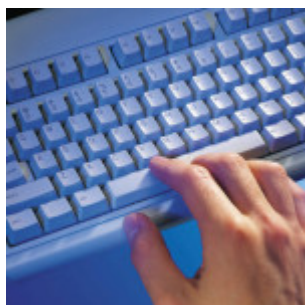


Finanziamenti in innovazione per il miglioramento degli studi professionali



Il bando della Regione Emilia Romagna denominato “Progetti Ict per professionisti” (titolo completo “BANDO PER IL SOSTEGNO DI PROGETTI RIVOLTI ALL’INNOVAZIONE, LA DIGITALIZZAZIONE E L’INFORMATIZZAZIONE DELLE ATTIVITA’ PROFESSIONALI A SUPPORTO DEL SISTEMA ECONOMICO REGIONALE”) rappresenta un’ottima **opportunità di miglioramento dell’efficienza** interna per liberi professionisti, studi professionali, società di ingegneria e società fra professionisti (STP). Esso è finalizzato al **supporto di soluzioni ICT per le attività delle libere professioni** e l’implementazione di servizi e di soluzioni avanzate in grado di incidere significativamente sull’organizzazione interna, sull’applicazione delle conoscenze, sulla **gestione degli studi** e sulla **sicurezza informatica**.

I progetti finanziabili dovranno favorire lo **sviluppo dell’attività professionale, incentivare gli investimenti in nuove tecnologie, diffondere la cultura d’impresa, dell’organizzazione e della gestione/valutazione economica** dell’attività professionale.

Gli investimenti ammessi a contributo dovranno essere di almeno € 15.000, verranno finanziati a fondo perduto per il 40% del loro valore fino ad un massimo di € 25.000 erogati.

I termini per la presentazione sono racchiusi in due finestre temporali: maggio 2017 e 12 settembre – 10 ottobre 2017. Le spese dovranno avvenire entro il 31/12/2017.

Alcuni esempi, non certo esaustivi, di progetti che potranno essere finanziabili dal bando sono i seguenti:

- Acquisto di **software di gestione dello studio** che migliori l’efficienza dei processi organizzativi;
- Implementazione di sistemi di archiviazione digitale di documenti (**gestione documentale** compresa archiviazione sostitutiva o “a norma”);
- Implementazione di sistemi di **sicurezza informatica**, compresi i loro test di adeguatezza, ad esempio per adeguarsi alle nuove misure di sicurezza richieste dal Regolamento UE 679/2016 sulla Protezione dei Dati Personali;
- Sviluppo di sistemi di collaborazione fra professionisti, anche attraverso l’impiego del *cloud*;
- Sviluppo di sistemi per migliorare la vendita on-line dei servizi (**sito**

- internet**) e sistemi di supporto alla clientela (**CRM**);
- Implementazione di sistemi di **controllo di gestione**;
 - Implementazione di **sistemi di gestione** aziendale (ISO 9001).

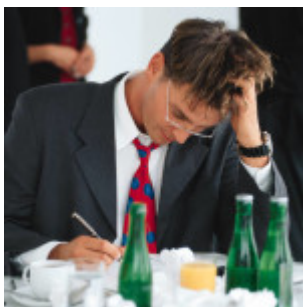
In questo ambito sarà ammesso a finanziamento l'acquisto di attrezzature, hardware, licenze software, servizi di supporto informatico, brevetti, accessori di carattere edilizio, consulenze specialistiche.

Questo bando potrebbe davvero aiutare molte piccole organizzazioni professionali (studi di ingegneria ed architettura, studi di commercialisti, avvocati, notai, studi medici, ecc.) a diventare più efficienti attraverso l'utilizzo di nuove tecnologie, soprattutto in realtà dove l'inefficienza è generata dalla scarsa conoscenza delle tecnologie informatiche.

Da ultimo le graduatorie per determinare l'ammissibilità del progetto premieranno i progetti più in linea con i criteri del bando e quelli maggiormente innovativi.

A questo [link](#) è possibile reperire maggiori informazioni.

Migliorare l'efficienza nei servizi intellettuali



L'introduzione dell'innovazione tecnologica (sistemi automatici, software di schedulazione e controllo della produzione, ecc.) e di tecniche manageriali di ottimizzazione dei processi (*lean production*, BPR, Just in Time, MRP, ecc.) hanno permesso a molte imprese manifatturiere di migliorare i lead-time di produzione, anche se l'incidenza del **tempo di lavorazione** degli impianti produttivi resta ancora il fattore più importante del ciclo produttivo.

Nelle **organizzazioni di servizi intellettuali**, invece, il **fattore umano** è – e sempre lo sarà – prevalente nel contribuire ai tempi, ai costi ed alla qualità del servizio. In tali contesti, dunque, una **riduzione del tempo di alcune attività critiche svolte da esseri umani** può ridurre sensibilmente il tempo di svolgimento del processo e, quindi, anche i costi del medesimo. Inoltre una **redistribuzione dei carichi di lavoro dei processi** a risorse con costi orari differenti consente talvolta un deciso **risparmio dei costi complessivi di processo** senza influenzare la qualità complessiva del risultato prodotto.

In termini meno astratti ci si riferisce alle organizzazioni che erogano **servizi professionali** quali studi di consulenza, studi legali, studi commercialisti, società di consulenza manageriale, società di informatica, studi e società di ingegneria, ecc.. Per esse la voce di costo del servizio prevalente è senz'altro quella legata al **lavoro intellettuale** svolto dalle risorse umane.

Da un certo punto di vista sembrerebbe difficile ridurre il tempo di svolgimento di un'attività da parte di un professionista, un progettista di sistemi informatici o di opere di ingegneria civile... invece, se ci concentriamo sul lavoro svolto dalla persona in esame, vediamo che **molte attività vengono svolte con l'ausilio di sistemi informatici** e parte del tempo viene passato in riunioni, ad effettuare lavoro che dovrebbe essere svolto da altre figure professionali, a rifare lavoro che era stato svolto con errori, addirittura in attesa che altri completino il proprio lavoro. Analizzando tutte le attività svolte da ogni singola persona, ed i relativi costi che ne comportano, è possibile individuare possibili **miglioramenti nell'efficienza dei processi** (ovvero impiegare minori risorse per svolgere il medesimo lavoro) e spesso anche nell'**efficacia** degli stessi (ovvero impiegare minor tempo nel completare un lavoro e/o con minor tasso di errori).

Naturalmente nessun miglioramento è gratis, occorre **investire del tempo** nel cercare di analizzare i processi, le singole attività, i relativi tempi e costi, per poter individuare i possibili miglioramenti. E quando anche essi sono stati individuati occorre fare un'attenta **analisi costi-benefici** prima di implementarli e nel caso è necessario effettuare piccoli o grandi investimenti per mettere in pratica le azioni di miglioramento stabilite.

Il processo di miglioramento è già stato descritto da tempo, anche nella ISO 9001, come azioni preventive o di miglioramento (la prossima edizione della norma ISO 9001:2015 addirittura farà scomparire il termine "azione preventiva" a vantaggio delle azioni di miglioramento in senso esteso), ma non tutti – certificati e non – lo hanno recepito nel modo giusto.

Alcune azioni di miglioramento sono comuni a diverse tipologie di attività e, seppur banali, pochi imprenditori e professionisti le hanno adottate.

Ad esempio per svolgere alcune attività su sistemi informatici si otterrebbe un discreto risparmio di tempo utilizzando **monitor più grandi** che consentano di visualizzare in modo ottimale due finestre affiancate, oppure usare **due monitor sullo stesso PC** per evitare continui cambi di finestra. Addirittura tale operatività è resa più efficiente da specifiche utility commerciali, open source o freeware!

Anche lavorare su **documenti** residenti su disco rigido, ma **sincronizzati nel cloud** con specifici *tool* (Microsoft OneDrive, Google Drive, Box.net, Dropbox,...) consente di evitare dispendiosi trasferimenti di file su chiavetta USB o tramite e-mail con il rischio aggiuntivo di perdere il controllo delle versioni.

Le **riunioni aziendali**, sempre utili per migliorare la comunicazione fra i diversi soggetti, spesso generano significative perdite di tempo. Se da un lato esistono affermate metodologie manageriali per rendere estremamente efficaci le riunioni, dall'altro la consultazione e revisione di documenti, la verbalizzazione della discussione e delle azioni deliberate possono essere rese molto più efficaci ed efficienti attraverso l'utilizzo di strumenti informatici ed apparecchiature tecnologicamente più avanzate di quelle eventualmente impiegate. Infatti basta un **videoproiettore** all'avanguardia (ad es. con connessione HDMI per visualizzare i documenti a maggior risoluzione) oppure un **grande schermo TV/monitor**, se non addirittura una **LIM** (lavagna multimediale elettronica) per migliorare enormemente la condivisione dei documenti e l'apprendimento dei concetti esposti da parte dei partecipanti alla riunione.

Talvolta partecipare fisicamente ad una riunione costa parecchio tempo e denaro in spostamenti con mezzi di trasporto che non sempre garantiscono la puntualità, ma non serve. Forse non basta "vedersi in faccia" tramite Skype ed una webcam collegata al computer, ma con un impianto per la **videoconferenza** unito a *tool* software di collaborazione per condividere documenti fra tutti i partecipanti, la presenza fisica è spesso inutile.

Spesso l'incontro con clienti e fornitori potrebbe avvenire in modo "virtuale", ma l'arretratezza tecnologica e mentale di una delle due parti lo impedisce, però un po' di intraprendenza ed un incentivo economico (alias risparmio di costi) a volte aiuta a convincere anche personaggi un po' *vintage*.

Lavorare con i documenti PDF (annotare, convertire il testo in formato editabile tramite OCR, modificare il testo, estrarre testo e immagini, ecc.) usando gli strumenti giusti risulta oltremodo vantaggioso.

Le attività svolte *outdoor*, ovvero fuori dall'azienda (presso cantieri, clienti, fornitori, fiere, ecc.) possono trarre grande beneficio dall'**uso di tablet e smartphone o notebook convertibili** connessi a Internet ed alla sede, a condizione che vengano impiegati in modo organizzato.

I sistemi informatici gestionali e specifici per svolgere determinate attività hanno in gran parte recepito questa rivoluzione in corso negli ultimi anni ed hanno introdotto funzioni per sfruttare i dispositivi mobili ed i dati in *cloud*, soprattutto nella gestione delle informazioni condivise (documenti, calendari, contatti, ecc.).

Purtroppo non tutti gli utenti hanno recepito ed implementato queste migliorie e – essenzialmente per motivi di costo e di mancanza di tempo per formarsi adeguatamente – rinunciano ai miglioramenti dell'efficienza.

Non parliamo poi della **gestione dei documenti in formato elettronico** (ne abbiamo già parlato in questo blog nell'articolo "[La gestione documentale informatizzata](#)") che,

se ben organizzata, può non solo far risparmiare molto tempo alle persone che cercano un file, ma evita anche frequenti errori nella consultazione o modifica di file obsoleti.

È evidente che gestire un documento in formato elettronico anziché su supporto cartaceo può portare a notevoli vantaggi, ma bisogna ben comprendere che la gestione non può essere la stessa, perché:

- Il processo di approvazione di un documento informatico non può essere lo stesso di un documento cartaceo
- Il ciclo di revisione di un documento elettronico in formato Office compatibile o PDF è diverso da quello di un documento stampato
- Il documento elettronico non è semplicemente equivalente al documento cartaceo scansionato oppure al documento Office dopo o prima della stampa dello stesso
- Le copie del documento informatico si generano con molta più facilità di quelle di un documento cartaceo
- La firma di un documento elettronico ha valore legale solo se è una firma digitale riconosciuta, ed occorre possedere l'apposito *token*, mentre per la firma su supporto cartaceo bastano carta e penna
- Alterare un documento cartaceo è molto più facile che alterare un documento elettronico
- Gestire in formato elettronico un documento in formato A3 o addirittura A0 non è proprio la stessa cosa che gestire un documento in formato A4 in digitale
- e così via.

Una domanda sorge poi spontanea: «perché per cercare un'informazione in Internet tramite Google ci si impiega pochi secondi, anche tramite un *tablet* o *smartphone* connesso e per ricercare un'informazione in un documento aziendale spesso sono necessari almeno dieci minuti? »

Se l'impiego delle email ha rivoluzionato il nostro modo di comunicare anche in ambito lavorativo, bisogna ammettere che spesso questo strumento non è usato al meglio (vedi articolo sull'[Uso delle e-mail](#)).

La **progettazione delle modalità con cui usufruire della posta elettronica** (scaricare le email direttamente dal provider sui diversi dispositivi, implementare un Server di posta all'interno dell'organizzazione oppure gestire la posta tramite un Server di posta nel *cloud*, ecc.) può cambiare radicalmente il modo di interfacciarsi con colleghi, clienti e fornitori: poter leggere la posta elettronica da qualunque dispositivo nello stesso modo e poter inviare messaggi di posta da qualsiasi dispositivo ritrovandoseli nella posta inviata degli altri dispositivi non è un vantaggio trascurabile. Inoltre in funzione del sistema di posta adottato possono variare le metodologie di backup dei messaggi di posta, spesso la parte più ostica per chi progetta le procedure di backup.

Oggi perdere alcuni messaggi e-mail per molte organizzazioni potrebbe significare

perdere la prova di un'attività svolta, di un ordine del cliente o delle specifiche trasmesse ad un fornitore o a d un collaboratore esterno... e quindi perdere tempo e denaro.

Talvolta sarebbe opportuno veicolare su altri *tool* – diversi dalla posta elettronica – le comunicazioni con clienti e fornitori, soprattutto per tenere traccia in modo ordinato di tutte le conversazioni e per condividere con tutti gli interessati le stesse notizie in tempo reale. Diversi servizi web possono soddisfare allo scopo, fino ai più completi software di CRM (vedi articolo [“A chi serve il CRM?”](#)).

Un'altra evoluzione rispetto alla trasmissione di documenti in allegato alle email sono i server FTP (o, meglio sFTP per garantire maggior sicurezza), ma altri servizi *cloud* possono essere più efficaci.

In alcuni casi scrivere a mano o a computer non conviene ed i **software di riconoscimento vocale** possono portare a grandi vantaggi, non solo in ambito sanitario quando le mani sono impegnate in altre attività.

Altri adeguamenti tecnologici di tipo puramente hardware, come l'ottimizzazione del cablaggio e delle prese di rete, il miglioramento della wi-fi o l'upgrade dei computer più obsoleti possono anch'essi risultare estremamente proficui perché permettono di risparmiare anche solo poche decine di minuti ogni giorno, che diventano ore e giorni nel lungo periodo.

Passando a metodologie di gestione delle attività lavorative che non derivano dall'impiego di strumenti elettronici, si possono identificare molti strumenti che possono far risparmiare tempo e costi a diverse organizzazioni: si va dal **project management** (vedi articolo [“A chi serve il project management”](#)) al **lean thinking** in progettazione, dalla già citata **gestione delle riunioni**, alla **gestione del tempo**, agli strumenti manageriali della qualità totale, ecc.. Certamente molte metodologie, nate parecchi anni fa, vanno ripensate utilizzando *tool* informatici di supporto allo stato dell'arte e rimangono non solo valide, ma sono ancor più potenti grazie all'ausilio del software. Ad esempio diversi applicativi software (alcuni anche SaaS, *software as a service* o servizi web) consentono di migliorare notevolmente l'efficienza e l'efficacia nella gestione di progetti in diversi ambiti, quando le informazioni devono essere condivise fra diversi soggetti che operano in luoghi geograficamente distanti fra loro.

Le possibilità di migliorare l'efficienza dei processi interni per le organizzazioni di servizi sono molte e, settore per settore, per ogni tipologia di attività e per ogni singola organizzazione è possibile individuare delle azioni di miglioramento specifiche che non sono state mai considerate.

Talvolta le azioni di miglioramento sono state già individuate dal personale interno, ma non sono state recepite dalla Direzione o dai Soci dell'organizzazioni per svariate ragioni.

Le ragioni per cui molte organizzazioni nemmeno si mettono nell'ottica di cercare di individuare queste azioni di miglioramento sono essenzialmente:

- Timore dei costi che ne potrebbero scaturire
- Ignoranza dei vantaggi economici che ne potrebbero derivare
- Mancanza di tempo a disposizione per analizzare i processi e formare il personale
- Non conoscenza delle tecnologie che potrebbero supportare la propria attività.

Tutti questi elementi denotano una **scarsa lungimiranza e poca pianificazione strategica**, ma quelli legati ai costi da evitare ed ai risparmi sconosciuti, invece, denotano una **scarsa conoscenza dei costi e del valore aggiunto delle attività svolte** dal proprio personale, Direzione compresa.

È evidente che se non si conoscono i costi reali delle commesse, dei progetti e delle singole attività si fa fatica ad identificare possibili miglioramenti economici.

Del resto bastano pochi semplici calcoli, supportati dalle informazioni necessarie, per capire quanto costa svolgere un determinato lavoro.

Se consideriamo, ad esempio, un lavoratore dipendente che ha uno stipendio netto di 1.500 euro mensili x 14 mensilità, otteniamo un costo annuo lordo (RAL) di circa 25.000 euro ed un costo aziendale della persona di circa 35.000 euro. Considerando ferie, permessi e giorni di malattia medi questa persona costa all'azienda circa 20 euro per ogni ora effettivamente lavorata. Se riusciamo a far risparmiare 10 ore all'anno a questa persona risparmiamo 200 euro, circa il costo di un secondo monitor, che durerà ben più di un anno solare... ed abbiamo considerato una risorsa con uno stipendio certamente non elevato, magari una segretaria o un'assistente di direzione.

Questo è solo un esempio, ma solo analizzando nel dettaglio i costi aziendali si riesce a valutare quali azioni di miglioramento possono accrescere la competitività dell'organizzazione.

Conoscendo esattamente i costi orari del personale e la durata delle singole attività è poi possibile cercare di livellare i carichi di lavoro facendo sì che le attività a minor valore aggiunto vengano svolte dal personale che costa meno, senza minacciare la qualità del servizio erogato.

Infine, una volta individuate le azioni opportune esse vanno attuate nel modo corretto, formando ed informando adeguatamente il personale e monitorandone l'applicazione per valutarne la reale efficacia.

Il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi su commessa



E' stato pubblicato il volume "Il controllo di gestione nelle piccole imprese di servizi su commessa" di Fabrizio Di Crosta, già disponibile in libreria ed on line ([Link al sito dell'editore](#)).

Il volume è rivolto alle piccole organizzazioni che erogano servizi su commessa che desiderano introdurre al loro interno un sistema di controllo di gestione efficace per monitorare l'andamento della loro attività.

Per "piccole organizzazioni che erogano servizi su commessa" intendo quelle aziende, studi professionali o società di consulenza che:

- impiegano fino a 50 addetti di cui parte di essi possono essere consulenti esterni che lavorano non a tempo pieno per la società;
- svolgono servizi ad alto contenuto professionale, ovvero il cui valore è costituito prevalentemente dal tempo delle persone;
- erogano i propri servizi al cliente in base ad un ordine o contratto ("su commessa");
- le commesse hanno una durata variabile da una settimana ad oltre un anno di calendario;
- l'impegno lavorativo per completare la commessa è variabile da qualche decina di ore/persona (spesso denominate "ore/uomo") in su, fino a centinaia di giorni/persona.

In realtà la dimensione dell'impresa in oggetto può essere anche superiore a quella indicata, ma in tal caso probabilmente essa ha già implementato un sistema di controllo dei costi e dei ricavi sufficientemente efficace, dunque, può ricavare solo alcuni vantaggi dalla lettura del libro in oggetto, ad esempio può trovare

utili alcune considerazioni su come risolvere specifiche problematiche.

Il tipo di organizzazione cui mi riferisco rientra, ad esempio, tra le seguenti categorie:

- società di consulenza direzionale o di revisione contabile;
- studi legali;
- studi di commercialisti;
- società di informatica che sviluppano software ed erogano i relativi servizi accessori;
- società di ingegneria ed architettura;
- studi di progettazione nel settore delle costruzioni, della meccanica e dell'elettronica;
- studi tecnici.

Spesso queste realtà non dispongono di una metodologia consolidata ed omogenea di registrazione e consuntivazione delle ore lavorate sulle varie attività e soprattutto non utilizzano un sistema di reporting definito e documentato per analizzare i risultati conseguiti.

In questo contesto il bilancio d'esercizio (in particolare il conto economico) non può rappresentare un efficace strumento di valutazione delle prestazioni economiche, finanziarie, qualitative e commerciali dell'organizzazione. Esso, infatti, non può fornire alla direzione dati attendibili sui margini di redditività di ogni singola commessa, né fornire stime attendibili sull'andamento futuro della società.

Gli imprenditori ed i titolari di studi professionali che riconoscono la propria società o studio nelle tipologie di organizzazioni sopra descritte dovrebbero seriamente prendere in esame, se già non lo hanno fatto, di progettare ed attuare un sistema di controllo di gestione strutturato come nel seguito di questo volume.

Naturalmente, come esistono organizzazioni che non hanno implementato per nulla sistemi di controllo siffatti, esistono molte realtà che stanno utilizzando strumenti più o meno complessi, magari basati su fogli Excel, database Access o programmi gestionali commerciali adattati. Queste ultime potrebbero cogliere spunti interessanti sia per completare il sistema attualmente utilizzato, sia per esaminare – e magari risolvere – alcuni problemi incontrati nell'implementazione degli strumenti di raccolta e consuntivazione dei dati sulle commesse.

In sintesi il sistema di controllo di gestione esposto si articola nei seguenti punti:

- 1) La pianificazione e gestione della commessa.
- 2) La definizione delle attività consuntivabili.

3) La raccolta dati e consuntivazione delle attività.

4) L'analisi dei dati consuntivate ed il reporting.

In conclusione, la direzione dell'organizzazione, nell'ottica di assumere delle decisioni basandosi su dati di fatto oggettivi, dovrebbe essere in grado di sapere:

- quanto costano i propri servizi;
- quali margini producono i propri servizi;
- a quale prezzo possono essere venduti i propri servizi per essere remunerativi.

Come per qualsiasi progetto o attività non direttamente fatturabile al cliente, anche la consuntivazione delle attività ed il controllo di gestione non devono incidere – come impegno di tempo e risorse informatiche – in modo superiore ai vantaggi che riescono a produrre. È proprio questo l'ostacolo "visibile" che impedisce a molte organizzazioni di adottare sistemi di questo tipo, ma in realtà spesso non si dedica alla realizzazione di questo progetto il tempo e le risorse informatiche necessarie per rendere il sistema veramente efficiente, oltre che efficace, al fine di fornire informazioni sull'andamento passato dell'organizzazione, utili per pianificare le attività future e per accrescere la propria competitività.

Da ultimo, se prendiamo in considerazione le recenti modifiche legislative (dal c.d. *Decreto Bersani* agli ultimi provvedimenti del *Governo Monti*) che portano ad una maggiore liberalizzazione delle professioni oltre alla crisi economica, si può facilmente comprendere che tali organizzazioni, per restare competitive in un nuovo mercato – che ha abolito le tariffe (minime e massime), eliminerà il divieto di pubblicità e renderà obbligatorio formulare un preventivo – dovranno necessariamente rivedere la propria organizzazione interna secondo principi di efficacia e di efficienza più vicini a logiche "aziendali".

[Visualizza alcune pagine tramite Google libri](#)

Guarda la presentazione del volume