurare la regolare funzionalità delle applicazioni gestionali.
- Dotarsi di un adeguato servizio di assistenza tecnica per i sistemi IT, con tempi di intervento accettabili.
- Dotarsi di un gruppo di continuità.
- Assicurare allo *staff* un'adeguata preparazione all'utilizzo dei sistemi informatici.

7.3.3 Rischi esterni

7.3.3a I rischi relativi ai clienti

Un aspetto importante di cui il professionista dovrà tenere conto è l'eventuale dipendenza da un numero ristretto di clienti di grandi dimensioni, ad esempio nel caso di un solo cliente o gruppo di clienti che generi il 65% o più del fatturato totale dello studio.

Una eccessiva dipendenza da un numero ristretto di clienti comporta il rischio di gravi conseguenze sugli utili e sulle entrate nel caso venissero meno quelle fonti di reddito.

Possibili strategie di riduzione del rischio:

- legare allo studio i clienti più importanti, stipulando contratti di servizio a lunga scadenza, mantenendo con loro rapporti frequenti e verificando costantemente se sono soddisfatti del servizio ricevuto;
- distribuire il rischio, cercando di incrementare il fatturato proveniente da clienti minori;
- cercare di acquisire nuovi clienti, altrettanto redditizi;
- trovare modi meno costosi per servire i clienti meno redditizi per lo studio.

7.3.3b I rischi derivanti dalla concorrenza

Qualsiasi tipo di impresa ha i suoi concorrenti, ma se la concorrenza, attuale e potenziale, arriva ad essere un serio rischio per lo studio, potrebbe mettere in pericolo la sua stessa sopravvivenza e valutare tale rischio è uno dei compiti del titolare/degli associati dello studio.

Possibili strategie di riduzione del rischio

- migliorare le relazioni con i clienti e con la comunità locale (un servizio di altissima qualità come strategia per battere la concorrenza);
- analizzare le linee di tendenza del settore, offrendo nuovi servizi o adottando nuove metodologie per i servizi esistenti;
- investire nello sviluppo di nuovi servizi;
- monitorare costantemente il comportamento della concorrenza, comprese le politiche dei prezzi.

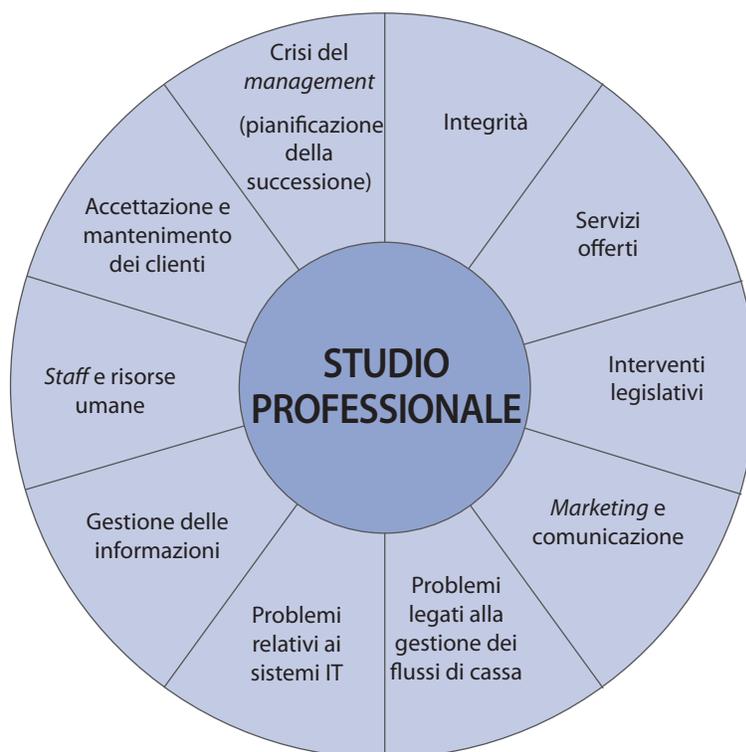
7.3.4 Un sistema di approccio al rischio per lo studio

Nel valutare le possibili fonti di rischio, lo studio prenderà in esame le aree seguenti:

- Integrità
- Servizi offerti
- *Marketing* e comunicazione
- *Staff* e risorse umane
- Gestione delle informazioni e delle risorse
- Interventi e obblighi legislativi
- IT e sicurezza
- Crisi del *management* (pianificazione della successione)
- Accettazione e mantenimento dei clienti
- Gestione dei flussi di cassa

La [Figura 7.1](#) illustra tutte queste aree in forma di diagramma.

Figura 7.1 Le possibili fonti di rischio per uno studio professionale



Il piano di gestione del rischio dello studio dovrà tenere conto di ciascuna di queste aree.

Per facilitare il compito, è stata predisposta una serie di *checklist*, allegata alla fine di questo modulo, per l'esame dei seguenti aspetti:

- Integrità
- Servizi offerti
- *Marketing* e comunicazione
- *Staff* e risorse umane
- Gestione delle informazioni e delle risorse
- Interventi e obblighi legislativi
- IT e sicurezza
- Crisi del *management* (pianificazione della successione)
- Accettazione e mantenimento dei clienti
- Gestione dei flussi di cassa

Si sottolinea che la *checklist* viene fornita esclusivamente a scopo illustrativo e dovrà essere adattata alle circostanze specifiche di ciascuno studio.

7.3.5 L'adozione di strategie per l'attenuazione del rischio

Una volta individuati i rischi cui è esposto lo studio, occorre elaborare delle strategie atte a contrastarli, ispirandosi al seguente elenco di strategie possibili:

- Accettare
- Evitare
- Trasferire (in parte o *in toto*)
- Ridurre la probabilità
- Ridurre le conseguenze
- Assumere il rischio

Quando il rischio rientra nei livelli di tolleranza, si può decidere di trattarlo come un problema a bassa priorità, con cui lo studio può accettare di convivere.

In caso contrario, si dovranno elaborare dei piani operativi che tengano conto dei seguenti elementi:

- i livelli attuali di esposizione al rischio;
- i benefici ottenibili mediante le azioni e/o i controlli pianificati;
- il tempo necessario per porre in essere le azioni prestabilite;
- il *budget* disponibile.

7.3.5a Le strategie di gestione del rischio

Per la gestione del rischio possono essere impiegate numerose strategie, tra le quali citiamo le seguenti:

- Strategie di contingenza: si applicano ai rischi che potrebbero produrre conseguenze gravi ma che hanno bassa probabilità di verificarsi e hanno l'obiettivo di ricondurre le potenziali conseguenze entro limiti accettabili. Esempi possono essere le polizze assicurative e gli indennizzi previsti dal contratto, i piani di continuità operativa dello studio e l'esternalizzazione di parte o di tutta l'attività interessata.
- Strategie di prevenzione: si applicano ai rischi il cui impatto potenziale non è eccessivo ma che hanno una elevata probabilità di verificarsi, come i reclami da parte dei clienti. Le possibili strategie di prevenzione potrebbero essere l'adozione di procedure di controllo della qualità, i programmi di formazione e la presenza di un sistema di supervisione sul lavoro svolto.
- Strategie di monitoraggio: si applicano nelle situazioni in cui si ritiene che la probabilità e le conseguenze del rischio siano relativamente ridotte. L'obiettivo è garantire che tutte le normali misure di salvaguardia siano in atto e funzionino correttamente. Il rischio deve inoltre essere sottoposto ad un riesame periodico. Esempi di tali strategie sono i controlli di qualità, la stesura di rapporti periodici, le revisioni e le verifiche della *performance*.
- Strategie miste: fanno riferimento alla gestione di un ambiente caratterizzato dal rischio, ovvero alle circostanze generali che potrebbero produrre esiti negativi con conseguenze molto gravi o impatto molto elevato. La strategia consiste nell'applicare una delle strategie summenzionate.

Ove si identifichi un'area specifica a rischio elevato, lo studio dovrebbe adottare una o più delle misure suggerite nella [Tabella 7.6](#).

Tabella 7.6 Le strategie di gestione del rischio

a.	Valutare con senso critico se le procedure esistenti sono in grado di limitare il rischio
b.	Modificare o riconsiderare l'area in questione e i piani per il suo sviluppo

c.	Riqualificare il personale o assumerne di nuovo per colmare eventuali carenze nell'organico
d.	Riconsiderare gli incarichi assunti in quella specifica area di attività dello studio
e.	Applicare le procedure di gestione del rischio

7.3.5b Le procedure di gestione del rischio

Il Codice IESBA delinea alcune fondamentali procedure di gestione del rischio che lo studio dovrà prendere in esame, tra cui segnaliamo le seguenti:

1. La lettera di incarico

- conferma l'accettazione dell'incarico;
- definisce l'obiettivo, la portata e l'ampiezza dell'incarico;
- evidenzia le responsabilità dei singoli membri del *team*, nei confronti del cliente;
- definisce le responsabilità del cliente;
- fa fronte al cosiddetto "gap di aspettative del cliente", ovvero la differenza tra il servizio che il cliente si aspetta di ricevere e il servizio che gli verrà fornito;
- contribuisce a limitare l'esposizione al rischio, in quanto:
 - specifica le limitazioni del lavoro che lo studio si impegna a svolgere;
 - limita l'applicabilità del parere espresso al solo cliente in questione;
 - definisce i limiti entro i quali il nome del professionista può essere utilizzato dal cliente nella documentazione a lui rilasciata;
 - stabilisce il diritto di essere risarciti dal cliente o da terzi in relazione ai rischi che possono derivare da incarichi di curatela fallimentare, di amministrazione fiduciaria o da incarichi di segreteria societaria e di tenuta dei libri sociali;
- stabilisce il compenso dovuto per l'espletamento dell'incarico.

La lettera di incarico costituisce un documento fondamentale per qualunque studio professionale ed è di grande utilità anche per i clienti. Il [Paragrafo 7.4](#) di questo modulo tratterà l'argomento in maniera più approfondita.

2. Informare il cliente dei rischi collegati all'incarico

Per evitare di doversi assumere la responsabilità di un eventuale comportamento a rischio da parte del cliente, è necessario comunicargli in forma scritta le date di scadenza degli adempimenti e le conseguenze del loro mancato rispetto. In questo modo il rischio di inadempimento viene trasferito al cliente, al quale spetterà prendere tutte le misure del caso.

3. Predisporre una documentazione accurata e immediata

Tutti i collaboratori dello studio dovrebbero conservare traccia delle indicazioni e dei pareri forniti ai clienti, archiviandoli nelle cartelle, annotandoli su un'adeguata agenda di lavoro o inviando una lettera di conferma o una apposita relazione al cliente. La documentazione dovrà contenere le seguenti informazioni:

- Data
- Orario
- Contenuto della conversazione/del parere fornito

- Annotazione dell'interlocutore o del destinatario della comunicazione
- Firma (ove applicabile)

4. Agire tempestivamente e tenere un'agenda di lavoro aggiornata

Il materiale archiviato su *file* presenta un doppio vantaggio:

- aiuta a ricostruire gli eventi nel caso di una controversia sorta a distanza di tempo;
- può essere eventualmente prodotto in giudizio per dimostrare che una determinata conversazione è realmente avvenuta (una volta che sia stata stabilita l'autenticità della documentazione).

5. Prestare la propria opera professionale esclusivamente nelle materie in cui si è sufficientemente esperti

Ciascun componente dello *staff* dovrebbe avere consapevolezza dei propri limiti. Se si ritiene che il tempo concesso per l'espletamento dell'incarico sia insufficiente o si teme di non possedere le competenze necessarie, ci si dovrà rivolgere ad uno specialista della materia.

6. Selezionare i clienti

È consigliabile selezionare la composizione della clientela dello studio, cercando di incrementare la quota di clienti che hanno bisogno soltanto di servizi di assistenza a basso rischio.

- Tipologia di attività svolta dal cliente
- Lavoro continuativo o singolo incarico
- Effetti della situazione economica generale sull'attività del cliente

Va sottolineato che l'adozione delle misure sin qui descritte non solleva il professionista dal dovere di garantire il livello di competenza, diligenza e giudizio professionale richiesto dalla prestazione e dunque dall'applicare i principi professionali più elevati.

Più in generale, lo studio dovrà esaminare le procedure interne di controllo della qualità, gli eventuali problemi emersi e il modo in cui sono stati affrontati in passato.

7. Monitorare

Lo studio deve monitorare e rivedere costantemente le strategie adottate per la gestione del rischio.

È anche necessario verificare e gestire l'implementazione del piano operativo, rispetto alla tempistica e al *budget*.

Col passare del tempo emergono rischi nuovi, i rischi esistenti si aggravano o si riducono, altri rischi scompaiono, le priorità delle strategie di gestione del rischio possono subire delle modifiche e alcune potrebbero nel frattempo aver perso la loro efficacia.

L'azione di monitoraggio dovrà essere così articolata:

- Monitoraggio dei rischi esistenti
- Individuazione dei nuovi rischi
- Individuazione di eventuali aree particolarmente problematiche
- Valutazione dell'efficacia delle strategie di gestione del rischio in atto

Il monitoraggio ha lo scopo di garantire che quando si modificano i rischi cui è esposto lo studio vengano modificate di conseguenza le strategie volte a contrastarli. Un controllo continuo è necessario per far sì che le strategie messe in atto rimangano valide e che il controllo globale del rischio sia proporzionato al livello di risorse finanziarie disponibili per la copertura dei rischi.

8. Comunicazione e consultazione

Il processo di gestione del rischio richiede comunicazioni e consultazioni continue con tutte le aree di attività, nonché con i soggetti esterni, per garantire che tutto il personale venga tenuto al corrente delle fasi del processo.

9. Registrazione e documentazione

Tutte le politiche e le procedure dello studio dovranno essere documentate per iscritto, tenendo traccia del processo di valutazione effettuato, dei principali rischi individuati e delle misure stabilite per ridurre l'impatto.

La mancata documentazione delle politiche in uso potrebbe condurre a inadempienze dovute a incomprensioni o malintesi. Una serie di direttive formalizzate costituisce una fonte di riferimento costante, una guida operativa e un sistema per verificare che tutti eseguano i propri compiti nella maniera prevista.

7.4 Conferimento dell'incarico

7.4.1 Il processo di conferimento dell'incarico

La relazione che si crea tra un professionista e il suo cliente è estremamente importante per entrambe le parti. Come già si è avuto modo di sottolineare, il professionista contribuisce a tale relazione apportando alcuni elementi importanti, tra cui l'integrità, l'obiettività, la competenza professionale, la diligenza, la riservatezza e il comportamento professionale. A tutte queste caratteristiche si aggiungono le qualità relazionali proprie dell'individuo.

Uno degli aspetti più importanti del rapporto professionale consiste nel definirne con chiarezza il contenuto, ovvero che cosa desidera esattamente il cliente da parte del professionista, il che si traduce, dal punto di vista formale, nel sottoscrivere una lettera di incarico, o altro documento analogo, in cui il professionista descrive il mandato conferitogli dal cliente.

La lettera di incarico conferma l'accordo esistente tra il cliente e il professionista e fornisce altresì l'occasione di chiarire eventuali dubbi. La sua funzione è fondamentale al fine di evitare controversie in merito alle condizioni dell'incarico, che nella lettera vengono definite in maniera chiara ed esplicita. Non è detto che in tutte le circostanze ciò sia sufficiente ad evitare i contrasti, ma in assenza di un mandato formale il professionista si troverebbe sicuramente in una posizione molto più debole.

7.4.1a Le condizioni per il conferimento dell'incarico professionale

La lettera di incarico rappresenta un sistema per formalizzare il rapporto tra il professionista e il cliente. Attraverso la documentazione e la comunicazione delle condizioni stabilite per l'espletamento dell'incarico ci si assicura che la controparte abbia compreso correttamente l'accordo che è stato stipulato. Di conseguenza, è nell'interesse di entrambi che questa condizione si verifichi prima di dare avvio al lavoro oggetto dell'incarico.

I termini dell'incarico non devono assumere necessariamente la forma di una lettera o di un accordo: un modulo *standard*, una *brochure*, un pieghevole o anche un messaggio di posta elettronica sono perfettamente accettabili.

La legge stabilisce gli obiettivi e l'ambito di alcune tipologie di incarico e va ricordato che qualsiasi scambio di documentazione intercorsa tra le parti non vale ad escludere o a limitare gli obblighi previsti dalla normativa. Se l'incarico riguarda un obbligo legale, nella lettera di incarico, qualunque sia il formato prescelto, si dovrà fare riferimento alle disposizioni di legge.

7.4.1b Contenuto della lettera di incarico

Quella che segue è una guida agli aspetti che il professionista potrebbe includere in una lettera di incarico.

Scopo: nel mandato dovrebbe essere specificato che il documento ha lo scopo di definire e chiedere conferma sui termini dell'incarico, così come sono stati intesi dal professionista.

Obiettivi dell'incarico: una breve sintesi degli obiettivi dell'incarico, specificando che:

- le procedure che il professionista si impegna ad eseguire sono esclusivamente quelle correlate all'incarico conferito;
- il professionista non si impegna a effettuare alcun tipo di revisione e, di conseguenza, a non rilasciare alcun parere di attendibilità (ove applicabile);
- salvo altrimenti stabilito, l'incarico non ha lo scopo di portare alla luce irregolarità, ivi comprese frodi, atti illeciti ed eventuali errori significativi.

Portata dell'incarico: la lettera dovrà descrivere in modo dettagliato:

- il periodo temporale al quale si riferisce l'incarico;
- la durata e la tempistica dell'incarico;
- i riferimenti alla normativa e ai principi professionali che potrebbero essere rilevanti per l'espletamento dell'incarico;
- le attività operative e le procedure del cliente che saranno oggetto dell'incarico;
- le informazioni che dovranno essere fornite dal cliente;
- eventuali limitazioni all'espletamento dell'incarico;
- altri eventuali aspetti che vengano reputati necessari o opportuni.

Risultati dell'incarico: si intende una descrizione dettagliata delle relazioni o degli altri risultati che si prevede saranno prodotti dal professionista incaricato, specificando:

- le scadenze previste;
- il modo in cui si prevede che le relazioni fornite dal professionista saranno utilizzate e distribuite;
- la natura di eventuali accordi o dichiarazioni di esonero dalle responsabilità ovvero di altri atti finalizzati a limitare la responsabilità del professionista, ivi comprese le clausole che limitano la responsabilità del professionista nei confronti del cliente o di qualsiasi altro utilizzatore dei risultati dell'incarico, applicabili a quei professionisti che rientrano nelle categorie previste dalla legge a tale scopo.

Le rispettive responsabilità: si intendono le responsabilità concordate, specificando la parte contraente alla quale fanno capo:

- al professionista: fare esplicito riferimento agli obblighi di riservatezza e al loro impatto sul programma di controllo della qualità previsto dall'ordine professionale al quale appartiene il professionista;
- al cliente: specificare che il cliente è responsabile della completezza ed esattezza delle informazioni fornite al professionista;
- ad eventuali terzi interessati.

Coinvolgimento di altri professionisti: nella lettera di incarico si dovrà specificare, con tutti i particolari del caso, se si prevede di fare ricorso all'opera di altri professionisti per ciò che riguarda alcuni aspetti specifici dell'incarico.

Corrispettivi e modalità di fatturazione: fare riferimento al metodo utilizzato per il calcolo dei corrispettivi dovuti (ad esempio, ore lavorate, contratti a prezzo fisso, parcelle basate sull'esito dell'incarico, o altri accordi analoghi), includendo una descrizione dettagliata delle scadenze concordate per l'emissione delle fatture.

Proprietà dei documenti prodotti: il mandato dovrà chiarire a chi spetta la proprietà dei documenti prodotti nel corso dell'incarico e di quelli forniti dal cliente a tale scopo, ivi compresi i dati elettronici. Se la politica dello studio è quella di rivendicare il diritto di riservato dominio su tali documenti in caso di controversia con il cliente, di ciò andrà fatta menzione nella lettera di incarico, specificando le procedure che sarebbero messe in atto qualora tale diritto fosse contestato dal cliente.

Conferma da parte del cliente: lo studio dovrà chiedere al cliente di approvare, preferibilmente in forma scritta, i termini per l'espletamento dell'incarico descritti nella lettera di incarico.

7.4.2 Verifica del rapporto con il cliente e rinnovo dell'incarico

È necessario che il professionista sia consapevole dell'importanza di verificare periodicamente la relazione instaurata con il cliente, per garantire che questo sia soddisfatto del servizio ricevuto sino a quel momento. In questo modo si offrirà al cliente l'opportunità di proporre suggerimenti per il miglioramento del servizio e il professionista avrà l'occasione di presentare servizi nuovi o aggiuntivi che potrebbero interessare il cliente.

In quest'ottica, lo studio dovrebbe stabilire politiche e procedure per l'accettazione ed il mantenimento degli incarichi e dei rapporti di collaborazione con i singoli clienti, in modo da avere la ragionevole sicurezza che gli incarichi e le collaborazioni saranno accettati e rinnovati soltanto al verificarsi delle seguenti condizioni:

- lo studio ha valutato l'integrità del cliente e non possiede alcun elemento che possa portare a concludere che il cliente manca di integrità;
- lo studio possiede le competenze, il tempo e le risorse necessari per svolgere l'incarico;
- l'incarico è compatibile con i principi deontologici applicati dallo studio.

Prima di accettare l'incarico conferitogli da un nuovo cliente, di proseguire un incarico assunto in precedenza o di accettare un nuovo incarico da un cliente acquisito in precedenza, si dovranno reperire tutte le informazioni ritenute necessarie. Ove venissero individuati dei problemi e si decidesse di continuare a prestare la propria opera a favore del cliente in questione o di portare a termine l'incarico in corso, si dovrà documentare in che modo i problemi rilevati siano stati risolti.

Per quanto concerne l'integrità del cliente, alcuni degli aspetti che lo studio dovrà considerare sono i seguenti:

- l'identità e la reputazione professionale del soggetto che conferisce l'incarico, nella persona del/i proprietario/i, dei principali membri della direzione, dei soggetti collegati e dei soggetti responsabili delle attività di *governance*;
- la natura dell'attività svolta dal cliente, ivi comprese le modalità con cui la stessa viene condotta;
- informazioni sulla posizione assunta dai proprietari, dai principali membri della direzione e dai soggetti responsabili delle attività di *governance*, riguardo a questioni come l'interpretazione aggressiva dei principi contabili e l'ambiente di controllo interno;
- l'eventuale insistenza del cliente sul mantenere le parcelle dello studio più contenute possibile;
- eventuali elementi che facciano ritenere che si è cercato di limitare la portata dell'incarico in maniera impropria;
- elementi che facciano ritenere che il cliente potrebbe essere coinvolto in operazioni di riciclaggio o in altre attività illecite;
- i motivi per i quali il cliente ha deciso di affidare l'incarico ad un nuovo studio e di non riconfermare lo studio incaricato in precedenza.

Nel [Modulo 3](#) della Guida sono stati descritti il processo di valutazione dei clienti potenziali e i criteri per stabilire la loro compatibilità con lo studio. Anche il processo di revisione dei clienti già acquisiti offre l'opportunità di valutare se lo studio è davvero interessato a rinnovare il rapporto di collaborazione con un determinato cliente.

La tabella seguente potrà servire da guida nel valutare se proseguire la collaborazione con i clienti già acquisiti:

Tabella 7.7 Valutazione dei clienti già acquisiti

	Domanda	Risposta/Commento
1.	Al <i>management</i> e allo <i>staff</i> dello studio piace lavorare con il cliente?	
2.	Il cliente dimostra di rispettare lo studio, la sua opinione, il suo lavoro, il suo <i>management</i> e il suo <i>staff</i> ?	
3.	Il cliente costituisce un rischio per lo studio?	
4.	Il <i>management</i> e lo <i>staff</i> dello studio hanno rapporti con il cliente?	
5.	Il cliente ha buoni rapporti con il <i>management</i> e lo <i>staff</i> dello studio?	
6.	Il cliente utilizza diversi servizi dello studio?	
7.	Il cliente salda le sue fatture puntualmente?	
8.	Il cliente collabora con lo studio quando è necessario?	
9.	Il cliente è causa di stress per il <i>management</i> e per il personale dello studio?	
10.	Le due culture sono compatibili tra loro?	
11.	Lo studio crea valore aggiunto per l'attività del cliente?	
12.	Il cliente crea valore aggiunto per lo studio?	
13.	Lo studio è orgoglioso di presentarlo come suo cliente?	
14.	Il cliente è orgoglioso di presentare lo studio come il suo studio di fiducia?	
15.	Nella sua attività, il cliente rispetta i principi deontologici?	
16.	Il cliente ha mai chiesto allo studio di venire meno ai propri principi deontologici?	
17.	Ci sono altri servizi che si potrebbero offrire al cliente?	

7.4.3 Riconsiderare gli incarichi in corso

Come si è già detto, l'esame e il rinnovo del mandato esistente offre al professionista l'opportunità di incontrare il cliente e parlare del lavoro svolto sino a quel momento. In quell'occasione il cliente avrà l'opportunità di proporre dei suggerimenti per migliorare il servizio e il professionista potrà a sua volta proporre metodi per migliorare il rapporto con lo studio.

Nel caso di incarichi ricorrenti, il professionista potrà anche decidere di non inviare una lettera di accettazione per ogni nuovo incarico ricevuto. Tale decisione potrà essere influenzata dai seguenti fattori:

- vi è motivo di ritenere che il cliente ha frainteso gli obiettivi e la portata dell'incarico;
- sono intervenute modifiche significative nei termini dell'incarico;
- di recente si è verificato un cambiamento nella proprietà o nella gestione della società del cliente;
- vi sono stati cambiamenti significativi nella natura o nelle dimensioni dell'attività del cliente;
- obblighi normativi.

Uno qualunque di questi fattori può indurre il professionista ad inviare al cliente una lettera di incarico nuova o riveduta e corretta.

7.4.4 Come recedere dall'incarico

La conclusione dei rapporti con il cliente è un fatto che rientra necessariamente nella vita dello studio. L'interruzione del rapporto può avvenire perché lo studio ha deciso in tal senso oppure perché il cliente, per qualsivoglia motivo, ha scelto di rivolgersi alla concorrenza.

È possibile che lo studio riceva una lettera da parte del professionista al quale è stato conferito il nuovo incarico, alla quale è consigliabile rispondere fornendo tutte le informazioni richieste, nei limiti delle politiche adottate dallo studio.

Salvo che il cliente si sia già messo in contatto con lo studio, quest'ultimo potrà informarlo di avere ricevuto la comunicazione ufficiale da parte del suo nuovo studio di fiducia e di avere intenzione di ottemperare alle sue richieste.

Una conversazione con il cliente in merito ai motivi che l'hanno indotto a cambiare studio potrà fornire informazioni preziose. Affrontando la questione nel modo giusto lo studio potrebbe anche individuare la presenza di un problema strutturale al suo interno che necessita di misure correttive.

Lo studio dovrebbe stabilire in anticipo delle politiche e delle procedure per affrontare i casi in cui si decide di interrompere il rapporto con il cliente e/o di non accettare il rinnovo dell'incarico, tenendo conto dei seguenti aspetti:

- Prima di rinunciare all'incarico, è preferibile esaminare la questione con il livello di direzione appropriato e con i responsabili delle attività di *governance* per individuare le misure che lo studio potrà adottare, sulla base dei fatti e delle circostanze specifici.
- Qualora lo studio decida di rinunciare all'incarico o di interrompere il rapporto con il cliente, è preferibile analizzare con il livello di direzione appropriato e con i responsabili delle attività di *governance* i motivi di tale decisione.
- Occorre verificare che non vi siano esigenze di tipo professionale, normativo o legale che possono obbligare lo studio a rinnovare il rapporto o a notificare alle autorità di vigilanza che è stato interrotto il rapporto di lavoro e/o l'incarico, unitamente ai motivi di tale decisione.
- Lo studio dovrà documentare eventuali problemi di rilievo, gli scambi di opinioni, le conclusioni raggiunte e le relative motivazioni.

7.5 I processi di controllo della qualità all'interno di uno studio professionale

7.5.1 Gli obiettivi del controllo della qualità

Il controllo della qualità rappresenta un elemento importante di qualunque strategia volta a garantire ai clienti un servizio di qualità elevata e costante. Il controllo riguarda lo studio e i suoi obiettivi, i servizi forniti, il modo in cui vengono forniti, la qualità del lavoro svolto, i processi e le politiche adottati, lo *staff* e il *management* dello studio.

Il sistema di controllo della qualità consiste essenzialmente in una serie di politiche mirate a conseguire gli obiettivi dello studio e in una serie di procedure indispensabili per attuare tali politiche e verificarne il rispetto. Gli studi professionali, inoltre, devono garantire che la qualità del loro lavoro sia conforme ai principi professionali. Dotarsi di un sistema di controllo della qualità significa documentare ciò che si fa e come lo si fa.

I principi in materia di controllo di qualità sono i seguenti:

- il principio internazionale sul controllo della qualità (ISQC) 1: “Controllo della qualità per i soggetti abilitati che svolgono revisioni contabili complete e limitate del bilancio, nonché altri incarichi finalizzati a fornire un livello di attendibilità ad un’informazione e servizi connessi”, emanato dallo IAASB;
- il principio di revisione internazionale (ISA) 220: “Controllo della qualità dell’incarico di revisione contabile del bilancio”, emanato dallo IAASB;
- il codice deontologico “Ethics for Professional Accountants” emanato dallo IESBA.

La pubblicazione “Guide to Quality Control for Small- and Medium-Sized Practices”, che fornisce indicazioni in merito all’adozione del principio ISQC 1, può essere scaricata all’indirizzo <http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee> ed è in corso di traduzione in italiano da parte del CNDCEC.

7.5.2 I benefici di un efficace sistema di controllo della qualità

La presenza di un efficace sistema di controllo della qualità riduce il rischio di incorrere in errori e di conseguenza in reclami da parte dei clienti, con possibili risvolti legali o richieste di risarcimento. In quest’ultimo caso, il controllo di qualità può costituire un fattore importante per dimostrare che sono stati rispettati i principi professionali. Tra gli altri vantaggi di un efficace sistema di controllo della qualità citiamo i seguenti:

- effetti positivi sulla reputazione e sul valore del marchio sul mercato;
- effetti positivi sulla gestione del rischio;
- effetti positivi sul rapporto con il cliente;
- maggiore facilità nel reclutamento e nella fidelizzazione del personale;
- maggiore efficienza nell’espletamento degli incarichi.

7.5.3 I principi generali del controllo di qualità

I sistemi di controllo della qualità per gli studi di dottori commercialisti ed esperti contabili si basano sostanzialmente sul principio ISQC 1. In base a questo principio, un sistema di controllo della qualità deve essere costituito da un insieme di politiche e di procedure volte a conseguire due obiettivi. Si deve infatti avere la ragionevole sicurezza che:

- lo studio e il suo personale operano in conformità ai principi professionali, alla normativa e ai regolamenti applicabili;
- le relazioni prodotte dallo studio o dal responsabile dell’incarico sono adeguate e idonee alle circostanze specifiche.

Il sistema di controllo della qualità deve includere politiche e procedure idonee relative alle seguenti aree di criticità:

- le responsabilità della *leadership* per la qualità interna allo studio;
- i principi deontologici;
- l’accettazione ed il mantenimento del rapporto con il cliente o di specifici incarichi;
- le risorse umane;
- lo svolgimento dell’incarico;
- il monitoraggio.

Le politiche e le procedure di controllo della qualità adottate devono essere documentate e comunicate a tutto il personale, essere descritte in modo dettagliato e delineare gli obiettivi che si propongono di conseguire.

Andrebbe anche chiarito che ciascun membro dello *staff* è personalmente responsabile della qualità ed è tenuto a rispettare le politiche e le procedure dello studio.

È importante che lo studio chieda allo *staff* di formulare un giudizio sui sistemi di controllo della qualità e, soprattutto, di esprimere eventuali dubbi e preoccupazioni a riguardo.

La natura delle politiche e delle procedure che verranno adottate dai singoli studi professionali dipenderà da un certo numero di fattori specifici, come le dimensioni e le caratteristiche operative. Per essere efficaci, non è necessario che tali politiche siano complesse o di lunga e difficile applicazione, ma è importante che siano predisposte in maniera tale da renderle pertinenti e proporzionate alle attività dello studio.

7.5.4 Gli aspetti del controllo della qualità

7.5.4a Le responsabilità della *leadership* per la qualità interna allo studio

Lo studio dovrebbe dotarsi di politiche e procedure che promuovano la percezione della qualità come elemento essenziale dell'attività che lo studio svolge al servizio dei clienti. In base a tali politiche e procedure, è compito della *leadership* assumersi la responsabilità ultima per i sistemi di controllo della qualità dello studio.

L'esempio della *leadership* influisce in maniera significativa sulla cultura dello studio e la promozione di una cultura orientata alla qualità si basa su messaggi e azioni chiari e coerenti da parte di tutto lo *staff*. Infatti, sono le azioni e gli atteggiamenti che attribuiscono valore e premiano il lavoro di qualità. La qualità può essere promossa attraverso convegni, riunioni formali e informali, dichiarazioni della *mission*, *newsletter* e circolari, o può essere incluso nella documentazione interna e nel materiale didattico dello studio, ma soprattutto deve entrare a fare parte del processo di valutazione delle prestazioni individuali, per ribadire e tradurre in pratica i valori perseguiti dallo studio.

7.5.4b I principi deontologici di riferimento

Lo studio dovrà anche dotarsi di politiche e procedure atte a produrre la ragionevole certezza che lo studio e il suo *staff* operino nel rispetto dei principi deontologici professionali.

I principi deontologici adottati dallo studio si dovranno basare sulle norme fondamentali contenute nei principi professionali:

- Integrità
- Obiettività
- Competenza e diligenza professionale
- Riservatezza
- Comportamento professionale

Se intende attenersi a questi principi deontologici, lo studio deve predisporre politiche e procedure atte ad individuare e a valutare le circostanze in cui questi stessi principi vengono messi a rischio, delineando azioni volte ad eliminare tali rischi o ridurli ad un livello accettabile.

È per questo motivo che occorre individuare ogni conflitto di interessi, reale o percepito, emerso tra lo studio e i suoi clienti. La fiducia e la stima dei clienti sono elementi vitali di qualunque relazione professionale ed evitare conflitti di interesse reali, potenziali o anche soltanto percepiti contribuisce a creare tale fiducia. Nell'[Appendice 7.2](#) si riporta uno schema che potrà aiutare a effettuare questa valutazione.

Le politiche e le procedure dello studio in materia di deontologia dovranno essere comunicate a tutto lo *staff* e costantemente supportate attraverso la formazione teorica e pratica, il monitoraggio e soprattutto dotandosi di un sistema per affrontare eventuali casi di violazione dei principi deontologici. È di fondamentale importanza che questi protocolli vengano costantemente aggiornati per tenere conto delle nuove circostanze che si vengono

a creare all'interno dello studio, come le modifiche intervenute nell'organico, l'acquisizione di nuovi clienti o i cambiamenti strutturali quale potrebbe essere la fusione con un altro studio professionale.

Il rispetto dei principi deontologici che si applicano a tutte le aree di uno studio professionale richiede quanto segue:

- tutto il personale deve dichiarare la propria adesione ai principi deontologici dello studio;
- devono essere stabilite delle procedure per comunicare ai membri dello *staff* e, ove le circostanze lo richiedano, ai loro subordinati, i requisiti in merito all'indipendenza;
- occorre dotarsi di procedure atte ad individuare e a valutare possibili rischi per i principi fondamentali, adottando misure di salvaguardia idonee ad eliminarli o quantomeno a ridurli ad un livello accettabile;
- tutto il personale al quale si applicano i requisiti di indipendenza dovrà sottoscrivere con cadenza minima annuale una dichiarazione in cui attesti di aver operato nel rispetto delle politiche e delle procedure dello studio (per un esempio di tale attestazione si rimanda al modello contenuto nell'[Appendice 7.3](#));
- negli studi che forniscono servizi di revisione è di particolare importanza dotarsi di politiche e di procedure idonee ad individuare eventuali minacce all'indipendenza del professionista, nonché criteri per determinare l'esigenza di misure di salvaguardia e per garantire la segnalazione tempestiva di eventuali violazioni del principio di indipendenza. I paragrafi 290 e 291 del Codice IESBA descrivono i requisiti di indipendenza che si applicano ai servizi di revisione.

7.5.4c Accettazione e mantenimento del rapporto con il cliente

Lo studio dovrà definire le proprie politiche e procedure in merito alla accettazione e al mantenimento del rapporto con il cliente o di specifici incarichi. Tali politiche e procedure hanno lo scopo di offrire allo studio la ragionevole sicurezza che la relazione professionale verrà instaurata o proseguita e che l'incarico verrà assunto e mantenuto soltanto qualora lo studio:

- abbia valutato l'integrità del cliente e non sia venuto a conoscenza di informazioni che possano portare a concludere che il cliente manca di integrità;
- possieda le competenze necessarie per espletare l'incarico e le capacità, il tempo e le risorse necessarie per farlo;
- non verrà meno ai propri principi deontologici e al rispetto dei requisiti di legge;
- abbia raggiunto con il cliente un accordo in merito ai servizi oggetto della prestazione.

1. Integrità del cliente

Gli elementi da prendere in esame ai fini della valutazione dell'integrità del cliente sono i seguenti:

- l'identità e la reputazione professionale del soggetto che conferisce l'incarico, nella persona del/i proprietario/i, dei principali membri della direzione, dei soggetti collegati e dei soggetti responsabili delle attività di *governance*;
- la natura dell'attività svolta dal cliente, ivi comprese le modalità con cui la stessa viene condotta;
- informazioni sulla posizione assunta dai proprietari, dai principali membri della direzione e dai soggetti responsabili delle attività di *governance*, riguardo a questioni come l'interpretazione aggressiva dei principi contabili e l'ambiente di controllo interno;
- l'eventuale insistenza del cliente sul mantenere le parcelle dello studio più contenute possibile;
- eventuali elementi che facciano ritenere che si è cercato di limitare la portata dell'incarico in maniera impropria;

- elementi che facciano ritenere che il cliente potrebbe essere coinvolto in operazioni di riciclaggio o in altre attività illecite;
- i motivi per i quali il cliente ha deciso di affidare l'incarico ad un nuovo studio e di non riconfermare lo studio incaricato in precedenza.

Altri fattori da considerare sono:

- le competenze e l'esperienza maturate dallo studio nel settore specifico dell'incarico;
- le risorse umane necessarie per portare a termine l'incarico;
- eventuali conflitti di interesse, reali o percepiti e problemi legati all'indipendenza del professionista.

Nell'[Appendice 7.4](#) si riporta una nuova *checklist* messa a disposizione dall'ICAA, utile ai fini della valutazione.

2. Mantenimento del rapporto con il cliente

Lo studio dovrà anche rivedere periodicamente le relazioni in corso, per accertarsi che qualsiasi cambiamento significativo verificatosi nella natura delle attività svolte dal cliente, nel suo ambiente di lavoro o tra gli elementi più importanti dello *staff* venga rilevato e documentato, ove le circostanze lo richiedano. Tali cambiamenti infatti potrebbero incidere sulla possibilità dello studio di operare nel rispetto dei propri principi deontologici, tra i quali rientra anche l'esigenza di possedere le conoscenze e le competenze necessarie per gestire in maniera corretta tutte le questioni e le problematiche alle quali il cliente potrebbe da quel momento essere esposto.

7.5.4d Risorse umane

Lo studio deve dotarsi di politiche e procedure atte a garantire con ragionevole sicurezza che lo studio dispone di risorse umane in numero sufficiente, dotate di capacità e competenze e impegnate nel rispetto dei principi deontologici necessari per espletare gli incarichi assunti in conformità ai principi professionali, ai regolamenti e alle norme legislative, nonché atte a consentire allo studio stesso di redigere rapporti adeguati alle circostanze.

Oggetto di tali politiche e procedure dovranno essere i seguenti aspetti relativi al personale dello studio:

- Reclutamento
- Valutazione delle prestazioni
- Capacità
- Competenze
- Progressioni di carriera
- Promozione
- Retribuzione
- Previsione del fabbisogno in termini di risorse umane

Il rispetto di questo aspetto del sistema di controllo di qualità implica la necessità di:

- reclutare personale con caratteristiche di integrità e in grado di acquisire le capacità e le competenze necessarie per eseguire il lavoro dello studio;
- individuare le capacità e le competenze possedute dai singoli elementi del personale;
- assegnare incarichi e compiti in base alle conoscenze, alle competenze e alle capacità richieste dalle circostanze specifiche, nonché alla natura e alla misura della supervisione di cui la risorsa ha necessità;
- far sì che il personale partecipi a iniziative di formazione e sviluppo professionale di tipo generale e specifiche per il settore di attività;

- promuovere esclusivamente i soggetti in possesso delle qualifiche necessarie per assumersi le responsabilità derivanti dal nuovo ruolo.

Le procedure di valutazione delle prestazioni, di determinazione delle retribuzioni e di promozione del personale dovranno riconoscere e ricompensare l'acquisizione e l'aggiornamento delle competenze e l'impegno individuale al rispetto dei principi deontologici. Più specificamente, lo studio dovrà:

- rendere lo *staff* consapevole delle aspettative dello studio in materia di prestazioni e principi deontologici;
- garantire allo *staff* un'equa valutazione, nonché la necessaria consulenza, in materia di prestazioni, promozioni e progressioni della carriera;
- aiutare lo *staff* a comprendere che la promozione a ruoli di maggiore responsabilità dipende anche dalla qualità delle prestazioni e dal rispetto dei principi deontologici, sottolineando che la mancata osservanza delle politiche e delle procedure dello studio può tradursi in sanzioni disciplinari.

Le dimensioni e le circostanze in cui opera lo studio influiscono sul processo di valutazione delle prestazioni e sul modo in cui esso dovrà essere strutturato. Studi di minori dimensioni, ad esempio, potranno adottare sistemi meno formali per valutare le prestazioni dello *staff*.

1. Reclutamento e fidelizzazione del personale

Per il reclutamento e la fidelizzazione del personale lo studio dovrà dotarsi di politiche e procedure con riguardo:

- alla selezione e alla valutazione dei candidati;
- alla definizione e all'aggiornamento del mansionario per tutti i ruoli;
- all'orientamento e alla formazione dei nuovi collaboratori e dei neoassunti;
- alla crescita professionale e alla formazione continua, per mantenere il livello di competenze e di preparazione dello *staff* in linea con quanto previsto dai principi professionali.

2. Conferimento degli incarichi professionali

Il professionista dovrebbe accettare soltanto incarichi per i quali ha la certezza di disporre delle competenze, delle conoscenze e dell'esperienza indispensabili per portare a termine il lavoro in maniera professionale. La distribuzione degli incarichi dovrà essere effettuata tenendo conto della natura e della complessità dei compiti da svolgere in rapporto alle capacità e alle competenze dello *staff*.

7.5.4e Svolgimento dell'incarico

Lo studio deve dotarsi di politiche e procedure atte a garantire con ragionevole sicurezza che gli incarichi siano svolti in conformità ai principi professionali, ai regolamenti e alle norme legislative, nonché a consentire allo studio stesso di redigere rapporti adeguati alle circostanze.

Le politiche e le procedure hanno lo scopo di garantire una qualità costante delle prestazioni professionali dello studio. Questo obiettivo spesso viene perseguito mediante l'utilizzo di manuali cartacei o elettronici, strumenti informatici o altre forme di documentazione standardizzata, oltre a materiale di riferimento specifico per il settore o l'argomento, ove necessario. Tra gli aspetti affrontati dalle procedure citiamo i seguenti:

- come fornire ai membri dello *staff* cui è assegnato l'incarico indicazioni e istruzioni affinché comprendano gli obiettivi del proprio lavoro;
- i processi per conformarsi ai principi applicabili all'incarico;
- i processi per assicurare una supervisione sullo svolgimento dell'incarico e la formazione e il *coaching* del personale;

- i metodi per effettuare la revisione del lavoro svolto, dei pareri emessi e delle relazioni prodotte;
- l'aggiornamento costante di tutte le politiche e le procedure dello studio.

È molto importante che tutti coloro che partecipano allo svolgimento dell'incarico comprendano gli obiettivi del lavoro da svolgere. In quest'ottica il lavoro di squadra e un'appropriata formazione si rendono indispensabili per aiutare i colleghi meno esperti a comprendere gli obiettivi dei compiti che sono stati loro assegnati.

La supervisione consiste nelle azioni seguenti:

- analizzare le capacità e le competenze dei membri dello *staff*; valutare se dispongono di tempo sufficiente per svolgere il loro lavoro, se hanno ben compreso le istruzioni e se il lavoro viene svolto come originariamente previsto;
- affrontare eventuali problemi emersi durante lo svolgimento dell'incarico, valutarne la rilevanza e modificare di conseguenza l'approccio previsto;
- individuare le questioni da sottoporre ai membri dello *staff* con maggiore esperienza.

Il principio generale è che i professionisti con maggiore esperienza rivedono il lavoro svolto dai professionisti meno esperti, per verificare che:

- il lavoro sia stato svolto in conformità ai principi professionali, alle disposizioni di legge e ai regolamenti;
- le questioni più importanti siano state oggetto di un'analisi approfondita;
- sia avvenuta una consultazione con chi di dovere e le conclusioni siano state documentate e messe in pratica;
- non sia necessario rivedere la natura, la tempistica e la portata del lavoro svolto;
- il lavoro svolto confermi le conclusioni raggiunte e sia stato adeguatamente documentato;
- il rapporto redatto sia suffragato da prove sufficienti e adeguate;
- siano stati conseguiti gli obiettivi delle procedure relative all'incarico.

Le politiche e le procedure dovrebbero anche prevedere che vengano effettuate delle consultazioni in caso di questioni complesse, inusuali, poco conosciute, difficili o controverse. In casi del genere sarà necessario:

- mettere a disposizione risorse sufficienti ed idonee a consentire un adeguato processo di consultazione;
- documentare la natura, la portata e le conclusioni di tale processo di consultazione;
- documentare e mettere in pratica le conclusioni raggiunte al termine della consultazione.

Oltre a quanto sin qui descritto, si dovranno stabilire dei criteri per la valutazione di tutti gli incarichi, per stabilire se sia necessario un controllo specifico sulla qualità del lavoro svolto.

A tale scopo lo studio dovrà dotarsi di politiche che consentano di:

- pianificare tutti gli incarichi nel rispetto dei principi professionali, dei regolamenti e delle leggi vigenti;
- eseguire il lavoro, le relazioni e le comunicazioni nel rispetto dei principi professionali, dei regolamenti e delle leggi vigenti;
- prescrivere che il lavoro svolto venga tempestivamente riesaminato da altri membri qualificati del *team* ed eventualmente anche dal responsabile dell'incarico;
- prescrivere che le differenze di opinione siano affrontate, risolte e documentate;
- prescrivere che tutti gli incarichi siano esaminati allo scopo di determinare, in base a criteri prestabiliti, se vi sia l'esigenza di effettuare una verifica della qualità;

- stabilire procedure che definiscano la natura, la tempistica e l'estensione delle verifiche di qualità;
- stabilire i criteri di ammissibilità per la nomina a responsabile del controllo di qualità relativo all'incarico (*Engagement Quality Control Reviewer*).

7.5.4f **Ultimare l'assemblaggio dei file**

Lo studio dovrà anche fornire allo *staff* direttive precise affinché provveda tempestivamente ad assemblare i *file* di chiusura dell'incarico (*final engagement file*) una volta portato a termine l'incarico e redatta la relazione finale.

7.5.4g **Riservatezza, custodia in sicurezza, integrità, accessibilità e reperibilità della documentazione relativa all'incarico**

Lo studio dovrà anche dotarsi di politiche e procedure atte a garantire la riservatezza, la custodia in sicurezza, l'integrità, l'accessibilità e la facilità di reperimento della documentazione utilizzata per lo svolgimento dell'incarico.

I principi deontologici impongono allo *staff* di salvaguardare in qualsiasi momento la riservatezza delle informazioni contenute nella documentazione relativa all'incarico, salvo ove il cliente ne abbia espressamente autorizzato la divulgazione ovvero esistano obblighi di natura giuridica o professionale che la prescrivano. Norme o regolamenti specifici potranno imporre allo *staff* ulteriori obblighi di riservatezza, in modo particolare quando i dati in questione siano di natura personale.

Indipendentemente dalla natura del supporto sul quale è registrata la documentazione relativa all'incarico (carta, supporto elettronico o altro) l'integrità, l'accessibilità o la reperibilità dei dati in essa contenuti potrebbero essere compromesse qualora la documentazione subisse alterazioni, aggiunte o cancellazioni all'insaputa dello studio, oppure qualora essa venisse perduta o danneggiata in via permanente. Per tale motivo, lo studio dovrà prevedere ed attuare controlli idonei sulla documentazione relativa all'incarico al fine di:

- consentire di stabilire quando e da chi la documentazione sia stata creata, modificata o revisionata;
- proteggere l'integrità delle informazioni in tutte le fasi di svolgimento dell'incarico e, in particolare, quando le informazioni vengono condivise tra i membri dello *staff* o comunicate ad altri soggetti via Internet;
- impedire modifiche non autorizzate alla documentazione relativa all'incarico;
- consentire l'accesso alla documentazione relativa all'incarico da parte dello *staff* e di altri soggetti autorizzati, ove ciò fosse necessario per il corretto espletamento delle loro funzioni.

7.5.4h **Conservazione della documentazione relativa all'incarico**

Lo studio è tenuto a garantire, mediante politiche e procedure idonee, che la documentazione relativa all'incarico venga conservata per un periodo di tempo adeguato alle esigenze dello studio stesso o conforme ai requisiti delle leggi e dei regolamenti vigenti.

L'esigenza dello studio di conservare la documentazione e il periodo per cui è necessario farlo dipendono dalla natura dell'incarico e dalle esigenze specifiche dello studio, ad esempio qualora la documentazione sia necessaria per registrare conclusioni che potrebbero risultare utili anche per lo svolgimento di incarichi futuri. La durata del periodo per cui va conservata la documentazione varia anche in base ad altri fattori, come la definizione di un periodo minimo di conservazione dei documenti da parte delle leggi e dei regolamenti locali, ovvero la presenza di consuetudini in materia di conservazione, in assenza di requisiti normativi specifici. Nel caso particolare della revisione legale dei conti, il periodo previsto per la conservazione dei documenti generalmente non è inferiore a sette anni, a partire dalla data della relazione del revisore ovvero, se tale data è successiva, del revisore del gruppo.

Tra le possibili procedure per la conservazione della documentazione che lo studio potrà adottare citiamo le seguenti:

- procedure che consentano il recupero e l'accesso alla documentazione durante il periodo di conservazione, in specie qualora si tratti di dati in formato elettronico, per i quali esiste il rischio dell'obsolescenza tecnologica;
- procedure che consentano, ove necessario, di tenere traccia di tutte le modifiche apportate alla documentazione, una volta completati i *file* relativi all'incarico;
- procedure che consentano a terzi autorizzati di accedere e consultare specifici documenti relativi all'incarico a fini del controllo della qualità o per altri scopi.

Lo studio è anche tenuto a garantire che il sistema di controllo della qualità rimanga valido e funzioni in modo efficace, monitorandolo e aggiornandolo periodicamente. Infine, le politiche e le procedure devono essere costantemente aggiornate in base alle modifiche e alle novità introdotte nei principi professionali e nella legislazione applicabile.

7.5.4i Monitoraggio

Lo studio deve dotarsi di politiche e procedure volte a garantire con ragionevole sicurezza l'efficacia, l'adeguatezza e il rispetto delle regole su cui si basa il controllo interno della qualità. Tali politiche e procedure devono includere il monitoraggio e la valutazione costanti del sistema in essere, anche tramite periodiche ispezioni sugli incarichi portati a termine, selezionati mediante campionamento.

Monitorare l'osservanza delle politiche e delle procedure relative al controllo della qualità significa accertarsi che:

- lo studio operi nel rispetto dei principi professionali, delle disposizioni di legge e dei regolamentari vigenti;
- il sistema di controllo interno della qualità sia stato correttamente progettato ed implementato;
- le politiche e le procedure relative al controllo interno della qualità siano state correttamente applicate, che gli incarichi siano stati svolti regolarmente e che la documentazione emessa al termine dell'incarico sia appropriata in relazione alle circostanze specifiche.

Il monitoraggio racchiude tutti gli altri elementi del controllo di qualità e assicura il rispetto delle politiche e delle procedure volte a garantire il conseguimento degli obiettivi legati alla *leadership*, alla deontologia, all'accettazione e al mantenimento del rapporto con i clienti, alla gestione delle risorse umane, al livello della *performance*. Ad ogni modo, la revisione degli incarichi svolti rappresenta soltanto uno degli aspetti del monitoraggio, che comporta anche la documentazione delle procedure e dei risultati e la loro comunicazione.

È molto importante che la responsabilità del processo di monitoraggio sia assegnata a professionisti o ad associati dotati dell'esperienza e dell'autorità necessarie per svolgere tale compito.

Le procedure di monitoraggio sono così articolate:

1. In primo luogo si dovrà verificare se siano state rispettate le politiche e le procedure di controllo di qualità dello studio, mediante:
 - il riesame di una serie di documenti relativi all'amministrazione e al personale, rilevanti ai fini del controllo della qualità;
 - il riesame dei documenti di lavoro relativi all'incarico, delle relazioni emesse e del bilancio del cliente;
 - il confronto con il personale dello studio;
 - la sintesi, almeno una volta ogni dodici mesi, dei risultati del monitoraggio, comprensiva di un'analisi delle cause strutturali alla base di eventuali risultati negativi;
 - la definizione di misure correttive o migliorative da adottarsi con riguardo agli incarichi oggetto del riesame o alle politiche e alle procedure di controllo della qualità in essere.
2. La comunicazione dei risultati del monitoraggio implica la necessità di:
 - comunicare i risultati del monitoraggio ai responsabili del controllo della qualità dello studio;

- comunicare, almeno una volta ogni dodici mesi, ai responsabili dell'incarico in questione e agli altri membri del personale, le carenze rilevate nel corso del monitoraggio, raccomandando idonee misure correttive;
- comunicare a chi di competenza all'interno dello studio l'esito del monitoraggio eseguito sul sistema di controllo della qualità interno, almeno una volta ogni dodici mesi.

3. Valutazione del sistema di controllo della qualità interno

- a questo punto spetta alla dirigenza dello studio, in base alle rispettive competenze, prendere atto dei risultati del monitoraggio e definire le misure necessarie, comprese eventuali modifiche del sistema interno di controllo della qualità, vigilando sulla loro tempestiva attuazione;
- si dovranno verificare:
 - l'adeguatezza delle guide e del materiale di riferimento interno e di eventuali altri supporti operativi;
 - la presenza di modifiche dei principi professionali e dei requisiti normativi e il loro recepimento nelle politiche e nelle procedure dello studio;
 - la conformità alle politiche e alle procedure relative all'indipendenza;
 - l'efficacia della formazione professionale continua, sia teorica che pratica;
 - le decisioni assunte in merito all'accettazione e al mantenimento dei rapporti con i clienti e dei singoli incarichi;
 - la conoscenza e il rispetto delle politiche e delle procedure di controllo della qualità da parte dello *staff*.

4. Gestione dei reclami

Lo studio dovrà stabilire politiche e procedure idonee a garantire, con ragionevole sicurezza, che vengano gestiti in maniera adeguata:

- i reclami e le contestazioni secondo cui il lavoro dello studio non sarebbe stato svolto in conformità ai principi professionali, alle disposizioni di legge e ai regolamenti;
- le segnalazioni in merito a presunti casi di non conformità al sistema di controllo di qualità dello studio.

I reclami e le contestazioni, ad esclusione di quelli palesemente infondati, possono provenire dall'interno o dall'esterno dello studio ed essere quindi presentati dallo *staff*, dai clienti o da terzi.

A questo proposito, è opportuno che lo studio istituisca degli appositi canali per la presentazione di reclami e contestazioni da parte dello *staff*, che consentano ai soggetti di esprimere le proprie ragioni senza timore di subire conseguenza negative.

Di tali reclami e contestazioni e delle relative risposte fornite, lo studio dovrà conservare traccia, inclusi:

- i reclami e le contestazioni secondo cui il lavoro dello studio non sarebbe stato svolto in conformità ai principi professionali, alle disposizioni di legge e ai regolamenti;
- le denunce di non conformità al sistema di controllo di qualità dello studio;
- le segnalazioni di carenze e malfunzionamenti delle politiche e delle procedure di controllo della qualità dello studio, o del mancato rispetto dei principi di controllo della qualità da parte dello *staff*.

5. Documentazione

Lo studio è tenuto a definire politiche e procedure che prevedano l'obbligo di conservare un'idonea documentazione che comprovi il funzionamento di ciascun elemento del sistema di controllo della qualità interno.

La forma e il contenuto di tale documentazione sono lasciati alla discrezione dello studio, in quanto dipendono da numerosi fattori, tra cui:

- le dimensioni e il numero delle sedi operative;
- la natura e la complessità delle attività e dell'organizzazione dello studio.

La documentazione dovrà essere conservata per un periodo di tempo sufficiente a consentire ai responsabili delle procedure di monitoraggio di verificare se siano stati rispettati i sistemi di controllo della qualità interni o per un periodo di tempo anche più lungo, ove richiesto dalla legge o dai regolamenti.

7.6 Piano di continuità operativa e di *disaster recovery*

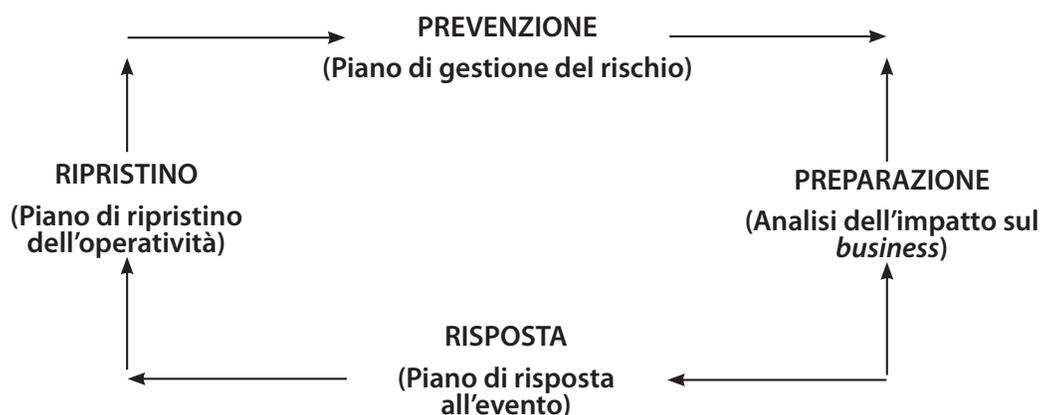
La pianificazione della continuità operativa e le misure di ripristino da adottare in caso di disastro o di emergenza, vanno considerate parte integrante di un'unica funzione. Il modo più efficace per realizzare il piano è quello di riunire i vari elementi necessari in un unico documento centrale. Tale documento viene definito piano di continuità operativa dello studio.

Il presente paragrafo ha lo scopo di facilitare la preparazione di un piano di gestione del rischio e di una analisi dell'impatto sull'attività dello studio e di sviluppare piani di risposta all'emergenza (*Incident Response Plan*) e di ripristino dell'attività (*Incident Recovery Plan*).

1. Elaborare un piano di continuità operativa

Il piano di continuità operativa (*Business Continuity Plan*) si basa sul modello di Prevenzione, Preparazione, Risposta e Ripristino (PPRR). Ognuno di questi quattro elementi rappresenta una fase del processo di elaborazione del piano di continuità operativa.

Figura 7.2 Il processo di elaborazione del piano di continuità operativa



2. Prevenzione

La prevenzione consiste in sostanza nel pianificare il sistema di gestione del rischio, che analizza e gestisce la probabilità e/o gli effetti del rischio associati ad un determinato evento negativo. È in questa fase che si mettono in pratica gli elementi fondamentali della gestione del rischio, individuando e gestendo le minacce esistenti, al fine di eliminarle o ridurle ad un livello accettabile. Di tutto ciò si è già parlato nel [Paragrafo 7.3](#) e dunque ci limiteremo ad una breve sintesi.

3. Preparazione

Lo strumento principale della preparazione è l'analisi degli effetti prodotti sulle attività dello studio, durante la quale vengono individuate le attività che risentirebbero negativamente dell'interruzione del regolare funzionamento dello studio e viene assegnata loro la priorità.

4. Risposta

Con questa espressione si fa riferimento ai piani di risposta all'emergenza (*Incident Response Plan*) che contengono gli interventi immediati da attuare in caso di incidente relativi al contenimento, al controllo e alla riduzione del suo impatto.

5. Ripristino dell'operatività

Il piano di ripristino dell'operatività definisce le azioni che dovranno essere messe in atto dopo l'evento per ripristinare prima possibile la normale operatività dello studio.

Un altro elemento importante del piano di continuità è costituito dagli aggiornamenti e dalle revisioni periodiche. L'augurio è di non trovarsi mai nella necessità di dover ricorrere alle misure di emergenza previste dal piano, ma qualora ciò accadesse bisognerà essere certi che il piano sia aggiornato in termini di dettagli, informazioni e risorse disponibili. Si tratta di un aspetto assolutamente essenziale, in quanto le esigenze dello studio si modificano nel corso del tempo e il piano deve tenere conto di tali cambiamenti.

I modelli e le *checklist* delle pagine seguenti hanno valore puramente indicativo e vengono forniti al solo scopo di aiutare i singoli studi ad elaborare il proprio piano di continuità, in base alle esigenze ed alle circostanze specifiche.

6. Gli elementi fondamentali del piano sono i seguenti:

- Elenco dei soggetti in possesso del piano: si tratta di una lista aggiornata delle persone alle quali è stata fornita una copia del piano, con i loro recapiti. Si raccomanda di conservare una copia del piano in un luogo sicuro, esterno allo studio.
- Documenti e testi di riferimento: un elenco di tutti i documenti che hanno rilevanza o attinenza con il piano di continuità dello studio.
- Indice: il piano dovrà essere corredato di un indice, posto all'inizio del testo.
- Obiettivi del piano: le finalità del piano di continuità e i risultati perseguiti.

7. Alcuni esempi di obiettivi tipici per uno studio professionale sono:

- Valutare il sistema interno di gestione del rischio.
- Definire le funzioni operative critiche per lo studio, assegnando a ciascuna di esse la corretta priorità.
- Descrivere nel dettaglio gli interventi immediati (risposte) previsti in caso di incidente critico.
- Definire nel dettaglio le strategie e le azioni atte a garantire la continuità operativa dello studio.
- Rivedere e aggiornare periodicamente il piano.

7.6.1 Prevenzione – Piano di gestione del rischio

Gli eventi che potrebbero produrre conseguenze negative sullo studio devono essere individuati ed analizzati nel dettaglio, al fine di stabilire le modalità di intervento migliori per ciascun tipo di rischio.

Lo sviluppo di un piano di gestione del rischio prevede una serie di passaggi successivi:

1. Definire un responsabile della gestione del rischio; generalmente, nel caso in cui il piano sia introdotto per la prima volta, è preferibile che sia il professionista stesso ad esserne il responsabile. Successivamente, la gestione e l'aggiornamento del Piano potranno essere delegati ad un altro responsabile all'interno dello *staff*.

2. Individuare i rischi cui è esposto lo studio, utilizzando la *checklist* al [Paragrafo 7.3](#). (per un'altra *checklist* molto dettagliata, si veda anche la [Tabella 7.2](#) al [Paragrafo 7.2.5](#)) come punto di partenza per effettuare un *brainstorming* con il resto dello *staff*, per individuare altre possibili aree di rischio.
3. Valutare e attribuire un ordine di priorità a tutti i rischi individuati, in base alla guida fornita al [Paragrafo 7.3](#) ([Tabella 7.5](#)).
4. Individuare possibili misure preventive e/o modalità di contenimento del rischio.
5. Pianificare le misure di emergenza da adottare nel caso che i rischi individuati dovessero verificarsi.

Tabella 7.8 Tabella per la valutazione dei rischi

Tabella di valutazione dei rischi				Data _____	
Legenda:					
ME: Molto elevato					
E: Elevato					
M: Moderato					
B: Basso					
Descrizione del rischio	Probabilità	Impatto	Priorità	Azione preventiva	Piano di emergenza
Interruzione del processo di preparazione dei bilanci di esercizio	B	E	E	Conservare sempre una copia di riserva dei dati (<i>backup</i>) Su tutti i <i>computer</i> portatili utilizzati deve essere installato <i>software</i> aggiornato	Tutti i programmi e i dati dei clienti devono essere conservati in un luogo esterno allo studio
Il cliente non salda le sue fatture	M	M	M	Monitorare lo stato dei pagamenti e le fatture ordinate in base alle date di scadenza	Dotarsi di un sistema adeguato di riscossione crediti e tenere aggiornati i contatti dei clienti

Le domande da porre a se stessi e al *team* sono:

- Che tipo di problemi si potrebbero verificare?
- Quali di questi problemi avrebbero impatti negativi sullo studio?
- Quale sarebbe la gravità dell'impatto?
- Qual è la probabilità che questi problemi si verifichino?
- È possibile ridurli o eliminarli del tutto?

7.6.2 Rapidità di risposta – Analisi dell’impatto sull’attività

Per fornire rapidamente una risposta, lo strumento fondamentale è l’analisi dell’impatto sulle attività dello studio, nella quale vengono individuate e poste in ordine di priorità le attività che risentirebbero negativamente di eventuali interruzioni o alterazioni del regolare funzionamento dello studio.

1. L’analisi dell’impatto sull’attività di studio

Questa analisi dovrebbe costituire un elemento integrante del piano di continuità: le informazioni contenute nel piano di gestione del rischio vengono utilizzate per valutare i rischi individuati e il loro potenziale impatto sulle attività critiche dello studio e per definire i necessari interventi di ripristino dell’operatività.

Le attività critiche sono costituite dalle funzioni fondamentali dello studio, che per il regolare funzionamento dello studio non possono assolutamente essere interrotte.

Si dovrà definire:

- le attività critiche dello studio;
- l’impatto sullo studio, nel caso di interruzione di tali attività;
- il periodo durante il quale lo studio sarebbe in grado di sopravvivere se non venissero ripristinate tali attività.

Nel quadro dell’Analisi dell’impatto, si dovrà assegnare a ciascuna funzione dello studio un obiettivo in termini di tempo di ripristino dell’operatività (RTO), ovvero il tempo massimo che può intercorrere tra il momento in cui si dichiara lo stato di crisi e quello in cui la funzione critica torna alla piena operatività, prima che lo studio incorra in gravi perdite.

Le domande che seguono aiuteranno il professionista e il suo *team* a stabilire quali sono le attività critiche dello studio (Tabella 7.9).

Tabella 7.9 Checklist delle attività critiche dello studio (esempio)

N.	Domanda	Commento
1.	Elencare le attività che devono essere eseguite per consentire allo studio di continuare ad operare: 1. 2. 3. 4. 5.	Produzione dei bilanci
2.	Per ciascuna delle attività elencate, specificare: Nome dell’attività: Descrizione dell’attività:	Produzione dei bilanci Produzione dei bilanci

3.	<p>Che tipo di perdite subirebbe lo studio se questa attività non potesse essere svolta?</p> <p>Mancato guadagno:</p> <p>Costi aggiuntivi:</p> <p>Conseguenze sull'organico:</p> <p>Servizio ai clienti:</p> <p>Multe o sanzioni per effetto del mancato rispetto delle scadenze</p> <p>Responsabilità civili, danni a persone, danni alla collettività</p> <p>Perdita del valore di avviamento, danno all'immagine dello studio</p> <p>Commenti:</p>	<p>14.000 Euro per settimana</p> <p>N/A</p> <p>Si dovrebbe ridurre l'organico</p> <p>Non si potrebbe preparare alcun bilancio fino alla ripresa delle regolari attività</p> <p>Possibili/Minime</p> <p>Improbabile</p> <p>Si verificherà se non verranno rispettate le scadenze degli impegni presi con i clienti</p> <p>Durata prevista dei lavori attualmente in corso: 3 settimane</p>
N.	Domanda	Commento
4.	<p>Per quanto tempo lo studio potrebbe sospendere (del tutto o in parte) dell'attività in questione prima di subire delle perdite?</p> <p>Ore: _____</p> <p>Giorni: _____</p> <p>Settimane: _____</p> <p>Mesi: _____</p> <p>Commenti:</p>	<p>Ore: _____</p> <p>Giorni: _____</p> <p>Settimane: __2-3__</p> <p>Mesi: _____</p> <p>Se lo studio non riesce a completare i bilanci entro due o tre settimane vi saranno probabilmente forti pressioni da parte dei clienti, con potenziali perdite di introiti e di clienti</p>

5.	<p>L'attività in questione dipende per il suo regolare svolgimento da servizi esterni o forniti da terzi?</p> <p>No:</p> <p>Sì:</p> <p>Se sì, da:</p> <p>Fornitore unico:</p> <p>Fornitore più importante:</p> <p>Presenza di numerosi fornitori intercambiabili:</p>	<p>No, tutta la produzione avviene in sede</p>
6.	<p>Su una scala da 1 a 5 (ordine di importanza decrescente) dove posizionereste questa attività dal punto di vista dell'operatività dello studio?</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>Commenti:</p>	<p>1. IMPORTANTISSIMA! CRUCIALE!</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p> <p>La redazione dei bilanci costituisce la principale attività dello studio, dalla quale dipende la sua sopravvivenza</p>
7.	<p>Compilato da:</p> <p>_____</p> <p>Nome</p> <p>_____</p> <p>Data</p>	

Una volta compilato il questionario, si potrà completare l'analisi dell'impatto sulle attività dello studio, come indicato nella [Tabella 7.10](#), che utilizza i dati appena illustrati:

Tabella 7.10 Analisi dell'impatto sulle attività di studio

Attività critica per lo studio	Descrizione	Priorità	Impatto della perdita subita	RTO (periodo critico prima che si verifichi la perdita)
Redazione dei bilanci d'esercizio	Preparazione dei bilanci d'esercizio per i clienti	Elevata	<p>Il fatturato si riduce ogni settimana di un importo massimo di 14.000 euro</p> <p>Potrebbe essere necessario licenziare alcuni collaboratori</p> <p>Non è possibile preparare i bilanci fino a quando non riprende la produzione</p> <p>Possibili sanzioni a causa della presentazione tardiva</p> <p>Probabile perdita del valore dello studio (avviamento) nel caso non vengano rispettate le scadenze dei clienti</p> <p>È probabile che i clienti esercitino notevoli pressioni sullo studio, con potenziale perdita di introiti o di clienti se i bilanci non vengono completati nel giro di 2-3 settimane</p>	2 - 3 settimane

7.6.3 Pianificare la risposta all'emergenza

Il piano definisce gli interventi da attuare immediatamente nel caso si verifichi uno dei rischi individuati, al fine di contenere, controllare e attenuare le sue conseguenze.

7.6.3a Piano di risposta all'emergenza

Lo scopo del piano è quello di preparare lo studio a reagire tempestivamente al verificarsi di eventi negativi importanti o critici, riducendo l'impatto sull'operatività pronosticato in corso di valutazione del rischio. Il piano prepara le figure chiave dello studio a reagire in modo efficace e coordinato, per consentire allo studio la massima continuità possibile in casi di emergenza.

La **Tabella 7.11** riporta un esempio del tipo di informazioni, incluse le *checklist*, che potrebbero avere un ruolo nella pianificazione degli interventi di emergenza e che concorrono, nel loro insieme, a formare il piano di risposta all'emergenza.

Tabella 7.11 *Checklist* per il piano di risposta all'emergenza

RISPOSTA ALL'EMERGENZA	Contrassegnare	INTERVENTI ATTUATI
Si è provveduto a:	<input type="checkbox"/>	
• Valutare la gravità dell'emergenza?	<input type="checkbox"/>	
• Evacuare i locali, se necessario?	<input type="checkbox"/>	
• Verificare che non manchi nessuno all'appello?	<input type="checkbox"/>	
• Verificare la presenza di qualche ferito?	<input type="checkbox"/>	
• Mettersi in contatto con i servizi di emergenza?	<input type="checkbox"/>	
• Mettere in atto il piano di risposta all'emergenza?	<input type="checkbox"/>	
• Iniziare la compilazione di un registro eventi?	<input type="checkbox"/>	
• Attivare lo <i>staff</i> e le risorse?	<input type="checkbox"/>	
• Nominare un portavoce?	<input type="checkbox"/>	
• Dare la priorità alla raccolta di informazioni?	<input type="checkbox"/>	
• Dare istruzioni al resto del <i>team</i> ?	<input type="checkbox"/>	
• Assegnare ruoli e compiti precisi?	<input type="checkbox"/>	
• Identificare eventuali danni?	<input type="checkbox"/>	
• Verificare se l'evento ha investito qualcuna delle attività critiche dello studio?	<input type="checkbox"/>	
• Contattare gli <i>stakeholder</i> ?	<input type="checkbox"/>	
• Verificare l'esistenza di disposizioni legislative o normative da rispettare? Sono state rispettate?	<input type="checkbox"/>	
• Coinvolgere i media/le relazioni pubbliche?	<input type="checkbox"/>	

7.6.3b Procedure per l'evacuazione di emergenza

Lo studio deve dotarsi di idonee procedure di evacuazione a tutela del personale e di eventuali visitatori presenti al momento dell'emergenza. Tali procedure dovranno essere conservate in un luogo accessibile a tutto il personale.

L'obiettivo del piano di evacuazione è fornire una serie di regole ad uso di chi si trova all'interno dello studio in occasione di un incidente grave. Per elaborare il piano è necessario:

- disporre di una planimetria dello studio;
- localizzare le uscite di emergenza;
- elaborare strategie di assistenza ai disabili;
- accertarsi che tutti sappiano cosa fare in caso di evacuazione;
- scegliere un punto di ritrovo lontano dal luogo dell'emergenza e indicarlo con chiarezza nel piano;
- organizzare periodicamente prove di evacuazione.

7.6.3c Kit di emergenza

Se l'edificio ha subito dei danni e si rende necessario trasferire altrove le attività dello studio, il *kit* di emergenza deve poter essere recuperato velocemente e trasportato facilmente al di fuori dello studio o, in alternativa, conservato in luogo sicuro al suo esterno. Il piano dovrà specificare il contenuto del *kit* di emergenza e la data dell'ultima verifica cui è stato sottoposto.

Il *kit* può contenere:

1. Documenti

- Il piano di continuità (il piano per ripristinare le attività dello studio in caso di incidente grave).
- Un elenco di tutti i collaboratori con i relativi recapiti (telefono fisso, cellulare e indirizzo e-mail), eventualmente anche con il recapito del parente più prossimo.
- Un elenco dei clienti e notizie sui fornitori.
- I numeri telefonici e i contatti dei servizi di emergenza.
- I numeri telefonici e i contatti della società erogatrici di energia elettrica, gas, acqua o altri servizi.
- La pianta del sito su cui sorge l'edificio (strumento indispensabile per le azioni di soccorso), che indichi la posizione degli interruttori generali del gas e dell'elettricità e della chiave di arresto dell'acqua.
- Il piano di evacuazione.
- L'ultimo inventario delle scorte e delle attrezzature di ufficio.
- Nome e contatti della società con cui sono state stipulate le polizze assicurative dello studio.
- Dati finanziari e bancari.
- Schemi e disegni tecnici.
- Numeri di telefono e recapiti delle autorità locali.
- Carta intestata, timbri e documenti dello studio.

2. Attrezzature

- Nastri/dischi/chiavette USB o schede di memoria contenenti le copie di *backup* dello studio.
- Codici di sicurezza e mazzi di chiavi di riserva.

- Torce elettriche e batterie di riserva.
- Nastro segnaletico di sicurezza.
- Cartellini autoadesivi (*post-it*).
- Evidenziatori e pennarelli (per segnaletica provvisoria).
- Strumenti di cancelleria (penne, carta, ecc.).
- Telefoni cellulari con credito disponibile e caricabatterie.
- Maschere e filtri contro polveri e fumi tossici.
- Macchina fotografica usa e getta (utile per raccogliere prove ai fini delle richieste di risarcimento).

3. Note:

- Assicurarsi che il *kit* di emergenza sia conservato in un luogo sicuro, all'interno o all'esterno dell'edificio (ma non all'interno dello studio).
- Accertarsi che il contenuto del *kit* di sicurezza venga controllato e aggiornato periodicamente e che funzioni correttamente.
- Ricordare che può servire liquidità e/o carte di credito per le spese di emergenza.

L'elenco fornito non è esauriente e dovrà essere integrato in base alle esigenze specifiche di ogni studio.

7.6.3d Assegnazione di ruoli e responsabilità

La **Tabella 7.12** svolge proprio una funzione di supporto all'assegnazione dei ruoli e delle responsabilità per lo svolgimento dei singoli compiti e dovrà esserne consegnata una copia a ciascun componente dello *staff*, affinché sappia quali sono le azioni che è tenuto a compiere in fase di pianificazione e durante un'eventuale emergenza e chi lo potrebbe sostituire in caso di necessità.

La tabella dovrà essere adattata alle caratteristiche e alle esigenze del singolo studio.

Tabella 7.12 Elenco dei ruoli e delle responsabilità

Ruolo	Responsabile	Sostituto
<i>Team leader</i>	Nome: Brenton Peters Recapiti: 0400 113 224	Nome: John Johnston Recapiti: 0400 234 445
Responsabilità in caso di emergenza: <ul style="list-style-type: none"> ● Verificare che sia stato attivato il piano di continuità. ● Coordinare la messa in atto delle azioni di risposta e ripristino dell'operatività in base a quanto previsto dal piano. ● Verificare l'eventuale necessità di trasferire l'operatività in una sede alternativa ed attivare le misure necessarie, unitamente agli altri compiti previsti dal piano di continuità. ● Ove necessario, informare i soggetti interessati (<i>stakeholder</i>). ● Fornire al responsabile delle comunicazioni (<i>Communication Officer</i>) tutte le informazioni perché le diffonda. ● Informare lo <i>staff</i> dell'evolversi della situazione. 		

Ruolo	Responsabile	Sostituto
Qualifica	Nome: Recapiti	Nome: Recapiti
Responsabilità in caso di emergenza:		

Ruolo	Responsabile	Sostituto
Qualifica	Nome: Recapiti	Nome: Recapiti
Responsabilità in caso di emergenza:		

7.6.3e Elenco recapiti e numeri di emergenza

1. Elenco contatti – interni

Utilizzare la [Tabella 7.13](#) per registrare i recapiti di emergenza dello *staff*.

Tabella 7.13 Recapiti di emergenza dello *staff*

Nome	Telefono	e-mail	Ruolo
Brenton Peters	0400 113 224	Brenton.peters@accounts.com	<i>Team leader</i>
John Johnston	0400 234 445	John.johnston@accounts.com	Sostituto <i>Team leader</i>

2. Elenco recapiti – esterni

Utilizzare la [Tabella 7.14](#) per registrare i recapiti telefonici dello *staff* e dei servizi esterni, compresi quelli di emergenza.

Tabella 7.14 Servizi di emergenza

Servizio	Recapiti telefonici
Polizia	
Servizi di emergenza	
Ambulanza	
Guardia medica	
Sicurezza	
Assicurazione	
Fornitori	
Società di servizi idrici e fognari	
Gas	
Elettricità	
Servizi telefonici e <i>provider</i> ADSL	

Ordine professionale	
Fornitori IT, <i>hardware</i> e <i>software</i>	
Direttore della banca	
Proprietario immobile	

3. Registro eventi

Utilizzare il registro eventi e la [Tabella 7.15](#) per annotare i recapiti dello *staff* e per registrare informazioni, decisioni e interventi relativi al periodo immediatamente successivo all'evento critico o all'incidente.

Tabella 7.15 Registro eventi

Data	Ora	Informazione/Decisione/Intervento	Sigla
00/00/X0	Ora	Attivare il piano di continuità	BP

7.6.4 Ripristino dell'operatività

Il presente paragrafo è dedicato al piano di ripristino dell'operatività. L'obiettivo è quello di delineare le misure da adottare al fine di ridurre quanto più possibile la durata del periodo di non operatività o di operatività ridotta. Il ripristino rappresenta il ritorno alle condizioni esistenti prima dell'emergenza. Tornare a svolgere le attività fondamentali costituisce l'obiettivo primario dello studio.

Quella che segue è la struttura del Piano di ripristino dell'operatività ([Tabella 7.16](#)). La tabella va compilata in riferimento allo scenario più grave ipotizzato. Successivamente potrà essere modificata in base alle perdite effettivamente registrate dallo studio. Il processo di ripristino dell'operatività si articola nelle seguenti fasi:

- Definizione di strategie volte a ripristinare l'operatività dello studio nel più breve tempo possibile.
- Individuazione delle risorse necessarie per il ripristino delle attività.
- Documentazione dei tempi massimi di ripristino stabiliti in precedenza.
- Elenco dei soggetti cui è assegnata la responsabilità di ciascun compito e la data prevista per il suo completamento.

Tabella 7.16 Piano di ripristino dell'operatività

Attività strategiche per lo studio	Azioni preventive/Azioni di ripristino	Risorse necessarie/ Risultati	Obiettivo in termini di tempo massimo di ripristino	Responsabile	Data di completamento dell'attività
Prestazione di servizi: interrotta	<p>Riesaminare la situazione finanziaria dello studio, compresi i flussi di cassa dovuti ai mancati introiti, per coprire le spese generali.</p> <p>Ridurre al minimo le spese generali, rivedere le spese ed elaborare un piano di intervento per ridurre i costi fissi, inclusa la riduzione dell'orario di lavoro del personale.</p> <p>Procurarsi attrezzature alternative per continuare l'erogazione delle prestazioni.</p> <p>Diversificare la gamma di servizi offerti ai clienti.</p>	<p>Accantonare riserve di liquidità sufficienti a coprire i costi.</p> <p>Ove possibile, ridurre i costi.</p> <p>Cercare nuovi servizi da offrire ai clienti.</p> <p>Individuare ulteriori fornitori di attrezzature</p>	2 settimane	Professionista	00/00/X0

7.6.4a Checklist per il ripristino dell'operatività

La *checklist* della [Tabella 7.17](#) andrebbe utilizzata una volta conclusosi l'incidente, al fine di ristabilire la piena operatività dello studio. La lista va adattata alle esigenze specifiche dello studio.

Tabella 7.17 Checklist per il ripristino dell'operatività dello studio

INTERVENTO DI RISPOSTA	Contrassegnare	INTERVENTI ATTUATI
Una volta superata la crisi, verificare che sia stato effettuato quanto segue:	<input type="checkbox"/>	
• È stata riassegnata la massima priorità alla ripresa delle attività dello studio?	<input type="checkbox"/>	
• Si è continuato a raccogliere informazioni sulla situazione attuale e sulle sue implicazioni per lo studio?	<input type="checkbox"/>	
• È stata valutata l'attuale situazione finanziaria dello studio?	<input type="checkbox"/>	
• Si è provveduto a contattare il <i>broker</i> /la società di assicurazioni?	<input type="checkbox"/>	
• Sono stati stabiliti gli obiettivi finanziari e la tempistica per il ripristino delle attività?	<input type="checkbox"/>	
• Sono stati informati lo <i>staff</i> e gli altri principali soggetti interessati?	<input type="checkbox"/>	
• Sono state definite le informazioni necessarie e ne è stata individuata la possibile fonte?	<input type="checkbox"/>	

INTERVENTO DI RISPOSTA	Contrassegnare	INTERVENTI ATTUATI
• Sono state definite le priorità e le possibilità di ripristino?	<input type="checkbox"/>	
• È stato aggiornato il piano di ripristino dell'operatività?	<input type="checkbox"/>	
• Si è preso nota di quanto appreso durante la fase di ripristino, a tutti i livelli dello studio, per farne tesoro in futuro?	<input type="checkbox"/>	
• È stata definita l'attuale situazione finanziaria dello studio?	<input type="checkbox"/>	
• È stata verificata la disponibilità di liquidità dello studio, attraverso un'analisi del prospetto di flussi di cassa?	<input type="checkbox"/>	
• Sono stati stabiliti e registrati gli obiettivi, le azioni e le priorità della fase di ripristino?	<input type="checkbox"/>	
• È stata formata una squadra di addetti al ripristino cui affidare la responsabilità di tale attività?	<input type="checkbox"/>	
• Lo studio è in grado di fare lavorare la squadra di ripristino in una sede alternativa?	<input type="checkbox"/>	
• Lo studio dispone di risorse adeguate (risorse umane, finanziarie, ecc.) per riportare le attività ai livelli operativi precedenti alla crisi?	<input type="checkbox"/>	
• Sono stati calcolati i costi del piano di ripristino dell'operatività e si è valutato se lo studio è in grado di sostenerli?	<input type="checkbox"/>	
• È stata studiata una strategia di comunicazione per fare sapere ai clienti e al pubblico che lo studio è nuovamente operativo?	<input type="checkbox"/>	
• Sono stati predisposti un prospetto previsionale dei flussi di cassa e un conto economico previsionale?	<input type="checkbox"/>	
• Come si intende finanziare la riapertura dello studio? Con fondi propri o attingendo ad altre risorse?	<input type="checkbox"/>	
• Nel caso in cui lo studio già disponga di affidamenti bancari prima della crisi, si è valutato se le modalità e le condizioni pattuite siano adeguate ai nuovi bisogni e alla nuova situazione dello studio?	<input type="checkbox"/>	
• Si dispone di linee di credito alle quali attingere per finanziare la riapertura dello studio?	<input type="checkbox"/>	
•	<input type="checkbox"/>	
• Esistono piani e progetti, a livello di amministrazione locale o ad altro livello, che potrebbero incidere sulla sede dello studio (ad esempio variazioni che potrebbero limitare l'accesso allo studio)?	<input type="checkbox"/>	
• Le attuali dimensioni della sede sono proporzionate alla potenziale crescita delle attività dello studio?	<input type="checkbox"/>	
• Lo studio dispone ancora delle attrezzature e dei macchinari necessari per riprendere le proprie attività?	<input type="checkbox"/>	

7.6.4b Aggiornamento, manutenzione e revisione periodica del piano

È indispensabile che il piano venga testato periodicamente mediante esercitazioni, per garantirne l'adeguatezza e l'utilità: questo è un requisito indispensabile per poter contare sulla riuscita del piano nell'eventualità di una situazione di emergenza.

Il piano dovrà essere revisionato e aggiornato periodicamente per garantire che sia accurato e rispecchi le condizioni realmente esistenti all'interno o all'esterno dello studio.

A titolo di promemoria segnaliamo i seguenti aspetti:

- Tutti i soggetti che potrebbero trovarsi coinvolti in una situazione di emergenza all'interno dello studio dovranno effettuare esercitazioni pratiche.
- È necessario tenere conto dei cambiamenti avvenuti all'interno dello *staff* e prevedere una sessione dedicata alla presentazione del piano di emergenza, nel quadro delle attività di formazione e addestramento del personale di nuova assunzione.
- Nel piano, è preferibile di utilizzare le qualifiche professionali anziché i nomi degli addetti.
- Ogni variazione nella struttura organizzativa o nella rete di fornitori e subfornitori dello studio dovrà essere registrata nel piano di emergenza.
- Dopo una situazione di emergenza, è fondamentale riesaminare il funzionamento del piano, sottolineando gli aspetti che hanno dato buoni risultati e quelli che necessitano di miglioramenti per il futuro.

Le revisioni effettuate dovranno essere registrate nella [Tabella 7.18](#).

Tabella 7.18 Revisione del piano di ripristino dell'operatività dello studio

Data di aggiornamento/revisione	Motivo della revisione	Variazioni apportate

7.6.5 Morte o invalidità del titolare dello studio

Un'altra area di rischio è rappresentata dall'eventuale morte o stato di invalidità del titolare dello studio. Finora si è parlato molto della gestione dei rischi legati all'attività dello studio, ma è anche necessario prevedere delle strategie di riduzione dei rischi legati alla persona fisica del titolare o dei titolari dello studio.

7.6.5a Le strategie di attenuazione del rischio

Le strategie da predisporre per l'eventualità che si verifichi la morte o lo stato di invalidità del titolare o degli associati dello studio sono le seguenti (cfr. *checklist* della [Tabella 7.19](#)):

1. Documentare tutte le informazioni strategiche per lo studio
 - a. Documentare e conservare in luogo sicuro tutte le informazioni cruciali per il funzionamento e l'operatività dello studio, quali ad esempio:
 - i. i contratti e gli accordi sottoscritti con i clienti;
 - ii. i contratti e gli accordi sottoscritti con lo *staff*;
 - iii. i contratti e gli accordi sottoscritti con i fornitori;
 - iv. eventuali garanzie personali fornite e il loro beneficiario;
 - v. accordi stipulati con banche e finanziatori;
 - vi. nome e recapiti del legale dello studio;

- vii. diritti di proprietà intellettuale dello studio;
- viii. indicazioni per il funzionamento corrente dello studio.

2. Copertura assicurativa

- a. Lo studio e il suo titolare dovranno dotarsi di una adeguata copertura assicurativa.
- b. Se sono presenti degli associati, costituisce misura prudenziale stipulare per ciascuno una polizza che garantisca la disponibilità dei fondi necessari a liquidare agli eredi la quota di cui era titolare l'associato deceduto.
- c. Come regola prudenziale, si consiglia di assicurare, oltre al capitale materiale, anche il capitale umano dello studio.
- d. Le polizze riguarderanno:
 - le figure chiave dello studio;
 - gli associati/azionisti dello studio:
 - con tali polizze si garantisce la liquidazione delle somme spettanti agli eredi dell'associato;
 - il patrimonio netto dello studio:
 - si raccomanda di abbinare alla polizza un accordo di acquisto-vendita con le seguenti caratteristiche.

3. Assicuratevi di aver predisposto un adeguato accordo preliminare di compravendita.

- a. Se il titolare dello studio ha un associato, è importante prevedere un adeguato accordo di compravendita relativo alle quote dello studio che abbia piena validità anche in caso di morte o invalidità di uno degli associati. L'accordo definisce le condizioni stabilite dagli associati per l'acquisto o la vendita della propria quota dello studio.
 - L'accordo deve essere redatto con modalità atte a conferirgli valore legale
 - È necessario verificare che non vi siano incongruenze tra l'accordo e la copertura assicurativa stipulata a favore dell'associato o dell'azionista

4. La banca e i fornitori dello studio dovranno essere informati dell'avvenuta morte o dello stato di invalidità del titolare o dell'associato:

- a. È importante considerare in anticipo quali potranno essere le reazioni delle banche, degli altri finanziatori e dei fornitori alla notizia della morte o dello stato di invalidità del titolare dello studio.
 - Saranno disposti a confermare il finanziamento alle medesime condizioni o vorranno revocarlo?
 - Lo studio dispone di riserve finanziarie sufficienti a fronteggiare tale evenienza?

5. Lo *staff* va adeguatamente preparato.

- a. Lo *staff* dovrà essere preparato a svolgere le funzioni fondamentali di gestione e conduzione dello studio e non dipendere totalmente dal titolare.

6. Lo studio deve dotarsi di un manuale delle procedure costantemente aggiornato.

- a. Ai fini della continuità operativa dello studio, è indispensabile la presenza di un manuale che descriva le procedure, i processi e le attività dello studio.
- b. Ciò consente di continuare ad operare anche nell'eventualità di morte o stato di invalidità del titolare, fino a quando non si abbia certezza sul futuro dello studio.
- c. Il manuale rappresenta anche un documento chiave per qualsiasi processo di valutazione in corso, apportando valore aggiunto allo studio e riducendone la dipendenza dal titolare.

7. Descrizione delle mansioni

- a. È indispensabile che a ciascun ruolo corrisponda una descrizione delle mansioni corrispondenti e che tutti abbiano compreso con chiarezza quali siano i loro compiti.

8. Effettuare valutazioni periodiche dello *staff*

- a. Valutazioni periodiche consentono di essere costantemente informati dei progressi compiuti dallo *staff* e offrono al titolare l'opportunità di comunicare agli interessati il proprio giudizio sulle loro prestazioni.
- b. La valutazione offre al titolare l'opportunità di informare lo *staff* delle misure che dovranno essere adottate in caso di morte o stato di invalidità.

9. Associati dello studio

- a. Qualora vi fossero più associati all'interno dello studio, è fondamentale che ciascuno di essi chiarisca cosa accadrà in caso di morte o stato di invalidità.

10. È importante stabilire se la morte improvvisa o lo stato di invalidità del titolare o dell'associato potrebbero compromettere altre relazioni di affari che lo studio abbia in essere.

Tabella 7.19 *Checklist* delle strategie di attenuazione del rischio

	Rischio	Domanda da porsi per l'autovalutazione
1.	Informazioni cruciali per lo studio	Le informazioni seguenti sono state documentate per iscritto e conservate in luogo sicuro? 1. Contratti e accordi sottoscritti con i clienti 2. Contratti e accordi sottoscritti con lo <i>staff</i> 3. Contratti e accordi sottoscritti con i fornitori 4. Eventuali garanzie personali fornite e loro beneficiario 5. Accordi stipulati con banche e finanziatori 6. Nome e recapiti del legale dello studio 7. Diritti di proprietà intellettuale detenuti dallo studio 8. Indicazioni per il funzionamento corrente dello studio
2.	Presenza di una adeguata copertura assicurativa	Sono state sottoscritte polizze che coprono: 1. Le figure chiave dello studio? 2. L'associato/azionista? 3. Il patrimonio dello studio?
3.	Accordo preliminare di compravendita delle quote	1. È stato predisposto un accordo avente valore legale? 2. Si è verificato che non vi siano incongruenze tra l'accordo e la copertura assicurativa stipulata a favore dell'associato o dell'azionista?
4.	Banche e fornitori	1. Sono disposti a confermare gli accordi in essere o potrebbero revocare il finanziamento? 2. Lo studio dispone di riserve finanziarie sufficienti a fronteggiare tale evenienza?
5.	Formazione dello <i>staff</i>	1. Lo <i>staff</i> è stato addestrato a gestire e condurre lo studio in autonomia?
6.	Manuale delle procedure	1. È stato predisposto un manuale delle procedure? 2. Il manuale è stato aggiornato regolarmente?
7.	Descrizione delle mansioni	1. È stato predisposto un mansionario?

	Rischio	Domanda da porsi per l'autovalutazione
8.	Valutazione dello <i>staff</i>	1. Vengono eseguite periodiche valutazioni dello <i>staff</i> ? 2. Con quali modalità?
9.	Associati	1. Gli associati dello studio hanno provveduto a chiarire cosa accadrà in caso di morte o stato di invalidità di uno di loro?
10.	Altre relazioni di affari	1. La morte o lo stato di invalidità del titolare potrebbe ripercuotersi in maniera indebita sulle altre relazioni di affari dello studio? 2. È possibile ovviare a questo inconveniente?

7.7 Responsabilità civile e copertura assicurativa

Il **Modulo 7** è interamente dedicato al tema della gestione del rischio e alle strategie che lo studio può adottare a questo scopo. Alcuni dei rischi analizzati potranno essere eliminati, ma per molti di essi lo studio potrà unicamente cercare di tenerli sotto controllo e nel tempo di attenuarli.

I professionisti che operano all'interno di uno studio dovrebbero considerare la copertura assicurativa come una componente importante della loro strategia di gestione del rischio. Il primo passo consiste nell'individuare le tipologie di rischio che potrebbero avere conseguenze significative per lo studio. Il passo successivo consiste nell'identificare il rischio, quantificarlo e agire in risposta a tale rischio.

Ad ogni modo, quando si giunge alla conclusione che un determinato rischio sia troppo elevato per poterlo sostenere, la scelta migliore è trasferirlo e la sottoscrizione di una polizza assicurativa è una delle tradizionali forme di trasferimento del rischio. Inoltre, in alcuni casi, sono gli stessi ordini professionali e/o gli organismi di vigilanza a richiedere ai propri membri la stipula di un'assicurazione a copertura dei danni da responsabilità professionale.

Il professionista può scegliere tra numerose tipologie di assicurazione in grado di tutelarlo nel momento presente e in futuro. La scelta deve essere determinata dalle circostanze specifiche e ciò presuppone una analisi preliminare della propria situazione e del livello di esposizione e responsabilità al quale si è soggetti.

Per la maggior parte delle coperture assicurative, il *broker* agisce in qualità di rappresentante dell'assicurato ed è lui che si occupa di individuare sul mercato assicurativo la forma di copertura più adeguata al caso individuale. Ecco perché è importante essere certi che la persona cui ci si affida conosca a fondo l'attività del professionista, ne abbia analizzato il profilo di rischio e lo sappia comunicare correttamente alle compagnie di assicurazione. Tutto ciò presuppone l'aver conseguito una apposita licenza, il cui rilascio è condizionato al possesso di requisiti che variano a seconda del paese in cui si opera.

Il *broker* assicurativo non dovrà soltanto conoscere la professione svolta dall'assicurato, ma dovrà anche possedere buone conoscenze nel campo del diritto assicurativo. Anche l'assicurato, d'altro canto, farà bene ad informarsi sulla reputazione e sull'esperienza dell'assicuratore e sulla qualità della copertura offerta. Uno dei fattori da considerare, per esempio, è la disponibilità dell'assicuratore a collaborare con l'assicurato al fine di ridurre l'esposizione al rischio.

7.7.1 Copertura assicurativa dei rischi da responsabilità professionale

Le polizze a copertura dei rischi da responsabilità professionale hanno lo scopo di tutelare il professionista da richieste di risarcimento connesse a infortuni, perdite o danni causati a terzi dalla negligenza professionale dello stesso professionista o dei suoi collaboratori.

I livelli di copertura variano notevolmente, in funzione del caso specifico. Tra gli elementi della polizza da valutare prima della stipula citiamo i limiti della copertura, la franchigia applicabile, la retroattività, la copertura geografica e le limitazioni. Naturalmente è necessario che venga definito con la massima chiarezza quello che è incluso nella copertura offerta dalla polizza.

7.7.1a Copertura di tutte le attività professionali svolte

Il professionista dovrà essere pienamente informato di qualsiasi restrizione, limitazione o esclusione dalla copertura assicurativa, in riferimento alle attività professionali svolte. Ove possibile, si dovrà chiedere all'assicurazione di confermare per iscritto che le aree di attività in cui si opera sono effettivamente incluse nella copertura sottoscritta. A titolo di esempio citiamo alcune attività soggette a regole diverse nelle singole giurisdizioni:

- Revisione legale dei conti
- Consulenza finanziaria
- Piani pensionistici
- Pianificazione finanziaria per la terza età, pianificazione successoria
- Intermediazione per mutui/finanziamenti
- Procedure concorsuali
- Fusioni e acquisizioni
- Operazioni di compravendita
- Immigrazione
- Pratiche successorie e testamentarie, curatele di eredità giacenti
- Consulenza in materia di assicurazione e gestione del rischio

7.7.1b Altri aspetti da considerare

1. Individuazione dei rischi

Quando si chiede una copertura assicurativa contro i danni da responsabilità professionale è indispensabile fornire senza reticenze tutte le informazioni relative al proprio profilo di rischio. Il modulo di proposta utilizzato dalle assicurazioni ha proprio lo scopo di aiutare l'assicuratore a definire le caratteristiche che la polizza dovrà possedere per poter tutelare l'assicurato in modo efficace.

La maggior parte delle polizze per responsabilità professionale non costituisce un contratto rinnovabile, il che significa che la copertura assicurativa viene meno il giorno stesso della scadenza e per rinnovarla è necessario presentare una nuova proposta prima della scadenza della polizza in corso. L'assicuratore presenterà quindi un preventivo calcolato in base alle informazioni contenute nella richiesta.

2. Reintegro del massimale

A differenza di quanto avviene con altre tipologie di assicurazioni contro i danni da responsabilità civile, nel caso delle assicurazioni per responsabilità professionale la somma assicurata è generalmente limitata, di modo che l'importo massimo liquidabile dall'assicuratore si applica all'insieme di tutti i risarcimenti richiesti durante il periodo di validità della polizza. La clausola di reintegro automatico del massimale consente di elevare il limite complessivo per il numero di reintegri previsti nella polizza, laddove il limite per ciascuna richiesta di risarcimento rimanga pari al valore della somma assicurata. Dato che quest'ultima varia da una polizza all'altra, è preferibile optare per un reintegro illimitato del massimale.

3. Data di inizio della retroattività della copertura

La data di inizio della retroattività è quella dopo la quale le azioni, *omissioni* o gli errori compiuti dall'assicurato sono coperti dalla polizza. Eventuali azioni, *omissioni* o errori derivanti da lavori compiuti successivamente alla data di inizio della retroattività sono quindi coperti dalla polizza.

Tuttavia, qualsiasi limite posto alla retroattività della copertura potrebbe portare all'esclusione di una parte o di tutto il lavoro eseguito in passato, pertanto, la presenza di tali limiti all'interno della polizza andrà valutata con estrema attenzione.

4. Copertura per le attività svolte in passato o per conto di studi di cui si è fatto parte in precedenza

Si consiglia di verificare se la polizza tuteli il professionista nei confronti delle richieste di risarcimento relative ad attività svolte in passato o per conto di studi di cui si è fatto parte in precedenza.

5. Coperture aggiuntive

La polizza può essere estesa alle seguenti garanzie aggiuntive nei casi di:

- Ingiuria e diffamazione
- Perdita di documenti
- Disonestà
- Atti dolosi o fraudolenti commessi dai collaboratori
- Ingresso e/o uscita degli associati dallo studio
- Spese legali sostenute per indagini e per la risoluzione di reclami e controversie

Alcune di queste garanzie si attivano automaticamente se la polizza prevede la copertura di qualsiasi tipo di responsabilità civile. Ad ogni modo, si consiglia di verificare la presenza di queste e di eventuali altre garanzie offerte.

6. Prosecuzione della copertura in caso di cessazione dell'attività

Alcune polizze di responsabilità professionale si limitano a coprire le prestazioni rese prima della data di cessazione dell'attività professionale.

Questo genere di polizza viene sottoscritta sulla base delle richieste di risarcimento pervenute e lo studio professionale viene tutelato soltanto nei confronti delle richieste di risarcimento presentate entro il periodo di copertura della polizza, in relazione al lavoro svolto quando lo studio era ancora in attività.

La clausola di prosecuzione della copertura può essere applicata soltanto in caso di chiusura dello studio, in quanto il titolare si è ritirato dall'attività o in quanto l'attività è stata ceduta ad un altro studio.

Infatti, la responsabilità professionale nei confronti dei clienti non ha limiti di tempo e di conseguenza non potrà avere limitazioni il periodo per cui si rende necessaria la copertura dell'assicurazione. La copertura è necessaria fino a quando gli associati dello studio ritengono che non vi siano più probabilità di incorrere in problemi in relazione alle attività svolte.

7.7.2 Altri tipi di polizze assicurative da considerare

Quello che segue è un elenco delle tipologie di polizze che lo studio potrebbe dover prendere in considerazione, in funzione delle condizioni esistenti a livello locale. Tale elenco è puramente indicativo.

1. Interruzione delle attività o mancato guadagno

Questo genere di polizza tutela lo studio nel caso di interruzioni dovute ai danni causati alle proprietà da incendi o altri eventi assicurati. La polizza copre le spese correnti e garantisce il mantenimento dell'utile netto attraverso l'erogazione di liquidità.

2. Danni a edifici e attrezzature

Questo genere di polizza copre i danni subiti dai locali in cui è situato lo studio e da tutto ciò che in essi è contenuto, inclusi materiali d'uso e di inventario, a seguito del verificarsi di un certo numero di circostanze, specificate nel contratto di assicurazione.

3. Responsabilità civile non professionale

Questo genere di polizza tutela il proprietario e la sua impresa dai rischi finanziari derivanti dal fatto di essere stato giudicato responsabile nei confronti di terzi per morte, danni alla persona, perdita o danno di beni materiali o perdite economiche causate dalla negligenza dello studio o del professionista.

4. Assicurazione sulle figure chiave dello studio

Questo genere di polizza dovrebbe contribuire a risarcire della perdita di una figura chiave dell'organico dello studio.

5. Infortunio e malattia

Si tratta di una assicurazione importante per i professionisti, che tutela il loro ruolo di lavoratori autonomi, fatto salvo quanto previsto dalla normativa locale.

6. Rapina e furto

Lo studio e il suo patrimonio dovrebbero essere tutelati contro il rischio di rapine e furti, qualora questo rischio non fosse già incluso nella polizza di cui al punto 2.

7. Atti dolosi o fraudolenti del personale

Questa polizza risarcisce le perdite dovute ad appropriazione indebita, sottrazione o furto da parte di dipendenti o collaboratori.

8. Avaria di impianti, attrezzature e macchinari

Questa polizza tutela contro i danni causati dalla rottura di impianti, attrezzature e macchinari e assume particolare importanza quando il funzionamento dello studio dipende in misura significativa dalle proprie attrezzature tecniche (*computer*). Anche questi danni potrebbero essere inclusi nelle polizze di cui al punto 2, ma si raccomanda di verificare attentamente il testo della polizza.

7.8 Conclusioni

Nel [Modulo 7](#) è stato affrontato il tema della gestione del rischio e del suo impatto sulla vita di uno studio professionale ed è stato tracciato un quadro di riferimento per individuare, valutare e fronteggiare i rischi ai quali è soggetto ogni singolo studio.

Sono stati anche analizzati i problemi di natura etica legati alla gestione dello studio, descrivendo le possibili misure di salvaguardia, i sistemi di controllo e il ruolo fondamentale che essi svolgono ai fini della gestione del rischio. In quest'ottica è stata descritta la funzione del Piano di continuità operativa dello studio e delle strategie per fronteggiare l'eventualità di morte o di invalidità del suo titolare.

Il modulo si è concluso con una analisi dei rischi legati alla responsabilità civile e professionale dello studio e delle tipologie di polizza assicurativa disponibili sul mercato. Per concludere, si raccomanda al professionista di esercitare la massima vigilanza ed attenzione, individuando tutte le possibili aree di rischio presenti all'interno dello studio e adottando le misure più idonee a ridurre o eliminare i rischi che superino un dato livello accettabile.

7.9 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC

Riferimenti bibliografici

IFAC Guide to Control for Small- and Medium-Sized Practices. New York: IFAC March 2009.

<http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Institute of Chartered Accountants in Australia. Quality Control Guide. 2nd edition. Sydney: ICAA, 2009.

International Federation of Accountants (IFAC). Code of Ethics for Professional Accountants. New York: IFAC, 2009.

Letture consigliate

Brooks, Leonard J. and, Dunn, Paul. Business and Professional Ethics for Directors, Executives and Accountants. Mason, Ohio, United States: South-Western Cengage Learning, 2010.

CPA Australia Insurance Resources <http://www.cpaaustralia.com.au/cps/rde/xchg/cpa-site/hs.xsl/knowledge-practice-toolkit-insurance.html>

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management - Integrated framework. AICPA, New York 2004.

Deppe, Larry A. "Client acceptance: what to look for and why. Tips for accountants on deciding which new clients to accept". The CPAJournal Online, May 1992.

<http://www.nysscpa.org/cpajournal/old/12543349.htm>

Hildebrand, Clive. "The greater good." CIO, 8(1994): 32 -40.

Jensen, Bill. Work 2.0: Rewriting the Contract. Cambridge, MA Perseus Publishing Group, 2002.

Leung, Philomena, Coram, Paul, Cooper, Barry J. and, Richardson, Peter. Modern Auditing and Assurance Services. Sydney: John Wiley & Sons Australia, 2008.

Maister, David H. Managing the Professional Service Firm. New York: Free Press, c1993.

(In italiano)

Multimedia training course "Professionista 24" n. 15: Responsabilità professionale e strumenti assicurativi. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.

Video: <http://www.economiaefinanza.org/categoria/risk-management>

Risorse reperibili nel sito di IFAC

Pubblicazioni IFAC

<http://web.ifac.org/publications>

Pubblicazioni dell'IFAC SMP Committee all'indirizzo <http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Per un elenco più aggiornato di altre risorse utili sull'argomento trattato nel **Modulo 7**, si rimanda alla sezione Resources dell'International Center for Small and Medium Practices all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources> e, in particolare, ai "collegamenti rilevanti" all'indirizzo http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php

Per effettuare ricerche di dati e materiali inerenti ai temi trattati nel **Modulo 7**, sul sito web degli organismi appartenenti all'IFAC e su altre pagine web, si consiglia di utilizzare il motore di ricerca IFACnet, sulla home page dell'International Center for Small and Medium Practices all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/>

Per un dibattito sui temi oggetto del **Modulo 7**, aperto ai professionisti di tutto il mondo, si rimanda al Discussion Board IFAC SMP/SME all'indirizzo <http://web.ifac.org/forum/SMP/1>

Appendici

Appendice 7.1 Responsabilità della *leadership* in relazione ai controlli di qualità interni allo studio

ISQC 1, paragrafi 18 e 19

In conformità al principio ISQC 1, lo studio riconosce l'importanza di promuovere una cultura interna che riconosca la qualità come elemento essenziale per lo svolgimento degli incarichi. L'associato/gli associati/il titolare/il consiglio di amministrazione si assume/assumono la responsabilità ultima del sistema di controllo della qualità dello studio e lo studio ha definito politiche e procedure in merito a ciascuno degli elementi del sistema interno di controllo qualità, così come descritto nel principio ISQC 1. L'associato/gli associati/il titolare/il consiglio di amministrazione assegna/assegnano la responsabilità operativa del sistema di controllo della qualità a:

(inserire il/i nome/i) _____

il quale/i quali è/sono in possesso di esperienza e capacità sufficienti ed adeguate, nonché dell'autorità necessaria ad assumersi tale responsabilità e ha/hanno accettato tale ruolo.

Firma _____

Data _____

Firma _____

Associato _____

Data _____

Appendice 7.2 Circostanze e relazioni che prevedono l'obbligo di notifica (ai responsabili dell'incarico, nel caso di incarichi di revisione)

Ove un collaboratore (o un componente del *team* di revisione) sia a conoscenza della presenza di una relazione/associazione con un cliente, dovrà informarne un funzionario addetto al controllo di qualità, di modo che possano essere adottate le misure del caso. Le relazioni/associazioni cui si riferisce il presente paragrafo sono:

- rapporto lavorativo tra amici o membri della famiglia e l'impresa del cliente;
- rapporto lavorativo futuro o recente con il cliente, con funzioni di amministratore, dirigente o altro ruolo di *governance* di rilievo;
- strette relazioni di affari con il cliente;
- interessi finanziari nell'impresa del cliente;
- concessione di prestiti o garanzie da parte del cliente o in suo favore;
- accettazione di doni, benefici o ospitalità offerti dal cliente;
- qualunque altra associazione contraria ai requisiti di integrità e oggettività.

All'atto della notifica, il responsabile dell'incarico o colui che si occupa di valutare i rischi per l'indipendenza e l'oggettività adotterà le misure idonee ad eliminare tali rischi o a ridurli ad un livello accettabile. La documentazione fornirà evidenza del modo in cui detti rischi sono stati individuati e gestiti. Quello che segue è uno schema *pro forma* ad uso degli studi che svolgono incarichi di revisione, tratto dalla guida IFAC per il controllo di qualità negli studi di piccole e medie dimensioni (Guide to Quality Control for Small- and Medium-Sized Practices).

Scheda A

Indipendenza degli associati e dello staff

Elencare, descrivendone brevemente la natura, tutte le situazioni che, al meglio delle proprie conoscenze, si ritiene potrebbero incidere sul rispetto del requisito dell'indipendenza. Nel compilare l'elenco, fare riferimento al Paragrafo 290 del Codice IESBA.

Tutte le risposte saranno esaminate dal responsabile dell'incarico. Potrebbero essere necessarie ulteriori informazioni per stabilire quali interventi debbano eventualmente essere posti in essere.

Tutte le decisioni assunte, unitamente al loro stato di attuazione, dovranno essere documentate per iscritto e in modo dettagliato.

Descrizione	Possibili effetti sull'indipendenza	Misure di salvaguardia adottate (ove applicabili) per eliminare il rischio o ridurlo ad un livello accettabile

Appendice 7.3 Conferma annuale del rispetto del requisito di indipendenza

Istruzioni

Tutti i componenti del *team* dell'incarico, inclusi gli associati dello studio, dovrebbero compilare il seguente modulo per confermare di avere operato in conformità alle politiche e alle procedure dello studio in materia di indipendenza. Il modulo dovrà essere compilato:

- dai nuovi assunti, nel quadro delle attività di formazione e orientamento;
- in occasione di ogni valutazione annuale delle prestazioni individuali;
- dagli associati dello studio, una volta all'anno.

Nome del collaboratore

Sì	No	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Detiene interessi finanziari diretti o indiretti nell'impresa che ha conferito l'incarico o nelle sue consociate o affiliate?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Detiene interessi finanziari in un'impresa che rappresenta un importante concorrente, investitore o affiliato dell'impresa che ha conferito l'incarico?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Intrattiene relazioni di affari estranee allo studio con un cliente, un dirigente, un amministratore o un azionista di maggioranza, a scopo di lucro?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	È debitore nei confronti di un cliente di qualsivoglia somma di denaro (ad eccezione delle somme dovute in qualità di normale acquirente dei suoi prodotti o servizi, o delle somme dovute in relazione a prestiti concessi alle normali condizioni di mercato)?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	È autorizzato a firmare assegni per conto di un cliente?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	È legato in qualche modo ad un cliente, in qualità di promotore, sottoscrittore o amministratore fiduciario con diritto di voto, membro del consiglio di amministrazione, funzionario, o con qualunque altro ruolo equivalente a quello di membro dell'organo di gestione o di collaboratore?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Svolge le funzioni di membro del consiglio di amministrazione, amministratore fiduciario, funzionario o collaboratore di un cliente?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Uno dei membri della sua famiglia (coniuge o familiare a carico) è un collaboratore di uno dei clienti dello studio?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Qualcuno dei membri della sua famiglia ha svolto funzioni manageriali nell'impresa del cliente?
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vi sono fatture non saldate (volume elevato di lavori in corso di svolgimento) a carico dei clienti di cui è responsabile?

Se si è risposto Sì a una qualunque di queste domande, si dovranno descrivere i motivi che sono alla base dei rischi all'indipendenza dello studio nell'apposito promemoria delle verifiche effettuate in materia di indipendenza (*Independence Resolution Memorandum*), unitamente alla descrizione delle misure adottate per eliminarli o ridurli a un livello accettabile.

Firma del collaboratore Data

Firma del titolare/associato Data

Testo adattato da: Institute of Chartered Accountants in Australia, QC Guide, II edizione, marzo 2009.

Appendice 7.4 Checklist per l'accettazione di nuovi clienti

Istruzioni

La *checklist* dovrebbe essere utilizzata per documentare la decisione di accettare il nuovo cliente.

Nota bene: si rammenta ai professionisti, nel compilare la *checklist*, di prestare la massima attenzione così da evitare qualunque rischio di diffamazione, nel valutare ad esempio l'integrità personale del cliente.

Cliente Data

	Commenti
È stata valutata l'integrità del cliente e si è certi che non vi sia motivo di dubitarne	
Lo studio possiede le competenze necessarie per svolgere l'incarico?	
Lo studio possiede le risorse necessarie per portare a termine l'incarico entro i tempi previsti?	
Valutazione dell'indipendenza:	
Nel caso di incarichi di revisione: è stato compilato il questionario per la valutazione dell'indipendenza?	
Per tutti gli altri incarichi: sussistono rischi significativi per l'indipendenza dello studio?	
Sussistono problemi in merito al livello delle parcelle/ incasso delle fatture?	
Come sono state considerate le problematiche emerse dalla valutazione del cliente?	
Sussistevano fondati motivi per revocare l'incarico allo studio precedente?	
Sono stati valutati eventuali conflitti di interesse e i relativi rischi ridotti ad un livello accettabile?	

È stata programmata la visita di ispezione al sistema contabile e di tenuta dei registri Sì/No

Data

Si è deciso di accettare il cliente Sì/No

Le informazioni fornite dal cliente sono state verificate con i dati risultanti al registro delle imprese ed è stato eseguito il necessario *follow-up* Sì/No

È stata compilata la *checklist* relativa ai compiti previsti dall'incarico conferito dal cliente Sì/No

È stata inviata la lettera di incarico Sì/No

L'accettazione del nuovo cliente è stata inserita nell'ordine del giorno della riunione del *team* per informarne lo *staff* Sì/No

Checklist compilata da Data

Associato supervisore che ha effettuato il controllo Data

Testo adattato da: Institute of Chartered Accountants in Australia, QC Guide, II edizione, marzo 2009.

Appendice 7.5 Procedura per l'accettazione di un nuovo incarico: variazioni nell'incarico

Nominativo del cliente Fine esercizio

	Commenti/Riferimenti	Sigla
1. Chiedere al potenziale cliente l'autorizzazione a consultare il precedente professionista incaricato: se il permesso viene negato rifiutare l'incarico		
2. Se il permesso viene accordato, scrivere al revisore in carica per ottenere ogni informazione utile a consentire allo studio di decidere se accettare o meno l'incarico. Tra i motivi per non accettare l'incarico potrebbero rientrare considerazioni di carattere etico e economico: l'esistenza di parcelle ancora non saldate al precedente revisore non costituisce, di per sé, un motivo sufficiente per rifiutare l'incarico.		
3. Il revisore ancora in carica deve chiedere al cliente l'autorizzazione a fornire informazioni al nuovo revisore. Qualora il cliente neghi tale autorizzazione il revisore in carica dovrà darne comunicazione allo studio, che rifiuterà l'incarico.		
4. Le informazioni fornite dal precedente revisore (verbalmente o per iscritto) dovranno essere trattate con la massima riservatezza, indipendentemente dal fatto che l'incarico venga accettato o rifiutato.		
5. Si dovrà prendere nota di ogni motivo per il quale, a giudizio del precedente revisore, l'incarico dovrebbe essere rifiutato. Il precedente revisore è tenuto a fornire al nuovo revisore una giustificazione per tale giudizio.		
6. In caso di mancata risposta da parte del precedente revisore, sollecitare il riscontro mediante lettera raccomandata, specificando una data di scadenza trascorsa la quale si assumerà che non vi sono ragioni per rifiutare l'incarico.		
7. Qualora non si riceva alcuna risposta dal precedente revisore, ottenere una prova documentale delle sue dimissioni dall'incarico o della revoca per giusta causa dello stesso.		
8. Eseguire una ricerca su Google, digitando il nome del revisore e il nome della società, con particolare riferimento a qualsiasi particolare insolito registrato dalla rete o a notizie di comportamenti illeciti o non corretti dal punto di vista etico.		

Appendice 7.6 Checklist per la gestione del rischio

Individuare i rischi potenziali cui è soggetto lo studio

a. Rischi legati alla natura delle attività svolte dallo studio	
<input type="checkbox"/>	I compiti assegnati sono stati definiti in maniera adeguata, escludendo le aree per le quali lo studio non si assume alcuna responsabilità?
<input type="checkbox"/>	In che modo vengono valutate le competenze e l'esperienza necessarie per svolgere gli incarichi in corso e i nuovi incarichi?
<input type="checkbox"/>	Vengono valutate le aspettative del cliente e l'utilizzo che egli intende fare dei rapporti che gli fornirà lo studio?
<input type="checkbox"/>	Le prestazioni fornite dallo studio comportano un rischio elevato? (ad esempio, incarichi di revisione in corso o già espletati)
<input type="checkbox"/>	Lo studio sarà in grado di presentare una relazione obiettiva o il cliente insiste per ottenere un giudizio soggettivo?
b. Rischi legati al contratto sottoscritto dallo studio	
<input type="checkbox"/>	Con quali modalità vengono formalmente accettate le condizioni e i termini dell'incarico conferito e le eventuali variazioni successive?
<input type="checkbox"/>	Vengono utilizzati condizioni e termini contrattuali <i>standard</i> per tutti gli incarichi?
<input type="checkbox"/>	Viene posto un limite alla responsabilità dello studio?
<input type="checkbox"/>	Come si comporta lo studio in merito a eventuali corrispettivi stabiliti in funzione dell'esito dell'incarico o a compensi commisurati ai risultati?
<input type="checkbox"/>	Sussiste il divieto di detenere interessi finanziari nell'impresa del cliente o di ricevere provvigioni?
c. Rischi legati all'accettazione o al mantenimento dell'incarico	
<input type="checkbox"/>	Esiste una procedura formale per la valutazione dei potenziali clienti e quali sono le condizioni per l'accettazione?
<input type="checkbox"/>	Per quale motivo il cliente ha deciso di rivolgersi ad un altro studio?
<input type="checkbox"/>	Il cliente in questione è stato rifiutato da altri professionisti?
<input type="checkbox"/>	Il cliente ha dato segni di voler contestare le parcelle proposte per l'espletamento dell'incarico?
<input type="checkbox"/>	Il cliente ha concesso allo studio il tempo necessario per portare a termine il processo di valutazione ed accettazione dell'incarico?
<input type="checkbox"/>	Viene effettuata un'analisi periodica dei clienti che lo studio è riuscito a fidelizzare e con quali modalità viene eseguita?
<input type="checkbox"/>	Come si comporta lo studio in caso di conflitti di interesse?
<input type="checkbox"/>	In che modo lo studio garantisce la propria indipendenza?
<input type="checkbox"/>	Sussistono dubbi sulla solvibilità, sulla reputazione o sul <i>management</i> di un cliente?
d. Rischi legati allo svolgimento dell'incarico	
<input type="checkbox"/>	È prevista la consultazione di un secondo associato o di un mentore esterno?
<input type="checkbox"/>	In che modo viene garantita la riservatezza?

<input type="checkbox"/>	I compensi richiesti sono troppo bassi per garantire un lavoro di qualità?
<input type="checkbox"/>	Si investe a sufficienza nella formazione continua dello <i>staff</i> e degli associati dello studio?
<input type="checkbox"/>	Sono stati rispettati gli obblighi di formazione professionale continua?
<input type="checkbox"/>	Che livello massimo di risarcimento prevede l'attuale polizza per la responsabilità professionale?
<input type="checkbox"/>	Il livello e le condizioni della polizza sono adeguati alle necessità?
<input type="checkbox"/>	L'assicurazione è stata informata di tutte le attività professionali svolte dallo studio?
<input type="checkbox"/>	Si è a conoscenza del rischio di ricevere una richiesta di risarcimento e, se sì, se ne è informata l'assicurazione durante il periodo di validità della polizza o all'atto della presentazione della proposta di sottoscrizione?
<input type="checkbox"/>	Sono in corso denunce per il mancato pagamento di parcelle emesse che potrebbero generare contro-denunce per negligenza professionale da parte del cliente?
<input type="checkbox"/>	Quali sono i rischi legati alle prestazioni di professionisti diversi all'interno dello stesso studio?
<input type="checkbox"/>	Vi sono all'interno dello studio altri professionisti ai quali si applica il limite massimo di risarcimento?
<input type="checkbox"/>	Lo studio si affida a subappaltatori/terzi fornitori/consulenti e di che tipo di copertura assicurativa si è dotato lo studio in relazione all'opera da essi svolta?
<input type="checkbox"/>	È stata considerata la congruenza tra i livelli di competenza e i livelli di copertura assicurativa ed è prevista la possibilità di un indennizzo?
<input type="checkbox"/>	Il materiale pubblicitario e promozionale utilizzato dal professionista o dallo studio potrebbe indurre in inganno in merito alle reali competenze, qualifiche, ecc. del professionista?
<input type="checkbox"/>	Il personale ha ricevuto tutte le indicazioni e l'assistenza e necessarie?
<input type="checkbox"/>	Con quali modalità viene garantita la supervisione del personale?
<input type="checkbox"/>	Con quali modalità vengono verificate le prestazioni del personale?
<input type="checkbox"/>	Lo studio si è dotato di idonee procedure di riesame e controllo?
<input type="checkbox"/>	I compiti e le responsabilità del personale in materia di gestione del rischio sono stati stabiliti e comunicati agli interessati?

Integrità

Domande da porsi:

Checklist per la verifica dell'integrità

N.	Domanda	Commento	Data
1.	I <i>file</i> dei clienti vengono riesaminati?		
2.	Con quale frequenza vengono riesaminati i singoli <i>file</i> dei clienti?		
3.	I <i>file</i> dei clienti contengono indicazioni operative (ad esempio, <i>software</i> utilizzato, preferenze postali, ecc.)?		
4.	Esistono dei criteri per l'accettazione e il mantenimento dei clienti? Sono documentati?		
5.	Viene utilizzata la lettera di incarico? A quali clienti viene inviata la lettera di incarico e con quale frequenza?		
6.	Lo studio si serve di <i>checklist</i> ? Esiste un elenco generale delle <i>checklist</i> utilizzate? Chi utilizza le <i>checklist</i> all'interno dello studio? Con quale frequenza vengono aggiornate le <i>checklist</i> e chi se ne occupa?		
7.	Si dispone di procedure documentate, come manuali, modelli di lettere tipo, ecc.? Dove vengono conservati?		
8.	All'interno dello studio, chi è responsabile della gestione delle procedure di controllo della qualità volte a garantire che tutto il lavoro sia svolto con la massima qualità?		

Servizi offerti dallo studio

Domande da porsi:

Checklist dei servizi offerti dallo studio

N.	Domanda	Commento	Data
1.	Saprebbe dire quali sono i servizi offerti dal suo studio? Esiste un elenco unificato di tutti i servizi disponibili, a disposizione dei clienti e dello <i>staff</i> ?		
2.	Le capita di proporre dei servizi che lo studio non è qualificato a svolgere?		
3.	Si assicura che i servizi offerti siano ben chiari al cliente, facendogli firmare una lettera di incarico?		

N.	Domanda	Commento	Data
4.	I componenti dello <i>staff</i> che vengono assegnati all'incarico sono sempre qualificati e competenti a svolgere i compiti specifici ad essi affidati?		
5.	I servizi offerti sono compatibili con il profilo e le risorse umane dello studio?		
6.	Lo studio dispone delle risorse necessarie per svolgere puntualmente l'incarico che gli è stato affidato?		
7.	Lo studio dispone di una rete di alleanze e di accordi per lo scambio di clienti e in che modo viene dimostrata la qualità del lavoro svolto dallo studio?		
8.	Lo studio affida all'esterno parte del proprio lavoro e ne verifica la qualità (ad esempio, contabilità, revisione legale dei conti, ecc.)?		

Marketing e comunicazione

Domande da porsi:

Checklist per le attività di *marketing* e di comunicazione

N.	Domanda	Commento	Data
1.	Lo studio si è dotato di un piano di <i>marketing</i> /strategico adeguato alle sue dimensioni? Come viene monitorato e come vengono valutati i rischi collegati?		
2.	Il piano è stato documentato e comunicato ad alcuni o a tutti i membri dello <i>staff</i> ? Con quali modalità? Se ciò non è stato fatto, per quale motivo?		
3.	Ogni studio ha la sua cultura. È stata individuata la cultura del suo studio? In caso affermativo, lo <i>staff</i> ne è consapevole?		
4.	I clienti conoscono la cultura dello studio e, in caso negativo, si ritiene necessario comunicargliela?		
5.	Il piano di <i>marketing</i> tiene conto della concorrenza?		

Staff e risorse umane

Domanda da porsi:

Checklist dello *staff* e delle risorse umane

N.	Domanda	Commento	Data
1.	Lo studio è dotato di un proprio <i>staff</i> e ne sono stati individuati i ruoli specifici?		

N.	Domanda	Commento	Data
2.	Sono stati stipulati dei contratti di collaborazione o altro contratto analogo con lo <i>staff</i> ? In caso di risposta negativa si raccomanda di provvedere quanto prima a stipulare un contratto con ciascun elemento dello <i>staff</i> .		
3.	Sono state adottate delle misure a tutela della salute e della sicurezza dello <i>staff</i> ?		
4.	Lo studio si è dotato di proprie politiche in materia di sicurezza e salute professionale? Tali politiche vengono messe in pratica?		
5.	Con quali modalità vengono affrontati eventuali reclami del personale?		
6.	Lo studio si è dotato di un programma di orientamento e di formazione per i neo assunti?		
7.	Come vengono monitorate le prestazioni dello <i>staff</i> ? Quando e con quale frequenza?		
8.	In che modo si provvede ad aggiornare lo <i>staff</i> in merito alle novità intervenute in campo legislativo e amministrativo?		
9.	Si ritiene che lo studio si sia dotato di idonei metodi di supervisione dello <i>staff</i> ? Gli incarichi eseguiti dallo <i>staff</i> vengono sottoposti a revisione?		
10.	Se qualcuno dei membri dello <i>staff</i> esprime il proprio parere o fornisce consulenza ai clienti, ne siete informato? Lo <i>staff</i> è coperto dalla polizza di responsabilità professionale?		
11.	Se lo <i>staff</i> fornisce un parere o una consulenza, ne viene conservata traccia per riferimento futuro?		
12.	Come fa lo studio a garantire che lo <i>staff</i> o il professionista siano qualificati a fornire pareri e consigli ai clienti?		

Gestione delle informazioni e delle risorse

Domande da porsi:

Checklist per la gestione delle informazioni e delle risorse

N.	Domanda	Commento	Data
1.	Individuare/descrivere tutti i mezzi elettronici utilizzati per comunicare con gli organismi di vigilanza o con qualsiasi altro ente pubblico.		

N.	Domanda	Commento	Data
2.	Descrivere le misure adottate per garantire che venga posta la massima cura nel fornire consulenza al cliente e nel rispettare i requisiti di legge.		
3.	In che modo si tiene al corrente di tutte le novità legislative che potrebbero interessare lo studio e l'attività dei suoi clienti? Lo <i>staff</i> viene tenuto informato?		
4.	Quali accorgimenti adotta per essere certo di non incorrere in errori causati da negligenza professionale?		
5.	Dove si procura le informazioni e le risorse sulle quali fa affidamento? Le sue fonti di informazione sono affidabili? La qualità e il rigore delle sue fonti soddisfano l'obbligo di esercitare la dovuta diligenza professionale?		
6.	Lei è al corrente degli obblighi che è tenuto a rispettare in materia di professionalità?		
7.	Lei e il suo <i>staff</i> rispettate gli obblighi di formazione continua? In che modo vi tenete aggiornati? Come vengono monitorati gli aggiornamenti effettuati?		

Obblighi di legge

Domande da porsi:

Checklist degli obblighi di legge

N.	Domanda	Commento	Data
1.	Qual è la procedura adottata dallo studio per la presentazione di atti e documenti agli enti competenti?		
2.	Lo studio ha un registro clienti? Lei sa quale funzione svolge lo studio per ciascuno di questi clienti?		
3.	Lei controlla la lista clienti a fronte del programma di adempimenti da eseguire?		
4.	In riferimento al flusso di lavoro dello studio, saprebbe dire quali pratiche sono state portate a termine e qual è lo stato di avanzamento dei singoli incarichi? In che modo?		

N.	Domanda	Commento	Data
5.	I clienti vengono informati degli adempimenti da compiere per loro conto e delle modalità di svolgimento dell'incarico?		
6.	Viene misurata la <i>performance</i> dello studio in termini di adempimenti eseguiti? Con quale metodo?		
7.	Ritiene che vi siano dei rischi collegati agli adempimenti di legge, come ritardi nella presentazione di dichiarazioni e documenti, con le relative sanzioni? I clienti vengono informati di eventuali rischi identificati?		

Sistemi informatici e sicurezza

Domanda da porsi:

Checklist dei sistemi informatici e della loro sicurezza

N.	Domanda	Commento	Data
1.	Qual è il livello di sicurezza dell' <i>hardware</i> , del <i>software</i> e delle informazioni memorizzate su sistemi elettronici dello studio?		
2.	Lo studio utilizza soltanto programmi dotati di regolare licenza d'uso? In caso contrario sono stati valutati i possibili rischi?		
3.	Come si tutela lo studio dal rischio di pirateria o copia non autorizzata del <i>software</i> ?		
4.	Copie di riserva (<i>backup</i>): Con quali modalità viene effettuato il <i>backup</i> dei documenti? È stata verificata la possibilità di recuperare i dati dalle copie di <i>backup</i> ? Vengono testati i sistemi di <i>backup</i> ? Chi è responsabile del <i>backup</i> all'interno dello studio? Dove vengono registrate e conservate le attività di <i>backup</i> ?		

N.	Domanda	Commento	Data
5.	<p>Internet:</p> <p>Disponete di sistemi antivirus e quali?</p> <p>Con quale frequenza vengono aggiornati?</p> <p>Che tipo di politiche sono state emanate in merito al divieto di scaricare dati illecitamente?</p> <p>Le direttive sono state messe per iscritto?</p> <p>Lo studio dispone di un <i>firewall</i>?</p> <p>Lo studio si è dotato di programmi <i>anti-spam</i>?</p>		
6.	<p>Posta elettronica:</p> <p>Esistono nello studio politiche e procedure sull'utilizzo della posta elettronica da parte del personale?</p> <p>Lo studio ha predisposto una dichiarazione di esonero dalle responsabilità ed un modulo per l'autorizzazione al trattamento dei dati personali da utilizzare in caso di necessità?</p>		
7.	<p>Lo studio dispone di un servizio di assistenza tecnica di pronto intervento o facilmente accessibile nel caso di guasto dell'<i>hardware</i> o del <i>software</i>?</p>		

Crisi del *management* e piani di successione

Domande da porsi:

Checklist per la crisi del *management* e i piani di successione

N.	Domanda	Commento	Data
1.	<p>Chi è il titolare o l'associato principale dello studio?</p> <p>Si tratta della stessa persona che si occupa della gestione dello studio?</p> <p>In caso contrario a chi spetta tale responsabilità?</p>		
2.	<p>C'è qualcun altro all'interno dello studio che può subentrare al primo responsabile nell'eventualità di una sua impossibilità o invalidità?</p>		
3.	<p>Che misure sono state predisposte nel caso che il titolare dello studio sia impossibilitato a proseguire l'attività lavorativa?</p>		
4.	<p>Nel caso che lei sia l'unico titolare dello studio, ha considerato quali siano le eventualità che potrebbero costringerla all'inattività per un prolungato periodo di tempo?</p>		
5.	<p>È stato predisposto un piano per l'eventualità che qualcuno del suo <i>staff</i> si ammali per un lungo periodo di tempo?</p>		

N.	Domanda	Commento	Data
6.	È stato predisposto un piano per l'eventualità che si verifichi un incidente o un disastro, del tipo incendio, inondazione, ecc.?		
7.	Per quanto riguarda la delega delle responsabilità, vi sono delle aree di attività di cui è competente solo una persona all'interno dello studio? È consigliabile provvedere ad una formazione incrociata del personale dello studio, di modo che per ciascuna attività vi siano almeno due persone dotate delle conoscenze necessarie per svolgerla correttamente.		

Accettazione o mantenimento dei clienti

Domanda da porsi:

Checklist per l'accettazione o il mantenimento dei clienti

N.	Domanda	Commento	Data
1.	Con quale frequenza vengono esaminati profili dei clienti dello studio per verificare che rispondano ai criteri stabiliti per la loro accettazione?		
2.	Viene effettuata una verifica periodica del livello di fidelizzazione dei clienti?		
3.	Ha notato qualche controversia o contrasto con i clienti che potrebbe portare ad una richiesta di risarcimento per responsabilità professionale dello studio? Ne ha informato la compagnia di assicurazioni?		
4.	Si è accertato che la sua obiettività ed integrità non siano compromesse?		
5.	In che modo tutela la riservatezza dei dati dei clienti?		

Gestione dei flussi di cassa

Domande da porsi:

Checklist per la gestione dei flussi di cassa

N.	Domanda	Commento	Data
1.	Lo studio ha una politica per la gestione degli incassi? Chi ne è responsabile?		
2.	Sono stati predisposti dei piani di emergenza per l'eventualità che lo studio si trovi in una situazione di carenza di liquidità?		

N.	Domanda	Commento	Data
3.	Lo studio dispone di un capitale di esercizio sufficiente a sostenerne le attività, allo stato attuale e in futuro?		
4.	Lo studio si trova attualmente in stato di solvibilità?		

Modulo 8:

Pianificazione della successione

8.1 Introduzione	5
8.2 Il passaggio generazionale nello studio individuale	5
8.3 Elaborare il piano di successione per il vostro studio	5
8.3.1 Conoscere il proprio studio	5
Tabella 8.1 Conoscere meglio se stessi e il proprio studio	6
8.3.2 Il futuro acquirente dello studio	6
Tabella 8.2 Criteri di valutazione per l'acquirente	7
8.3.3 Il piano per la successione	10
8.4 Scelta della strategia di successione	10
Tabella 8.3 Elementi da considerare per la scelta della strategia di successione	10
8.5 Metodologie di valutazione dello studio	11
8.5.1 Introduzione	11
8.5.2 I metodi di valutazione	12
8.5.3 L'attualizzazione dei rendimenti attesi sostenibili	12
8.5.4 Il metodo empirico	13
8.5.5 Il metodo del valore netto contabile	14
8.6 La strategia di aggregazione: creazione di studi associati, fusioni e acquisizioni di studi esistenti	14
8.6.1 La proprietà condivisa dello studio	15
Tabella 8.4 Questionario di auto-valutazione per i professionisti che stanno considerando la possibilità di creare uno studio associato, uno studio aggregato o di effettuare una fusione con un altro studio.	15
8.6.2 Lo studio associato/la fusione con un altro studio	16
8.6.3 Gli studi aggregati	16
8.7 Vendita dello studio, cessione di un portafoglio di clienti e vendita progressiva	17
8.7.1 Vendita dello studio	17
8.7.2 Cessione di un portafoglio di clienti	18
8.7.3 Vendita progressiva	19
8.8 Elaborazione di un piano di successione interna	20
8.8.1 La successione interna	21
8.8.2 Ingresso di nuovi associati	21
8.8.3 Rilevamento della quota dell'associato uscente da parte di associati esistenti (partner buyout)	22
8.9 Il momento dell'uscita dallo studio	23
8.9.1 Tassazione	23
8.9.2 Patti di non concorrenza	23
8.9.3 Modifiche nello stile di vita	23
8.9.4 Adempimenti di legge	24
8.10 Conclusioni	24

8.11 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC	24
Appendici	27
Appendice 8.1 <i>Checklist</i> per la creazione di uno studio associato/fusione con altri studi	27
Appendice 8.2 <i>Checklist</i> per l'aggregazione	29
Appendice 8.3 <i>Checklist</i> per la vendita dello studio	30
Appendice 8.4 <i>Checklist</i> per la cessione di un portafoglio di clienti	31
Appendice 8.5 <i>Checklist</i> per la vendita progressiva	32
Appendice 8.6 <i>Checklist</i> per la successione interna	33
Appendice 8.7 <i>Checklist</i> per l'ingresso di nuovi associati	34
Appendice 8.8 Rilevamento della quota da parte di associati esistenti	35
Appendice 8.9 <i>Checklist</i> degli adempimenti necessari	36
Appendice 8.10 Caso di studio	38

8.1 Introduzione

Andando avanti negli anni, è inevitabile che il professionista cominci a rivolgere il proprio pensiero al momento dell'uscita di scena dallo studio e dalla professione, chiedendosi quale valore l'attività che ha costruito potrebbe avere agli occhi degli altri.

Nel corso degli anni lo studio ha rappresentato una fonte di reddito, permettendogli di rendersi utile alla comunità e di stabilire delle relazioni con la clientela, fornendole servizi e assistenza. Cionondimeno, rimane un dubbio fondamentale: lo studio interesserà a qualche altro collega? A chi e in che modo?

Pianificare una successione alla guida del proprio studio significa lasciare la professione in modo programmato e organizzato, senza lasciare nulla al caso. Significa anche fornire rassicurazioni a tutti i soggetti direttamente e indirettamente coinvolti: in primo luogo al personale dello studio.

Nel **Modulo 8** verranno affrontati ed analizzati questi temi e molti altri ancora. L'obiettivo è quello di aiutare il professionista a valutare ed affrontare tutte le problematiche che sarà necessario considerare, preparandosi al momento nel modo migliore.

8.2 Il passaggio generazionale nello studio individuale

Nei moduli precedenti sono già stati trattati i problemi che la nostra professione si trova oggi ad affrontare, tra cui:

- l'invecchiamento;
- la difficoltà di assumere e fidelizzare il personale dello studio;
- il numero crescente di adempimenti e di disposizioni normative di cui tenere conto;
- i tempi di lavoro sempre più stressanti;
- il livello crescente delle richieste e delle aspettative dei clienti, che si traduce in un appiattimento dei tempi necessari per programmare adeguatamente la futura successione.

A tutto ciò, si aggiunge il fatto che la maggior parte degli studi è costituita da un unico titolare o al massimo da due associati. La forma organizzativa di ciascuno è una scelta soggettiva, ma nell'elaborare un piano di successione l'opzione di associare uno o più professionisti non andrebbe scartata a priori. Per molti si tratta di una decisione difficile, soprattutto per chi ha lavorato per lunghi anni come professionista individuale e potrebbe sembrare contraria all'idea stessa di studio individuale.

In realtà, ciò dimostra soltanto che l'elaborazione anticipata di un piano di successione può favorire la soluzione di queste problematiche.

Nel modulo verranno forniti suggerimenti e *checklist* per agevolare tale processo. In questo contesto, il termine piano di successione viene utilizzato esclusivamente per definire l'uscita del professionista dallo studio.

8.3 Elaborare il piano di successione per il vostro studio

Una delle prime domande che si pongono i professionisti quando cominciano a pensare all'uscita dallo studio è: "Troverò qualcuno disposto a pagarmi per cedermi lo studio?". La risposta è generalmente affermativa, ma la risposta alla domanda successiva, ovvero "E quanto potrò chiedergli?" è molto più incerta, in quanto dipende da numerosi di fattori.

8.3.1 Conoscere il proprio studio

Uno dei sistemi migliori per incrementare il valore di realizzo dello studio è sicuramente quello di programmarne la cessione in modo strutturato. Nella **Tabella 8.1** vengono indicati alcuni aspetti che suggeriamo di prendere in

esame. La risposta ai quesiti proposti aiuterà il professionista a stabilire in quale modo intende gestire il passaggio e a scegliere le opzioni più adeguate al caso specifico.

Tabella 8.1 Conoscere meglio se stessi e il proprio studio

	Domanda	Risposta/Azione
1.	Quali sono le possibilità a mia disposizione?	
2.	Come posso fare in modo che si realizzino?	
3.	Come vorrei gestire i clienti del mio studio?	
4.	Che cosa vorrei fare del personale del mio studio?	
5.	Quali limitazioni alla mia autonomia imprenditoriale ritengo accettabili?	
6.	Quando dovrei cominciare a parlare con gli acquirenti/associati potenziali?	
7.	Quanto penso che valga il mio studio?	
8.	Quanto vale realmente il mio studio?	
9.	Con quali disponibilità finanziarie ho intenzione di ritirarmi dall'attività?	
10.	Mi piace condividere il lavoro con altri o preferisco lavorare da solo?	
11.	Per quanto tempo dovrò continuare ad occuparmi dello studio dopo avere ceduto la mia quota?	
12.	Con chi vorrei cominciare a parlare della mia idea di cedere lo studio?	
13.	Qualcuno del mio <i>staff</i> potrebbe essere interessato a rilevare lo studio?	
14.	Quanto è redditizio il mio studio?	
15.	Quali sistemi, procedure e processi devo mettere in atto per migliorare la <i>performance</i> del mio studio in vista della cessione?	
16.	Il mio studio rappresenta un buon investimento per un altro professionista?	

Una volta che avrà risposto a queste domande, il professionista dovrebbe completare la lettura degli altri paragrafi del **Modulo 8**, per farsi un'idea delle opzioni disponibili. Nel modulo vengono analizzate otto opzioni in modo analitico. È probabile che almeno una di esse risulti adeguata alle circostanze specifiche e il professionista dovrebbe cercare di posizionare il proprio studio in modo da trarre il massimo rendimento possibile dall'opzione prescelta.

8.3.2 Il futuro acquirente dello studio

A prescindere dall'opzione prescelta, se l'intenzione è quella di cedere, prima o poi, lo studio bisognerebbe cercare di mettersi nei panni del futuro acquirente, che vorrà soddisfare una serie di esigenze e si chiederà:

- se lo studio rappresenta un buon investimento;
- quale rendimento frutterà l'investimento effettuato;
- qual è l'effettivo valore dello studio.

Il primo passo nella pianificazione della successione è quello di predisporre lo studio al cambiamento. Il modo migliore è quello di ipotizzare le domande che potrebbe porsi l'eventuale acquirente o associato. Le risposte a tali domande costituiranno la guida per tracciare la futura crescita dello studio.

Nella **Tabella 8.2** sono stati indicati i criteri generalmente utilizzati da un acquirente per decidere se acquistare o meno uno studio professionale.

Tabella 8.2 Criteri di valutazione per l'acquirente

Area	Livello	Analisi	Risposta
Fatturato	Dati storici relativi ai ricavi generati dallo studio	Quali sono stati i ricavi dello studio nell'ultimo anno, triennio e quinquennio?	
		Calcolare e valutare la crescita registrata in tali anni.	
	Possibilità di mantenere lo stesso livello di ricavi	Lo studio riuscirà a mantenere lo stesso livello di ricavi in futuro?	
		Su quali basi è possibile affermarlo?	
	Incidenza dei ricavi non ordinari	Determinare i ricavi non ordinari.	
		Valutare l'incidenza sui ricavi attesi.	
Redditività	Dati storici relativi agli utili generati dallo studio	Determinare il livello degli utili realizzati nell'ultimo anno, triennio e quinquennio.	
	Possibilità di mantenere lo stesso livello di utili	Lo studio riuscirà a mantenere lo stesso livello di utili in futuro?	
		Il subentro del nuovo titolare/associato inciderà sugli utili? In quale misura?	
	Incidenza della componente non ordinaria sugli utili dello studio	Determinare la percentuale degli utili straordinari realizzati dallo studio. Pesare gli utili straordinari rispetto a quelli di gestione ordinaria.	
		Valutare l'impatto sugli utili da gestione ordinaria.	
	Normalizzare il risultato operativo, aggiungendo gli eventuali costi non inerenti alla gestione	Identificare i costi non strettamente inerenti alla gestione operativa.	
		Aggiungere all'utile gli eventuali costi non inerenti alla gestione operativa per calcolare correttamente la redditività in una prospettiva strettamente gestionale.	
		I costi non inerenti alla gestione operativa potrebbero comprendere compensi eccessivi versati al titolare dello studio, viaggi e trasferte, benefit, ecc., non direttamente inerenti all'attività.	
		Determinare il reddito normalizzato, rivisto alla luce dei criteri gestionali utilizzati dall'acquirente.	
Crediti verso clienti	Situazione creditoria	Analizzare i crediti verso clienti.	

Area	Livello	Analisi	Risposta
		Riesaminare e valutare i crediti insoluti in sofferenza.	
		Qual è il livello attuale delle perdite su crediti?	
		Quali sono le previsioni future?	
	Processo di controllo dei crediti	Esaminare il processo di controllo dei crediti in essere.	
		Ricostruire lo storico delle riscossioni dei crediti verso clienti.	
		Valutare l'efficacia delle procedure adottate.	
Attività in corso di svolgimento (work in progress)	Situazione delle attività in corso di svolgimento	Verificare le attività in corso di svolgimento.	
		Valutare le attività in corso di svolgimento e la probabilità che si traducano in compensi professionali da riscuotere.	
		Qual è l'attuale incidenza delle ore non fatturabili ai clienti sul totale delle attività svolte e quali sono le aspettative per il futuro?	
	Processo di monitoraggio delle attività in corso di svolgimento	Valutare il processo di monitoraggio delle prestazioni professionali.	
		Valutare l'efficacia del processo adottato.	
Clienti	Stabilità dei clienti	Valutare il numero dei clienti attivi nell'ultimo triennio.	
		Verificare il numero dei clienti acquisiti dallo studio nell'ultimo triennio.	
		Verificare il numero dei clienti persi dallo studio nell'ultimo triennio.	
	Distribuzione dei clienti	Analizzare la distribuzione dei clienti nei diversi settori.	
		Classificare i clienti in base ai seguenti criteri: fatturato, numero di addetti, ecc.	
	Età dei titolari delle imprese clienti dello studio	Età dei titolari delle imprese clienti: se sono prossimi alla pensione questo avrà probabilmente un impatto sui rendimenti futuri dello studio.	
Situazione di dipendenza	Dai clienti	Verificare se il fatturato dello studio è prevalentemente concentrato su un unico cliente/un numero limitato di clienti.	
	Dal comparto	Verificare se la redditività dello studio è legata ad un unico comparto o a un numero limitato di comparti.	
	Dal professionista	Valutare se i clienti o lo <i>staff</i> dello studio dipendono totalmente dal professionista uscente	
Staff	Qualità delle risorse umane dello studio	Valutare competenze e capacità.	
		Valutare qualifiche professionali ed esperienza maturata.	

Area	Livello	Analisi	Risposta
		Riesaminare e valutare i dati storici relativi al fatturato generato dalle singole risorse umane.	
Sistemi e procedure organizzative	Infrastrutture interne	Valutare la infrastrutture, i processi, i sistemi e le procedure di controllo della qualità adottati all'interno dello studio.	
Obblighi e adempimenti	Verso le autorità pubbliche di regolamentazione	Individuare eventuali problemi da risolvere.	
		Valutare le eventuali ripercussioni sui nuovi proprietari dello studio.	
	Fiscali	Individuare eventuali problemi da risolvere.	
		Valutare le eventuali ripercussioni sui nuovi proprietari dello studio.	
Analisi del mix di fatturato	Valutare la percentuale di fatturato riferibile ai cinque maggiori clienti dello studio	Individuare i cinque maggiori clienti dello studio.	
		Determinare il fatturato di ciascuno dei cinque maggiori clienti.	
		Calcolare la percentuale del fatturato complessivo riferibile ai cinque maggiori clienti.	
Transizione	Passaggio di consegne	Cosa comporta il passaggio di consegne?	
		Per quanto tempo l'ex titolare è disposto a restare nello studio per il passaggio delle consegne?	
		Adottare un approccio pianificato:	
		Definire una strategia per il passaggio delle consegne.	
		Definire una strategia per informare personalmente i clienti più importanti in merito alla cessione, ad esempio organizzando incontri individuali con ciascuno di loro.	
		Definire una strategia per informare della cessione il resto dei clienti.	
		Tenere riunioni con lo <i>staff</i> per informarlo della cessione, ad esempio organizzando incontri individuali con ciascun membro.	
		Prevedere attività di formazione in merito a sistemi e procedure.	
	Limitazioni	Valutare le clausole di limitazione relative ai patti di non concorrenza.	
		Valutare tutte le altre questioni.	
	Etica	Verificare che non restino questioni in sospeso con i clienti che potrebbero ripercuotersi sulla condizione dello studio dal punto di vista deontologico.	

8.3.3 Il piano per la successione

Qualunque sia l'opzione prescelta, si dovrà ottimizzare la posizione finanziaria dello studio, per renderlo più interessante agli occhi dei potenziali cessionari.

In genere, vi è un certo numero di aspetti in cui lo studio può migliorare la propria operatività e di conseguenza i propri risultati finanziari, ovviamente è preferibile che ciò avvenga prima di avviare le trattative per la cessione.

Le aree prese in esame nella valutazione dello studio sono generalmente le seguenti:

- i ricavi;
- la redditività;
- la liquidità;
- il controllo della situazione creditoria;
- il controllo delle prestazioni professionali in corso di svolgimento;
- la crescita dello studio.

Ognuna di queste aree è già stata approfondita nei moduli precedenti della guida.

8.4 Scelta della strategia di successione

Tra le diverse opzioni, il professionista sceglierà quella che gli appare più consona alle caratteristiche dello studio e che al tempo stesso gli consenta di massimizzare il ricavato della cessione. Sostanzialmente le opzioni possibili sono tre:

- La prima opzione consiste nell'unirsi ad altri professionisti ed ingrandire lo studio: tale strategia assicura al professionista che altri associati potranno subentrare e rilevare la sua quota. Tale opzione sarà esaminata nel [Paragrafo 8.6](#) e prevede le soluzioni dello studio associato, dell'aggregazione e della fusione.
- La seconda opzione consiste nel liquidare lo studio, *in toto* o attraverso la cessione progressiva di un portafoglio clienti, ovvero con la vendita a terzi di porzioni dell'attività. Questa opzione sarà esaminata nel [Paragrafo 8.7](#).
- La terza opzione è rappresentata dalla strategia della successione interna, esaminata nel [Paragrafo 8.8](#), che consiste nell'ingresso di nuovi associati e nella vendita della propria quota agli associati interessati.

Ogni opzione, in quanto alternativa alle altre, implica una serie di considerazioni e valutazioni, esaminate in maggiore dettaglio nella [Tabella 8.3](#).

Tabella 8.3 Elementi da considerare per la scelta della strategia di successione

Elemento da considerare		Commento	Azione
1.	Pianificazione	Definire la tempistica. Confrontarsi con tutti gli <i>stakeholder</i> . Elaborare le <i>checklist</i> da utilizzare.	
2.	Tassazione	Valutare le implicazioni fiscali di ciascuna opzione. Individuare quale diversa struttura organizzativa si potrebbe dare lo studio. Realizzare tale struttura nei tempi stabiliti.	

3.	Finanziamento	Valutare il fabbisogno finanziario collegato a ciascuna strategia d'uscita. Organizzare gli interventi finanziari necessari. Affrontare tempestivamente la questione finanziaria con i potenziali acquirenti, per verificare la loro capacità finanziaria.	
4.	Uscita dallo studio	Valutare l'impatto complessivo dell'uscita dallo studio. Esaminare le strategie che potrebbero limitare l'impatto sull'operatività e sulla <i>performance</i> dello studio. Adottare misure utili a facilitare la transizione al momento dell'uscita definitiva dallo studio.	

8.5 Metodologie di valutazione dello studio

8.5.1 Introduzione

La valutazione dello studio costituisce un passaggio fondamentale della strategia di successione. Dato che uno degli obiettivi è quello di massimizzare il ricavato della cessione, il professionista dovrà adoperarsi affinché la determinazione del valore attribuito allo studio sia più elevata possibile. Analizzando gli elementi che concorrono alla valutazione, è possibile concentrarsi sulle diverse aree che necessitano di miglioramento.

È ormai noto che la valutazione rappresenta più un'arte che una scienza esatta, per quanto essa si fondi su metodologie affidabili e ben collaudate. Per cominciare, è importante fare chiarezza sulle definizioni. In base alla definizione tecnica: "il giusto valore di mercato è il prezzo che sarebbe pattuito in un mercato aperto tra un acquirente informato, intenzionato all'acquisto ma non impaziente di acquistare, e un venditore informato, intenzionato alla vendita ma non impaziente di vendere, in condizioni di reciproca autonomia e parità." In questo modo si definisce quello che sarebbe un congruo valore di mercato, che tuttavia non corrisponde necessariamente a quello che sarà l'effettivo prezzo della transazione.

A causare tale discrepanza tra il giusto valore teorico e il prezzo di vendita effettivo concorrono numerose ragioni, tra cui fattori esterni che sfuggono al controllo delle parti contraenti, come il clima economico generale, i tassi di interesse e la situazione della domanda e dell'offerta di studi professionali al momento della vendita.

Vi sono poi i fattori che le parti sono in grado di influenzare, come le condizioni in cui si trova lo studio al momento della cessione, i sistemi interni e le procedure in uso, il livello di competenza e le capacità dello *staff* o la situazione finanziaria dell'acquirente o del venditore.

Il valore è dato generalmente dalla redditività moltiplicata per un coefficiente che tiene conto delle future prospettive di crescita, del rischio, della qualità delle fonti di reddito e di altri fattori che verranno esaminati in questo modulo. Vanno però considerati anche i vantaggi che il potenziale cessionario può trarre dagli effetti sinergici: l'eliminazione di un concorrente, l'apertura di nuovo mercato o l'aggiunta di nuovi importi da pagare ai costi fissi.

Per massimizzare il valore di realizzo dello studio, è importante essere consapevoli di tali fattori e tenerne conto nella strategia di vendita, individuando al tempo stesso le aree delle quali si ha già un buon controllo, cercando di migliorarle.

Prima che queste strategie producano i loro effetti sul valore dello studio potrebbero essere necessari alcuni anni e per questo motivo si suggerisce di avviare il processo di successione con largo anticipo.

8.5.2 I metodi di valutazione

I metodi tradizionalmente utilizzati per la valutazione delle aziende sono i seguenti:

- L'attualizzazione dei rendimenti futuri attesi
 - Il valore è basato sui rendimenti futuri attesi in relazione al premio di rischio atteso per l'investimento e viene determinato applicando un tasso di attualizzazione (o un coefficiente di attualizzazione) alla stima dei rendimenti futuri sostenibili.
- Il metodo empirico o "di settore"
 - Il calcolo viene effettuato sulla base di una "regola di settore" di derivazione empirica, dove il valore ottenuto è espresso sotto forma di multiplo o di percentuale della grandezza di riferimento (ad esempio, fatturato o utili).
- Valore netto contabile
 - Il valore si basa semplicemente sul valore contabile del patrimonio netto ricavato dal bilancio.
- Attualizzazione dei flussi di cassa (*DCF, discounted cash flow*)
 - Il valore si basa sull'attualizzazione dei flussi di cassa futuri stimati dello studio, applicando un tasso di attualizzazione che rifletta anche il rischio futuro atteso.

Il metodo utilizzato più correntemente è quello dell'attualizzazione dei rendimenti attesi, seguito dal metodo empirico. Per gli studi associati, nell'atto di associazione viene generalmente specificata la formula che verrà applicata per calcolare il valore dello studio, individuando alcune componenti fondamentali, come il numero di anni da utilizzare per il calcolo dei rendimenti attesi e il tasso di attualizzazione da applicare.

8.5.3 L'attualizzazione dei rendimenti attesi sostenibili

Questo è un metodo utilizzato frequentemente per la valutazione degli studi di commercialisti e consiste nel determinare il valore attuale basandosi sugli utili futuri attesi in relazione al premio per il rischio atteso.

Il modello prevede due elementi fondamentali:

Il tasso di attualizzazione è quello che sarà applicato ai rendimenti per determinare il valore dello studio; si tratta di un concetto logicamente affine a quello dell'indice P/E (*Price/Earnings*), rapporto prezzo/utili. Non si tratta tuttavia di un parametro esatto che possa essere applicato universalmente, dato che ogni situazione costituisce un caso a sé stante. Tuttavia il tasso viene generalmente espresso sotto forma di un intervallo di valori che tiene conto delle circostanze specifiche.

I rendimenti attesi sostenibili rappresentano una stima dei rendimenti che lo studio presumibilmente continuerà a generare per un determinato periodo di tempo. Come termine di paragone vengono utilizzati i rendimenti degli anni passati più recenti. Negli studi di tipo tradizionale, in cui buona parte del fatturato viene generata dagli adempimenti contabili/fiscali o dalla revisione legale dei conti, tendono a mantenere potenzialità reddituali ricorrenti e costanti. Ciò assicura allo studio forti potenzialità reddituali vista la periodica ricorrenza di questo tipo di incarichi.

Nella valutazione dovranno rientrare anche altri fattori che possono avere un impatto sui rendimenti, come la perdita di un cliente importante o l'introduzione di nuovi servizi. Inoltre, il calcolo dovrà essere comunque depurato del valore delle entrate straordinarie.

La formula utilizzata è la seguente:

$$\text{Valutazione} = \frac{\text{rendimenti futuri attesi}}{\text{tasso di attualizzazione}}$$

8.5.3a Il tasso di attualizzazione

Il tasso di attualizzazione è rappresentato sostanzialmente dal rendimento che ci si attende di ottenere dall'investimento. I fattori da considerare sono i seguenti:

- il tasso di rendimento corrente "a rischio zero" prevalente sul mercato, solitamente quello dei titoli di Stato;
- i tassi d'interesse bancari;
- il rapporto tra prezzo e rendimenti dei titoli quotati in borsa (*Price/Earnings*);
- la possibilità di cedere lo studio e disponibilità di potenziali acquirenti;
- i rischi legati al comparto e alla specifica tipologia di attività;
- la durata del periodo di attività dello studio;
- il livello di evoluzione tecnologica dello studio e l'impatto dei cambiamenti tecnologici sulle sue prospettive future;
- la fase del ciclo di vita in cui si trova lo studio;
- il grado di dipendenza dai clienti, dallo *staff* e dal professionista;
- i possibili effetti delle novità in ambito legislativo;
- il tasso utilizzato per la valutazione in altre cessioni di studi professionali prese come parametro di confronto.

Il punto di partenza è il tasso a rischio zero, che viene successivamente corretto in base ad una serie di fattori, come quelli appena elencati. Spesso il tasso di attualizzazione viene espresso in forma di frazione inversa e chiamato "coefficiente". In altre parole, il coefficiente è definito come 1/tasso di attualizzazione.

8.5.3b Il metodo dei flussi di cassa attualizzati (*DCF/discounted cash flow*)

Quello dei flussi di cassa attualizzati è un metodo di valutazione volto a determinare il valore che un soggetto è disposto a versare oggi in cambio dei flussi di cassa che si prevede saranno generati domani. In sostanza, il metodo consiste nel tradurre in valori correnti i rendimenti futuri. I flussi di cassa attesi vengono attualizzati per determinare il valore attuale dell'investimento oggetto di valutazione.

Il metodo dei flussi di cassa attualizzati (DCF) è basato sul concetto di valore temporale del denaro. Tutti i flussi di cassa futuri vengono stimati e poi attualizzati per calcolare il loro valore attuale. Come tasso di attualizzazione viene solitamente utilizzato il costo medio ponderato del capitale, che rispecchia il rischio legato ai flussi di cassa attesi per il futuro. Il tasso di attualizzazione dipende da due elementi:

- Il valore temporale del denaro. Gli investitori preferiscono disporre di liquidità nell'immediato anziché aspettare tempi futuri e di conseguenza devono ricevere un compenso monetario in cambio dell'attesa.
- Il premio per il rischio assunto. Il premio è costituito dal rendimento aggiuntivo che l'investitore richiede come ricompensa per il rischio che i flussi di cassa futuri non vengano effettivamente conseguiti.

Ai fini della cessione, il valore dello studio viene calcolato attraverso una stima dell'investimento iniziale e del rendimento che si pensa di poter ricavare in futuro. Occorre inoltre stimare i tempi in cui verranno percepiti i flussi di cassa futuri. Infine, ogni flusso di cassa dovrà essere attualizzato in base al costo opportunità del capitale per il periodo che intercorre tra il momento attuale e il momento in cui si prevede di percepire i flussi di cassa stimati per il futuro.

8.5.4 Il metodo empirico

Il metodo di valutazione empirico consiste nell'applicare una "regola di settore" a qualsiasi impresa che operi nell'ambito di quel determinato comparto. Solitamente viene espresso sotto forma di un multiplo o coefficiente

percentuale applicato ad un parametro che può essere rappresentato dai rendimenti netti al lordo di imposte e oneri finanziari (EBIT) o dal fatturato dello studio.

Gli studi professionali, ad esempio, potrebbero applicare un determinato coefficiente percentuale al proprio fatturato lordo. Questo metodo di valutazione è molto diffuso per gli studi di piccole dimensioni, il cui valore effettivo dell'attività è determinato anche da altri fattori. In questo caso, il potenziale acquirente potrebbe essere un professionista che desidera cominciare la propria attività mirando alla fascia di mercato con tariffe professionali più contenute. In sostanza, quello che viene acquistato è "un posto di lavoro", in cambio del quale si è disposti a pagare un prezzo più elevato di quello determinato in base ai metodi di valutazione tradizionali.

Se gran parte del fatturato dello studio proviene da incarichi a basso valore aggiunto, come la compilazione di dichiarazioni dei redditi, la valutazione tenderà verso il limite inferiore dell'intervallo di prezzi calcolato. Se la gran parte delle entrate proviene da incarichi ricorrenti, il valore dello studio sarà prossimo al limite superiore.

Il principale svantaggio del metodo della valutazione empirica consiste nel fatto che si basa sull'ipotesi che tutti gli studi operino e siano gestiti nel medesimo modo, che i clienti interagiscano tutti alla stessa maniera e che non esistano differenze a livello di struttura dei costi. Evidentemente, la realtà è ben diversa e pur tuttavia il metodo può trovare in alcuni paesi ampia diffusione, soprattutto in ragione della sua semplicità di utilizzo.

8.5.5 Il metodo del valore netto contabile

Il metodo del valore netto contabile viene utilizzato quando non vi è chiarezza sulla situazione reddituale; se lo studio opera in perdita, d'altro canto, neanche il metodo dei rendimenti futuri attesi può essere evidentemente applicato.

Questo metodo può risultare appropriato in quelle situazioni in cui l'acquirente e il venditore ritengono entrambi che lo studio possieda un valore connesso fondamentalmente al suo patrimonio e concordano di utilizzare tale valore come base per la contrattazione. Il metodo viene utilizzato soprattutto nei casi in cui lo studio dispone di un patrimonio molto rilevante, ma di rendimenti scarsi.

In circostanze del genere è preferibile affidare ad un esperto indipendente il compito di valutare il patrimonio dello studio, dato che probabilmente i cespiti saranno stati valorizzati al loro costo storico, calcolando l'ammortamento in base al valore fiscale e non alla vita utile del bene. In questo caso, il valore contabile netto potrebbe risultare notevolmente diverso dal valore di mercato dei beni.

8.6 La strategia di aggregazione: creazione di studi associati, fusioni e acquisizioni di studi esistenti

Una possibile strategia di successione consiste nell'unirsi ad altri ed ingrandirsi: in questo modo lo studio acquista maggiore interesse per un eventuale "investitore" e il professionista si assicura che qualcuno possa subentrare e rilevare la sua attività. Le soluzioni possibili, sotto il profilo della struttura organizzativa, sono diverse [NdT precisiamo che alcune delle soluzioni qui esposte potrebbero non essere percorribili nell'ordinamento italiano]:

1. Lo studio associato (associazione professionale)

Due o più professionisti gestiscono in comune un'attività professionale nella prospettiva di generare profitti, organizzata in base ad una serie di regole: proprietà congiunta dello studio, partecipazione agli utili lordi, condivisione di profitti e perdite, esercizio dei diritti degli associati. Uno degli aspetti problematici dell'associazione professionale è che tutti gli associati sono responsabili individualmente e in solido, ovviamente entro i limiti prescritti dalla normativa nazionale o dai regolamenti professionali.

2. Lo studio aggregato

In questo caso, uno studio di maggiori dimensioni rileva un certo numero di studi più piccoli e li riunisce in un'unica, grande struttura, al fine di realizzare una maggiore efficienza operativa e risparmiare sui costi. Generalmente il corrispettivo per l'acquisizione degli studi minori è solo parzialmente di natura monetaria, mentre la parte restante

è costituita da un certo numero di quote azionarie dello studio aggregato. Tali quote vengono generalmente mantenute in deposito cauzionale e non possono essere cedute prima che sia trascorso un periodo di tempo prestabilito. Gli studi che effettuano l'aggregazione generalmente sono organizzati sotto forma di società di capitali, con investitori esterni, un consiglio d'amministrazione, un amministratore delegato e una squadra di *management* strutturato.

3. La fusione con un altro studio

Questa struttura nasce da due studi che si uniscono per formare un solo studio di maggiori dimensioni. Questa soluzione dà risultati migliori quando gli studi originari hanno dimensioni analoghe, altrimenti l'operazione assume i connotati dell'acquisizione. Generalmente la quota di studio spettante a ciascun associato è proporzionale al valore del fatturato portato "in eredità" dall'associato in questione.

Come si può notare tutte queste strutture presentano una caratteristica comune, in quanto nascono tutte dall'unione di studi e strutture preesistenti. Va rilevato che i problemi posti dalla condivisione del lavoro con altri nell'ambito di una struttura condivisa sono completamente diversi dai problemi legati alla vendita di uno studio o di un portafoglio di clienti, di cui si parlerà in seguito. Le tre opzioni di aggregazione proposte, d'altro canto, presentano un gran numero di problematiche comuni, sulle quali sarà necessario riflettere prima di prendere una decisione definitiva.

8.6.1 La proprietà condivisa dello studio

Per molti professionisti abituati a lavorare autonomamente l'idea di condividere con altri la proprietà dello studio è sentita come contraria alla filosofia che ha guidato sino a quel momento le loro scelte professionali. Alcuni potrebbero avere già partecipato o lavorato in uno studio associato ed essere giunti alla conclusione che non si tratta di una soluzione adatta a loro. Altri potrebbero semplicemente avere deciso sin dall'inizio di voler lavorare in proprio. In ogni modo, una cosa è certa: fare parte di uno studio associato, aggregato o derivante da una fusione, è cosa ben diversa dal gestire uno studio individuale.

Ecco perché, prima di aderire ad una struttura di questo tipo, il professionista dovrà valutare le proprie attitudini e considerare con grande attenzione gli aspetti evidenziati dalle domande della [Tabella 8.4](#).

Tabella 8.4 Questionario di auto-valutazione per i professionisti che stanno considerando la possibilità di creare uno studio associato, uno studio aggregato o di effettuare una fusione con un altro studio.

Domanda	Risposta/Commento
1. Quello che voglio è davvero condividere con altri le decisioni, il controllo e gli utili dello studio?	
2. In che tipo di avventura mi sto lanciando?	
3. Voglio davvero condividere la proprietà dello studio?	
4. I vantaggi di una proprietà condivisa superano gli svantaggi?	
5. Posso fidarmi dei miei associati?	
6. I miei associati si impegneranno quanto me?	
7. Quanto guadagnerò?	
8. Nella nuova struttura guadagnerò di più o di meno di quello che guadagno adesso?	
9. Quali sono i veri motivi per cui sto facendo tutto questo?	
10. Ho valutato attentamente vantaggi e svantaggi di ciascuna opzione? Quali sono?	

Se si è deciso che questa è la strada che si desidera percorrere, è importante analizzare in maggior dettaglio le diverse opzioni disponibili.

8.6.2 Lo studio associato/la fusione con un altro studio

Nel contesto di una strategia di successione, la creazione di uno studio associato o la fusione con un altro studio prevedono due tappe fondamentali. La prima consiste nel riuscire a creare una nuova struttura, la seconda consiste nel riuscire a venirne fuori. Non va dimenticato, infatti, che è proprio per ritirarsi dall'attività che il professionista decide di optare per una di queste due soluzioni.

Per l'associato che ha intenzione di ritirarsi non è sufficiente avere ben presente che questo è il fine ultimo dell'operazione: è fondamentale che anche gli altri associati ne siano consapevoli e che sia specificato nell'atto costitutivo della nuova struttura, definendo tempi e modalità dell'uscita dallo studio. Un altro aspetto che andrebbe incluso nell'atto è la valorizzazione dello studio. Solitamente il valore attribuito all'attività professionale del singolo al momento dell'uscita dell'associato è determinato in base al valore dello studio associato o derivante da una fusione, salvo laddove gli associati abbiano stabilito diversamente.

Nel complesso, la struttura dello studio associato o dello studio derivante da una fusione comporta una serie di vantaggi e svantaggi.

Vantaggi

- Possibili economie di scala
- Presenza di maggiori esperienze e competenze all'interno dello studio
- Potenziale ampliamento dei servizi offerti alla clientela
- Risparmi sui costi ottenuti grazie all'eliminazione delle risorse duplicate
- Possibilità di attingere ad un più ampio bacino di conoscenze interne
- Possibilità di attingere a maggiori risorse per remunerare il *partner* uscente

Svantaggi

- Necessità di allineare diverse culture di studio
- Possibile senso di perdita di controllo da parte del professionista
- Riluttanza a condividere decisioni ed utili
- Assenza di motivazione a lavorare in *partnership* e minore soddisfazione del professionista rispetto alla situazione precedente

Si rimanda all'[Appendice 8.1](#) per una serie di *checklist* utili ad affrontare le questioni appena descritte.

Un aspetto fondamentale da tenere presente quando si valuta la possibilità di costituire uno studio associato o di effettuare una fusione con uno studio esistente è la compatibilità tra gli associati della nuova struttura. La capacità degli associati di collaborare in modo armonico e produttivo è un aspetto che non si dovrebbe mai sottovalutare. Numerose fusioni non si sono mai realizzate perché alla fine di lunghe trattative gli associati hanno scoperto di non essere compatibili tra loro o si sono convinti che non sarebbero riusciti a lavorare insieme in modo efficace. Per venire ad una simile conclusione, per quanto possa essere costata in termini di tempo, fatica e risorse, rappresenta un risultato fondamentale, che potrebbe risparmiare molte sofferenze future.

8.6.3 Gli studi aggregati

Dal punto di vista della successione, il modello dell'aggregazione può apparire molto interessante, in modo particolare quando lo studio "aggregatore" è costituito da una società quotata in borsa [NdT questo tipo di struttura giuridica non è consentita dalle norme vigenti in Italia]. Spesso si tratta di una soluzione che presenta vantaggi per tutte le parti in causa: il professionista si assicura un ampio bacino di investitori al quale cedere le proprie azioni dopo il periodo di garanzia; lo studio aggregatore può contare sulla motivazione del professionista

a generare utili e a facilitare il passaggio dei clienti, perché in caso contrario verrebbe a ridursi il valore delle azioni e di conseguenza il valore futuro dello studio.

Anche questo modello presenta una serie di vantaggi e svantaggi.

Vantaggi

- Un mercato di investitori pronto ad acquistare quote azionarie una volta trascorso il periodo di garanzia
- Disponibilità delle infrastrutture dello studio “aggregatore” (generalmente di grandi dimensioni) da cui il professionista può ricevere assistenza e supporto
- Disponibilità di programmi formativi strutturati
- Possibilità di carriera per professionisti e *staff*
- Maggiore bacino di conoscenze cui il professionista può attingere

Svantaggi

- Necessità di allineare culture diverse
- Possibile senso di perdita di *status*, autonomia e controllo da parte del professionista
- Possibile riluttanza del professionista a sottoporsi a verifiche periodiche della *performance*

Si rimanda all'[Appendice 8.2](#) per una serie di *checklist* utili ad affrontare le questioni appena descritte.

Obiettivo del venditore

In quanto venditore, l'obiettivo del professionista è quello di fare del proprio studio un ottimo investimento. È necessario fare tutto il possibile per massimizzare il ritorno sugli investimenti effettuati nel corso degli anni. Ciò vi consentirà anche di massimizzare il rendimento per il futuro acquirente.

Piano operativo

L'elenco suggerisce una serie di miglioramenti che il professionista potrà introdurre nell'immediato per preparare lo studio alla successione.

8.7 Vendita dello studio, cessione di un portafoglio di clienti e vendita progressiva

8.7.1 Vendita dello studio

La vendita dello studio rappresenta l'opzione scelta più frequentemente dai professionisti che intendono abbandonare la propria attività. I potenziali acquirenti potrebbero essere:

- Professionisti che non hanno mai fatto parte di uno studio
- Professionisti che hanno lavorato in precedenza per altri studi e che desiderano mettersi in proprio
- Uno o più professionisti che già lavorano per lo studio
- Uno studio concorrente di dimensioni simili o minori che desidera aumentare la propria massa critica e realizzare economie di scala
- Uno studio di maggiori dimensioni che desidera aumentare il proprio bacino di utenza e/o la propria presenza sul territorio

Se lo studio viene ceduto ad un collaboratore, è probabile che continui ad essere gestito nello stesso modo, o con modifiche limitate. Maggiori cambiamenti potrebbero essere introdotti progressivamente, in particolare se l'ex-titolare continua a lavorare all'interno dello studio e i nuovi proprietari preferiscono non creare motivi di attrito.

È improbabile che uno studio di grandi dimensioni si avvalga delle infrastrutture o dei sistemi di uno studio più piccolo: è molto più facile che sia interessato alla sua clientela o alla possibilità di contare su un flusso di entrate correnti. Un altro motivo di interesse potrebbe essere il personale dello studio, che avrà sicuramente stabilito dei rapporti con la clientela e sarà a conoscenza delle procedure interne e della storia dello studio che viene rilevato.

Per la valutazione dello studio (*due diligence*), la maggior parte degli interessati prenderà in esame gli aspetti evidenziati nella precedente [Tabella 8.2](#) ed è per questo motivo che si dovrebbe fare in modo che a ciascuno dei quesiti sia possibile rispondere in modo fortemente positivo.

In genere l'acquirente non è interessato al modo in cui è strutturata l'attività professionale dello studio, bensì al suo patrimonio, costituito da impianti, attrezzature e avviamento, mentre i crediti, le prestazioni in corso e i debiti verso i fornitori rimangono solitamente a carico del venditore.

Dal punto di vista del venditore, la vendita dello studio presenta vantaggi e svantaggi.

Vantaggi

- La continuità dello studio viene meno una volta che si è conclusa la fase di transizione e tutte le obbligazioni concordate sono state adempiute
- Una volta incassato il corrispettivo della vendita, l'operazione può ritenersi conclusa e il venditore non ha più alcun legame con lo studio
- Vendere un'attività che si è avviata e cresciuta fino a farla ritenere un buon investimento dall'acquirente costituisce sicuramente un motivo di grande soddisfazione professionale

Svantaggi

- Una volta portata a termine la vendita e cessato il coinvolgimento personale nello studio, il professionista potrebbe trovare qualche difficoltà ad organizzare la sua nuova vita e adattarsi alla nuova situazione

L'[Appendice 8.3](#) fornisce utili suggerimenti per affrontare tali questioni.

Obiettivo del venditore

In quanto venditore, l'obiettivo del professionista è quello di fare del proprio studio un ottimo investimento. È necessario fare tutto il possibile per massimizzare il ritorno sugli investimenti effettuati nel corso degli anni. Ciò vi consentirà anche di massimizzare il rendimento per il futuro acquirente.

Piano operativo

L'elenco suggerisce una serie di miglioramenti che il professionista potrà introdurre immediatamente per preparare lo studio alla successione

8.7.2 Cessione di un portafoglio di clienti

La cessione di un portafoglio di clienti costituisce un'opzione meno impegnativa rispetto alla vendita dell'intero studio. In questo caso, l'oggetto della vendita è il solo portafoglio di clienti e solitamente non viene trasferito il patrimonio o i cespiti.

I soggetti potenzialmente interessati ad acquistare un portafoglio di clienti potrebbero essere:

- Professionisti che non hanno mai fatto parte di uno studio
- Professionisti che hanno lavorato in precedenza per studi altrui e che desiderano mettersi in proprio
- Uno o più professionisti che già lavorano per lo studio

- Uno studio concorrente di dimensioni simili o minori che desidera aumentare la propria massa critica e realizzare economie di scala

Dal punto di vista del venditore la cessione di clienti presenta i seguenti vantaggi e svantaggi:

Vantaggi

- Possibilità di selezionare i clienti da cedere
- Possibilità di continuare a svolgere l'attività su scala ridotta
- Aumento della specializzazione, attraverso la cessione di clienti che non rientrano nelle proprie aree di interesse principali
- Possibilità di ridurre i costi, grazie alle minori risorse necessarie per mantenere le relazioni con un numero di clienti inferiore

Svantaggi

- Eventuale perdita di relazioni professionali con i clienti ceduti
- Possibilità che alcuni clienti non vogliano passare ad un altro professionista, circostanza che potrebbe generare una riduzione del prezzo della cessione concordato

L'Appendice 8.4 fornisce utili suggerimenti per affrontare tali tematiche.

Obiettivo del venditore

In quanto venditore, l'obiettivo del professionista è quello di fare del proprio studio un ottimo investimento. È necessario fare tutto il possibile per massimizzare il ritorno sugli investimenti effettuati nel corso degli anni. Ciò vi consentirà anche di massimizzare il rendimento per il futuro acquirente.

Piano operativo

L'elenco suggerisce una serie di miglioramenti che il professionista potrà introdurre nell'immediato per preparare lo studio alla successione.

8.7.3 Vendita progressiva

Il termine "progressiva" è utilizzato per indicare che per un determinato periodo di tempo lo studio viene gestito in comproprietà tra il venditore e l'acquirente, fino al momento in cui la cessione non viene portata definitivamente a compimento.

Si tratta di un'opzione che potrebbe interessare quei professionisti che non intendono abbandonare bruscamente la propria attività professionale e preferiscono optare per un allontanamento graduale dal servizio attivo.

Un certo numero di acquirenti potrebbe essere interessato a questo tipo di operazione:

- I professionisti che non hanno mai esercitato un'attività professionale in proprio e che desiderano affrontare le sfide poste dall'essere titolari di una attività professionale con gradualità, di pari passo con la crescita delle loro esperienze e conoscenze.
- Gli attuali collaboratori che desiderano accrescere gradualmente la propria quota, in ragione della propria esperienza e della capacità di accedere a prestiti.
- Uno studio concorrente che desidera avvalersi del supporto del professionista uscente per interagire con la clientela e gestire gli incarichi durante il periodo di transizione.

Inoltre, è possibile che l'aspetto finanziario costituisca un fattore significativo.

Questa opzione è una delle più delicate dal punto di vista della realizzazione, in quanto venditore e acquirente dovranno lavorare di comune accordo durante il periodo di transizione. Entrambi hanno tutto l'interesse a far procedere correttamente l'operazione, ma potrebbe trattarsi di un periodo impegnativo sotto il profilo relazionale e psicologico.

Le difficoltà incontrate più frequentemente sono le seguenti:

- il professionista uscente è ancora partecipe, ma è consapevole di non esercitare più lo stesso potere decisionale all'interno dello studio;
- i nuovi associati con quote di minoranza potrebbero voler introdurre dei cambiamenti, ma l'associato anziano detiene ancora il pacchetto di controllo;
- se il professionista ha gestito lo studio come unico titolare per molti anni, potrebbe avere difficoltà a relazionarsi con i nuovi associati.

La cessione progressiva dello studio presenta una serie di vantaggi e di svantaggi per il venditore:

Vantaggi

- Il venditore continua ad essere coinvolto nella conduzione dello studio
- L'acquirente può acquisire quote dello studio in fasi incrementalmente successive
- Gli associati esistenti possono decidere di rilevare quote progressivamente crescenti

Svantaggi

- Accettare il distacco totale dallo studio può risultare difficoltoso per il venditore, sotto il profilo psicologico
- Dato che il passaggio di consegne può richiedere degli anni, tutte le parti coinvolte dovranno essere sicure di poter lavorare tra loro in armonia per tutto il tempo necessario

L'Appendice 8.5 fornisce utili suggerimenti per inquadrare tali tematiche.

Obiettivo del venditore

In quanto venditore, l'obiettivo del professionista è quello di fare del proprio studio un ottimo investimento. È necessario fare tutto il possibile per massimizzare il ritorno sugli investimenti effettuati nel corso degli anni. Ciò vi consentirà anche di massimizzare il rendimento per il futuro acquirente.

Il venditore spesso si preoccupa del modo in cui verranno trattati i clienti e lo *staff* dello studio. L'argomento dovrà essere analizzato in modo approfondito con l'acquirente.

Piano operativo

L'elenco suggerisce una serie di miglioramenti che il professionista potrà introdurre immediatamente per preparare lo studio alla successione.

8.8 Elaborazione di un piano di successione interna

Come anticipato nel [Modulo 4](#), la terza strategia di successione è incentrata sulle opzioni interne:

- Successione interna
- Ingresso di nuovi associati
- Rilevamento da parte degli associati esistenti (*partner buyout*)

8.8.1 La successione interna

L'obiettivo principale è quello di fare in modo che i collaboratori di livello *senior* divengano i nuovi associati dello studio. I risultati sono migliori se l'obiettivo viene perseguito attraverso una strategia dichiaratamente mirata a tale scopo.

Dal punto di vista della successione, la strategia prevede che gli associati esistenti si ritirino dall'attività in seguito all'ingresso dei nuovi associati. Affinché sia garantito il successo dell'operazione, devono realizzarsi quattro condizioni:

- Lo studio deve raggiungere dimensioni sufficienti a consentire l'ingresso di un altro associato
- Devono essere reclutati collaboratori volenterosi e capaci
- Lo studio deve dotarsi di programmi di formazione teorica e pratica per i responsabili e i collaboratori di livello *senior*
- La *performance* dello studio deve essere tale da destare l'interesse dell'aspirante associato

La strategia consente di gestire la transizione della clientela e dello studio in modo graduale.

Vantaggi

- I nuovi associati conoscono la cultura e la clientela dello studio
- Gli altri collaboratori, le procedure e i sistemi interni sono ben noti
- Esiste già un modello operativo in atto
- Non vengono creati disagi per i clienti, né interruzioni nei sistemi, nelle procedure e nell'organizzazione dello studio

Svantaggi

- I nuovi associati potrebbero avere difficoltà a guadagnarsi il rispetto dovuto al nuovo ruolo da parte del resto del personale, abituato a vederli in un ruolo diverso
- Ai nuovi associati potrebbe mancare l'esperienza acquisita in altri studi

L'[Appendice 8.6](#) fornisce utili suggerimenti per inquadrare tali tematiche.

Obiettivo del venditore

In quanto venditore, l'obiettivo del professionista è quello di fare del proprio studio un ottimo investimento. È necessario fare tutto il possibile per massimizzare il ritorno sugli investimenti effettuati nel corso degli anni. Ciò vi consentirà anche di massimizzare il rendimento per il futuro acquirente.

Piano operativo

L'elenco suggerisce una serie di miglioramenti che il professionista potrà introdurre immediatamente per preparare lo studio alla successione.

8.8.2 Ingresso di nuovi associati

Questa opzione si applica alle situazioni in cui esiste già uno studio associato. L'idea è quella di trovare all'esterno un sostituto per l'associato uscente.

Questa strategia presenta un certo numero di rischi, dovuti prevalentemente alla necessità di gestire allo stesso tempo l'uscita del vecchio associato e l'ingresso del nuovo. Una volta individuato il potenziale nuovo associato e raggiunto un accordo, le probabilità di successo aumentano se il suo ingresso nello studio avviene con almeno un anno di anticipo rispetto alla data in cui l'altro associato lascerà lo studio.

Vantaggi

- Esiste già un modello operativo in atto
- Non vengono creati disagi per i clienti, né interruzioni nei sistemi, nelle procedure e nell'organizzazione dello studio

Svantaggi

- Il nuovo associato potrebbe avere difficoltà ad adattarsi alla cultura esistente
- Alcuni degli associati presenti potrebbero avere avuto intenzione di rilevare la quota dell'associato uscente

L'Appendice 8.7 fornisce utili suggerimenti per inquadrare tali tematiche.

Obiettivo del venditore

In quanto venditore, l'obiettivo del professionista è quello di fare del proprio studio un ottimo investimento. È necessario fare tutto il possibile per massimizzare il ritorno sugli investimenti effettuati nel corso degli anni. Ciò vi consentirà anche di massimizzare il rendimento per il futuro acquirente.

Piano operativo

L'elenco suggerisce una serie di miglioramenti che il professionista potrà introdurre nell'immediato per preparare lo studio alla successione.

8.8.3 Rilevamento della quota dell'associato uscente da parte di associati esistenti (*partner buyout*)

Questa opzione prevede che i restanti associati dello studio rilevino la quota dell'associato uscente, esercitando il diritto di opzione o in base ad accordi separati stipulati tra i singoli associati.

Di norma l'opportunità di acquistare le quote rese disponibili dall'uscita di uno degli associati viene offerta *in primis* agli associati esistenti, in misura proporzionale alla quota già posseduta. Se al termine di questa offerta rimangono quote disponibili, si passa alle trattative individuali tra gli associati.

L'atto associativo generalmente specifica la trafila da seguire, unitamente al metodo e al modello da utilizzare per la valutazione delle quote cedute.

Vantaggi

- Si tratta di una trattativa interna che coinvolge esclusivamente gli associati dello studio
- Se l'opzione è stata prevista nell'atto associativo, viene garantita una posizione certa a tutti gli associati
- Non vengono creati disagi per i clienti, né interruzioni nei sistemi, nelle procedure e nell'organizzazione dello studio
- Esiste già un modello operativo in atto

Svantaggi

- Gli associati esistenti potrebbero trovarsi sotto pressione dal punto di vista finanziario
- Se non vengono ammessi nuovi associati, il numero complessivo degli associati dello studio potrebbe ridursi progressivamente

L'Appendice 8.8 fornisce utili suggerimenti per inquadrare tali tematiche.

Obiettivo del venditore

In quanto venditore, l'obiettivo del professionista è quello di fare del proprio studio un ottimo investimento. È necessario fare tutto il possibile per massimizzare il ritorno sugli investimenti effettuati nel corso degli anni. Ciò vi consentirà anche di massimizzare il rendimento per il futuro acquirente.

Piano d'azione

L'elenco precedente potrà servire a individuare i miglioramenti che possono essere messi in atto nell'immediato per preparare lo studio alla successione.

8.9 Il momento dell'uscita dallo studio

Qualunque sia l'opzione prescelta, alla fine verrà il momento in cui il professionista dovrà abbandonare lo studio e con tutta probabilità ciò causerà sentimenti contrastanti, ma la pianificazione messa in atto contribuirà certamente a rendere meno traumatico il cambiamento.

Quello che segue è un elenco degli aspetti da affrontare prima del grande giorno.

8.9.1 Tassazione

L'uscita del professionista dallo studio implica una serie di conseguenze di natura fiscale, variabili in funzione della normativa nazionale e dei regolamenti professionali in vigore. Questo sarà per voi l'ultimo e più importante contratto da concludere e sarà opportuno fare del vostro meglio per ottimizzare l'impatto fiscale, in modo da trarre il massimo vantaggio dalla normativa esistente, ad esempio creando strutture alternative, oppure operando in un certo modo per il periodo di tempo prescritto. Quello che conta è agire nel pieno rispetto delle leggi e dei regolamenti che disciplinano questo tipo di operazioni, cercando al tempo stesso di creare le condizioni più favorevoli per la vostra uscita dallo studio.

8.9.2 Patti di non concorrenza

Al momento dell'uscita dallo studio, al professionista verrà chiesto quasi sicuramente di sottoscrivere un accordo che pone dei limiti alla sua libertà di impresa. Si tratta di una pratica commerciale molto diffusa, che consiste fondamentalmente nel definire un periodo di tempo durante il quale chi cede un'attività si impegna a non crearne una analoga in concorrenza con la precedente. Lo scopo è evidentemente quello di assicurare all'acquirente una certa garanzia sul suo investimento. La clausola si applica generalmente entro confini geografici stabiliti in base alla distanza dall'attività che viene ceduta. Questo tipo di intese può costituire il titolo in base al quale esperire un'azione giudiziaria, a patto che le stesse vengano giudicate conformi alle pratiche commerciali in uso.

Se si ritiene che le limitazioni imposte siano eccessive, è possibile ricorrere in tribunale, in base al principio secondo cui il divieto di concorrenza non può impedire al venditore di guadagnarsi da vivere sfruttando le proprie competenze e la propria professionalità. Di conseguenza, qualunque intesa che presenti i caratteri della sopraffazione o di una limitazione eccessiva di tale libertà verrebbe con tutta probabilità giudicata contraria alla legge e come tale annullata dalla corte competente.

8.9.3 Modifiche nello stile di vita

Forse l'aspetto più difficile da affrontare è costituito dalla radicale modifica delle abitudini di vita che fa seguito all'uscita dallo studio. Molti professionisti, fino a quel momento, hanno lavorato più di otto ore al giorno per tanti anni, molti hanno rinunciato a ferie e fine settimana per lavorare alle pratiche dei loro clienti. Il lavoro ha dato un senso alla loro vita, garantendogli un posto nella società e la sensazione di essere apprezzati e utili agli altri. Molti professionisti sanno che è soltanto grazie a loro che i clienti hanno evitato di incorrere in problemi legali e amministrativi di ogni genere.

E poi tutto finisce.

Il telefono smette di squillare, i clienti smettono di chiamare a tutte le ore, la casella di posta elettronica non è più sommersa dai messaggi di lavoro. Gli ex clienti non chiamano più per avere consigli perché si rivolgono al sostituto, i problemi vengono risolti e sembra che lo studio se la cavi benissimo anche senza di voi.

Si avrebbe ben diritto di essere un po' risentiti per il fatto che lo studio non sia andato in pezzi una volta privato della vostra guida!

Purtroppo, molti professionisti non fanno il passo successivo, che consiste nel trovarsi nuovi interessi, nuovi impegni, ma continuano a vivere nel passato, a rivivere i vecchi giorni gloriosi. Questa non è una strategia salutare.

Alla riflessione sulla "vita dopo lo studio" deve essere dedicata la stessa attenzione che si è dedicata alla "vita nello studio". Questo consentirà di passare alla fase successiva della vita in condizioni di mente e di spirito adatte per apprezzare ogni attimo e ogni nuova esperienza. Prima di lasciare lo studio, occorre prendersi del tempo per pensare ai nuovi interessi, ai nuovi impegni a cui ci si vuole dedicare. Quali sono le cose che avreste sempre voluto fare? Finalmente, questa potrebbe essere l'occasione per farle.

Fare queste considerazioni prima di lasciare definitivamente lo studio consente ad ogni professionista di sfruttare al meglio tutte le opportunità che gli si presenteranno.

8.9.4 Adempimenti di legge

Quando infine si è presa la decisione di lasciare lo studio, vi è tutta una serie di adempimenti di cui tenere conto e l'[Appendice 8.9](#) fornisce un promemoria degli aspetti di cui ci si dovrà ricordare.

8.10 Conclusioni

Nel [Modulo 8](#) sono stati presentati numerosi aspetti che il professionista dovrà prendere in considerazione nel pianificare la sua uscita dallo studio. Vista la rilevanza che questo evento avrà per la vita dello studio, è fondamentale che sia programmarlo con cura ed attenzione. In questo modulo, che rappresenta il capitolo finale della Guida, sono state descritte le diverse strategie di successione, interne ed esterne, e sono state suggerite le modalità con cui organizzare il momento della transizione.

Nelle appendici sono state fornite alcune *checklist* da utilizzare, in funzione dell'opzione prescelta, per essere certi di avere preso in considerazione tutti gli elementi necessari.

Il modulo si conclude con le varie tappe in cui si articola l'uscita definitiva dalla compagine dello studio. Seguendole, si potrà predisporre un piano di successione adeguato, che consentirà al professionista uscente di dedicarsi con serenità e soddisfazione alla sua nuova vita, con la consapevolezza di avere lasciato il suo studio in buone mani e nelle migliori condizioni possibili.

8.1.1 Riferimenti bibliografici, letture consigliate e risorse reperibili nel sito di IFAC

Letture consigliate

Bower, Joseph L. "Solve the succession crisis by growing inside-outside leaders." Harvard Business Review. 85 , 2007.

<http://www.ivey.uwo.ca/alumni/INTOUCH/casestudy/Winter2009/HBR%20Solve%20the%20Succession%20Crisis.pdf>

Burrage Thomas F. and, Hoekstra, Chad. "Make the most of the buy-sell agreements. These complex contracts solve many problems." Journal of Accountancy October 2004.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2004/Oct/MakeTheMostOfBuySellAgreements.htm>

Cingoranelli, Dominic. "A 2009 tuneup for your firm's succession planning." Journal of Accountancy March 2009.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Mar/TuneupYourFirmsSuccessionPlanning.htm>

Dennis, Anita. "Succession-planning do's and don'ts: who will take over when you're ready to retire? If you don't know, it's time to decide." Journal of Accountancy February 2005. <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2005/Feb/SuccessionPlanningDosAndDonts.htm>

O'Sullivan, Bernie. Estate & Business Succession Planning: "A Practical and Strategic Guide for Accountants, Financial Planners, and Lawyers". Sydney: Taxation Institute of Australia, 2009.

Reeb, William L. "Nothing succeeds like succession: the basis of a firm's value is its vigor as a going concern." Journal of Accountancy July 2005.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2005/Jul/NothingSucceedsLikeSuccession.htm>

Rothwell William J. "Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity And Building Talent From Within". New York: AMACOM, 2005.

Sinkin, Joel. "Price equals value plus terms. When a firm changes hands, a satisfying deal for both buyer and seller is in the trade-off details." Journal of Accountancy December 2004.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2004/Dec/PriceEqualsValuePlusTerms.htm>

Sinkin, Joel and, Putney, Terrence. "Mergers and acquisitions of CPA firms, Understanding the roadblocks to successful deals (Part 1 of 2)." Journal of Accountancy March 2009. <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Mar/MergersAcquisitionsofCPAFirms.htm>

Sinkin, Joel and, Putney, Terrence. "Keeping it together, plan the transition to retain *staff* and clients (Part 2 of 2)." Journal of Accountancy April 2009.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2009/Apr/20081182.htm>

Sinkin, Joel and, Putney, Terrence. "Two-stage deals." Journal of Accountancy March 2006. <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2006/Mar/TwoStageDeals.htm>

Sinkin, Joel and, Putney, Terrence. "Untying the knot: Planning for a de-merger. A well drafted agreement eases the pain if a CPA firm merger goes sour." Journal of Accountancy October 2007. <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2007/Oct/UntyingTheKnotPlanningForADeMerger.htm>

Telberg, Rich. "Have a fallback plan. Take a lesson from the boy scouts and "be prepared". Journal of Accountancy September 2003.

<http://www.journalofaccountancy.com/Issues/2003/Sep/HaveAFallbackPlan.htm>

AICPA Journal of Accountancy Practice Management – Technology articles – <http://www.journalofaccountancy.com/Search/Results.aspx?Topic=Technology%7cPracticeManagement>

(In tedesco)

Englert, Joachim "Bewertung von kleinen und mittelständischen Steuerberaterkanzleien und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften – Branchentypische Preis- und erfolgsorientierte Wertfindungsmethoden", Unternehmensbewertung & Management 6 (2005): 166 – 174.

Wehmeier, Wolfgang. "Praxisbewertung: Wert- und Preistreiber" Die Steuerberatung 1(2008): 19 – 35.

<http://www.stbverband-berlin-bb.de/stbvbbb.de/Verweisseiten/08-02-13-Praxisbewertung>

Wollny, Paul and, Wollny, Paul Manfred. "Unternehmens – und Praxisübertragungen". Herne, Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe, 2005.

(in italiano)

Multimedia training course "Professionista 24", n. 17 La successione generazionale e lo studio a gestione familiare. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.

Multimedia training course "Professionista 24", n. 18 Valutazioni, fusioni, acquisizioni e liquidazioni degli studi professionali. Milano: Il Sole 24 ore, 2009.

Video: <http://www.economiaefinanza.org/categoria/passaggio-generazionale>

Risorse reperibili nel sito di IFAC

Pubblicazioni IFAC

<http://web.ifac.org/publications>

Pubblicazioni dell'IFAC SMP Committee all'indirizzo <http://web.ifac.org/publications/small-and-medium-practices-committee>

Per un elenco più aggiornato di altre risorse utili sull'argomento trattato nel **Modulo 7**, si rimanda alla sezione Resources dell'International Center for Small and Medium Practices all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/index.php#Resources>, e in particolare ai "collegamenti rilevanti" all'indirizzo http://www.ifac.org/SMP/relevant_links.php

Per effettuare ricerche di dati e materiali inerenti i temi trattati nel **Modulo 7**, sul sito web degli enti appartenenti all'IFAC e su altre pagine web, si consiglia di utilizzare il motore di ricerca IFACnet, sulla home page dell'International Center for Small and Medium Practices all'indirizzo <http://www.ifac.org/SMP/>

Per un dibattito sui temi oggetto del **Modulo 7**, aperto ai professionisti di tutto il mondo, si rimanda al Discussion Board IFAC SMP/SME all'indirizzo <http://web.ifac.org/forum/SMP/>

Appendici

Appendice 8.1 Checklist per la creazione di uno studio associato/fusione con altri studi

	Aspetto da considerare	Risposta	Data
1.	Far sì che tutte le parti interessate sottoscrivano un patto di riservatezza.		
2.	Definire i termini e le condizioni stabiliti per la fusione.		
3.	Raggiungere un accordo sulla struttura di cui deve dotarsi il nuovo studio.		
4.	Definire le questioni relative alla gestione dello studio, alla risoluzione delle controversie, al recesso o all'uscita di uno degli associati dallo studio, alla formula utilizzata per la definizione del valore dello studio e ai conferimenti di capitale.		
5.	Definire i servizi che verranno forniti dallo studio.		
6.	Concordare i processi decisionali.		
7.	Stabilire il procedimento per ripartire la gestione.		
8.	Stilare l'accordo associativo.		
9.	Stabilire le modalità di remunerazione degli associati.		
10.	Stabilire le modalità con cui gli associati possono attingere agli utili dello studio.		
11.	Concordare le tariffe praticate ai clienti.		
12.	Concordare il profilo del cliente <i>target</i> .		
13.	Concordare le modalità per l'accettazione di clienti che non rientrano nel profilo <i>target</i> .		
14.	Stabilire il tempo concesso per il processo di valutazione (<i>due diligence</i>) reciproco e le modalità con cui condurlo.		
15.	Definire il valore di ciascuno studio al momento della fusione.		
16.	Stabilire la formula di valutazione e il procedimento da adottare in caso di uscita di un associato.		
17.	Stabilire di comune accordo l'ubicazione il numero delle sedi dello studio.		
18.	Definire il fabbisogno di materiali d'ufficio e lo spazio necessario per la conservazione dei documenti.		
19.	Concordare l'organigramma, le responsabilità dei singoli associati e collaboratori.		
20.	Concordare i sistemi, le procedure e le metodologie di controllo della qualità.		
21.	Stabilire le piattaforme <i>hardware</i> e il <i>software</i> da utilizzare, compresi programmi di contabilità, quelli per la fiscalità e il database per la gestione dello studio.		
22.	Stabilire le condizioni di assunzione per tutto il personale e vanno rivisti i compensi per garantire la parità di trattamento.		
23.	Valutare gli eventuali esuberanti.		
24.	Stabilire il capitale d'esercizio e le modalità di finanziamento dello studio.		
25.	Stabilire di comune accordo a quali le banche si rivolgerà il nuovo studio.		
26.	Concordare i nominativi dei legali dello studio e degli altri consulenti.		
27.	Scegliere la società assicurativa e l'assicurazione da attivare per la responsabilità professionale, fissandone l'ammontare.		
28.	Concordare la denominazione dello studio.		
29.	Consentire l'accesso ai dati storici dei clienti e sul fatturato per cliente e per servizio ai fini della valutazione di <i>due diligence</i> .		

	Aspetto da considerare	Risposta	Data
30.	Stabilire di comune accordo se i conti creditori e debitori dei due studi debbano essere accorpati dopo la fusione o se si dovrà continuare a gestirli separatamente.		
31.	Stabilire se le pratiche in corso di svolgimento al momento della fusione debbano essere fatturate ai clienti prima di concludere la fusione.		
32.	Incaricare i legali della stesura dell'accordo associativo.		
33.	Informare l'ordine professionale della creazione e della registrazione della nuova associazione.		
34.	Va predisposto il piano e definita la tempistica per la fusione.		
35.	Assegnare ruoli e responsabilità per la creazione dello studio associato.		
36.	Definire la strategia e il piano di comunicazione.		
37.	Definire la strategia per informare i clienti della transizione.		
38.	Sottoscrivere nuovi contratti di lavoro con i collaboratori e il personale amministrativo.		
39.	Definire di comune accordo la politica delle risorse umane del nuovo studio.		
40.	Trasferire al nuovo studio impegni (canoni di locazione, ecc).		
41.	Stabilire la tempistica della fase di transizione.		

Appendice 8.2 Checklist per l'aggregazione

	Aspetto da considerare	Risposta	Data
1.	Tutte le parti interessate devono sottoscrivere un patto di riservatezza.		
2.	Vanno definiti i termini e le condizioni stabilite per la cessione.		
3.	Verificare la disponibilità del cedente a firmare un patto di non concorrenza al momento della sua uscita dallo studio.		
4.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare il divieto di vendere la propria quota per un periodo di garanzia prestabilito.		
5.	Fissare il prezzo richiesto per la cessione dello studio e prepararsi a giustificarlo. Verificare di avere utilizzato tecniche e metodologie di valutazione corrette.		
6.	Individuare i sistemi le procedure in uso, completare la documentazione e verificare con lo <i>staff</i> che operino come previsto.		
7.	Decidere il tempo che si è disposti a concedere all'acquirente per la valutazione (<i>due diligence</i>).		
8.	Stabilire per quanto tempo si è disposti a collaborare alla transizione, al passaggio della clientela e alla formazione, fatto salvo il periodo di garanzia.		
9.	Fornire dati storici sulla clientela e sul fatturato suddiviso per cliente e per categorie di servizi.		
10.	Stipulare nuovi contratti dello studio con il personale: con tutta probabilità di questo si occuperà lo studio "aggregatore".		
11.	Chiarire se debiti e crediti precedenti all'aggregazione rimangono di competenza del cedente o se saranno trasferiti.		
12.	Stabilire se i lavori in corso dovranno essere fatturati prima del regolamento della transizione.		
13.	Trasferire o cedere tutti i contratti esistenti, compresi i contratti di affitto, di locazione, di <i>leasing</i> , ecc. all'acquirente (ciò potrebbe comprendere i contratti di affitto dei locali dello studio, i contratti di locazione per le fotocopiatrici e <i>hardware</i> e le licenze <i>software</i>).		
14.	Definire la strategia e il piano di comunicazione.		
15.	Stabilire una strategia adeguata per informare i clienti e lo <i>staff</i> .		
16.	Assicurarsi che i file e i fascicoli dei clienti siano aggiornati e la documentazione completa.		
17.	Assicurarsi che ci siano questioni in sospeso con i clienti.		
18.	Stabilire la tempistica per il completamento dell'operazione.		
19.	Ricordare che il ricavato finale della cessione è probabilmente legato alla capacità dell'acquirente di preservare la clientela dello studio ed è nell'interesse del cedente fare tutto il possibile per completare la transizione.		

Appendice 8.3 Checklist per la vendita dello studio

	Aspetto da considerare	Risposta	Data
1.	Tutte le parti sono tenute a sottoscrivere un patto di riservatezza.		
2.	Elencare i termini e le condizioni stabilite per la vendita.		
3.	Verificare la disponibilità del cedente a sottoscrivere un patto di non concorrenza.		
4.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare che il pagamento di parte del corrispettivo pattuito sia vincolato alla performance futura dello studio.		
5.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare una clausola di recesso (<i>clawback provision</i>), da definirsi tra le parti.		
6.	Fissare il prezzo richiesto per la vendita dello studio ed essere in grado di spiegare come è stato definito. Verificare di avere utilizzato tecniche e metodologie di valutazione corrette.		
7.	Individuare i sistemi le procedure in uso, completare la documentazione richiesta e verificare con lo <i>staff</i> che funzionino come previsto.		
8.	Decidere il tempo che si è disposti a concedere all'acquirente per la valutazione (<i>due diligence</i>).		
9.	Stabilire per quanto tempo si è disposti a collaborare alla transizione, al passaggio della clientela e alla formazione.		
10.	Definire se si prevede di essere pagati per il tempo dedicato alla transizione, al passaggio della clientela e alla formazione.		
11.	Fornire dati storici sulla clientela, e sul fatturato suddiviso per cliente e per categorie di servizi.		
12.	Stipulare nuovi contratti di con il personale.		
13.	Chiarire se i conti debitori e creditori precedenti alla vendita rimangono di competenza del venditore o se vengono inclusi nel contratto di vendita.		
14.	Stabilire se le pratiche in corso di svolgimento dovranno essere fatturate prima del regolamento della transizione.		
15.	Trasferire o cedere gli impegni, i contratti di locazione, ecc., all'acquirente (potrebbero essere inclusi i locali dello studio, le macchine fotocopiatrici, l' <i>hardware</i> e le licenze <i>software</i>).		
16.	Incaricare i legali di avviare la stesura del contratto di vendita.		
17.	Definire le strategie di <i>marketing</i> per promuovere la vendita dello studio.		
18.	Stabilire il piano e la tempistica per la vendita.		
19.	Stabilire la strategia e il piano per la comunicazione.		
20.	Stabilire una strategia adeguata per informare i clienti e lo <i>staff</i> .		
21.	Assicurarsi che i <i>file</i> e i fascicoli dei clienti siano aggiornati e la documentazione completa.		
22.	Assicurarsi che non vengano lasciate questioni in sospeso con la clientela.		
23.	Stabilire la tempistica per il completamento dell'operazione.		
24.	Ricordare che il ricavato finale della vendita è probabilmente legato alla capacità dell'acquirente di conservare la clientela dello studio, ed è nell'interesse del venditore fare tutto il possibile per garantire il successo della fase di transizione.		

Appendix 8.4 Sale of fee parcel checklist

	Aspetto da considerare	Risposta	Data
1.	Tutte le parti sono tenute a sottoscrivere un patto di riservatezza.		
2.	Elencare i termini e le condizioni stabilite per la vendita.		
3.	Verificare la disponibilità del cedente a sottoscrivere un patto di non concorrenza.		
4.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare che il pagamento di parte del corrispettivo pattuito sia vincolato alla <i>performance</i> futura dello studio.		
5.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare una clausola di recesso (<i>clawback provision</i>), da definirsi tra le parti.		
6.	Fissare il prezzo richiesto per la vendita dello studio ed essere in grado di spiegare come è stato definito. Verificare di avere utilizzato tecniche e metodologie di valutazione corrette.		
7.	Decidere il tempo che si è disposti a concedere all'acquirente per la valutazione (<i>due diligence</i>).		
8.	Stabilire per quanto tempo si è disposti a collaborare alla transizione, al passaggio della clientela e alla formazione.		
9.	Si prevede di essere pagati per il tempo dedicato alla transizione, al passaggio della clientela e alla formazione?		
10.	Fornire dati storici sulla clientela, e sul fatturato suddiviso per cliente e per categorie di servizi.		
11.	Incaricare i legali di avviare la stesura del contratto.		
12.	Individuare la strategia ottimale per vendere lo studio. Prendere in considerazione la possibilità di rivolgersi ad un mediatore		
13.	Predisporre un piano e la tempistica per la cessione.		
14.	Stabilire una strategia adeguata per informare i clienti e lo <i>staff</i> .		
15.	Assicurarsi che i <i>file</i> e i fascicoli dei clienti siano aggiornati e la documentazione completa.		
16.	Assicurarsi che non vengano lasciate questioni in sospeso con la clientela.		
17.	Stabilire la tempistica per il completamento dell'operazione.		
18.	Ricordare che il ricavato finale della cessione del portafoglio clienti è probabilmente legato alla capacità dell'acquirente di conservare la clientela dello studio, ed è nell'interesse del venditore fare tutto il possibile per garantire il successo della fase di transizione.		

Appendice 8.5 Checklist per la vendita progressiva

	Aspetto da considerare	Risposta	Data
1.	Tutte le parti sono tenute a sottoscrivere un patto di riservatezza.		
2.	Elencare i termini e le condizioni stabiliti per la vendita.		
3.	Verificare la disponibilità del cedente a sottoscrivere un patto di non concorrenza.		
4.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare che il pagamento di parte del corrispettivo pattuito sia vincolato alla <i>performance</i> futura dello studio.		
5.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare una clausola di recesso (<i>clawback provision</i>), da definirsi tra le parti.		
6.	Fissare il prezzo richiesto per la vendita dello studio ed essere in grado di spiegare come è stato definito. Verificare di avere utilizzato tecniche e metodologie di valutazione corrette.		
7.	Individuare i sistemi e le procedure in uso, completare la documentazione richiesta e verificare con lo <i>staff</i> che tutto funzioni come previsto.		
8.	Decidere il tempo che si è disposti a concedere all'acquirente per la valutazione (<i>due diligence</i>).		
9.	Fornire dati storici sulla clientela, e sul fatturato suddiviso per cliente e per categorie di servizi.		
10.	Stabilire se le pratiche in corso di svolgimenti devono essere fatturate prima del regolamento della transizione.		
11.	Incaricare i legali di avviare la stesura del contratto di vendita.		
12.	Predisporre il piano e la tempistica per la vendita.		
13.	Fissare la strategia e il piano per la comunicazione.		
14.	Individuare la strategia più adeguata per informare lo <i>staff</i> e la clientela.		
15.	Stabilire la tempistica per il completamento dell'operazione.		
16.	Ricordare che il ricavato finale della vendita è probabilmente legato alla capacità dell'acquirente di conservare la clientela dello studio, ed è nell'interesse del cedente fare tutto il possibile per garantire il successo della transizione.		

Appendice 8.6 Checklist per la successione interna

	Aspetto da considerare	Risposta	Data
1.	Tutte le parti sono tenute a sottoscrivere un patto di riservatezza.		
2.	Elencare i termini e le condizioni stabilite per la vendita.		
3.	Verificare la disponibilità del cedente a sottoscrivere un patto di non concorrenza.		
4.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare che il pagamento di parte del corrispettivo pattuito sia vincolato alla <i>performance</i> futura dello studio.		
5.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare una clausola di recesso (<i>clawback provision</i>), da definirsi tra le parti.		
6.	Fissare il prezzo richiesto per la vendita dello studio ed essere in grado di spiegare come è stato definito. Verificare di avere utilizzato tecniche e metodologie di valutazione corrette		
7.	Decidere il tempo che si è disposti a concedere all'associato che subentra per la valutazione (<i>due diligence</i>).		
8.	Stabilire per quanto tempo si è disposti a collaborare alla transizione, al passaggio della clientela e alla formazione.		
9.	Definire gli accordi finanziari tra l'associato uscente e quello subentrante.		
10.	Fornire dati storici sulla clientela e sul fatturato suddiviso per cliente e per categorie di servizi.		
11.	Stabilire le modalità di gestione dei lavori in corso.		
12.	Incaricare i legali di avviare la stesura del contratto di vendita e la modifica dell'accordo associativo/atto costitutivo.		
13.	Modificare il profilo dello studio presso enti competenti, associazioni professionali e società di assicurazione.		
14.	Trasferire o cedere ai nuovi associati gli impegni in corso, i contratti di locazione, ecc., (potrebbero essere inclusi i locali dello studio, le macchine fotocopiatrici, l' <i>hardware</i> e le licenze <i>software</i>).		
15.	Predisporre il piano di successione e la relativa tempistica.		
16.	Stabilire la strategia ottimale per informare i clienti e lo <i>staff</i> .		
17.	Definire la tempistica ottimale per portare a termine il processo di transizione.		
18.	Ricordare che il ricavato finale dell'operazione è probabilmente legato alla capacità dell'associato che subentra di conservare la clientela dello studio, ed è nell'interesse del venditore fare tutto il possibile per garantire il successo del processo di transizione.		

Appendice 8.7 Checklist per l'ingresso di nuovi associati

	Aspetto da considerare	Risposta	Data
1.	Tutte le parti devono sottoscrivere un patto di riservatezza.		
2.	Elencare i termini e le condizioni stabilite per la vendita e per il passaggio di proprietà delle quote dello studio.		
3.	Gli associati esistenti devono concedere il proprio benestare al passaggio della quota di proprietà dell'associato uscente all' associato entrante.		
4.	Verificare le condizioni poste dagli associati esistenti per autorizzare l'ingresso di nuovi associati.		
5.	L'associato entrante deve dichiarare di avere preso visione dell'accordo associativo/atto costitutivo esistente e di accettarlo.		
6.	Tutti gli associati devono approvare le modalità di compenso e distribuzione degli utili applicabili al nuovo associato.		
7.	Riesaminare la clientela e se necessario ridistribuire i clienti tra gli associati.		
8.	Stabilire quale sarà il ruolo del nuovo associato all'interno dello studio.		
9.	Verificare la disponibilità del cedente a sottoscrivere un patto di non concorrenza.		
10.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare che il pagamento di parte del corrispettivo pattuito sia vincolato alla <i>performance</i> futura dello studio.		
11.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare una clausola di recesso (<i>clawback provision</i>), da definirsi tra le parti.		
12.	Fissare il prezzo richiesto per la vendita dello studio ed essere in grado di spiegare come è stato definito. Verificare di avere utilizzato tecniche e metodologie di valutazione corrette.		
13.	Decidere il tempo che si è disposti a concedere al nuovo associato per la valutazione (<i>due diligence</i>).		
14.	Stabilire per quanto tempo si è disposti a collaborare alla transizione, al passaggio della clientela e alla formazione.		
15.	Definire gli accordi finanziari tra l'associato uscente e quello entrante.		
16.	Mettere a disposizione i dati storici sulla clientela, sul fatturato suddiviso per cliente e per categoria di servizi.		
17.	Definire il fabbisogno di capitale d'esercizio.		
18.	Incaricare i legali di avviare la stesura del contratto di vendita e la modifica dell'accordo associativo/atto costitutivo.		
19.	Modificare il profilo dello studio presso enti competenti, associazioni professionali e società di assicurazione.		
20.	Verificare il trasferimento o la cessione di tutti i contratti esistenti, compresi i contratti di affitto, di locazione, di <i>leasing</i> , ecc., all'acquirente (ciò potrebbe comprendere i contratti di affitto dei locali dello studio, i contratti di locazione per le fotocopiatrici e <i>hardware</i> e le licenze <i>software</i>).		
21.	Predisporre la tempistica del processo di transizione.		
22.	Stabilire la strategia ottimale per informare i clienti e lo <i>staff</i> .		
23.	Definire la tempistica ottimale per portare a termine l'intera operazione.		
24.	Ricordare che il ricavato finale dell'operazione è probabilmente legato alla capacità del nuovo studio di conservare la propria clientela, ed è nell'interesse del venditore fare tutto il possibile per garantire il successo della fase di transizione.		

Appendice 8.8 Rilevamento della quota da parte di associati esistenti (*partner buyout*)

	Aspetto da considerare	Risposta	Data
1.	Tutte le parti devono sottoscrivere un patto di riservatezza.		
2.	Elencare termini e le condizioni previste per la vendita e il passaggio di proprietà delle quote dello studio.		
3.	Verificare le condizioni poste dall'accordo associativo/atto costitutivo per l'uscita di un associato dallo studio		
4.	Verificare quanto stabilito dal accordo associativo/atto costitutivo in merito alle procedure e al protocollo per il rilevamento di quote sociali da parte degli associati esistenti.		
5.	Riesaminare la clientela dello studio e se necessario ridistribuire i clienti tra gli associati.		
6.	Verificare la disponibilità del cedente a sottoscrivere un patto di non concorrenza.		
7.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare che il pagamento di parte del corrispettivo pattuito sia vincolato alla <i>performance</i> futura dello studio.		
8.	Verificare la disponibilità del cedente ad accettare una clausola di recesso (<i>clawback provision</i>), da definirsi tra le parti.		
9.	Fissare il prezzo richiesto per la vendita dello studio ed essere in grado di spiegare come è stato definito. Verificare di avere utilizzato tecniche e metodologie di valutazione corrette.		
10.	Stabilire per quanto tempo si è disposti a collaborare alla transizione, al passaggio della clientela e alla formazione.		
11.	Prendere in esame la possibilità di stipulare un contratto di consulenza con lo studio.		
12.	Incaricare i legali di avviare la stesura del contratto di vendita e la modifica dell'accordo associativo/atto costitutivo.		
13.	Modificare il profilo dello studio presso enti competenti, associazioni professionali e società di assicurazione.		
14.	Trasferire o cedere tutti i contratti esistenti, compresi i contratti di affitto, di locazione, di leasing, ecc., all'acquirente (ciò potrebbe comprendere i contratti di affitto dei locali dello studio, i contratti di locazione per le fotocopiatrici e <i>hardware</i> e le licenze <i>software</i>).		
15.	Definire la tempistica del processo di transizione.		
16.	Stabilire la strategia ottimale per informare i clienti e lo <i>staff</i> .		
17.	Definire la tempistica ottimale per portare a termine l'intera operazione.		
18.	Ricordare che il ricavato finale dell'operazione è probabilmente legato alla capacità del nuovo studio di conservare la propria clientela, ed è nell'interesse del venditore fare tutto il possibile per garantire il successo della fase di transizione.		

Appendice 8.9 Checklist degli adempimenti necessari

	Adempimenti	Risposta/ Commento	Data
	<i>Adempimenti normativi</i>		
1.	Sono previsti obblighi di cancellazione a carico dell' associato uscente?		
2.	In caso affermativo, è anche richiesta la comunicazione delle modifiche intervenute nella composizione dello studio?		
3.	La legge prevede l'obbligo di inviare notifiche/comunicazioni o estratti conto a consuntivo agli ex collaboratori?		
4.	Verificare che siano stati effettuati tutti i versamenti relativi agli ex collaboratori, ai sensi della normativa vigente.		
5.	Cancellare registrazioni/dichiarazioni/impegni sottoscritti a nome dell'associato uscente, salvo che gli stessi non siano già stati trasferiti in precedenza a nome dello studio.		
	<i>Adempimenti contrattuali</i>		
1.	Accertarsi che siano state presentate le necessarie lettere di dimissioni da parte di tutto il personale direttivo ed amministrativo, e che le stesse siano state debitamente trasmesse agli enti competenti, secondo quanto previsto dalla normativa.		
2.	Cancellare e revocare eventuali garanzie e fidejussioni prestate per la concessione di crediti, contratti di locazione, o per qualsiasi altra finalità legata alle attività dello studio.		
3.	Assicurarsi che siano stati regolati tutti gli obblighi di natura finanziaria per i quali era direttamente responsabile l'associato uscente.		
4.	Assicurarsi che per tutte le attrezzature cedute o trasferite al nuovo studio vengano trasferiti di conseguenza i contratti di locazione o di <i>leasing</i> di tutti i locali e di tutte le attrezzature trasferite.		
5.	Accertarsi di avere rispettato gli obblighi assunti con l'acquirente in merito al passaggio di consegne, alla transizione dei clienti e alla formazione.		
6.	Accertarsi di aver rispettato le limitazioni alla libertà di concorrenza previste dal contratto di vendita.		
	<i>Adempimenti legati alla ordinaria amministrazione dello studio</i>		
1.	Informare la banca in merito all'uscita dell' associato dallo studio.		
2.	Informare la società di assicurazione con la quale si è stipulata la polizza per responsabilità professionale in merito all'uscita dell' associato dello studio.		
3.	Se del caso, stipulare una polizza per responsabilità professionale retroattiva.		
4.	Informare il <i>broker</i> che ha collaborato alla stipula della polizza in merito all'uscita dell'associato dello studio.		
5.	Verificare che con l'uscita dallo studio vengano a cessare tutti gli obblighi dell'associato in merito alla copertura assicurativa dello studio e del suo patrimonio.		
6.	Accertarsi di possedere una copia di tutti gli atti relativi alla costituzione dello studio associato.		

7.	Accertarsi di possedere una copia di tutti i documenti che attestano le avvenute dimissioni dal ruolo di direttore/segretario e il ritiro delle garanzie/fideiussioni prestate.		
8.	Informare i creditori dell'uscita dell'associato dallo studio.		
9.	Informare l'ordine professionale dell'uscita dell'associato dallo studio.		
10.	Assicurarsi che tutti i contratti di utenza siano stati trasferiti a nome dello studio.		
11.	Inviare ai clienti le fatture a consuntivo per il lavoro completato fino al momento del regolamento della transizione, in base a quanto previsto dal contratto di vendita.		
12.	Subordinatamente a quanto previsto dalle leggi e dai regolamenti vigenti, prendere in considerazione la possibilità di aderire a piani pensionistici integrativi e verificare la propria posizione pensionistica.		

Appendice 8.10 Caso di studio

Caso di studio 8.1

Il presente caso di studio [Paragrafo 8.6.2](#), “Lo studio associato/la fusione con un altro studio”.

In occasione di una recente conferenza, William e Indira hanno conosciuto un collega commercialista, Manu (cfr. [Caso di studio 6.1](#)). Nei mesi seguenti, i tre si conoscono meglio e cominciano a parlare della possibilità di collaborare. William e Indira lavorano insieme, in qualità di associati, già da un certo numero di anni e trovano che questa soluzione risponda perfettamente alle loro necessità. Hanno imparato a collaborare tra loro tenendo conto dei rispettivi punti di forza e di debolezza.

Con il tempo, i due si sono abituati alla struttura che hanno scelto per condurre e gestire lo studio. Ciascuno è responsabile del raggiungimento dei risultati previsti e si occupa di una parte della gestione dello studio, in base all'organigramma dello studio.

I due associati hanno anche stabilito di incontrarsi a intervalli prestabiliti per discutere degli aspetti operativi dello studio. Le riunioni si tengono ogni lunedì mattina, con la partecipazione di tutto lo *staff* e, in quell'occasione, vengono stabilite e messe per iscritto le priorità per il lavoro di ciascun membro dell'organico. I due associati si incontrano anche una volta a mese, in una riunione separata, per discutere di questioni più generali e delle strategie da adottare in futuro.

Manu, dal canto suo, ha messo in piedi uno studio individuale, ma col passare del tempo ha cominciato ad avvertire le difficoltà di gestire da solo la propria attività. Ha cominciato con pochissimi clienti, ma nel corso degli anni ha fatto crescere lo studio e adesso ha assunto tre collaboratori che si occupano della contabilità e dell'amministrazione. Lo studio di William e Indira lo attira non tanto perché è uno studio di successo, ma per la qualità della sua gestione e della sua cultura.

Quando i tre si incontrano per parlare di una possibile fusione, William presenta agli altri una *checklist* sulla quale propone di lavorare, in quanto contiene molti degli aspetti che dovranno essere analizzati in vista della fusione. I temi contenuti nella *checklist* sono i seguenti:

1. Le modalità per la distribuzione degli utili

Viene stabilito che gli utili verranno suddivisi in base alle rispettive quote e che si potrà attingere ai fondi dello studio soltanto quando la situazione dei flussi di cassi lo consentirà.

2. Ingresso o esclusione/recesso degli associati/amministratori

Le modalità stabilite per l'ingresso o l'uscita degli associati dallo studio sono unanimemente riconosciute come un elemento essenziale dell'eventuale accordo. I tre si impegnano a riflettere sull'argomento e a parlarne in maniera approfondita nel corso della successiva riunione.

3. Frequenza delle riunioni tra gli associati

William e Indira tengono molto alle riunioni mensili e Manu è d'accordo sulla loro importanza ai fini della gestione dello studio. Questo è un aspetto di cui Manu, come unico titolare, ha sentito molto la mancanza, privo com'era di qualcuno con cui parlare delle questioni più importanti.

4. Le aspettative degli associati nei confronti dello studio e l'atteggiamento da assumere nei confronti di interessi e impegni esterni

Il dibattito su questi punti verte sui ruoli e sulle responsabilità che spettano a ciascun associato, sui livelli di produttività (ore fatturate) richiesti ad ognuno e sul tempo eventualmente concesso per svolgere attività non produttive durante l'orario di lavoro, come la partecipazione alla vita degli organi professionali, il patrocinio gratuito e le attività di volontariato.

5. Prelevamenti di acconti sugli utili e prestiti personali

Tutti e tre ritengono che sia importante stabilire delle regole in merito alle modalità con cui è consentito agli associati di effettuare prelevamenti di acconti sugli utili o chiedere prestiti personali. Anche di questo aspetto si discuterà nel corso della riunione successiva.

6. Definizione del valore di avviamento in occasione dell'ingresso o dell'uscita di associati

Vi è pieno consenso sull'importanza di stabilire una formula per calcolare il valore di avviamento dello studio. I tre ritengono che quando viene ammesso un nuovo associato, o un associato esistente si ritira, è indispensabile che tutte le parti interessate siano a conoscenza delle loro spettanze economiche, e delle modalità con cui si è giunti a definirle. Tutti convengono che in questo modo gli associati si sentiranno molto più sicuri della propria posizione.

7. Patti di non concorrenza e obbligo di preavviso per il pensionamento

Indira, William e Manu concordano sulla necessità di inserire nell'accordo delle clausole di non concorrenza nel caso in cui un associato abbandoni lo studio, che siano legali e non rendano nullo l'intero accordo. Tuttavia, si tratta di una questione piuttosto complessa e i tre si impegnano a rivolgersi ognuno al proprio consulente legale per un parere in merito.

8. Ferie, congedi e permessi/assenze

I tre sono d'accordo sulla necessità di evitare confusione o ambiguità in merito ai giorni di assenza o di permesso cui ha diritto ciascuno di loro, siano essi ferie, permessi straordinari, giorni di malattia, congedi per diritto di anzianità, per maternità o per l'accudimento di membri della famiglia. Viene chiesto ad Indira di stilare una bozza di regolamento che verrà discussa nella riunione successiva.

Manu è molto soddisfatto di come progrediscono le trattative ed è impaziente di entrare a fare parte della nuova squadra, mentre Indira e William nutrono sentimenti contrastanti in merito ad una possibile fusione. William è segretamente soddisfatto all'idea di avere un altro associato con cui affrontare i problemi, dato che ultimamente ha cominciato a sentirsi superiore ad Indira e a chiedere la sua opinione con sempre minore frequenza. Tuttavia, egli pensa che Manu sia piuttosto aggressivo e non è sicuro che il suo stile sia in linea con la cultura dello studio.

Dal canto suo Indira, anche se si dichiara favorevole alla fusione, in cuor suo è piuttosto preoccupata dall'idea di un nuovo associato: l'equilibrio stabilito con William sul piano lavorativo la soddisfa e teme che la presenza di Manu possa alterarne le dinamiche. Inoltre, dubita che egli possa impegnarsi quanto lei, anche se gli sarà assegnata la stessa quota di utili. Alla fine, Indira decide di aspettare fino all'incontro successivo con Manu per vedere come evolve la situazione, per poi discutere dei suoi dubbi con William.

Glossario

Quelli che seguono sono alcuni dei termini utilizzati nel corso della Guida con la relativa definizione.

Ambiente IT (*IT environment*)

Si intendono tutte le politiche e le procedure adottate dall'organizzazione, nonché le infrastrutture IT (*hardware*, sistemi operativi, ecc.) e gli applicativi utilizzati a supporto delle attività e per il raggiungimento delle strategie d'impresa.

Amministratori (*Directors*)

Coloro ai quali viene affidata la *governance* di un soggetto giuridico, indipendentemente dalla denominazione utilizzata per definirne il ruolo, che può variare da un ordinamento giuridico all'altro.

Ammortamento (*Depreciation*)

L'ammortamento è il procedimento che consente nel ripartire il costo di un bene lungo tutto l'arco della sua vita utile.

Appropriazione indebita (*Misappropriation of assets*)

Si intende l'utilizzo intenzionale e illegittimo dei beni o delle risorse di proprietà di un altro soggetto a scopo personale, con particolare riferimento ai funzionari pubblici o a coloro che svolgono funzioni di carattere fiduciario.

Aspetti ambientali (*Environmental matters*)

- Le iniziative atte a prevenire, ridurre o porre rimedio al danno arrecato all'ambiente, o inerenti alla conservazione delle risorse rinnovabili e non rinnovabili (siano esse prescritte dalle leggi e dai regolamenti vigenti o da un contratto oppure volontà intraprese liberamente).
- Le conseguenze derivanti dalla violazione delle leggi e dei regolamenti vigenti in materia di protezione dell'ambiente.
- Le conseguenze del danno ambientale arrecato ad altri o alle risorse naturali.
- Le conseguenze derivanti dalla responsabilità indiretta prevista dalla legge (ad esempio, la responsabilità per i danni da inquinamento causati dai precedenti proprietari).

Azienda pubblica o a partecipazione statale (*Government business enterprises*)

Azienda che opera nell'ambito del settore pubblico, generalmente con finalità di interesse politico o sociale. Di norma tali aziende operano in base a criteri di mercato, ovvero generano profitti o recuperano, attraverso le tariffe addebitate agli utenti, una quota significativa dei propri costi di gestione.

Big Four

Per convenzione, le quattro maggiori società di revisione dei conti del mondo, ovvero: PricewaterhouseCoopers, Deloitte & Touche, Ernst & Young e KPMG.

Bilancio (*Financial statements*)

La presentazione dei dati economico-finanziari, comprensiva di note integrative, finalizzata a fornire un quadro d'insieme della situazione patrimoniale, economica e finanziaria e degli impegni assunti da un determinato soggetto giuridico in un dato momento, ovvero le variazioni intervenute in un determinato periodo di tempo, in conformità ai principi contabili di riferimento.

Cessione di pacchetti clienti e incarichi *(Sale of fee parcel)*

La vendita da parte di uno studio di clienti ed incarichi specifici e distinti, raggruppati tra loro a formare una voce di attività a sé stante, cedibile ad un nuovo acquirente.

Clienti *(Clients)*

Le persone fisiche, le persone giuridiche o le organizzazioni alle quali lo studio fornisce un determinato servizio professionale, sulla base di singoli incarichi o di rapporti di collaborazione duraturi.

Condotta professionale *(Professional conduct)*

La condotta professionale si fonda sulla deontologia e sull'adozione di valori e di prassi deontologicamente corretti. Tutti i professionisti sono guidati da codici di condotta che definiscono i principi deontologici cui devono attenersi nell'espletamento della loro attività.

Congiunto *(Close family)*

Un genitore, figlio, fratello o sorella, che non costituisca un membro del nucleo familiare in senso stretto.

Contabilità per cassa *(Cash accounting)*

In base a questo sistema, le operazioni vengono contabilizzate soltanto nel momento in cui ha luogo, materialmente, il pagamento o la riscossione.

Contabilità per competenza *(Accrual accounting)*

Analizza l'andamento dell'attività imprenditoriale svolta, prendendo in esame il livello di attivi e passivi al termine dell'esercizio.

Contratto di vendita *(Sale agreement)*

Negoziato giuridico stipulato tra venditore e acquirente, in cui vengono delineate le condizioni e gli accordi relativi alla vendita di un bene.

Controlli IT di carattere generale *(General IT controls)*

Politiche e procedure relative a numerose applicazioni, che contribuiscono all'efficace funzionamento dei controlli sulle applicazioni stesse, concorrendo a garantire il funzionamento costante e corretto dei sistemi informativi. Comprendono i controlli sulle operazioni del centro elaborazione dati e delle reti, l'acquisizione, la modifica e l'aggiornamento del *software* di sistema, la sicurezza dell'accesso ai sistemi IT e l'acquisizione, lo sviluppo e l'aggiornamento del sistema applicativo.

Controllo di qualità *(Quality control)*

Il termine si riferisce ai sistemi e ai processi adottati da un'organizzazione al fine di garantire che le prestazioni o i prodotti forniti rispondano in tutte le circostanze alle condizioni e ai requisiti prestabiliti.

Controllo interno (*Internal control*)

I processi e le procedure configurati e messi in atto dai responsabili della *governance*, dalla Direzione e dal personale al fine di garantire, entro limiti ragionevoli, il conseguimento degli obiettivi dell'organizzazione relativamente all'affidabilità dell'informazione finanziaria, all'efficacia e all'efficienza delle attività operative e al rispetto delle leggi e dei regolamenti vigenti.

Le componenti del controllo interno sono:

- l'ambiente di controllo;
- il processo adottato dall'organizzazione per la valutazione del rischio;
- i sistemi informativi, inclusi i relativi processi operativi, rilevanti ai fini della rendicontazione finanziaria, e la comunicazione;
- le attività di controllo;
- il monitoraggio dei controlli.

Corporate governance

Sistema attraverso il quale agli amministratori e ai funzionari di un'organizzazione viene affidato il compito e la responsabilità di garantire che siano stati posti in essere sistemi di gestione efficaci, comprensivi di tutti i sistemi di controllo e monitoraggio economico-finanziari necessari, al fine di salvaguardare il patrimonio, gli utili realizzati, nonché la capacità produttiva e la buona reputazione dell'organizzazione stessa.

Costi (*Expenses*)

Costi sostenuti per il conseguimento di un ricavo.

Crediti in sofferenza (*Doubtful debt*)

Rappresenta un credito che si prevede diverrà inesigibile, ma che ha ancora possibilità di essere riscosso.

Credito inesigibile (*Bad debt*)

Indica i crediti che si prevede non saranno incassati e che pertanto vengono passati a perdita (eliminati dai libri contabili).

Database

Un insieme di dati condivisi e utilizzati da più utenti diversi, per diverse finalità.

Direzione (*Management*)

La Direzione è composta dai funzionari e dagli altri soggetti che svolgono funzioni direttive di livello elevato, nonché dai responsabili della *governance*, nel caso in cui vi sia sovrapposizione tra le due funzioni.

Dottore commercialista ed esperto contabile (*Professional accountant*)

Un soggetto che possiede i requisiti relativi a titoli accademici, professionalità ed esperienza sul campo stabiliti dall'ordine professionale per il rilascio dell'abilitazione alla professione. Inoltre, per poter rimanere membro a pieno titolo del suddetto ordine, il soggetto in questione è tenuto a conservare nel tempo tali requisiti.

Falsa informativa finanziaria (*Fraudulent financial reporting*)

Compilazione di bilanci volutamente fuorvianti: alcuni esempi possono essere l'alterazione delle scritture contabili, la falsificazione di operazioni o l'utilizzo improprio dei principi contabili.

Familiari diretti (*Immediate family*)

Si intendono il coniuge o il convivente, i figli, i figli del convivente, i fratelli e le sorelle, sia propri che del convivente, i cognati, i genitori propri e i genitori del coniuge o convivente.

Firewall

Una combinazione di dispositivi *hardware* e *software* destinati a proteggere una rete WAN o LAN oppure un PC da possibili accessi via Internet non autorizzati o dall'introduzione di *malware*, dati o altri elementi elettronici dannosi e non autorizzati.

Frode (*Fraud*)

Azione commessa intenzionalmente da uno o più membri della Direzione, responsabili della *governance*, collaboratori o soggetti terzi, che comporta il ricorso all'inganno al fine di conseguire un vantaggio ingiustificato o illecito. Per il revisore sono rilevanti due tipologie di errori intenzionali: errori derivanti da una falsa informativa finanziaria ed errori derivanti da appropriazioni illecite di beni ed attività dell'impresa.

Gestione dei rapporti con i clienti (spesso indicato con la sigla *CRM, Customer Relationship Management*)

Sistema di gestione aziendale che comprende tutti gli aspetti legati alle relazioni che una determinata organizzazione intrattiene con i propri utenti, clienti o membri, ivi comprese le attività di *marketing*, le comunicazioni, le operazioni economiche e le attività connesse al servizio fornito.

Gestione del rischio (*Risk management*)

Definizione di una cultura, di processi e di strutture per la gestione di potenziali opportunità e di eventuali effetti negativi.

Gestione della conoscenza (*Knowledge management*)

Con questo termine si indica quel processo teso a stabilire connessioni tra gli individui e tra gli individui e le informazioni, al fine di conseguire un vantaggio competitivo.

Governance

Indica la funzione svolta da coloro che sono incaricati della supervisione, del controllo e della direzione di un'organizzazione. Solitamente tali soggetti hanno la responsabilità di garantire il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione, della redazione dell'informativa finanziaria e delle opportune comunicazioni alle parti interessate. La *governance* può includere o meno la funzione di gestione operativa dell'organizzazione.

Incarico (*Engagement*)

Un accordo, sia esso in forma scritta o verbale, tra il professionista e uno dei suoi clienti relativo alla prestazione di servizi professionali. Le consultazioni e gli scambi intercorsi con un cliente non ancora acquisito prima di tale accordo non rientrano nell'incarico.

Indicatore chiave della performance (*Key Performance Indicator, KPI*)

Misura di riferimento (*benchmark*) basata su obiettivi, traguardi e regole di settore prestabiliti.

Informativa (*Disclosure*)

Aspetti rilevanti concernenti la forma, la disposizione e il contenuto del bilancio resi noti attraverso la presentazione dello stesso, in conformità ai principi contabili di riferimento (GAAP).

Interesse economico diretto (*Direct financial interest*)

Un interesse economico:

- detenuto direttamente da e sotto il controllo di una persona fisica o giuridica (ivi compresi interessi gestiti a titolo discrezionale da altri soggetti); oppure
- detenuto a titolo personale attraverso uno strumento di investimento collettivo, un fondo patrimoniale, un fondo fiduciario (*trust*) o altri intermediari dei quali la persona fisica o giuridica detenga il controllo.

Interesse economico indiretto (*Indirect financial interest*)

Interesse economico detenuto a titolo personale attraverso uno strumento di investimento collettivo, un fondo patrimoniale, un fondo fiduciario (*trust*) o altri intermediari dei quali la persona fisica o giuridica non detiene il controllo.

Interesse finanziario (*Financial interest*)

Un interesse in una quota di capitale ovvero in titoli, obbligazioni o altri titoli di debito di un soggetto giuridico, ivi compresi il diritto o l'obbligo di acquisire tale interesse o gli strumenti derivati ad esso direttamente correlati.

Libro giornale (*Journal*)

Rappresenta tradizionalmente la prima fase del sistema contabile in cui avviene la registrazione (manuale o elettronica) di una operazione all'interno del sistema contabile.

Libro mastro (*Ledger*)

Lo strumento di registrazione contabile che suddivide le operazioni nelle rispettive categorie collocandole negli appositi conti.

Liquidità (*Liquidity*)

Una misura della capacità di generare volumi di contante sufficienti a far fronte agli obblighi finanziari dell'organizzazione, alla loro scadenza.

Local area network (LAN)

Una rete di comunicazione a servizio degli utenti situati all'interno di un'area geografica delimitata. Le reti LAN sono state create per agevolare lo scambio e la condivisione delle risorse (dati, *software*, archivi, stampanti, sistemi di telecomunicazione) all'interno di una medesima organizzazione; esse consentono il decentramento informatico. Le componenti fondamentali di una rete LAN sono i media e i *software* di trasmissione, i terminali utenti e le periferiche condivise.

Metodo della partita doppia (*Double entry bookkeeping*)

Riflette il duplice impatto che ogni operazione ha sul bilancio, tale che il risultato è sempre in pareggio.

Mission

Il documento ufficiale che definisce le finalità e gli scopi di un'organizzazione o di una società.

Non conformità (*Noncompliance*)

Il termine si riferisce alle azioni o alle omissioni, intenzionali o involontarie, commesse dal soggetto i cui conti sono sottoposti alla revisione, che risultino in contrasto con la normativa vigente.

Ore fatturabili (*Chargeable hours*)

Le ore di lavoro (sottoposte alla supervisione del titolare dello studio, di un suo socio o incaricato) normalmente addebitabili al cliente, ad esclusione delle ore richieste dall'ordinario lavoro amministrativo.

Parte correlata (*Related entity*)

- a) Un soggetto che detiene il controllo diretto o indiretto del cliente, posto che tale cliente sia rilevante per tale soggetto.
- b) Un soggetto con un interesse economico diretto nei confronti del cliente, qualora tale soggetto eserciti un'influenza significativa sul cliente e l'interesse economico verso il cliente sia rilevante per il soggetto in questione.
- c) Un soggetto del quale il cliente detenga il controllo diretto o indiretto.
- d) Un soggetto del quale il cliente, ovvero una parte correlata del cliente di cui al punto c), detenga un interesse economico diretto che gli conferisce un'influenza significativa su detto soggetto e che sia rilevante per il cliente e la parte correlata (di cui al punto c)).
- e) Un soggetto sottoposto a controllo congiunto con il cliente ("società sorella"), a condizione che la società sorella e il cliente siano entrambi rilevanti per il soggetto che li controlla entrambi.

Partner, socio, associato (*Partner*)

Qualunque soggetto autorizzato ad assumere per conto dello studio l'impegno a svolgere un determinato incarico.

Passività (*Liabilities*)

I debiti di un'organizzazione, che rappresentano l'obbligo a cedere parte dei propri benefici economici ad un altro soggetto (persona fisica o giuridica).

Patrimonio netto (*Equity*)

La differenza tra le attività e le passività, a disposizione dei proprietari.

Patto di non concorrenza (*Restrictive covenant*)

Il patto di non concorrenza è un tipo di clausola restrittiva, che in generale obbliga uno dei contraenti a rispettare talune limitazioni imposte dal contratto sottoscritto. Il patto di non concorrenza ricorre per esempio laddove un ex socio o collaboratore dello studio professionale che si impegna, una volta lasciato lo studio, a non operare

nel proprio settore di competenza per un periodo di tempo prestabilito e nell'ambito di una determinata area geografica.

Personale dello studio (*Personnel*)

I soci, gli associati e lo *staff*.

Personale direttivo (*Managerial employee*)

Un membro del personale che agisce in qualità di dirigente all'interno dello studio professionale, occupandosi anche della supervisione, ai fini della prestazione dei servizi ai clienti.

Pianificazione finanziaria (*Financial planning*)

La pianificazione finanziaria consiste nel fornire al cliente un servizio completo di assistenza e consulenza che risponda alle sue necessità e ai suoi obiettivi economico-finanziari nel quadro di una normativa in continuo mutamento.

Piano dei conti (*Chart of accounts*)

Struttura del libro mastro, essenzialmente costituita da uno schema utile a reperire i dettagli delle operazioni effettuate.

Piccoli e medi studi professionali – PMS (*Small- and medium-sized accounting practices/firms*)

Studi professionali che possiedono le seguenti caratteristiche:

- clientela costituita prevalentemente da piccole e medie imprese (PMI);
- utilizzo di risorse esterne ad integrazione delle risorse tecniche interne solitamente ridotte;
- impiego di un numero limitato di collaboratori professionisti.

La composizione di un PMS varia da paese a paese.

Portlet

Un componente integrativo incluso nella pagina di un portale Internet, che fornisce dati tratti da altri sistemi aziendali.

Previsione (*Forecast*)

Dati economico-finanziari di natura prospettica elaborati in base alle assunzioni relative al verificarsi di eventi futuri ritenuti probabili dalla Direzione e alle attività che la Direzione prevede di intraprendere al momento dell'elaborazione della previsione (assunzioni per la migliore stima, "*best-estimate assumptions*").

Principi professionali (*Professional standards*)

Si intendono i principi stabiliti dallo IAASB in materia di incarichi professionali, di cui alla "Preface to the International Standards on Quality Control, Auditing, Assurance and Related Services", unitamente ai principi deontologici, di cui alle Sezioni A e B del Codice IESBA (*Code of Ethics for Professional Accountants* pubblicato da IESBA), e ai principi etici di riferimento a livello nazionale.

Professionista (*Practitioner*)

Un dottore commercialista o un esperto contabile.

Pubblicità (*Advertising*)

Comunicazione al pubblico relativa ai servizi forniti o alle competenze possedute da uno studio professionale, al fine di acquisire commesse e nuovi clienti.

Recesso (*Clawback provisions*)

Clausole contrattuali atte a limitare o annullare i pagamenti effettuati nel caso in cui non vengano rispettati i criteri stabiliti. Tali clausole prevedono l'utilizzo di una formula di calcolo prestabilita e generalmente si riferiscono alla compravendita di portafogli clienti o alla cessione dell'intero studio professionale.

Regole di settore (*Industry standards*)

Benchmark per informazioni economico-finanziarie o di altra natura che forniscono importanti dati di riferimento per le analisi finanziarie.

Revisione esterna (*External audit*)

Una revisione condotta da un revisore non facente capo al soggetto giuridico i cui conti sono oggetto della revisione.

Revisione legale dei conti/Servizi di assurance (*Auditing/assurance*)

Si intende l'esame, la verifica e la valutazione dei processi, dei sistemi o dei risultati economici o gestionali di un'organizzazione. Comprende una relazione predisposta da un soggetto indipendente in merito alla loro credibilità ed efficacia operativa. Il termine *revisione* si riferisce anche alla funzione di revisione svolta all'interno della stessa organizzazione (*internal audit*). In particolare, in molti paesi del mondo, il termine *assurance* comprende i servizi di *audit* (revisione legale), *review* (*assurance* di grado inferiore all'*audit*) e *compilation* (incarico di redazione del bilancio conferito ad un professionista contabile).

Revisore esterno (*External auditor*)

Termine utilizzato per distinguere il revisore esterno dal revisore interno.

Rischio (*Risk*)

Possibilità che si verifichi un determinato evento, misurata in termini di impatto e probabilità.

Rischio operativo (*Operational risk*)

Il rischio che carenze del sistema informativo o dei controlli interni possano condurre a perdite inattese. Tale rischio è legato alla possibilità che si verifichino errori umani o guasti del sistema, e all'adozione di procedure e controlli inadeguati.

Servizi professionali (*Professional services*)

Quella categoria di servizi, svolti da professionisti, che richiede competenze in materia di contabilità, revisione legale dei conti, consulenza aziendale e tributaria e gestione finanziaria.

Settore pubblico (*Public sector*)

Comprende l'amministrazioni pubbliche a livello nazionale, territoriale (stato, regioni, province) e locali (comuni) e gli enti amministrativi connessi (agenzie, enti, commissioni, imprese pubbliche, ecc).

Sistemi IT (*IT*)

I sistemi IT (*information technology*) rispondono all'esigenza dei professionisti del settore contabile di dotarsi di sistemi efficaci ed efficienti. Essi includono l'*hardware* e il *software* a supporto delle attività operative, dei sistemi informativi e dei processi gestionali, unitamente alle competenze necessarie per applicare tali prodotti e processi alle funzioni di elaborazione delle informazioni e di sviluppo, progettazione, gestione, controllo e valutazione dei sistemi informativi.

Nell'area IT rientrano anche le attività di *project management*.

Società ad azionariato diffuso (*Public entity*)

Una società i cui titoli (azioni e obbligazioni) vengono scambiati liberamente, in borsa ovvero in mercati *over-the-counter* (OTC).

Società quotate in borsa (*Listed entity*)

Una società le cui azioni ed obbligazioni sono quotate su una borsa riconosciuta o vengono negoziate in conformità alla regolamentazione stabilita da un organismo di vigilanza del mercato azionario o altro organismo equivalente.

Strategia (*Strategy*)

La *vision* e la direzione proprie di un'organizzazione, inclusa la definizione della *mission* e l'individuazione dei mercati di riferimento e degli obiettivi finalizzati alla realizzazione della *mission* stessa.

Studio professionale (*Firm*)

- Uno studio individuale, uno studio associato (*partnership*), una società o altra forma giuridica costituita da dottori commercialisti ed esperti contabili;
- un soggetto che detiene il controllo di dette organizzazioni attraverso la proprietà, la gestione o altri strumenti; o
- un soggetto controllato da dette organizzazioni attraverso la proprietà, la gestione o altri strumenti.

Valore equo (*Fair value*)

Il corrispettivo al quale un'attività può essere scambiata, o una passività estinta, in una libera transazione fra parti consapevoli e disponibili.

Valori (*Values*)

I valori e i principi di riferimento adottati da un individuo o da un gruppo di individui.

Valutazione aziendale (*Business valuation*)

Il termine si riferisce al processo attraverso cui si perviene alla formulazione di un giudizio fondato e condivisibile in merito al valore di un'azienda o delle sue singole attività e passività.

Vendita o cessione dello studio (*Practice sale*)

La vendita o la cessione dell'intera proprietà dello studio professionale ad un nuovo titolare.

Vendita progressiva (*Progressive sell down*)

La situazione in cui il professionista decide di cedere le proprie quote dello studio progressivamente, nel corso di un determinato arco di tempo.

Vision

Dichiarazione formale che esprime le aspirazioni e gli obiettivi di una società o di una organizzazione.

Wide area network (WAN)

Una rete di comunicazione che trasmette informazioni all'interno di un'area di vaste dimensioni, come quella che collega diverse sedi produttive, diverse città oppure diverse nazioni. Le reti WAN consentono l'accesso *on line* alle applicazioni a partire da terminali remoti. Una WAN può venire a crearsi anche dall'interconnessione di diverse reti LAN.



International Federation of Accountants
545 Fifth Avenue, 14th Floor, New York, NY 10017 USA



CONSIGLIO NAZIONALE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI

Piazza della Repubblica, 59
00185 Roma, Italia

