



L'ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO PROFESSIONALE

**Modelli organizzativi, processi operativi, conoscenza e costi ...
le variabili da "gestire"**

STUDIO TUFARIELLO
STUDIO DI CONSULENZA TRIBUTARIA SOCIETARIA E DI ECONOMIA AZIENDALE

a cura di:

Fausto Massimo Tufariello
Ragioniere Commercialista e Revisore Legale

L'organizzazione dello studio professionale

PREMESSA

Premesse-Definizioni

Lo studio Professionale

Il "sistema studio" può essere assimilato ad **un'azienda di servizi** ad alto contenuto professionale e specialistico

Controllo di gestione

E' un insieme di metodologie e strumenti utili **all'organizzazione**, alla **valutazione** ed al **controllo della gestione dello studio**, al fine di poter **misurare** il grado di efficienza ed efficacia dell'utilizzo delle risorse nel raggiungimento degli obiettivi fissati

Parlare di C.d.G. significa

Che l'oggetto del controllo non è generico, ma è costituito da un'impresa, un'unità organizzativa, un servizio, una risorsa; nel nostro caso dal "SISTEMA STUDIO"

Scenario

Competitor in continuo incremento sia in termini quantitativi che qualitativi

Clients sempre più esigenti e qualificati

Quadro normativo di riferimento in perenne cambiamento

Risorse umane difficoltà di reclutamento e formazione

Mercato del lavoro diminuita capacità di attrazione degli studi di commercialisti

Crisi congiunturale livellamento verso il basso dei corrispettivi

Elementi di cambiamento opportunità-minacce

L'organizzazione dello studio professionale

GESTIONE DELLA CONOSCENZA E DEI FLUSSI INFORMATIVI ALL'INTERNO DELLO STUDIO PROFESSIONALE

Qualità del servizio

La qualità del SERVIZIO erogato
è fortemente condizionata da 4 fattori chiave

lato “Professionista”

- 1 **La conoscenza**
- 2 **Il fattore umano** (*principale fattore di differenziazione*)
- 3 **Le risorse** (*tecniche/economiche*)
- 4 **Organizzazione**

Qualità del servizio

Per il Cliente **la qualità del SERVIZIO erogato è fortemente condizionata da 5 fattori chiave**

lato “Cliente”

- 1** Comportamento, attitudini e competenze del personale
- 2** Soddisfazione dei bisogni
- 3** Prezzo
- 4** **Tempo** (*velocità del servizio, puntualità, capacità di risposta “immediata”*)
- 5** **Modalità di erogazione** (*cortesia, aiuto, supporto, attenzione, precisione, ecc.*)

Competenza e Conoscenza

La conoscenza è (e sarà sempre più) alla base dello sviluppo e del successo dello studio professionale

"Un investimento nel campo della conoscenza paga i migliori interessi"
Benjamin Franklin (scienziato e politico statunitense)

"La conoscenza va migliorata, messa alla prova e aumentata costantemente, o svanirà"
Peter F. Drucker (guru del management)

"La conoscenza non ha valore se non la metti in pratica"
Heber J. Grant (religioso)

Competenza e Conoscenza

La conoscenza è (e sarà sempre più) alla base dello sviluppo e del successo dello studio professionale

La conoscenza racchiude in sé

- + competenze tecniche di base
- + specializzazioni
- + formazione professionale
- + aggiornamento continuo
- + esperienza
- + abilità personali
- + relazioni interprofessionali
- + know how di ogni professionista
- + cultura generale

Gestire la conoscenza (Knowledge Management)

Perché è importante gestire la conoscenza:

- ha un **costo** molto elevato
- e' una delle le **principali risorse** del professionista
- il contesto richiede **competenze elevate** e sempre più specifiche (interdisciplinarietà)
- deve essere **trasmessa al cliente** in modo semplice, chiaro, preciso e puntuale
- aumenta la **fiducia del cliente**
- e' necessario mantenere **alti standards** qualitativi
- concorre a migliorare **l'immagine del professionista**
- agevola **l'utilizzo della delega**
- **limita le inefficienze** causate dal turnover del personale
- rende flessibile **l'interscambio di competenze**

La conoscenza dei propri clienti

E' importante **conservare** e **gestire**
la "**storia**" del Cliente

Assegnare al Cliente un
referente stabile

Avvalersi di strumenti
informatici
per implementare e
condividere le
conoscenze acquisite

1. tipologia
2. settore attività
3. dimensione (fatturato/ricavi/personale/...)
4. localizzazione geografica
5. modalità di acquisizione del cliente
6. dati precedenti al rapporto
7. dati prodotti internamente
8. aggiornamento continuo delle informazioni
9. stratificazione delle informazioni (storico)
10. interfaccia con altri clienti "collegati"
11. comparazioni e pianificazioni
12. tracciatura dei bisogni
13. ...

interscambio delle
informazioni nei
diversi ambiti
operativi dello
studio

Area fiscale

Contabile

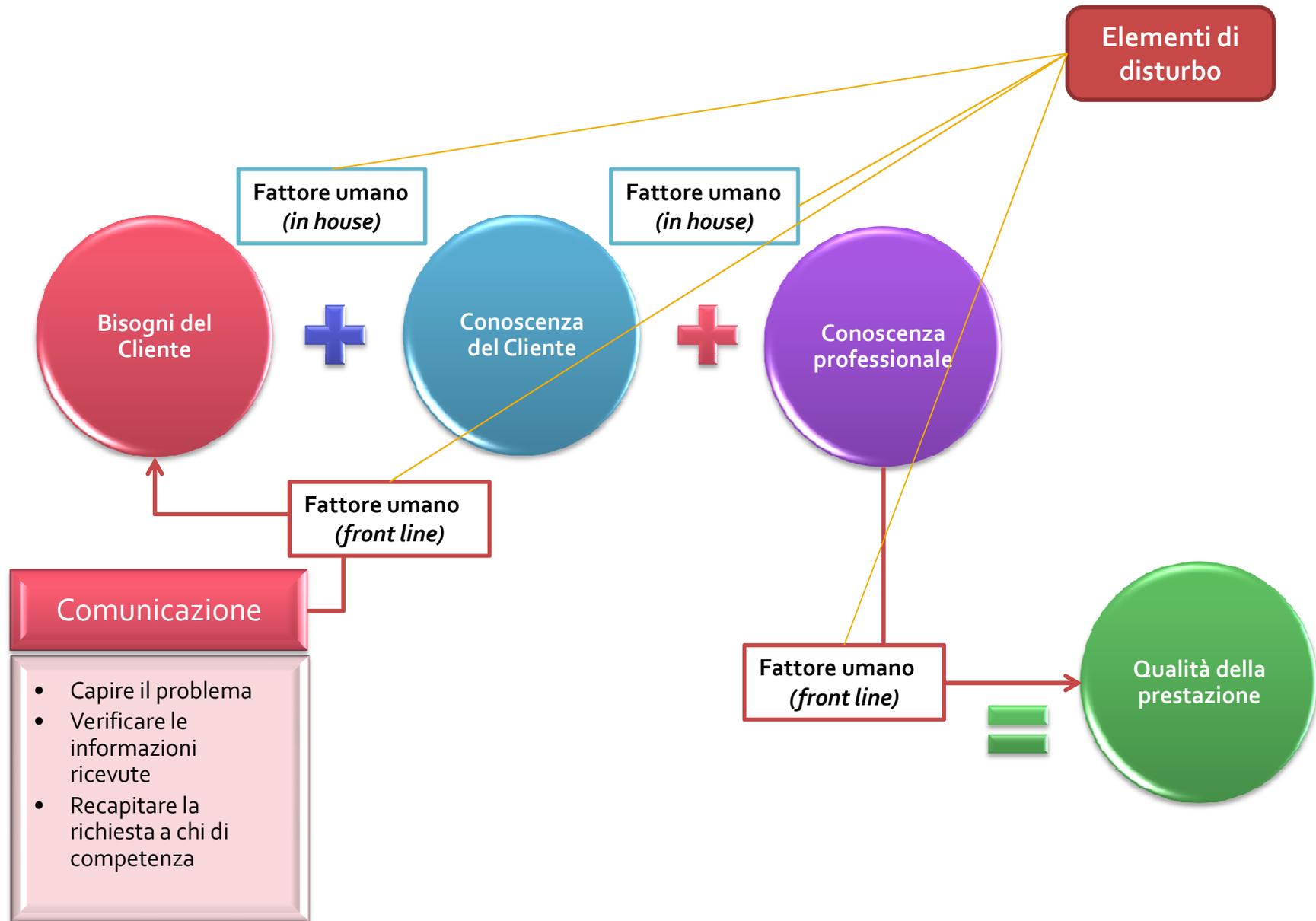
Consulenza

Antiriciclaggio

Privacy

Comunicazione

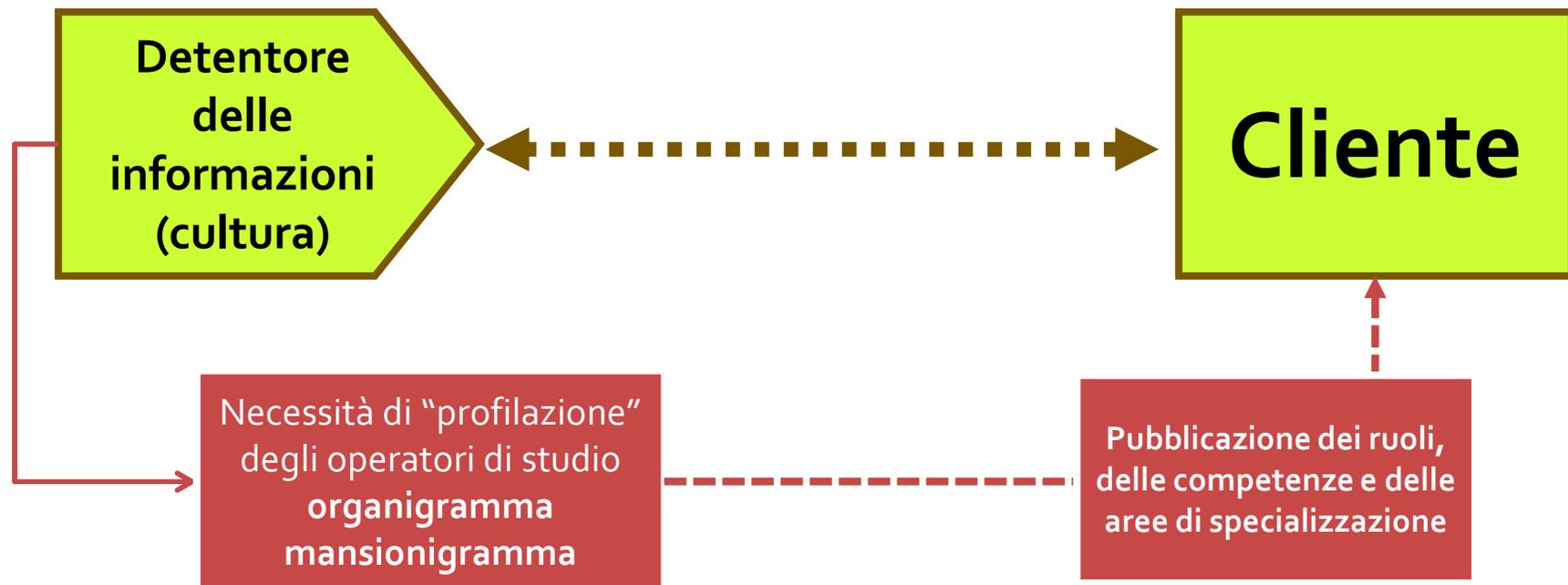
Qualità della prestazione/servizio



L'obiettivo è Il trasferimento "virtuoso" della conoscenza

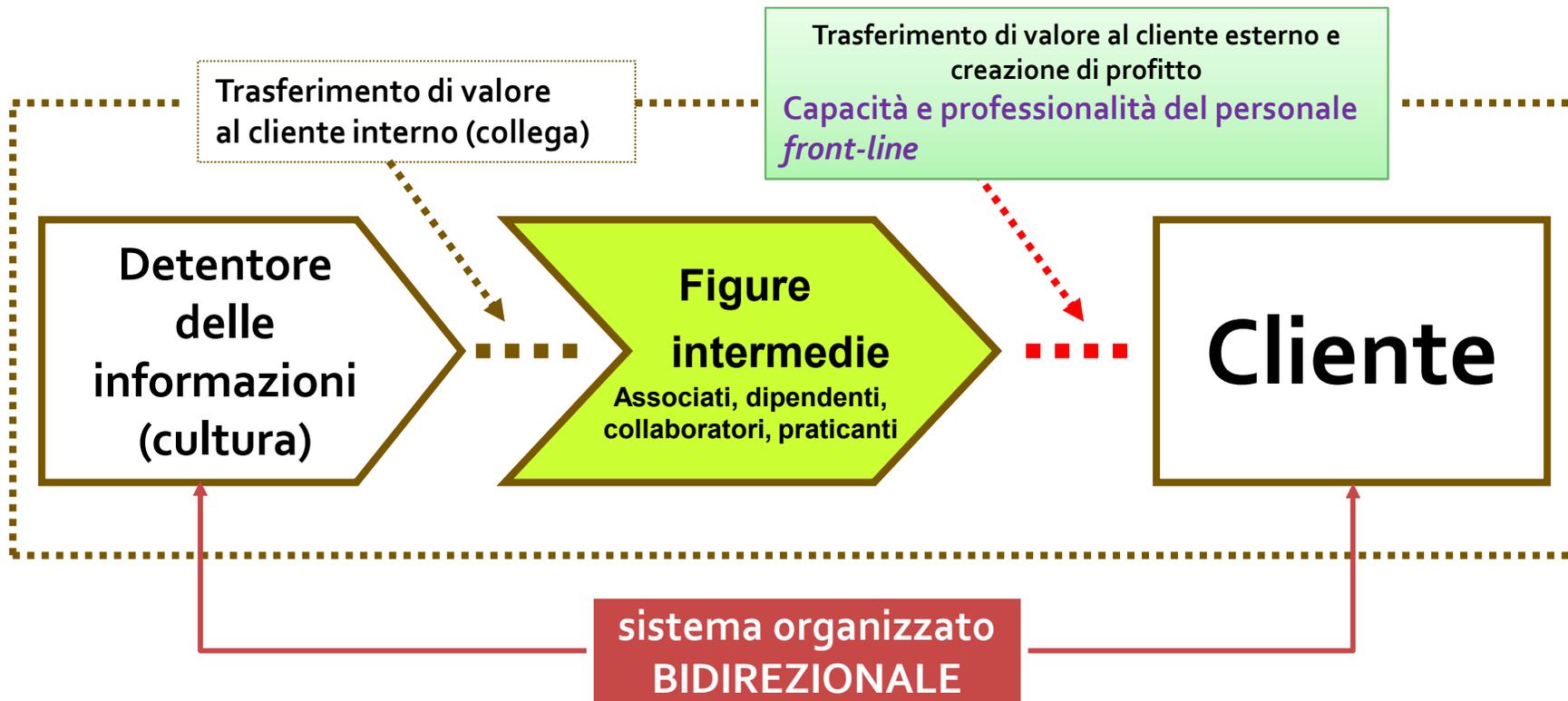
La gestione della conoscenza serve a migliorare il servizio al cliente

massima attenzione nella gestione delle relazioni

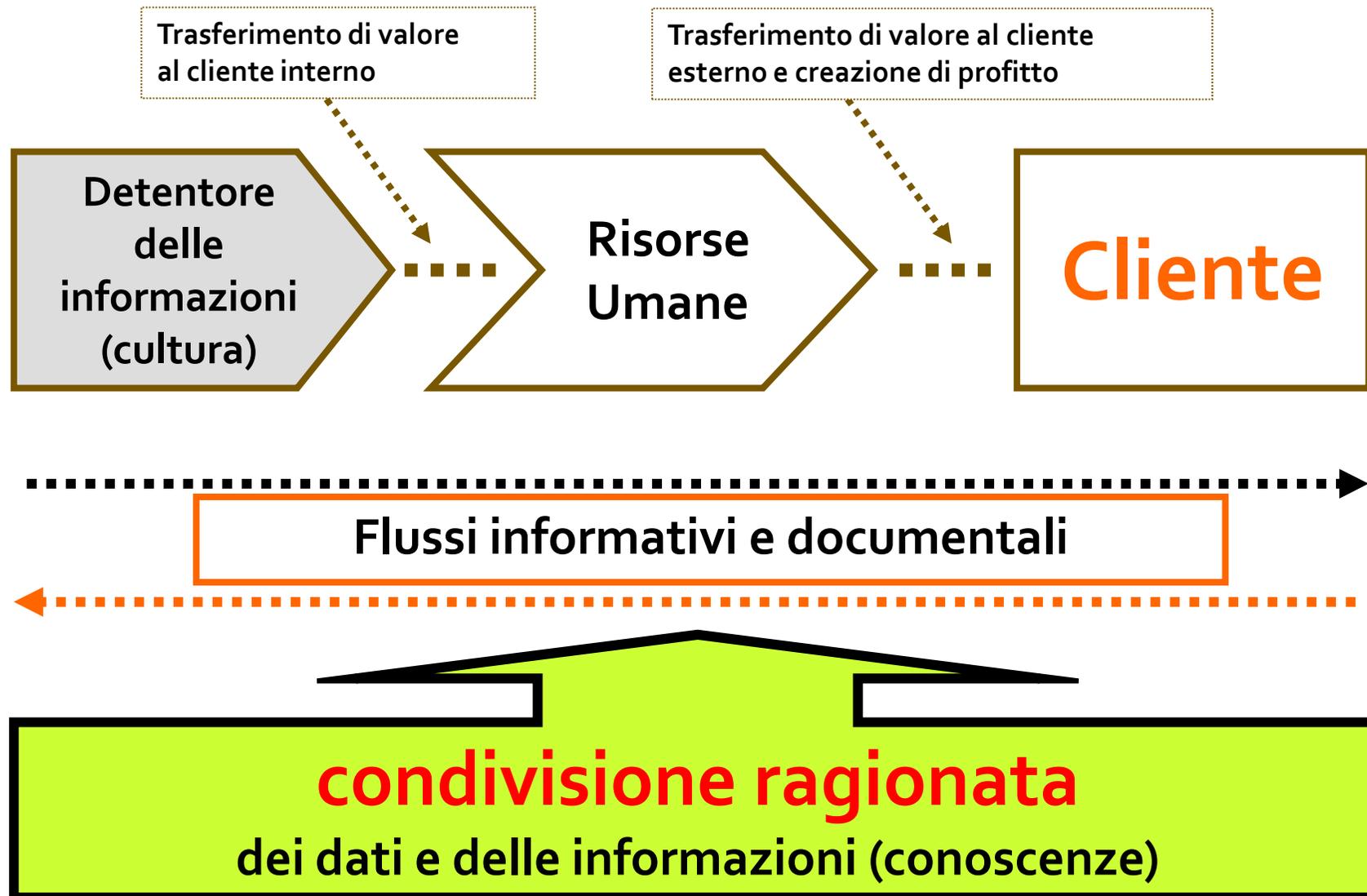


Il trasferimento della conoscenza

Il sistema dovrà garantire che le **competenze individuali** si trasformino in **valore per il cliente** senza subire perdite di qualità

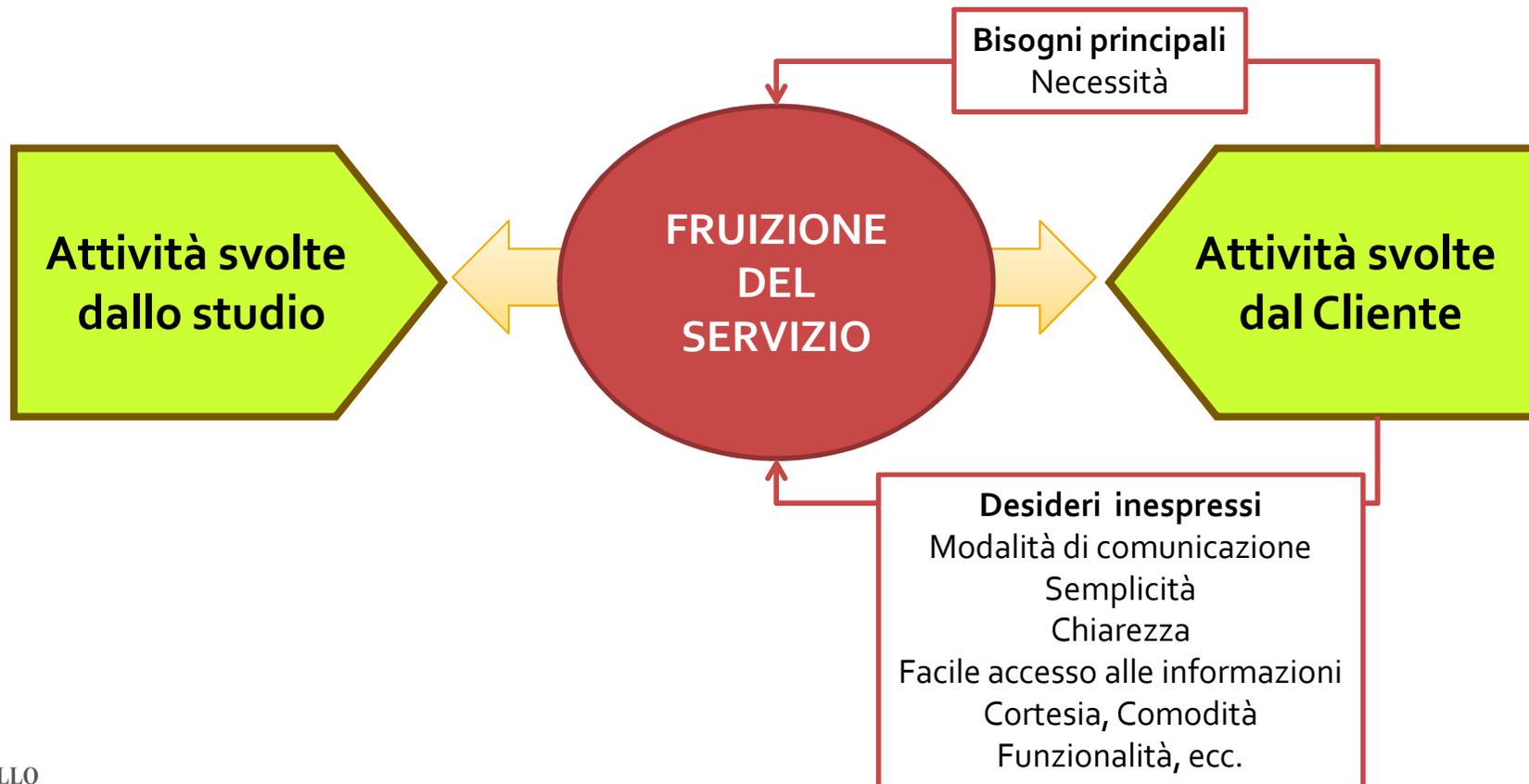


Il trasferimento della conoscenza



Il trasferimento della conoscenza

Dal punto di vista metodologico, si tratta di rilevare la sequenza delle attività svolte dallo studio professionale per l'erogazione del servizio e di quelle svolte dal cliente per la completa fruizione dello stesso



L'organizzazione dello studio professionale

GESTIONE DEI FLUSSI INFORMATIVI ALL'INTERNO DELLO STUDIO

I Flussi delle Informazioni

(negli Studi di Commercialisti)

OBIETTIVO PRINCIPALE della **CONDIVISIONE RAGIONATA** dei dati e delle informazioni è:

- Operare con maggiore **EFFICIENZA** aumentando i livelli prestazionali e di apprendimento sia personali che collettivi
- **INFORMARE** in modo appropriato e tempestivo
- **RIDURRE** le incomprensioni, i fraintendimenti e le dimenticanze
- **PREVENIRE** gli errori
- **FAVORIRE** lo scambio, la condivisione e la cooperazione
- **REAGIRE** velocemente ai mutamenti di scenario
- **AUMENTARE** la capacità di risolvere i problemi
- **FACILITARE** l'inserimento di nuove risorse

I Flussi delle Informazioni

(negli Studi di Commercialisti)

RISULTATI OTTENIBILI dalla corretta gestione delle informazioni:

- **aumenta** il self-service dell'utente
- **guida** alla ricerca di ciò che serve
- costituisce un **valido supporto** al lavoro quotidiano
- **mette a disposizione** la conoscenza degli altri
- permette una **corretta formazione** degli operatori
- assicura **comportamenti uniformi**
- **aumenta** la produttività e la collaborazione
- **incentiva** il data mining (ricerca tra i dati di relazioni nascoste)
- **riduce** drasticamente **i tempi** di processo con conseguente riduzione dei costi
- **libera risorse** da dedicare ad altre attività (riduzione dei costi).

I Flussi delle Informazioni

(negli Studi di Commercialisti)

COSA SERVE

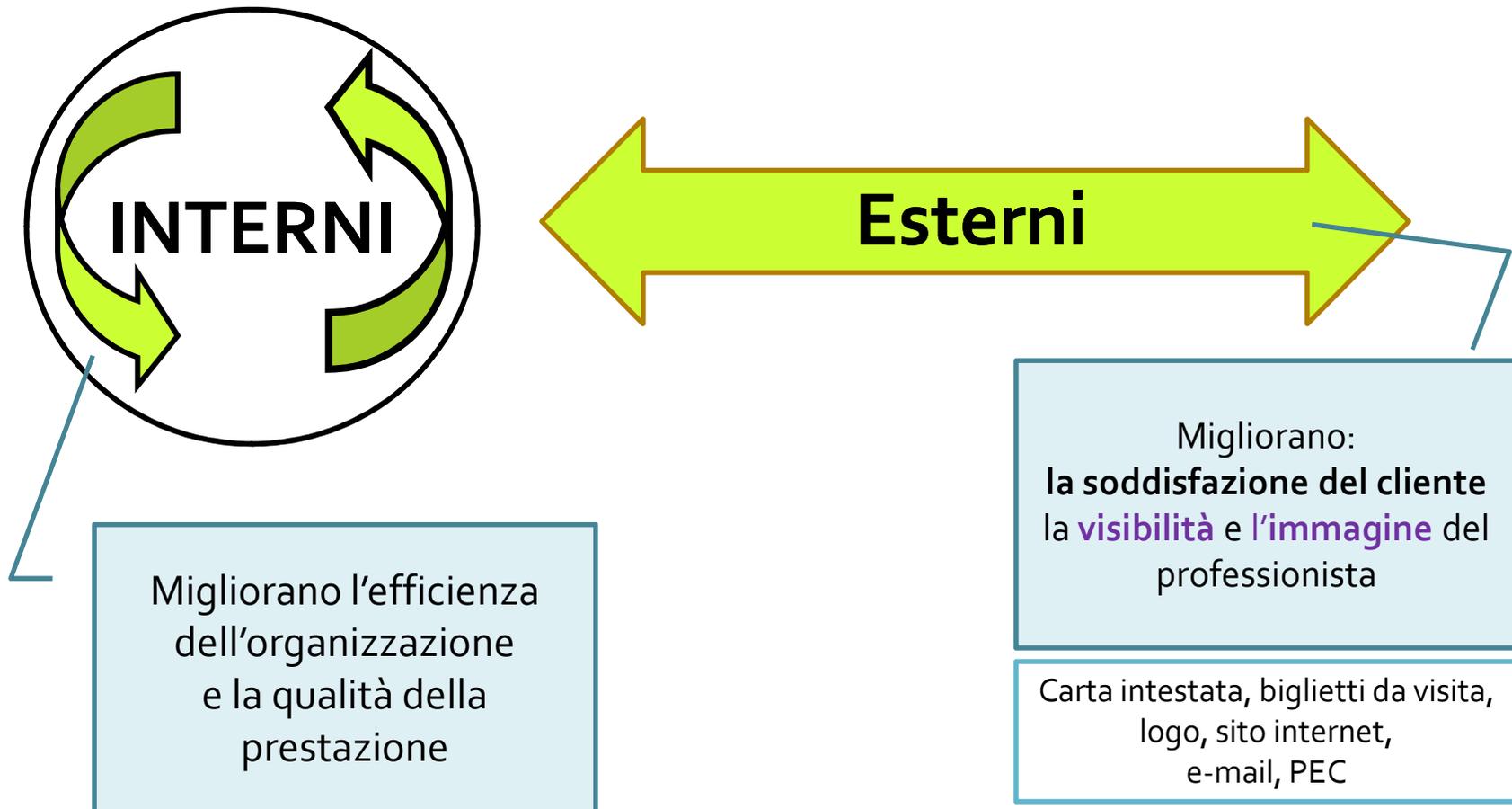
Per una efficiente organizzazione e gestione dei flussi informativi possiamo affermare che risultano indispensabili:

- **Competenza** (ottimizzare la comprensione, utilizzo, distribuzione)
- **Condivisione** (rendere “pubbliche” le informazioni)
- **Tecnologia** (qualità degli strumenti – informatici e tecnologici)
- **Metodo** (come, dove, quando, in quali tempi, ecc.)
- **Puntualità** (capacità di avere/dare il dato o l’informazione quando serve)

I Flussi delle Informazioni

(negli Studi di Commercialisti)

Flussi informativi Interni ed Esterni



Informazioni **OPERATIVE**

- **CHI** deve fare
- **COSA** fare
- **COME** fare
- **QUANDO** fare

Devono essere recapitate sulla scrivania del destinatario

Con riferimento

allo studio, al cliente, alla pratica

E' necessario gestire le attività per **PROCESSI**

Informazioni **RELAZIONALI**

- **AGENDA**
 - Appuntamenti
 - Cose da fare (impegni)
 - Cose fatte (attività)
 - Scadenze
 - Pianificazione
- **MESSAGGISTICA**
- **RUBRICA**
- **INTERFACCIA WEB**
- **ORGANIZZAZIONE & PIANIFICAZIONE**

Caratteristiche di una agenda...

- gestire gli appuntamenti
- tutte le informazioni devono poter essere condivise
- evidenziare, attività e scadenze proprie e del team
- deve poter coordinare, pianificare e aggiornare gli impegni del team
- deve essere collegata/integrata ad una base dati unica
- deve gestire anche informazioni personali riservate (livelli di accesso)
- integrata con altri moduli operativi e strumenti di groupware
- deve rappresentare i dati in diversi layout temporali
- diversi livelli di dettaglio e di sintesi
- deve essere provvista di reportistica (data mining)
- le operazioni richieste per l'utilizzo devono essere intuitive ed immediate
- possibilità di sincronizzazione dei dati con altri hardware (palmari, smartphone ecc.)
- accessibile via web

Caratteristiche di un messaggio ... intranet

- evidenziare Mittente e Destinatario
- evidenziare data e ora dell'evento comunicativo
- chiarezza del messaggio
- la possibilità di **essere recapitato per conoscenza**
- la possibilità di **essere indirizzato a gruppi di lavoro**
- la **certezza dell'avvenuto recapito (notifica)**
- la **possibilità di scatenare un impegno o un'attività**
- la possibilità di essere richiamato con facilità
- la possibilità di allegare documenti
- la possibilità di essere stampato
- **l'archiviazione automatica** nel contesto di riferimento (Cliente, pratica, processo)

Caratteristiche di una rubrica ...

- **essere unica e condivisibile**
- **associata ad una base dati comune**
- **gestire anche contatti e referenti (interni/esterni)**
- **facilità ed immediatezza nella ricerca**
- **la possibilità di essere stampata**
- **le operazioni richieste per l'utilizzo devono essere intuitive ed immediate**
- **possibilità di integrazione con sistemi telefonici evoluti**
- **possibilità di sincronizzazione automatica dei dati con altri hardware (palmari ecc.)**
- **accessibile via web**

Organizzazione e Pianificazione ...

- note operative di ausilio all'esecuzione delle attività
- Gestione/manutenzione/miglioramento dei processi operativi
- organizzazione del personale: responsabilità, ruoli
- **definire compiti e mansioni**
- **gestione di anticipazioni e addebiti**
- gestione aggiornamenti (normativi, software, ecc.)
- gestione delle non conformità, dei guasti e malfunzionamenti
- pianificazione dei carichi di lavoro
- **pianificazione di riunioni operative**
- pianificazione di ferie e permessi – presenze in studio
- pianificazione corsi di formazione e aggiornamento.

I Flussi delle Informazioni

dall'INTERNO per l'ESTERNO

Informativi

- circolari periodiche, rassegna stampa, newsletter, ecc.
- invio di scadenziari aggiornati

Economici

- formalizzazione degli incarichi professionali
- preventivi, pro-forma, parcelle, gestione degli incassi

Operativi

- corrispondenza in uscita (cartacea o informatica)
- consegna di atti e documenti
- questionari di raccolta dati, check list, modulistica, propedeutica ai servizi/consulenze da eseguire

Marketing

- gestione di un aggiornato sito web
- interfaccia internet (www) col Cliente
- audioconferenza, videoconferenza

I Flussi delle Informazioni

dall'**ESTERNO** per l'**INTERNO**

Front line

- segreteria e reception
- ricezione di documenti da Clienti
- raccolta e gestione delle istanze dei Clienti
- richieste dell'Amministrazione (Uff. fiscali, amm.vi, finanziari, ecc.)

Amministrativa

- gestione della corrispondenza in entrata (cartacea ed informatica)
- gestione delle domiciliazioni
- interfaccia internet (web) col Cliente

Aggiornamento professionale

- circolari di aggiornamento tecnico-professionale
- smistamento e catalogazione di riviste, quotidiani
- gestione banche dati

Il ciclo dei flussi informativi



Aspetti pratici: Fase operativa

PRODUZIONE

Necessità di:

- **produrre** i documenti con strumenti di office automation di grande utilizzo **word, excel o compatibili** (utilizzo di formati standard)
- **integrazione** degli strumenti utilizzati con i dati gestionali
- **accesso via web** alla piattaforma documentale
- **condividere** i documenti in produzione
- **versionare** i documenti in progress anche in ragione dell'autore
- **produrre e gestire "documenti informatici"** in formati validi per la conservazione sostitutiva a norma (Pdf/A)

Aspetti pratici: Fase operativa

PRODUZIONE

- **Corretta e precisa** (*prodotta da chi detiene la conoscenza*)
- Contenuti **semplici, chiari e comprensibili**, tesi alla riduzione di fraintendimenti e confusione (*saper scrivere/comunicare*)
- **Mirata** (*in funzione dei ruoli e delle mansioni dei destinatari*)
- **Tecnica** (*specifica del settore, giuridico/fiscale/amm.va*)
- **Contestuale e Tempestiva** (*anticipare il problema*)
- **Riferimenti** (*nome documento, protocollo, data, autore, pratica, versione*)
- **Forma** (*logo, grafica, impaginazione, layout - immagine*)
- **Codificabile** (*mezzi di criptazione e protezione – dati sensibili*)
- **Indicizzazione automatica** (*metadati*) utile al reperimento e all'interrogazione della base dati (*anche relativa alla conservazione sostitutiva*)

GESTIONE

- **Personalizzazione** (*in funzione dei destinatari*)
 - attività, famiglie/gruppi di soggetti, destinatari terzi, ecc.
- **Sistematicità** (*continuità, logica e di metodo*)
- **Periodicità**
- **Aggiornamento puntuale e scrupoloso**
- **Catalogazione ragionata**
 - gestione della corrispondenza inviata/ricevuta
 - gestione documentale (sistemi DMS)
 - gestione biblioteca
 - gestione bacheca
 - gestione dei documenti per Cliente (fascicoli, cartelle, raccolte, ecc.)
- **Reperimento** (sistemi di ricerca avanzata)

MEZZI di TRASPORTO

- Telefono (centralino integrato)
- Posta ordinaria
- Fax (software di integrazione al sistema documentale)

- intranet
- audioconferenza
- videoconferenza

- e-mail (individuare sostituti di recapito)
- PEC (individuare sostituti di recapito)
- SMS

- web
 - condivisione dei dati
 - gestione aree riservate
 - forum

Messaggistica Unificata

(Unified Messaging)

integrazione di sistemi di comunicazione
differenti in una unica interfaccia

sul PC di ogni utente

ARCHIVIAZIONE

- **Archivi Cartacei**
 - sale archivio
 - contenitori
 - fascicoli
- **Archivi Informatici**
 - floppy disk
 - dischi ottici
 - CD
 - DVD
 - nastro

PROBLEMI

- Tempistica (*quando*)
- Criteri (*come*)
- Rintracciabilità (*dove*)
- Sicurezza/Protezione (fisica e logica)
- Certezza di conservazione (legale) nel tempo

ARCHIVIAZIONE

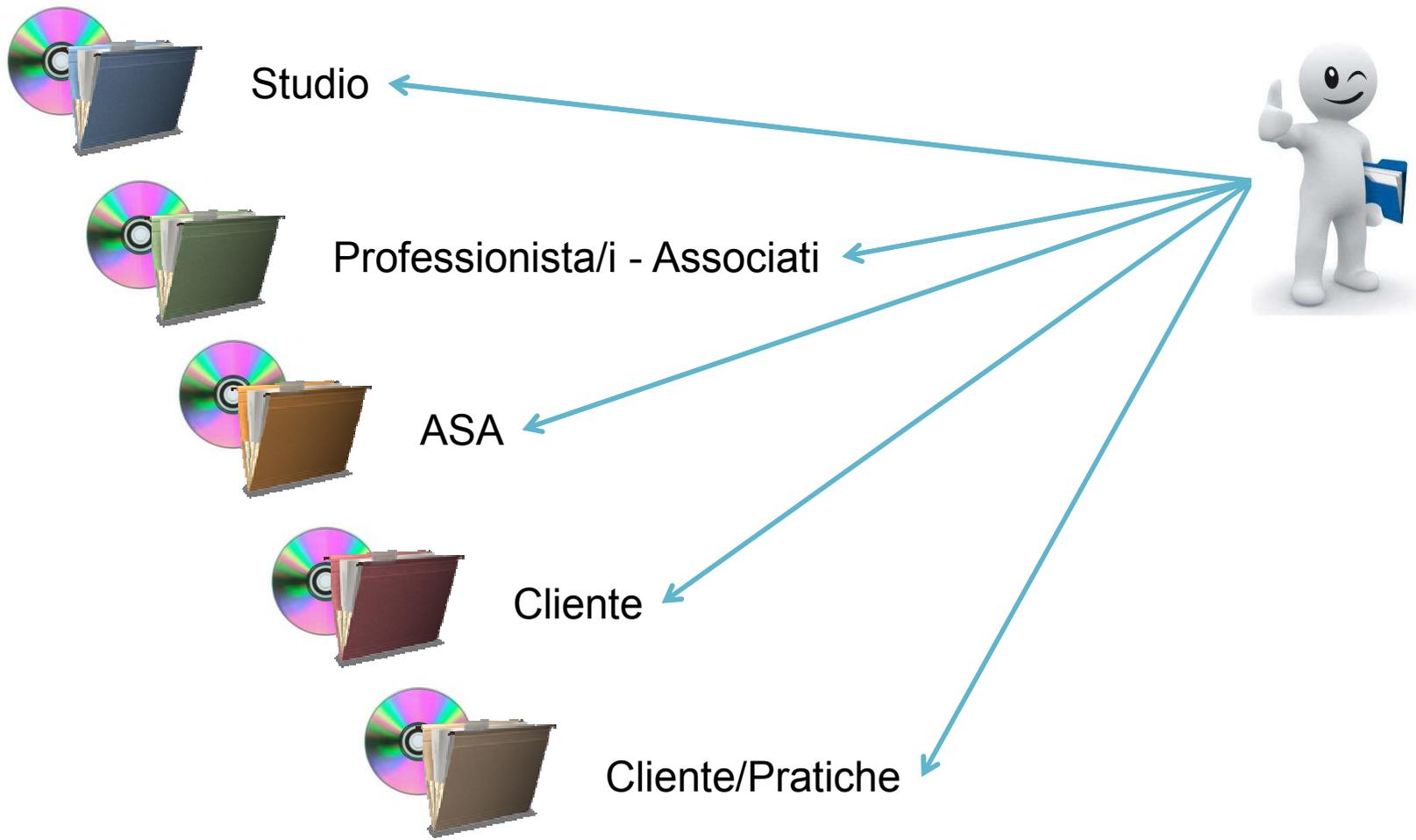
L'archiviazione va effettuata:

- nell'ottica di **recuperare con efficienza** ciò che serve a prescindere da chi ne faccia richiesta (*operatori interni o cliente*)
- **nel rispetto di classi e tipi documento**
- con sistematicità e seguendo criteri logici ed uniformi
- rispettando la cronologia di formazione
- **catalogando i documenti sin dall'origine**
- al momento giusto (*periodicità*)
 - archiviazione concomitante (*implementativa e continuativa*)
 - a fine pratica
 - a fine periodo/esercizio
- nel rispetto della sicurezza (*logica e fisica*) e della privacy

per evitare costose perdite di tempo occorre munirsi di un software in grado di gestire in **AUTONOMIA** ed **EFFICIENZA** i suddetti punti

Aspetti pratici: Fase operativa

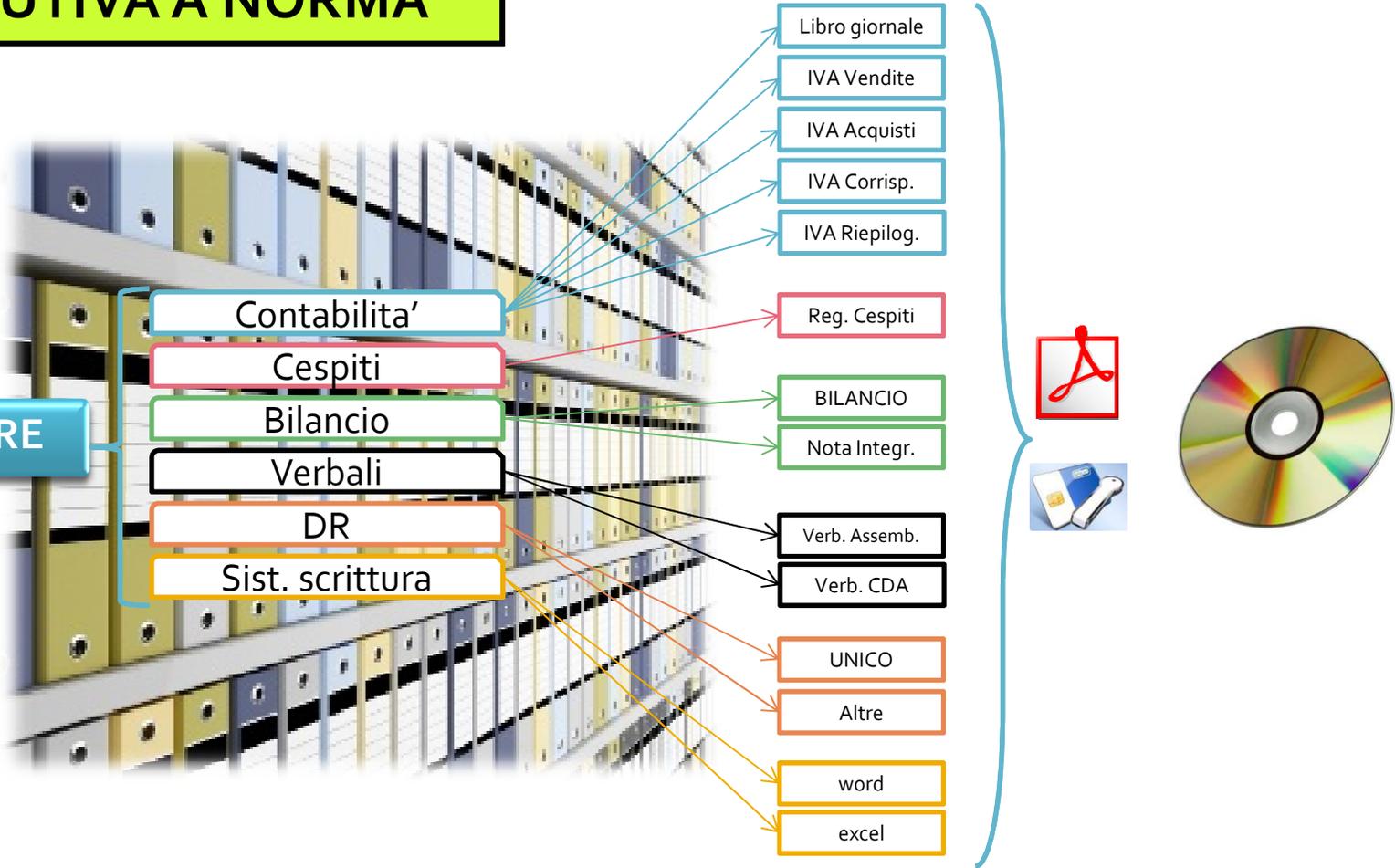
SISTEMI di ARCHIVIAZIONE



Aspetti pratici: Fase operativa

CONSERVAZIONE SOSTITUTIVA A NORMA

PROCEDURE



Aspetti pratici: Fase operativa

PROTEZIONE



Backup
dati

Riservatezza
Privacy



Formato dei
documenti

Profilazione
degli utenti



Protezione
Lettura
Scrittura
Stampa



L'organizzazione dello studio professionale

I PROCESSI OPERATIVI

Il Servizio come processo

L'erogazione del servizio è il risultato di una **SEQUENZA LOGICA DI ATTIVITÀ**:
Identificabili - Schematizzabili - Misurabili - Valutabili



Gestione delle Attività

(per processi)

Nella realtà dello studio professionale, oltre ad alcune prestazioni professionali che sono mere opere dell'ingegno, non sottoponibili ad alcun tipo di procedura,

vi sono prestazioni in cui è presente un mix di creatività e di attività **proceduralizzabili** e vi sono altre attività di ordine più ripetitivo che possono essere **standardizzate**.

I PROBLEMI DA RISOLVERE

- Ognuno svolge le attività a suo modo
- Non si ha il controllo sullo stato di avanzamento
- I servizi tradizionali non sono più remunerativi
- Inefficienze, rilavorazioni e sprechi (risorse e tempo)

Mappatura delle Attività

(per processi)

E' opportuno individuare le “**attività centrali**”
(attività che vengono svolte con maggiore frequenza e ripetitività)

stabilire delle priorità
nella costruzione dei processi

suddivisione tra attività **PRODUTTIVE E NON PRODUTTIVE**

Attività a rilevanza **ESTERNA**

Da cui ottenere un **risultato sul Cliente**

- fatturabile
- NON fatturabile

Attività a rilevanza **INTERNA**

Da cui ottenere un **risultato interno**

- operativo
- organizzativo
- logistico

Periodicità e frequenza delle Attività

Classificazione delle attività svolte all'interno dello studio in relazione alla loro periodicità e frequenza.

Attività CONTINUATIVE

- La tenuta delle contabilità;
- L'aggiornamento dei registri contabili e fiscali;
- L'emissione di fatture per c.to del cliente;
- ...

Attività CICLICHE

- La redazione dei bilanci annuali;
- La redazione delle dichiarazioni dei redditi;
- Elaborazione cedolini paga;
- ...

Attività STRAORDINARIE

- Operazioni societarie straordinarie;
- Perizie e consulenze tecniche;
- Curatele e procedure concorsuali;
- ...

Mappatura dei Processi

PRIMARI

sono i processi a maggior impatto operativo e di business

(tenuta contabilità, dichiarativi, consulenza fiscale, paghe e contributi, contenzioso, ecc.)

di SUPPORTO

sono i processi necessari alla gestione ed alla operatività dello studio

(rilevazione, gestione e ottimizzazione dei tempi, gestione del personale, formazione, aggiornamento, manutenzioni ecc.)

Mappatura dei Processi

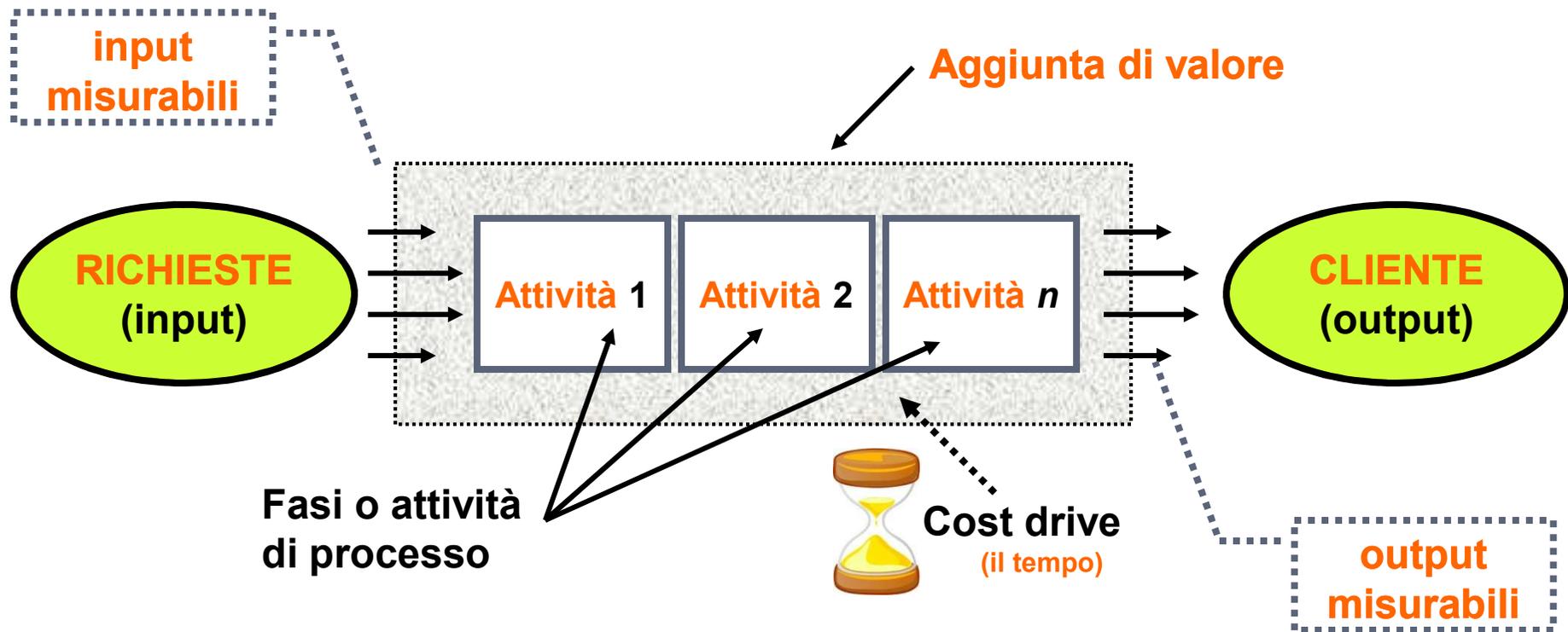
CRITICI

sono i processi svolti con qualità, efficienza ed efficacia insoddisfacente

PRIORITARI

sono i processi critici ad alto impatto sul risultato di business e di immagine

Definizione operativa di Processo



Gestire per Processi

I vantaggi ottenibili dalla costruzione di processi operativi sono:

- **rendere** sempre **identica l'esecuzione del lavoro** anche se chi lo esegue non è sempre la stessa persona
- **evidenziare** i problemi
- **ottimizzare** le attività
- avere la possibilità di applicare una concreta **continuità di miglioramento** nell'esecuzione delle singole attività.

L'organizzazione dello studio professionale

COME SI REALIZZA UN PROCESSO OPERATIVO

Fase operativa

(come si realizza di un processo operativo)

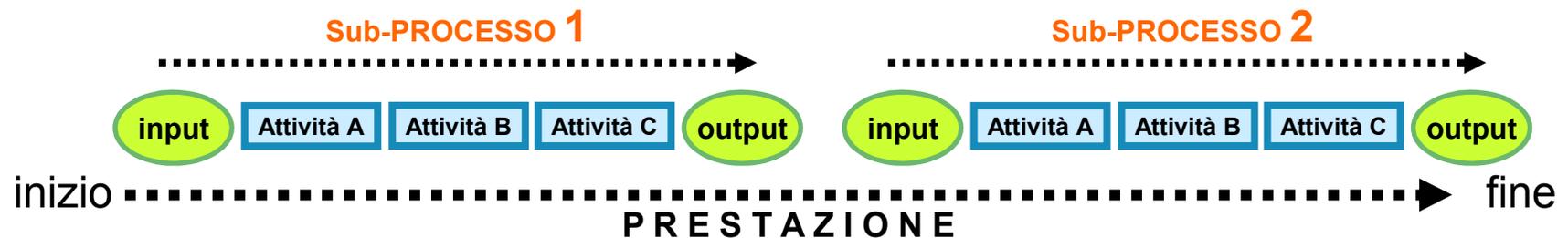
COMPLETI

comprendono un insieme di attività elementari che conducono l'operatore sino al termine della prestazione



FRAZIONATI

comprendono attività elementari che conducono l'operatore nello svolgimento di "sezioni" predefinite dell'intera prestazione



(come si realizza di un processo operativo)

1

Definire l'Obiettivo del processo
Soddisfare le esigenze del Cliente (interno-esterno)

è fondamentale!!



SCRIVERE quello che si deve fare
e
FARE quello che si è scritto

dovremo aver ben chiaro quale deve essere il risultato atteso.

(come si realizza di un processo operativo)

1

Definire l'Obiettivo/Risultato del processo

L'obiettivo/Risultato dovrà quindi essere:

- **Definito** (dichiarazione redditi: Modello UNICO SC)
- **Chiaro**
 - Descrizione delle fasi di sub-processo:
 - richiesta documenti
 - compilazione modello
 - controllo
 - invio
 - consegna copie e sottoscrizione
 - archiviazione
 - conservazione sostitutiva a norma
- **Concreto** (processi non aleatori)
- **Perseguibile** (con le risorse a disposizione)



(come si realizza di un processo operativo)

2

Individuazione delle norme Tecniche, Burocratiche e Cogenti di riferimento

Per ogni singolo processo il professionista dovrà **individuare** con estremo dettaglio tutte le **disposizioni amministrative, fiscali, civilistiche e procedurali** che lo regolano

1

Devono essere:

- **organizzate in modo efficiente e razionale,**
- facilmente **accessibili** per tutto il personale preposto all'utilizzo

2

È necessario definire:

- i **criteri** e le **modalità** di verifica dell'aggiornamento
- il **responsabili/e preposto** alla **verifica**
 - della validità
 - dell'attualità delle norme applicate ad ogni singolo processo.

(come si realizza di un processo operativo)

3

Analizzare eventuali procedure già in essere

Dalla catalogazione di queste procedure, o note operative, già presenti in studio potremo ricavare importanti informazioni, quali ad esempio:

- comprendere le **esigenze operative** dei collaboratori di studio;
- **individuare** quali attività hanno richiesto la definizione di un processo e perché;
- le **modalità operative tipiche** dello studio nell'affrontare un'attività;
- la possibilità di **evidenziare ruoli e/o mansioni**;
- la **padronanza di utilizzo di sistemi** e/o programmi informatici (le note operative di processo presenti in studio sono conservate su supporti cartacei o informatici, sono state realizzate con programmi software generici e/o specifici, ecc.);
- gli eventuali **criteri** (se sono stati previsti) di **manutenzione ed aggiornamento** dei processi;
- individuare eventuali "**modelli**" collegati alle note operative.

(come si realizza di un processo operativo)

4

Individuazione delle Risorse a disposizione

Lo studio deve essere fornito di tutte le apparecchiature necessarie affinché il processo operativo sia portato a termine senza interruzioni e in modo rapido ed efficiente.

E' importante inventariare con estrema precisione le risorse tecniche disponibili, quali ad esempio:

- **le hardware/software** (*gestionali specifici per professionisti*)
- **le fonti informative** (*banche dati, libri, riviste*)
- **le infrastrutture** (*logistica, dislocazione e configurazione posti di lavoro*)

- Immediatamente disponibile
- Facilmente utilizzabile
- In perfetto stato di funzionamento
- Aggiornata
- Accessibile

(come si realizza di un processo operativo)

5

Individuazione delle Persone coinvolte

non è detto che in ogni processo sia preventivamente individuato o individuabile chi debba svolgere una determinata attività.

attività generiche, altamente standardizzabili e il più delle volte ripetitive

attività contenute in processi utilizzabili da un intero gruppo di lavoro piuttosto che un singolo soggetto

**NON E'
INDISPENSABILE**

(come si realizza di un processo operativo)

5

Individuazione delle Persone coinvolte

Qualora invece sia indispensabile ricondurre specifiche attività a persone definite, sarà necessario individuare non solo i collaboratori che hanno:

- i **requisiti giuridici** (iscrizioni ad albi, ordini, ruoli, ecc.)
- e le **capacità professionali** e **l'esperienza** necessari per l'esatto espletamento dell'attività,

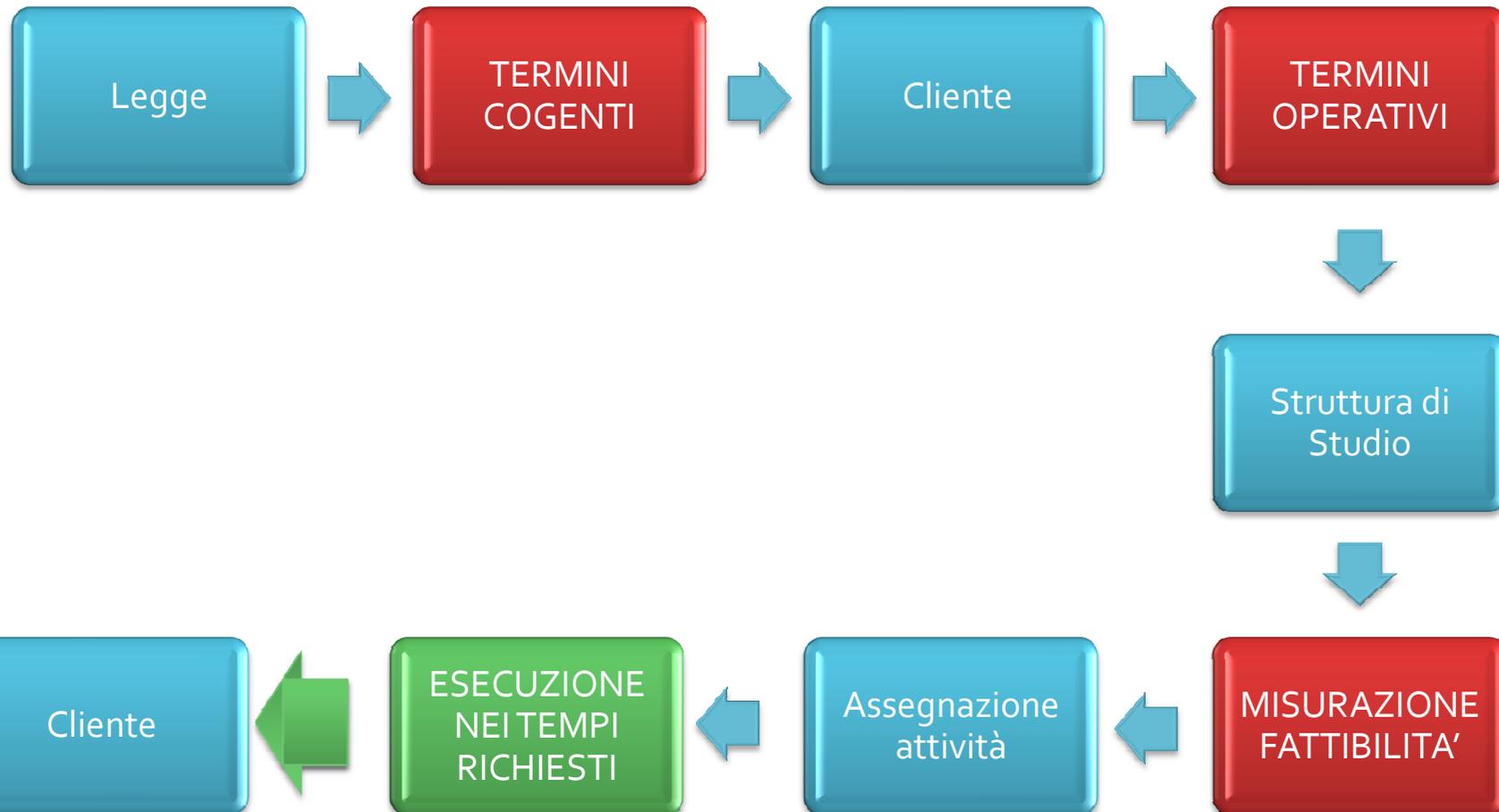
ma abbiano anche
a disposizione il tempo necessario



(come si realizza di un processo operativo)

6

Individuazione delle sequenze temporali

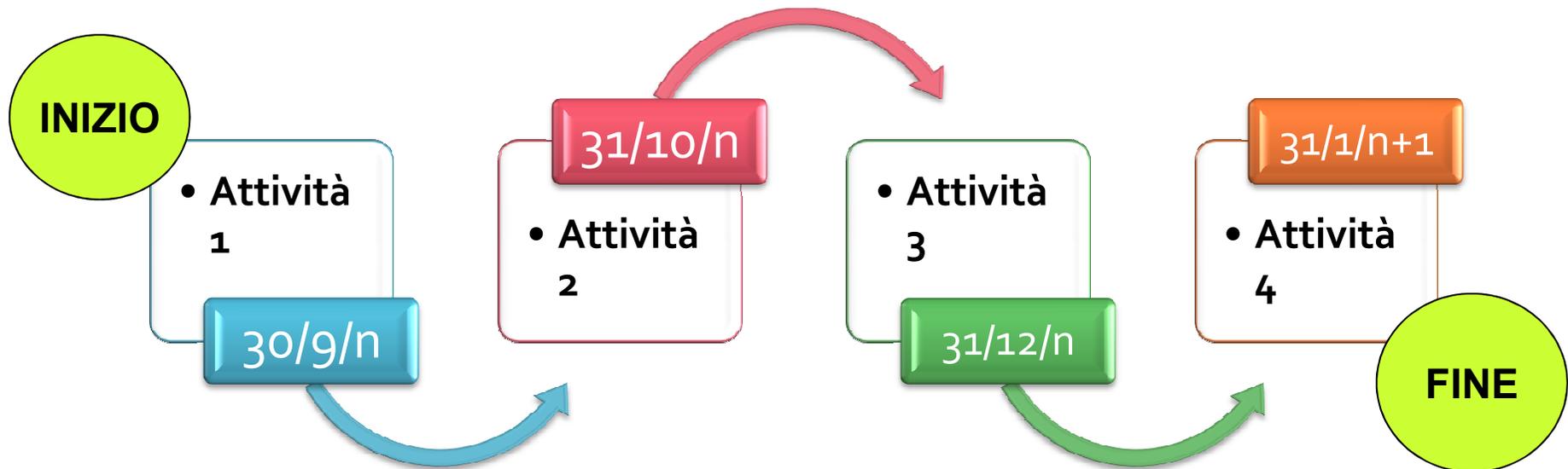


(come si realizza di un processo operativo)

7

Termini di scadenza di ogni singola attività rispetto alla precedente e/o successiva

Flusso delle attività nel processo operativo



(come si realizza di un processo operativo)

8

Individuazione di Termini cogenti

- **fiscali:**
 - pagamento
 - presentazione
 - registrazione
 - stampa
 - ...
- **amministrativi**
- **civilistici**
- **procedure interne**
- **archiviazione/conservazione**



E' possibile

- introdurre meccanismi **automatici** o **standardizzati**
- far **scatenare adempimenti di legge** (informativa privacy e antiriciclaggio)

(come si realizza di un processo operativo)

9

Step di controllo

E' opportuno, qualora la complessità del processo lo richieda, prevedere e quindi definire uno o più **step di controllo**



Ciò è utile a **CONSOLIDARE STATI DI AVANZAMENTO** dei lavori, verificando che sino a quel punto tutto sia stato svolto con puntualità ed in conformità a quanto pianificato.

E' preferibile che tale "validazione" sia assegnata ad un **operatore diverso dall'esecutore** incaricato dell'espletamento delle attività sino a quel momento svolte.

(come si realizza di un processo operativo)

10

Simulazione del Processo Operativo

Una fase molto importante nella costruzione di un processo è la sua **simulazione**

Una volta costruito il processo in ogni sua parte, occorrerà procedere ad una **simulazione** o meglio ancora ad una “**prova sul campo**” dello stesso.



Questa fase dovrà essere attentamente osservata e controllata in quanto sarà propedeutica alla convalida finale, ultimo atto precedente la “pubblicazione” della procedura al fine di renderla utilizzabile dallo studio.

(come si realizza di un processo operativo)

11

Convalida del Processo

La convalida del processo operativo dovrà essere effettuata direttamente:

- dal Professionista;
- oppure*
- dal Responsabile Operativo
- dal Responsabile del Gruppo di lavoro



A questo punto il processo operativo **acquisisce titolo** per essere inserito nel sistema e divenire utilizzabile

(come si realizza di un processo operativo)

12

Individuazione del Responsabile del Processo Operativo (owner)

Manutenzione continua del processo

E'opportuno, se non **indispensabile**, stabilire con precisione **chi e quando** dovrà intervenire nella **manutenzione** di ogni singolo processo.

Il responsabile deve trovarsi ad un livello funzionale/organizzativo abbastanza elevato da poter recepire e attuare eventuali **input ricevuti da Clienti** (interni-esterni) deve rispondere anche di obiettivi qualitativi



(come si realizza di un processo operativo)

13

Definizione degli Onorari

A questo punto non resta altro da fare che **definire gli onorari:**

- per singola attività
- per l'intero processo realizzato

Stabilire il metodo di determinazione:

- a tariffa
- a tempo
- a quantità
- a forfait
- misto
- ...



L'organizzazione dello studio professionale

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLO STUDIO PROFESSIONALE

LE FASI DEL CONTROLLO DI GESTIONE



COSA GESTIRE



OBIETTIVI DEL C.D.G.

1. Dare **supporto** all'organizzazione;
2. Gestire la capacità "produttiva" dello studio:
 1. capacità produttiva **disponibile**
 2. capacità produttiva **utilizzabile**
 3. capacità produttiva **utilizzata**
3. Individuare **marginalità e profitto**
4. **Ridurre** attività produttive non addebitate
5. **Monitoraggio** continuo delle attività/redditività
6. Gestione degli aspetti **strategici e motivazionali**
7. Evidenziare le **criticità** operative ed economiche
8. Supportare **strategie previsionali** di breve (budget) e medio-lungo periodo
9. Gestire meglio la **competizione**
10. Costruire una **base dati** storica (comparazioni)



OBIETTIVI DEL C.D.G.



RESISTENZE ALL'INTRODUZIONE DEL C.D.G.

si è convinti che:

- Non è necessario (*io ho tutto in testa*);
- Non serve agli studi di piccole dimensioni;
- Genera nuovi costi;
- Contribuisce ad ingessare e rallentare l'operatività dello studio;
- Inserisce sistemi di controllo ridondanti e laboriosi che, oltre ad incrementare i costi, richiedono maggiori investimenti in strumenti ed attrezzature;
- Il rapporto tra costi e benefici è sfavorevole



ALCUNI ERRORI DA EVITARE (in start up)

1		NON INFORMATICI E DB NON CONDIVISI
2	UTILIZZO DI STRUMENTI	PROGETTATI PER ALTRE REALTA'
3		NON PERSONALIZZABILI

- ➔ **4** PARTENZA A 360°
- ➔ **5** ECCESSIVA COMPLESSITA' ED ELEVATO DETTAGLIO DI INPUT
- ➔ **6** UTILIZZATO SOLO DA ALCUNI OPERATORI E NON DA TUTTI
- 7** RIFIUTO ALL'UTILIZZO DA PARTE DEGLI OPERATORI
- 8** TIMING DI PROCESSO DI CONTROLLO ECCESSIVI
- 9** PERDERE DI VISTA GLI OBIETTIVI PRINCIPALI



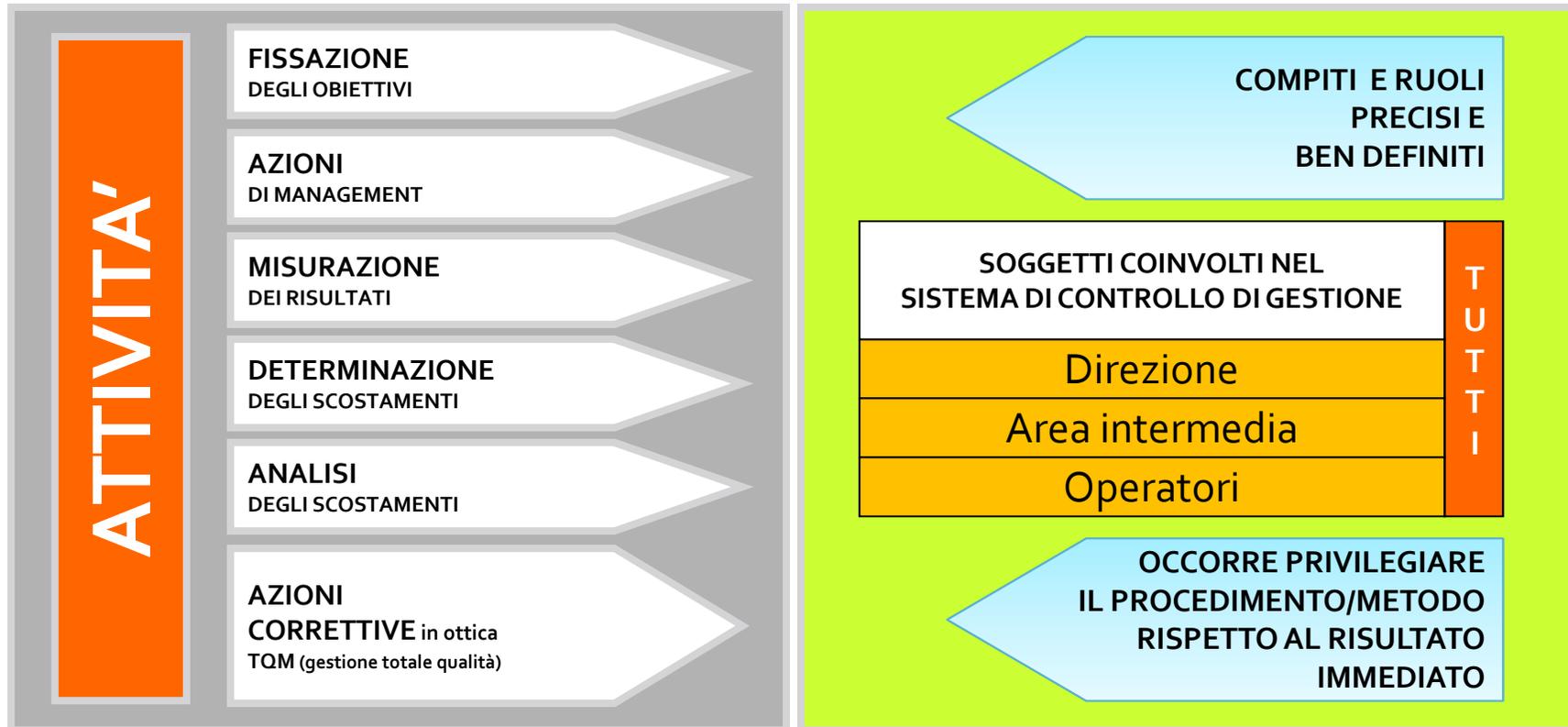
L'organizzazione dello studio professionale

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLO STUDIO PROFESSIONALE

**Pianificazione, programmazione
Le fasi del C.d.G.**

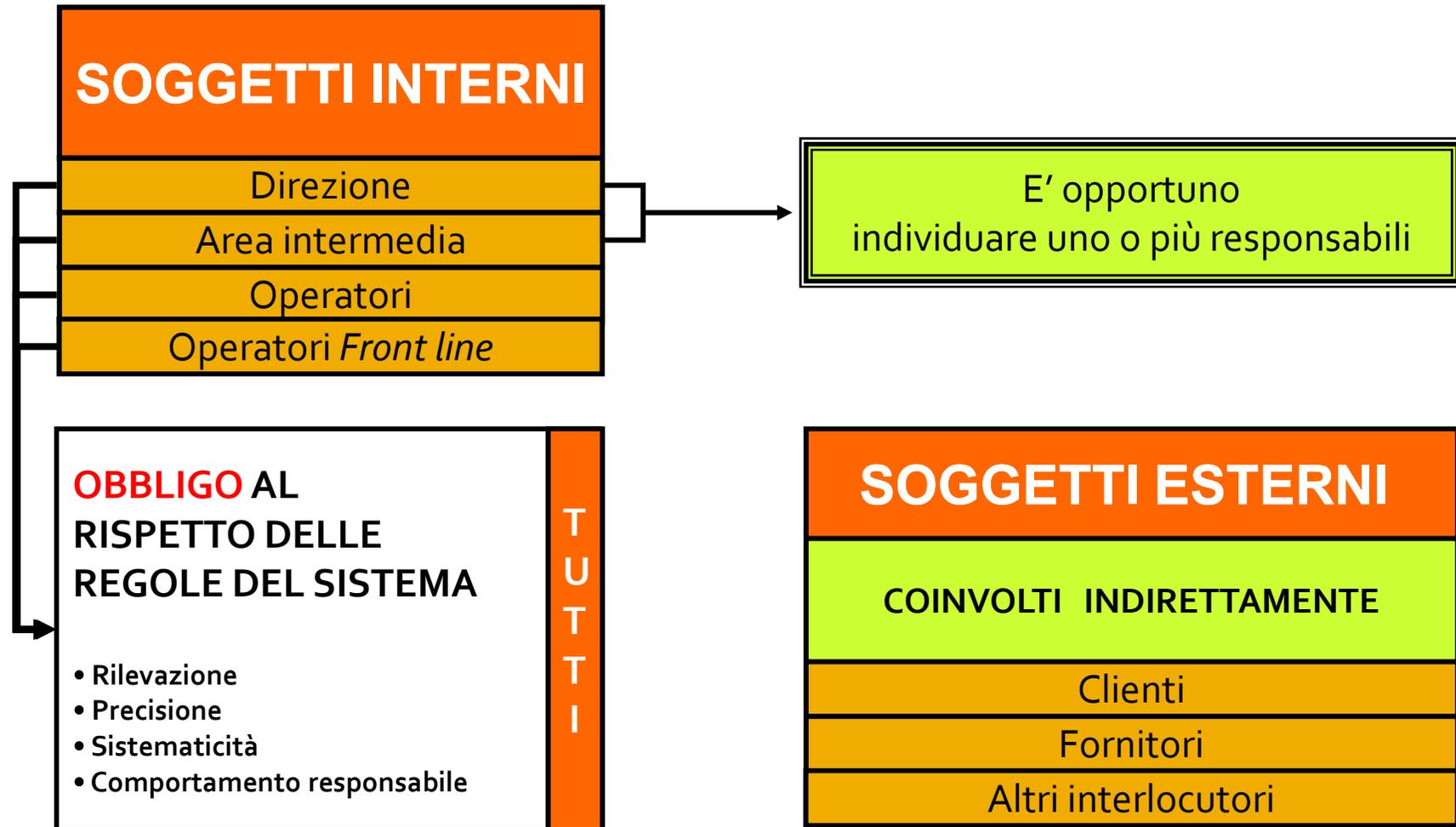
IL PROCESSO DI CONTROLLO

ATTIVITA' - ATTORI - RUOLI - PROCEDIMENTO



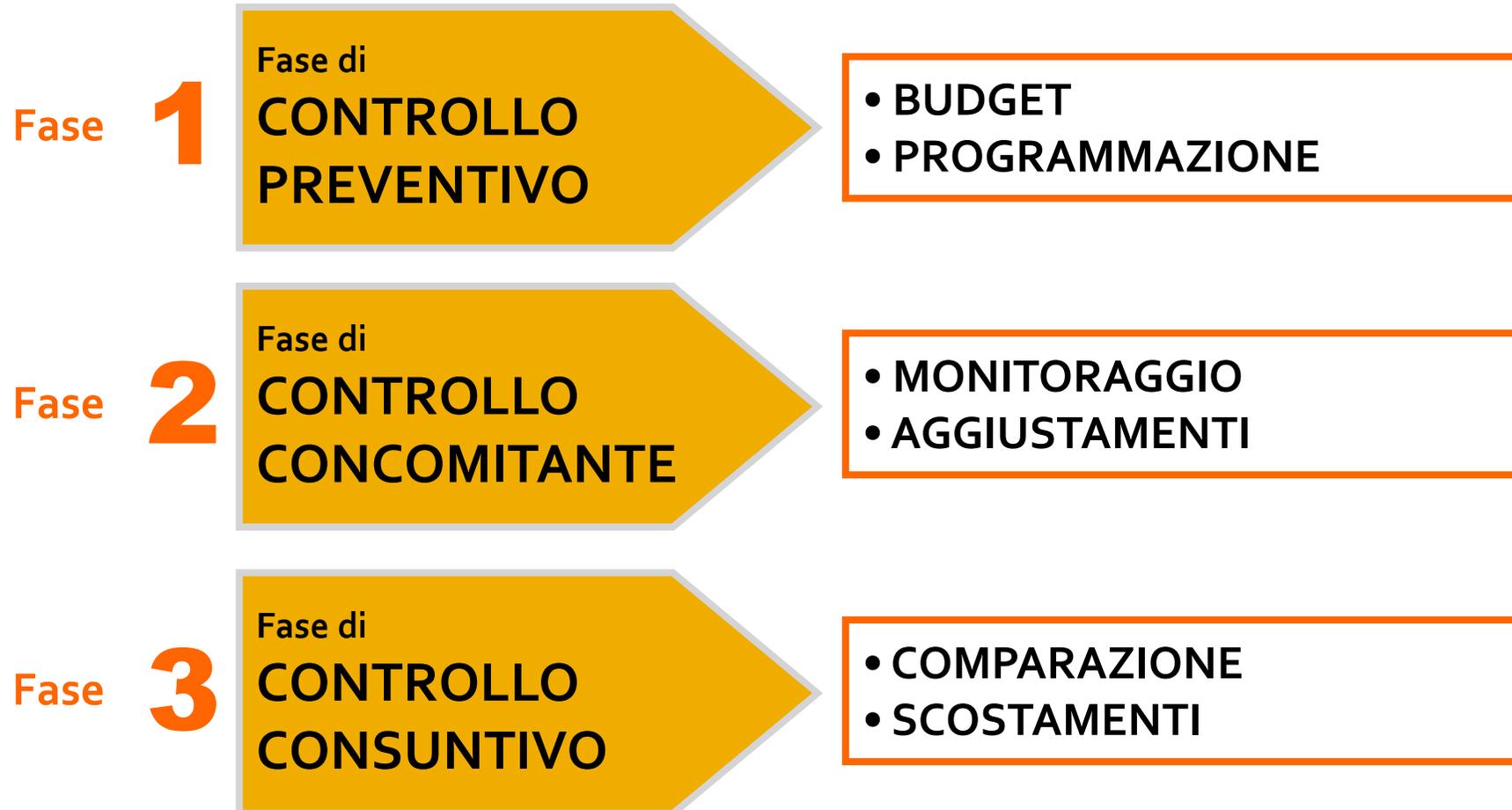
IL PROCESSO DI CONTROLLO

SOGGETTI COINVOLTI



IL PROCESSO DI CONTROLLO

LE FASI DEL PROCESSO DI C.D.G.



IL PROCESSO DI CONTROLLO



IL PROCESSO DI CONTROLLO

1 – CONTROLLO PREVENTIVO

• BUDGET

ARCO
TEMPORALE

ANNO A
VENIRE

Decisioni legate alla gestione corrente:

- Assegnazione di **nuovi ruoli** e funzioni;
- **Assunzione** di nuovi collaboratori;
- Percorsi **formativi** specifici;
- **Nuovi servizi** da offrire ai Clienti;
- **Eliminazione di servizi** non strategici o a scarso o nullo valore aggiunto;
- **Servizi da esternalizzare** “outsourcing”

IL PROCESSO DI CONTROLLO

1 – CONTROLLO PREVENTIVO

• BUDGET

ARCO
TEMPORALE

ANNO A
VENIRE

CRITICITA' del controllo preventivo – BUDGET:

- **Basato su previsioni future** (aleatorietà del futuro);
- **Carenza di dati storici** – (conoscenza di quanto già avvenuto);
- E' un'attività che pur fondandosi su informazioni quali-quantitative è **delegata al fattore umano**;
- Elementi di soggettività, emotività e razionalità;
- **Mantenere il giusto equilibrio** tra ciò che si intende conseguire e ciò che si può effettivamente realizzare con le risorse a disposizione;
- **Rapidi mutamenti di scenario** – operativo – normativo – congiunturale – mercato/economiche – ambientali.

IL PROCESSO DI CONTROLLO

2 – CONTROLLO CONCOMITANTE

- MONITORAGGIO
- AGGIUSTAMENTI

ARCO
TEMPORALE



ANNO IN
CORSO

Questa fase del C.d.G. serve per apportare alla gestione corrente quegli **aggiustamenti** che dovessero rendersi **necessari**

IMPORTANTE !!
stabilire **“TIMING”**
di monitoraggio del sistema
(mensile-trimestrale-semestrale)

IL PROCESSO DI CONTROLLO

2 – CONTROLLO CONCOMITANTE

- MONITORAGGIO
- AGGIUSTAMENTI



ANNO IN CORSO

BUDGET - Servizio Contabilità - I° TRIM. anno 200x fabbisogno risorse umane - OPERATORI		
Clients Contabilità ORDINARIA	65	
Media TRIM righe cont. X cliente	875	nr. Righe
Totale righe per TRIM.	56.875	nr. Righe
Tempo unitario a inserim. Riga	3,00	minuti
Tempo totale per inserim. Righe	170.625	minuti
Tempo totale per inserim. Righe	2.844	ore
Ore lavorative giornaliere	8	
Tot. Giorni lavorativi TRIM	60	a operatore
Totale ore periodo in 60 gg	480	a operatore
Nr. Operatori coinvolti	5,92	
Nr. Operatori disponibili	5	1

BUDGET

FATTIBILITA' E SOSTENIBILITA' IN TERMINI DI CAPACITA' PROFESSIONALE-PRODUTTIVA E MODALITA' di AZIONE

siano disponibili sufficienti
RISORSE
UMANE-TECNICHE-FINANZIARIE

NUOVA ASSUNZIONE ??

RIORGANIZZAZIONE ??

DECISIONE

IL PROCESSO DI CONTROLLO

3 – CONTROLLO CONSUNTIVO

- COMPARAZIONE
- SCOSTAMENTI

ARCO
TEMPORALE

ANNO
TRASCORSO

In questa fase vengono messi a **confronto** il **BUDGET**
con i risultati **CONSUNTIVI**

COMPARAZIONE

tra

BUDGET (programmato)

e

I RISULTATI OTTENUTI (realizzato)

IL PROCESSO DI CONTROLLO

3 – CONTROLLO CONSUNTIVO

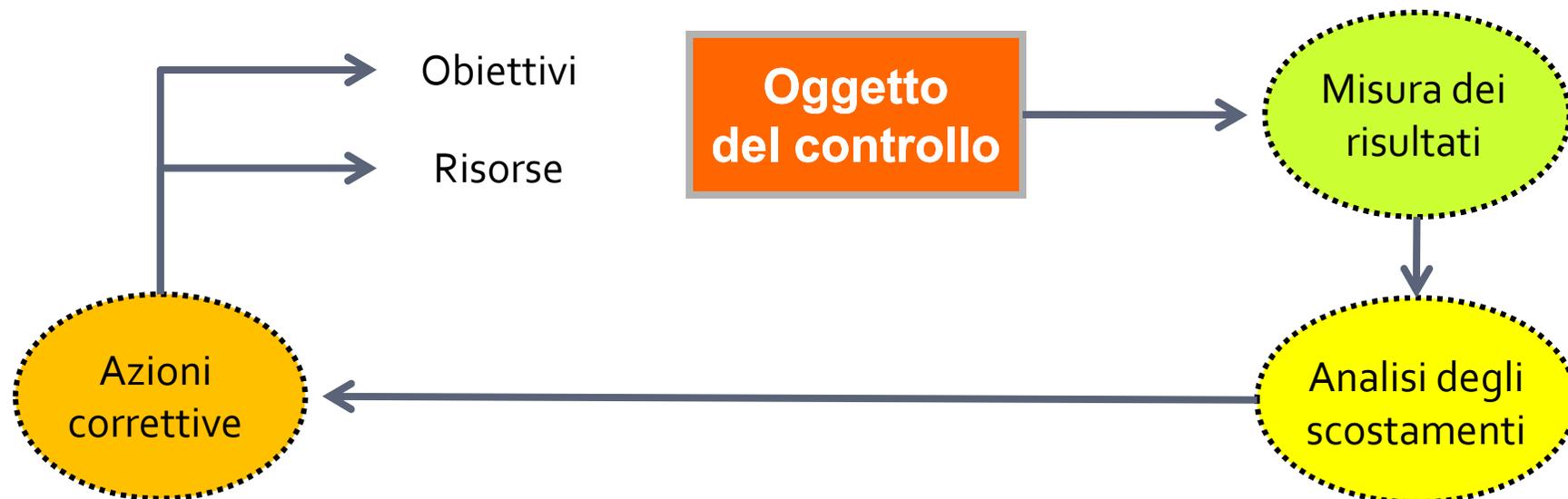
- COMPARAZIONE
- SCOSTAMENTI

ARCO
TEMPORALE

ANNO
TRASCORSO

LE ATTIVITA' DELLA FASE DI CONTROLLO:

- La **misurazione** dei risultati (scostamenti);
- L'**analisi** degli scostamenti (comprendere le ragioni);
- Le **azioni** correttive (sulla base dei risultati dell'analisi degli scostamenti)



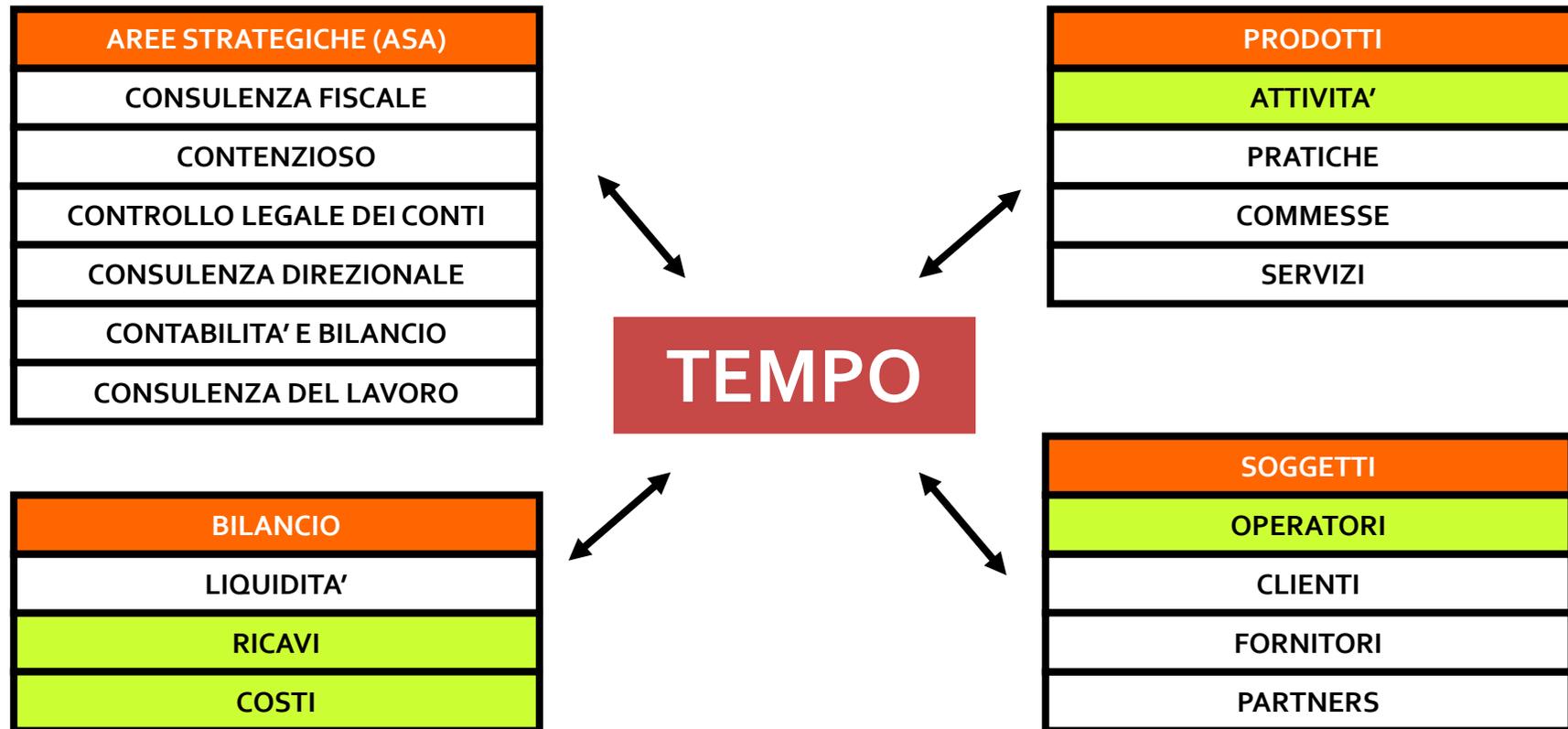
L'organizzazione dello studio professionale

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLO STUDIO PROFESSIONALE

Aspetti operativi: cosa gestire

Aspetti pratici: Le variabili da gestire

Per gestire lo studio professionale è **NECESSARIO** governare **CONTEMPORANEAMENTE** più variabili



Aspetti pratici: Le variabili da gestire

L'UNITA' ELEMENTARE DEL CdG

ATTIVITA'

- Inizio attività ditta individuale
 - Colloquio Cliente in Studio;
 - Assegnazione persona riferimento
 - Inserimento dati archivio/gestionale
 - Predisposizione doc. contabile
 - Comunicazioni inizio attività;
 - Iscrizioni Contributive;
 - Ecc.

PROCESSO
Istruzione
operativa

IN FUNZIONE DEL TEMPO

CHI

ha fatto

CHE COSA

in quanto

TEMPO

per

CHI



Operatore di studio

ATTIVITA'



Tempo impiegato



Cliente

Aspetti pratici: Le variabili da gestire

GESTIONE E CLASSIFICAZIONE DELLE ATTIVITA'

Tutto l'universo di attività **DEVE** essere classificato, governato e rilevato

Occorre progettare una buona organizzazione dell'universo di attività, capace di rispondere ai principi di efficienza ed efficacia

“gerarchia” di classificazione



L'organizzazione dello studio professionale

**IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLO
STUDIO PROFESSIONALE**
il sistema di rilevazione

IL SISTEMA DI RILEVAZIONE

Al fine di garantire la corretta rilevazione del “**CONSUMO**” del **TEMPO** è indispensabile progettare ed implementare un sistema di rilevazione

CARATTERISTICHE FONDAMENTALI DELLO STRUMENTO DI RILEVAZIONE

- Deve dare la possibilità a tutti gli operatori di “registrare” il consumo del tempo;
- Il tempo deve poter essere contemporaneamente associato (in un'unica registrazione) alla varie unità elementari: “ASA” - “attività” - “clienti”;
- Dalla registrazione delle unità elementari suddette, il sistema deve essere in grado di assegnare ad esse in modo automatico costi e ricavi predefiniti;
- Deve dare la possibilità di riscontro sull'attendibilità dei dati inseriti (quadrature quantitative);
- Deve essere in grado di generare prospetti, report e grafici di sintesi e di dettaglio.

CHI

ha fatto

CHE COSA

in quanto

TEMPO

per

CHI



Operatore di studio

ATTIVITA'

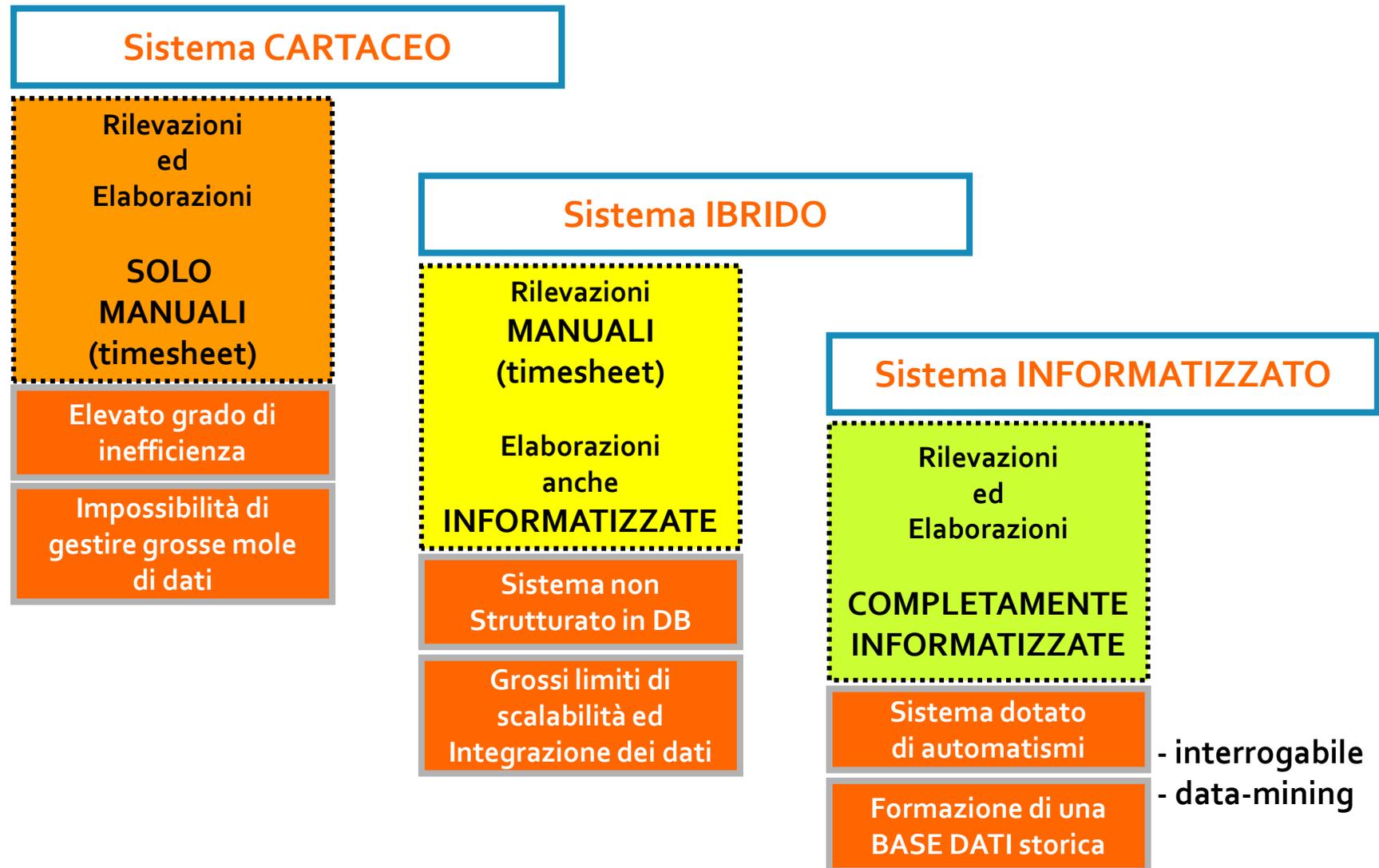


Tempo impiegato



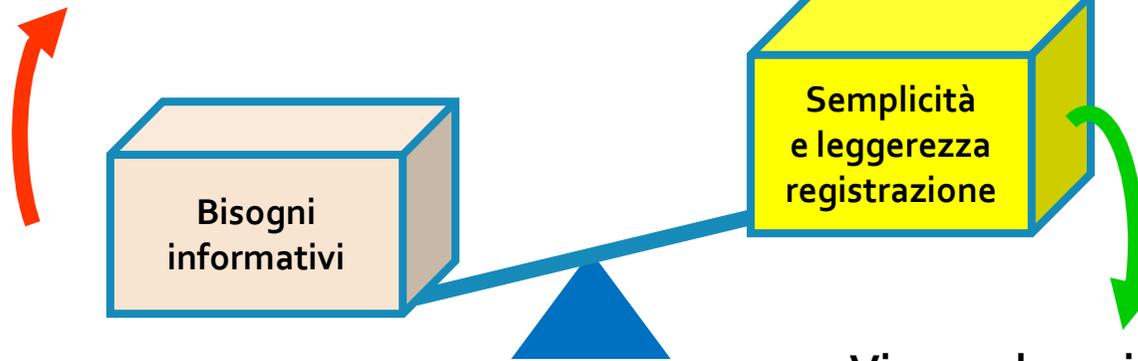
Cliente

IL SISTEMA DI RILEVAZIONE



IL SISTEMA DI RILEVAZIONE

- Obiettivi primari del controllo;
- Dettagli NON esasperati;
- Dati non eccessivamente capillarizzati;



- Vincere le resistenze all'utilizzo;
- Facilitare l'apprendimento e la formazione all'utilizzo;
- Velocità di registrazione;

L'organizzazione dello studio professionale

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLO STUDIO PROFESSIONALE

**Il sistema di rilevazione
La certezza dei dati**

LA CERTEZZA DEI DATI

I REQUISITI FONDAMENTALI DEL C.d.G.

Le registrazioni/misurazioni nel C.d.G devono rispettare i **requisiti** di:

CORRETTEZZA

Livello di esattezza-analiticità
completezza-significatività

Minimo scostamento tra il
fare e la rilevazione del
tempo impiegato

TEMPESTIVITA'

Rapporto
Costi/Benefici

COSTO

LA CERTEZZA DEI DATI

CORRETTEZZA

Le variabili da controllare per la gestione del costo delle **Risorse Umane**
L'ATTENDIBILITA' DEI DATI TRATTATI

DATI MINIMI NECESSARI e RAFFRONTO

Costo ANNUALE EFFETTIVO per operatore

Costo ORARIO EFFETTIVO per operatore

COSTI CALCOLATI
dal sistema

Nr. ORE annue RETRIBUITE

Nr. ORE annue effettivamente LAVORATE

ORE RILEVATE
dal sistema

Costo orario STANDARD per operatore

LA CERTEZZA DEI DATI

LE RISORSE UMANE: Determinazione del COSTO

CALCOLO DEL COSTO	
Retribuzione DIRETTA	+ Tutti i costi che compongono la paga lorda contrattuale
Retribuzione INDIRETTA	+ Oneri differiti = Ferie – Festività – premi annuali – gratifiche – TFR – ecc.
ONERI PREVIDENZIALI	+ A carico dello Studio
ALTRI ONERI SPECIFICI	+ Servizi posti a favore dei dipendenti = Mensa – Trasporti – ecc.
COSTO TOTALE	= Valore complessivo ANNUO
COSTO ORARIO MEDIO	= $\frac{\text{Costo Totale Complessivo - (del periodo anno xxxx)}}{\text{Nr. Ore Effettivamente Lavorate - (nel periodo anno xxxx)}}$

LA CERTEZZA DEI DATI

LE RISORSE UMANE: Determinazione del COSTO

Metodologia Operativa

Dati propedeutici
alla simulazione

Retribuzione lorda per 1 ora	€	7,5
Maggiorazione Straordinario		10,00%
Tredicesima mensilità	€	1.500,00
TFR Maturato	€	1.350,00
Contributi complessivi a carico dell'azienda		35,00%

A TOTALE ORE LAVORATE IN UN ANNO

Ore Retribuite		2.076	
Detrazioni:			
- Festività	136		
- Ferie	144		
- Permessi	26		
Sub-totale		306	-
	Ore Lavorabili	1.770	
Malattia		270	-
	Ore ordinarie lavorate	1.500	
Straordinario		100	+
	Totale ore Lavorate nell'anno xxxx	1.600	

LA CERTEZZA DEI DATI

LE RISORSE UMANE: Determinazione del COSTO

Metodologia Operativa

Dati propedeutici
alla simulazione

Retribuzione lorda per 1 ora	€	7,5
Maggiorazione Straordinario		10,00%
Tredicesima mensilità	€	1.500,00
TFR Maturato	€	1.350,00
Contributi complessivi a carico dell'azienda		35,00%

B CALCOLO DEL COSTO DELLA RETRIBUZIONE

Retribuzione Diretta		
- Ordinaria (RetrLordaOraria per OreRetribuite)	€	15.570,00
- Straordinaria (RetrLordaOraria per magg. per OreRetribuite)	€	825,00
Totale Retribuzione Diretta	€	16.395,00
Retribuzione Indiretta		
- Tredicesima	€	1.500,00
Retrib. Erogata già compresa (Permessi-Ferie-Festività)	€	-
Sub Totale	€	17.895,00
Contributi	€	6.263,25
Sub Totale	€	24.158,25
TFR Maturato nel periodo	€	1.350,00
Totale Costo Annuo	€	25.508,25

LA CERTEZZA DEI DATI

LE RISORSE UMANE: Determinazione del COSTO

Metodologia Operativa

Dati propedeutici
alla simulazione

Retribuzione lorda per 1 ora	€	7,5
Maggiorazione Straordinario		10,00%
Tredicesima mensilità	€	1.500,00
TFR Maturato	€	1.350,00
Contributi complessivi a carico dell'azienda		35,00%
Totale ore Lavorate nell'anno xxxx	nr.	1.600
Totale Costo Annuo	€	25.508,25

COSTO ORARIO EFFETTIVO DIPENDENTE xy

Totale costo annuo	25.508,25
Numero Ore Lavorate	1.600

Costo Orario Effettivo Dipendente	€ 15,942656
--	--------------------

LA CERTEZZA DEI DATI

LE RISORSE UMANE

VERIFICA DELL'ATTENDIBILITA' DEI DATI DEL SISTEMA

VALORI DA UFFICIO PAGHE

A

Nr. ORE annue RETRIBUITE

Nr. ORE annue effettivamente LAVORATE

VALORI INSERITI NEL SISTEMA

B

Nr. ORE RILEVATE dal sistema

A - B = SCOSTAMENTO DI ATTENDIBILITA'

Attenzione ai valori di
scostamento di attendibilità

Calcolo attendibilità dei dati inseriti nel sistema

DATI UFFICIO PAGHE	1.600,00
DATI INSERITI NEL SISTEMA	1.300,00

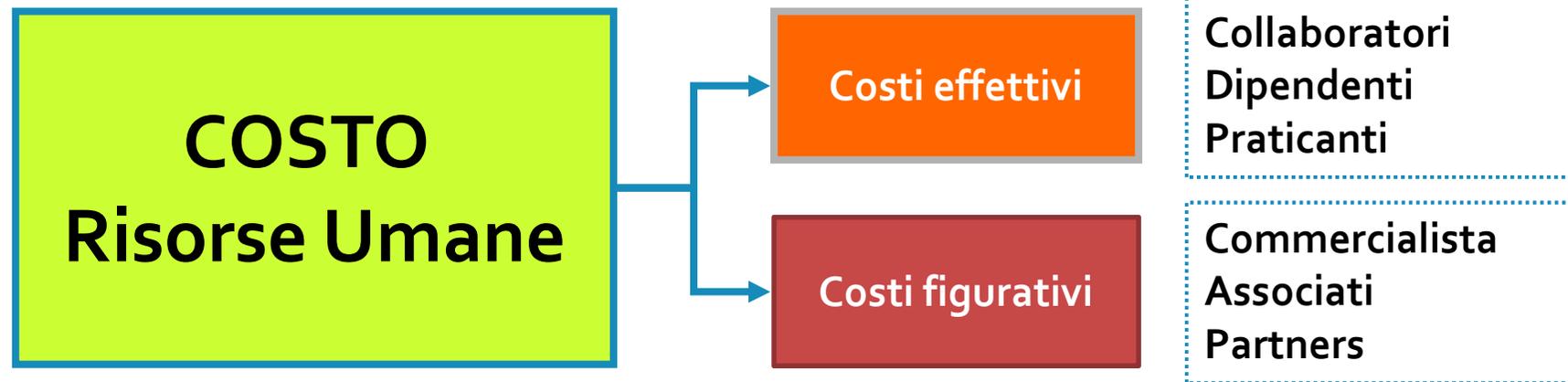
Scostamento di attendibilità	300,00
------------------------------	---------------

Percentuale di attendibilità	81,25%
------------------------------	---------------

$(1300/1600)*100$

LE COMPONENTI ATTIVE E PASSIVE

COSTO COMPLESSIVO DELLE RISORSE UMANE



L'organizzazione dello studio professionale

**IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLO
STUDIO PROFESSIONALE**
Classificazione dei costi

CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

Costi DIRETTI ed INDIRETTI

Classificare significa raggruppare in categorie omogenee, vale a dire inserire in uno stesso gruppo elementi che hanno caratteristiche simili

COSTI DIRETTI

CRITERIO DI IMPUTAZIONE
Volume di impiego
per
Prezzo-costo unitario

costi **direttamente correlati** alle attività

(e, quindi, imputabili a determinati processi o a componenti elementari di essi)

COSTI INDIRETTI

CRITERIO DI IMPUTAZIONE
costo dei vari oggetti di
riferimento
per
coefficiente di ripartizione

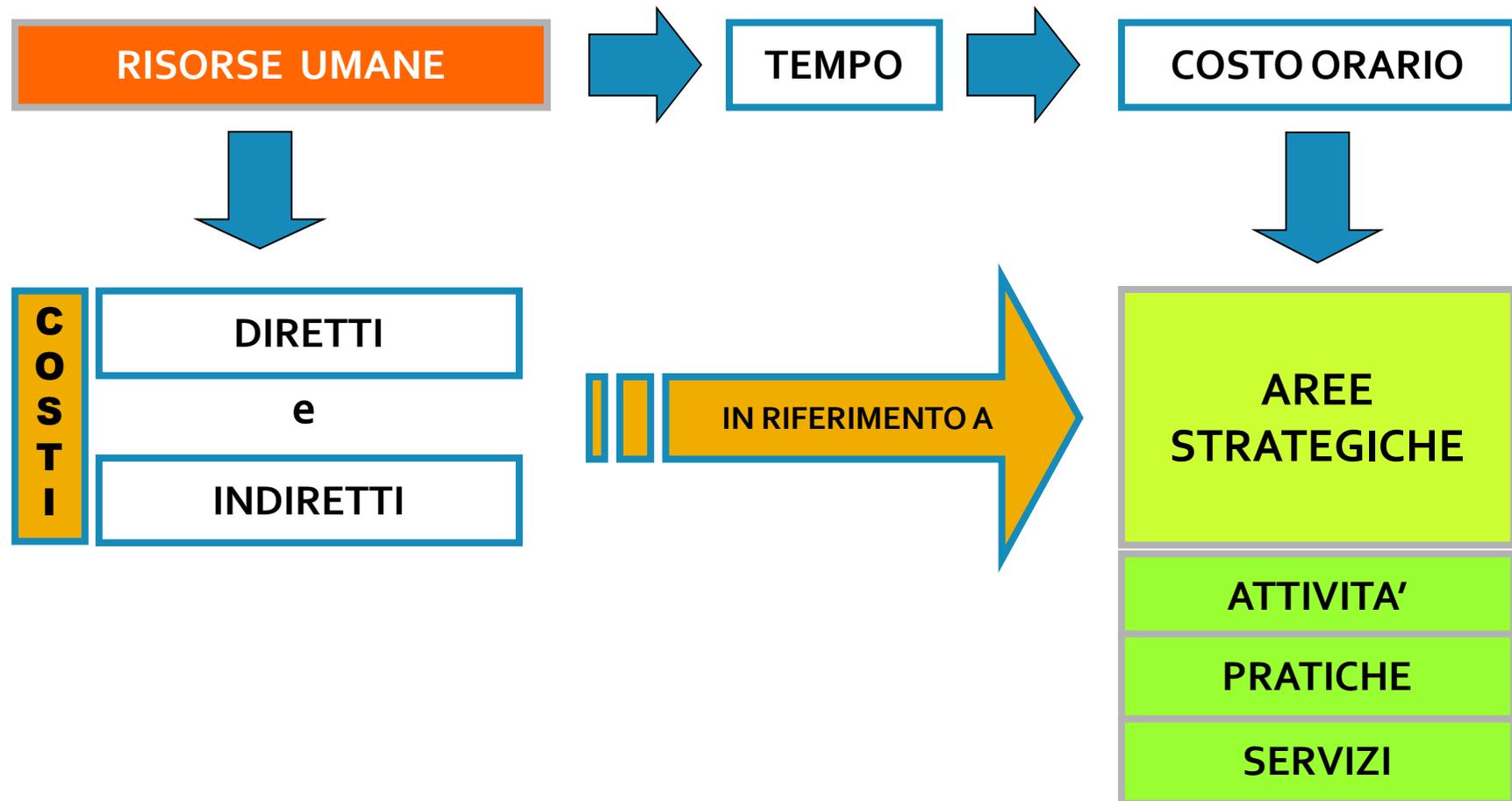
costi **NON direttamente correlati** alle attività

(e, quindi, NON imputabili a determinati processi o a componenti elementari di essi)

CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

Tutte le rilevazioni del sistema di controllo di gestione hanno come *driver* principale il **TEMPO**

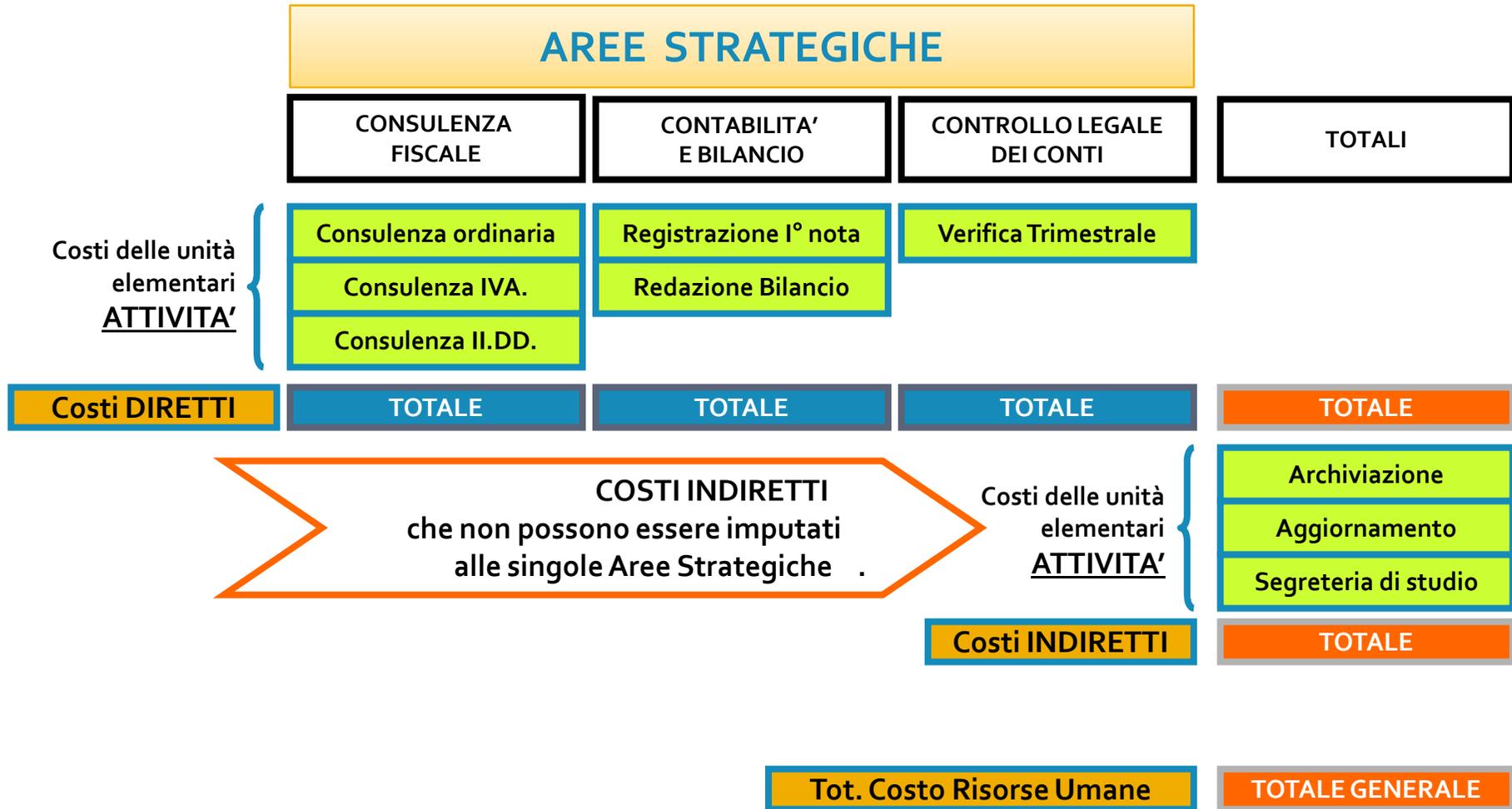
CLASSIFICAZIONE DEI COSTI



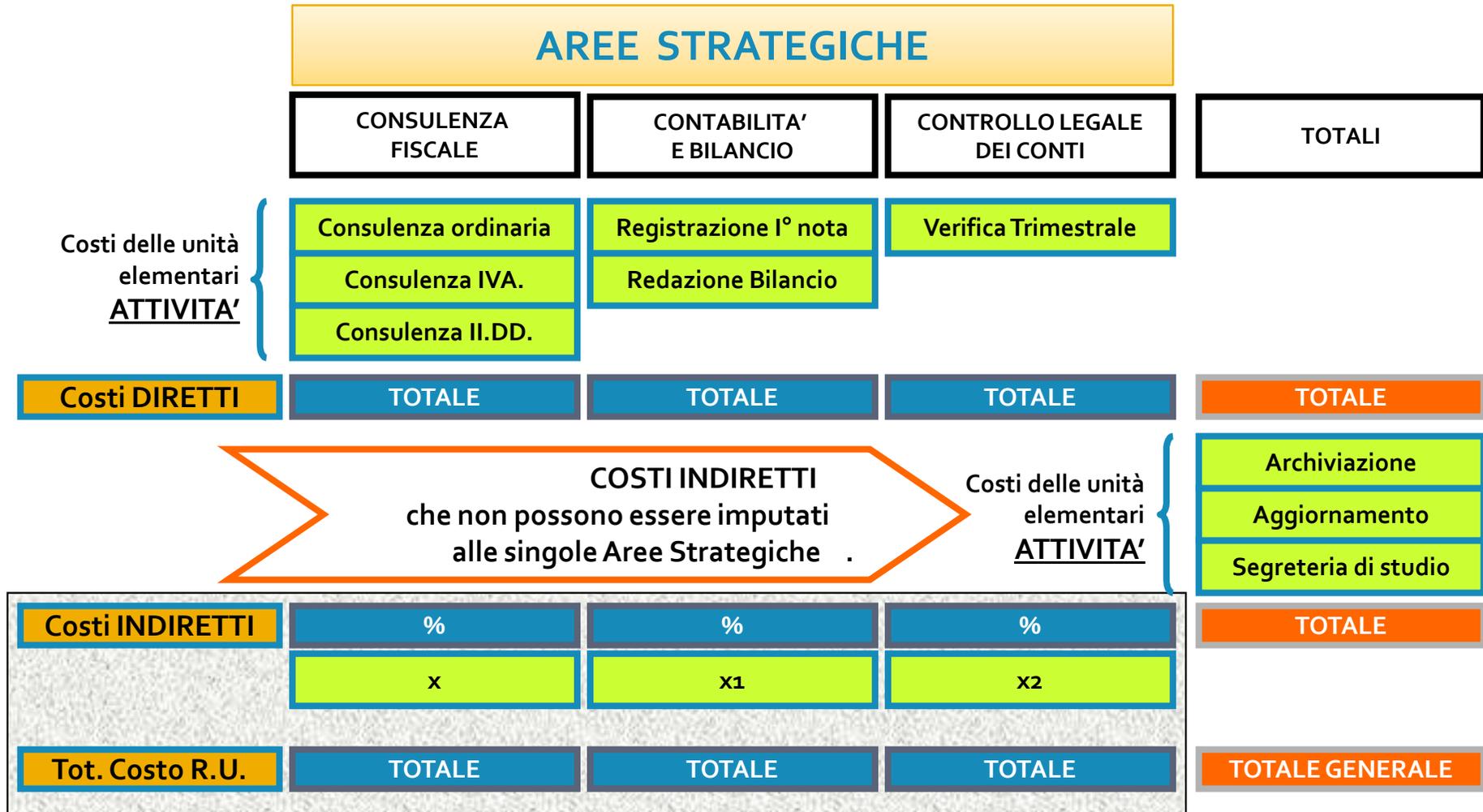
CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

AREE STRATEGICHE				
	CONSULENZA FISCALE	CONTABILITA' E BILANCIO	CONTROLLO LEGALE DEI CONTI	TOTALI
Costi delle unità elementari <u>ATTIVITA'</u>	Consulenza ordinaria	Registrazione I° nota	Verifica Trimestrale	
	Consulenza IVA.	Redazione Bilancio		
	Consulenza II.DD.			
Costi DIRETTI	TOTALE	TOTALE	TOTALE	TOTALE

CLASSIFICAZIONE DEI COSTI



CLASSIFICAZIONE DEI COSTI



L'organizzazione dello studio professionale

**IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLO
STUDIO PROFESSIONALE**
Componenti attive e passive

PRINCIPIO DI COMPETENZA ECONOMICA

Tutti i valori economici **ATTIVI** e **PASSIVI**
dovranno essere ricondotti
AL PRINCIPIO DI COMPETENZA ECONOMICA

LE RILEVAZIONI:

DEI COSTI ATTIVITA' (TEMPO per UNITA' ELEMENTARI)
SONO, PER LORO NATURA, **SEMPRE DI COMPETENZA**

DEI RICAVI (ONORARI)
Devono essere riferiti ai costi di **COMPETENZA**



Il sistema dovrà garantire il rispetto del principio di competenza economica

L'IMPUTAZIONE DEI RICAVI

L'imputazione dei ricavi può avvenire:

- All'unità elementare minima – **ATTIVITA'** – e di conseguenza:
 - alla pratica
 - al servizio
 - al cliente
 - all'operatore
 - al professionista.

La **determinazione** nell'ammontare può essere commisurato:

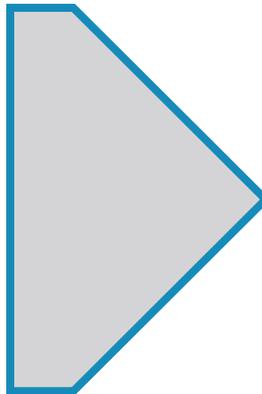
- all'attività
 - alla pratica
 - al servizio
 - al cliente
- 
- A tariffa professionale
 - A forfait
 - A tempo
 - Misto
 - In funzione del prestatore d'opera

L'IMPUTAZIONE DEI RICAVI

Indipendentemente dalla modalità di determinazione del ricavo

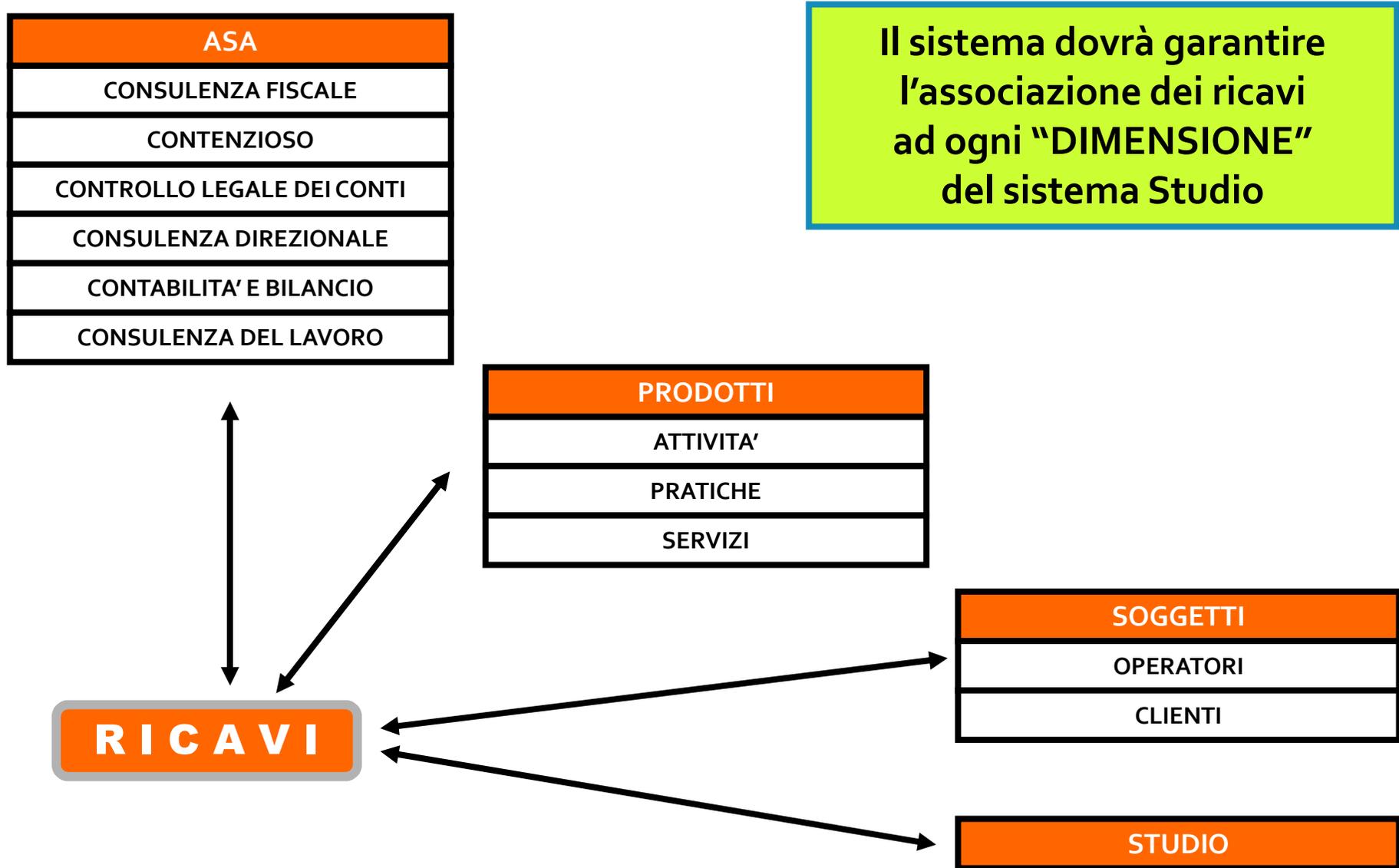
il sistema dovrà, in ogni caso, provvedere all'automatica registrazione in "*background*"

- a tariffa
- a forfait
- a tempo
- misto
- in funzione del prestatore d'opera



in ogni caso
ANCHE
tempo per onorario
(sulla base del costo standard)

L'IMPUTAZIONE DEI RICAVI



L'organizzazione dello studio professionale

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLO STUDIO PROFESSIONALE

**Determinazione del Profitto
(Direct Costing "*evoluto*")**

DIRECT COSTING

Metodo di calcolo

Con il **metodo Direct Costing** nel calcolare il costo del prodotto/servizio vengono considerati **solo i COSTI VARIABILI**

la LOGICA del sistema di calcolo

Eliminare i problemi relativi all'imputazione al prodotto/servizio dei costi fissi

COSTI FISSI

Locazioni

Abbonamenti vari

Canoni software

...

I costi fissi sono, in genere, costi che difficilmente risultano specifici per un solo prodotto/servizio e devono pertanto essere ripartiti tra i diversi prodotti/servizi

DIRECT COSTING (**evoluto**)

Come calcolare il COSTO DEL PRODOTTO/SERVIZIO

con il Direct Costing vengono applicati al prodotto/servizio tutti costi variabili, ma tra i costi variabili ve ne sono di indiretti

Direct Costing
Evoluto
(Dce)

I costi da imputare al prodotto/servizio
devono avere le caratteristiche di

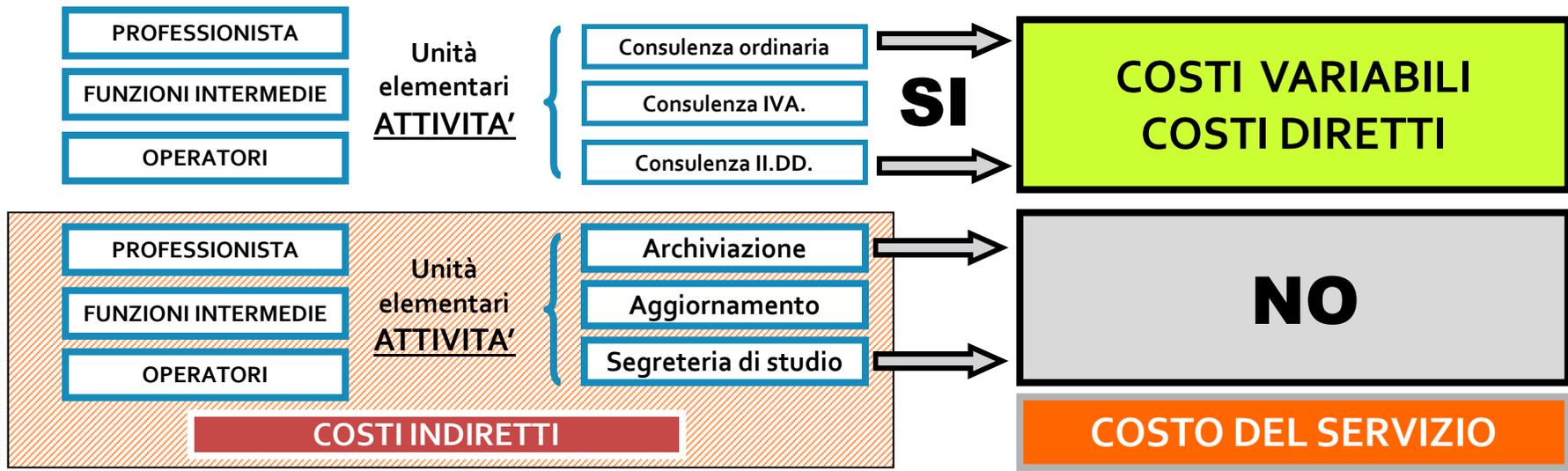
COSTI VARIABILI

COSTI DIRETTI

DIRECT COSTING (evoluto)

Come calcolare il COSTO DEL PRODOTTO/SERVIZIO

con il Direct Costing vengono applicati al prodotto/servizio tutti costi variabili, ma tra i costi variabili ve ne sono di indiretti



Direct Costing (evoluto)

			AREE STRATEGICHE		
			CONSULENZA FISCALE	CONTABILITA' E BILANCIO	TOTALI
RICAVI - ONORARI			CONSULENZA	CONTAB.-BILANCIO	TOTALE RICAVI A
Costo Professionisti e dipendenti DIRETTI e VARIABILI	}		Consulenza ordinaria	Registrazione 1° nota	
			Consulenza IVA.	Redazione Bilancio	
			Consulenza II.DD.		
COSTI DIRETTI			Sub TOTALE	Sub TOTALE	TOTALE Costi Diretti B
MARGINE LORDO DI CONTRIBUZIONE PER AREA STRATEGICA					1° MARGINE C = A - B
			Costo Professionisti e dipendenti INDIRETTI		} Amministrazione Reception ...
			Costi INDIRETTI del Personale		
			Altri Costi INDIRETTI e FISSI		} Ammortamenti Locazioni ...
			Altri Costi INDIRETTI e FISSI		
			TOTALE Costi INDIRETTI e FISSI		TOTALE Costi Ind. F = D + E
			UTILE LORDO		UTILE G = A - B - F

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE può essere:

UNITARIO	Se viene calcolato in riferimento al singolo processo-pratica-attività-cliente operatore-professionista
DI ESERCIZIO	Se viene calcolato in riferimento alle varie aree strategiche attuate nel corso dell'anno
DI SETTORE	Se viene calcolato in riferimento ad una singola area strategica o di servizio
COMPLESSIVO	Se viene calcolato in riferimento all'intero studio

DIRECT COSTING (EVOLUTO)

I limiti del direct costing

- **Vengono trascurati molti fattori di costo;**
- **Non è utile alla determinazione dei prezzi relativi ai prodotti/servizi;**
- **E' applicabile alle decisioni di breve periodo** (per le quali si considera che la struttura dello Studio non subisca modifiche sostanziali);
- **Occorre fare attenzione ad eliminare tutti i costi variabili indiretti;**

DIRECT COSTING (EVOLUTO)

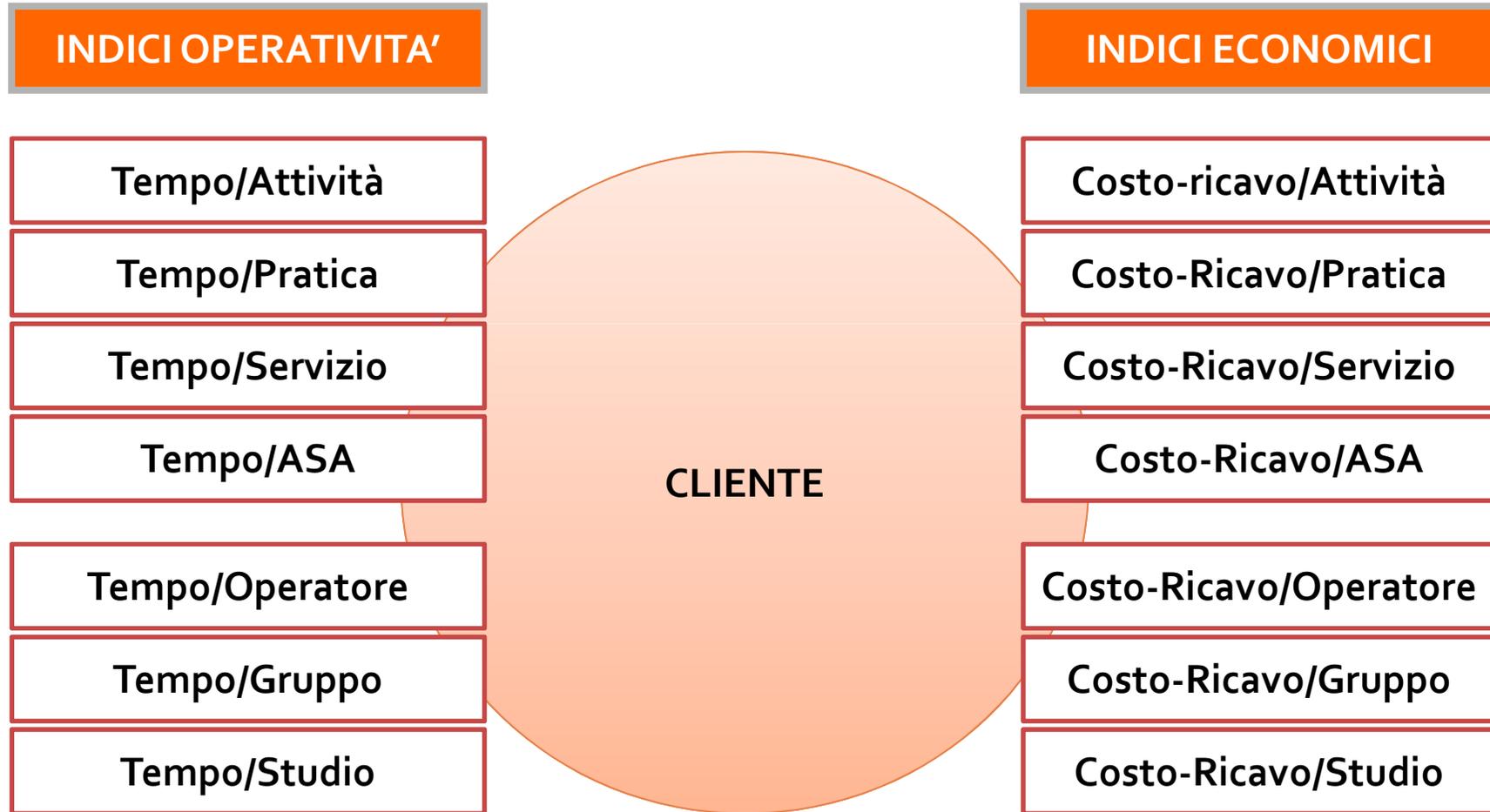
Finalita' di controllo

Il professionista o il responsabile del sistema di C.d.G. avrà, periodicamente, modo di effettuare dei controlli e delle valutazioni di efficienza.

		CONSULENZA FISCALE		SCOSTAMENTI	
		CONSUNTIVI	STANDARD	Valori assoluti	%
A	Ricavi da Onorari	€ 100.000,00	€ 110.000,00	-€ 10.000,00	-10,00%
	Consulenza Ordinaria Generica	€ 35.000,00	€ 34.000,00	€ 1.000,00	2,86%
	Consulenza I.V.A.	€ 12.000,00	€ 13.000,00	-€ 1.000,00	-8,33%
	Consulenza Il.DD.	€ 23.000,00	€ 21.000,00	€ 2.000,00	8,70%
B	Costi Variabili Diretti	€ 70.000,00	€ 68.000,00	€ 2.000,00	2,86%
A-B	M.L. di CONTRIBUZIONE	€ 30.000,00	€ 42.000,00	-€ 12.000,00	-40,00%

DIRECT COSTING (EVOLUTO)

FINALITA' DI CONTROLLO



DIRECT COSTING (EVOLUTO)

ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

Gli scostamenti possono misurare:

EFFICACIA

Quanto è stato fatto rispetto a quanto ci si proponeva di fare

EFFICIENZA

Quanto doveva costare quanto è stato fatto rispetto a quanto è costato quello che si è fatto

ATTIVITA'

PRATICA

SERVIZIO

AREA STRATEGICA

OPERATORI

CLIENTI

L'organizzazione dello studio professionale

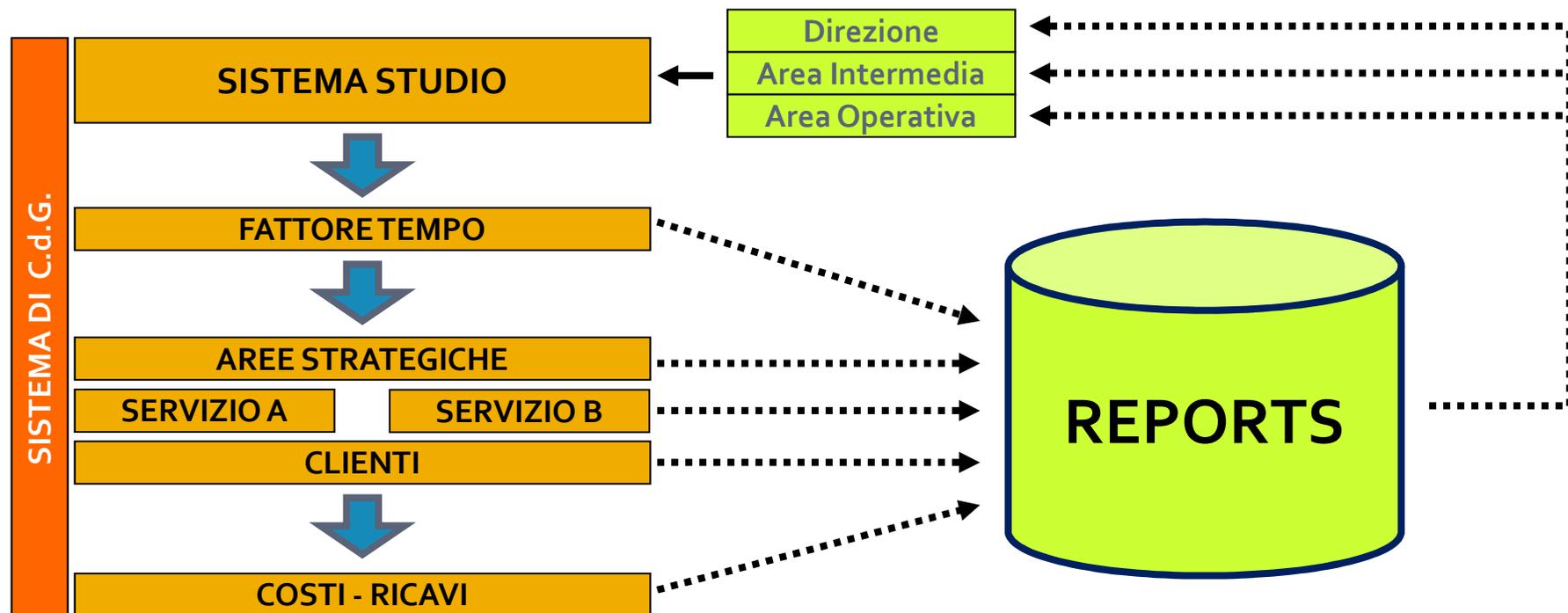
IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLO STUDIO PROFESSIONALE

**Reportistica
Direzionale ed operativa**

LA REPORTISTICA

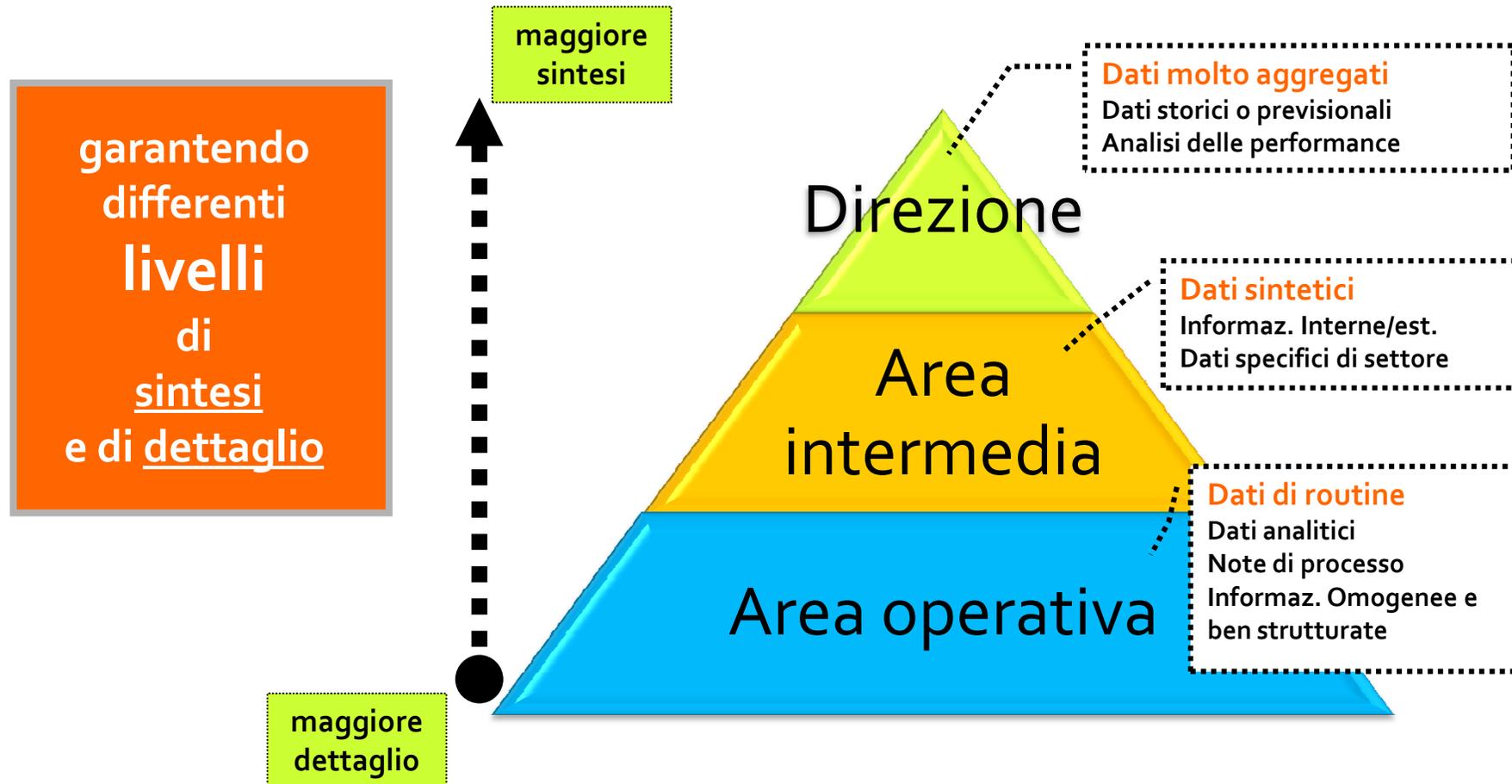
IL REPORTING: STRUMENTO DEL C.d.G.

I reports altro non sono che “contenitori” che raggruppano, in modo ragionato (*strutturato ed organizzato*), i dati (*informazioni*) inseriti nel sistema di controllo



LA REPORTISTICA

Il Sistema dovrà essere in grado di filtrare i dati e le informazioni secondo **esigenze funzionali**



LA REPORTISTICA

I LIVELLI DI DETTAGLIO E DI REPORTING NELLA PIRAMIDE PER FUNZIONI



LA REPORTISTICA

REPORTISTICA DIREZIONALE

Nel sistema di reporting direzionale i reports possono avere natura:

ECONOMICA

Contenuto economico: devono essere riferibili all'intero "Sistema Studio" o alle aree strategiche, alle pratiche, alle attività, ai Clienti, agli operatori ecc.

QUANTITATIVA

Nei casi in cui è possibile i dati economici dovranno essere supportati da dati quantitativi **delle risorse consumate** (tempo/operatore)

FINANZIARIA

Riguardano la situazione patrimoniale, il rendiconto finanziario, la liquidità, **le variazioni del circolante** (tipicamente dati CO.GE.).

LA REPORTISTICA

CONTROLLO-QUADRATURA DEI REPORTS

- E' importante avere strumenti di **quadratura e controllo** dei dati rappresentati:
 - Ore rilevate da Ufficio Paghe
 - Retribuzioni effettive
 - Dati di Bilancio
- Disporre di standard di riferimento per confrontare i dati rappresentati

LA REPORTISTICA

STRUTTURA E CONTENUTI DEI REPORTS

- Si devono articolare in:
 - un prospetto di **sintesi** (cruscotto);
 - un prospetto di **dettaglio** (se possibile);
 - Una **rappresentazione grafica** dei dati (se possibile);
- La **rappresentazione dei dati** deve essere esposta sempre con le **stesse modalità**
- I dati devono essere **conformi alle logiche di progettazione** del sistema di controllo
- Devono essere rappresentati tutti i **dati utili alla contestualizzazione del contenuto**
- Deve sempre essere **indicato l'arco temporale considerato**, la data di stampa e l'operatore richiedente e i dati dello Studio

LA REPORTISTICA

Uno dei componenti essenziali del C.d.G. è un **sistema puntuale ed articolato di stampe** sugli aspetti economico-finanziari utili a tutti i livelli di funzioni dalla direzione agli operatori

Le principali caratteristiche di un buon sistema di reporting sono:

Tempestività di trasmissione agli interessati (accadimento/rappresentaz.)

Predisposti per aree funzionali

Possibilità di essere "trasformati" in rappresentazioni grafiche

Comprensibilità e chiarezza di linguaggio e presentazione dei dati

Sequenza logica dei dati

Standardizzazione delle rappresentazioni

Gradi di dettaglio e di sintesi personalizzabili

Possibilità di riservarne la visibilità ad alcuni

- essere di **UTILITA'** per l'operatore -

L'ANALISI DEI DATI

LE RISPOSTE

aspetti strategici-organizzativi-motivazionali

- com'è **impiegato il tempo** di lavoro dal personale di studio ?
- quali **attività** ho svolto per ogni singolo cliente ?
- qual è il coefficiente di **efficienza** del personale operativo?
- qual è la **produttività** del personale operativo ?
- qual è il reale **bisogno** di personale all'interno dello studio ?
- come posso **pianificare** l'utilizzo delle risorse umane ?
- quali sono i **punti di forza** e di **debolezza** del mio studio ?
- quali **azioni correttive** devo-possò mettere in atto ?
- quanto **tempo** è stato dedicato alla formazione ?
- quali sono le **attività di supporto** all'organizzazione ?

L'ANALISI DEI DATI

LE RISPOSTE

Marginalità e Profitto

- qual è la **marginalità** generata da ogni singolo **cliente** ?
- qual è la **marginalità** generata da ogni singola **pratica** ?
- qual è la **marginalità** dei **servizi** prestati ?
- qual è il “**costo Cliente**”
- qual è il **costo** delle **attività** interne non parcellabili ?
- qual è il **rapporto** tra **ore** lavorate e ore parcellate ?
- qual è l'area operativa che produce maggiori **utili** ?
- quali sono gli **scostamenti** per servizio rispetto al passato ?
- quante e con quali costi si sono aggiunte attività nei servizi prestati al Cliente ? Sono state tutte retribuite ?
- quanto costa la **formazione** e l'**aggiornamento** delle R.U. ?

STUDIO TUFARIELLO

STUDIO DI CONSULENZA TRIBUTARIA SOCIETARIA E DI ECONOMIA AZIENDALE

Centro direzionale i Trapezi - Via A. Vespucci, n. 8 - Scala B
41049 SASSUOLO (MO)

Tel.: 0536 81.31.50 - 81.23.67 Fax: 0536 91.76.07

e-mail: info@assetstudio.it - www.assetstudio.it

Documento chiuso in redazione in data 30/09/2011

L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità per eventuali involontari errori o inesattezze.

TUTTI I DIRITTI RISERVATI - VIETATA LA RIPRODUZIONE ANCHE PARZIALE.

Tutti i diritti di sfruttamento economico dell'opera appartengono a Fausto M. Tufariello

© 2011