EUTEKNEFORMAZIONE & Didactica Professionisti

GIORNATA DI STUDIO

ANNO FORMATIVO
2017-2018

ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO PROFESSIONALE E CONTROLLO DI GESTIONE

A cura di
Nicola LUCIDO
Olindo GIAMBERARDINI

In collaborazione con:

Partner e Sponsor
sistemi®
Professione Informatica
www.sistemi.com

ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO PROFESSIONALE E CONTROLLO DI GESTIONE

EUTEKNEFORMAZIONE

Didactica Professionisti strumenti di formazione avanzata e di aggiornamento per professionisti

EUTEKNE S.p.A.
Via San Pio V, 27 - 10125 Torino
telefono +39.011.562.89.70 fax +39.011.562.76.04
e-mail formazione@eutekne.it
www.eutekneformazione.it

Capitale Sociale € 180.000,00 i.v.
Codice Fiscale, Partita I.V.A. e Registro Imprese di Torino 05546030015

La presente edizione è stata chiusa in redazione il 13 novembre 2017.

I presenti materiali sono a cura dei relatori della Giornata di studio e costituiscono esclusivamente documentazione di supporto alle relazioni. Non hanno, pertanto, alcuna pretesa di esaustività bibliografica e non esprimono le posizioni del Gruppo di Studio Eutekne sulle materie trattate.

INDICE

APPROFONDIMENTI

1 I PROFILI ORGANIZZATIVI, GESTIONALI ED AMMINISTRATIVI DELLO STUDIO PROFESSIONALE 5
A cura di **Nicola Lucido**

SLIDE

1 I PROFILI ORGANIZZATIVI, GESTIONALI ED AMMINISTRATIVI DELLO STUDIO PROFESSIONALE 23
A cura di **Nicola Lucido**

2 ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO PROFESSIONALE E CONTROLLO DI GESTIONE CON LA PROCEDURA STUDIO® 79
A cura di **Olindo Giamberardini**

I PROFILI ORGANIZZATIVI, GESTIONALI ED AMMINISTRATIVI DELLO STUDIO PROFESSIONALE

A cura di **Nicola Lucido**

1 INTRODUZIONE 6

2. IL PROFILO ORGANIZZATIVO DELLO STUDIO PROFESSIONALE 8

2.1 LA GESTIONE PER PROCESSI 10

3. IL PROFILO GESTIONALE ED OPERATIVO DELLO STUDIO PROFESSIONALE 11

3.1 LA COMBINAZIONE DELLE RISORSE UMANE 12

3.2 LA GESTIONE DEL TEMPO 14

4. IL PROFILO AMMINISTRATIVO-CONTABILE E LA CONTABILITÀ ANALITICA DELLO STUDIO PROFESSIONALE 15

4.1 LA CONTABILITÀ ANALITICA 18

1. INTRODUZIONE

Il processo di crescita dello studio professionale rappresenta la finalità di ciascun professionista. Alla base di tutto vi è una naturale evoluzione che si fonda sulle competenze e sulle conoscenze del professionista (offerta di servizi), da un lato, e le esigenze del cliente (domanda di servizi), dall'altro.
Volendo provare a disegnare un ipotetico percorso di crescita dell'attività professionale distinto per fasi, avremo:

- la fase del lancio o dell'introduzione;
- la fase dello sviluppo o della crescita;
- la fase della maturità o del consolidamento;
- la fase del declino o della chiusura;
- la fase della rivitalizzazione o del rilancio.

Analizziamole brevemente.

A. La fase del lancio o dell'introduzione

La fase del lancio o dell'introduzione si presenta come il momento iniziale dell'attività professionale.
È un momento molto delicato che spesso si confonde con la mera apertura della partita iva, in relazione alla quale si cerca di aggredire il mercato agendo sulla variabile prezzo. Di contro, sarebbe molto più opportuno cercare di proporsi al mercato in modo oculato con i propri servizi, comprendendo quale possa essere la richiesta dell'ambiente esterno, mediante un'attenta indagine delle sue variabili (concorrenza, clienti, fornitori, ecc..). La maggiore criticità nella fase del lancio è sicuramente rappresentata da un comportamento scarsamente investigativo del mercato e del settore in cui si intende svolgere la propria attività professionale, scegliendo di seguire, invece, i business di "tendenza".

B. La fase dello sviluppo o della crescita

La seconda fase, ovvero quella dello sviluppo o della crescita, presuppone una maggiore consapevolezza della propria professione e professionalità. In tal senso, nella fase di sviluppo si è soliti iniziare a fare le scelte con maggiore attenzione, cercando di combinare le proprie conoscenze e competenze con la domanda del mercato, per offrire risposte a problemi ben specifici.
È il momento per decidere eventualmente se indirizzare l'attività professionale verso ambiti più o meno specialistici nel rispetto di una propria vision ed una propria mission.

C. La fase della maturità o del consolidamento

La terza fase è quella della maturità o del consolidamento, in cui il professionista offre al mercato specifici servizi in modo puntuale ed organizzato. È, quindi, la fase in cui il tito-

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

lare dello studio, e chi con lui opera, ha acquisito una conoscenza e competenza profonda della propria attività, leggendo in essa eventuali punti di debolezza, su cui intervenire e/o punti di forza (fattori critici di successo), da monitorare e valorizzare.

D. La fase del declino o della chiusura

La fase di declino segna un momento difficile per lo studio professionale, poiché sottolinea la riduzione degli affari e con essi del fatturato. La principale difficoltà, in questa circostanza, è sicuramente rappresentata dalla necessità di analizzare in modo critico l'intera attività, sia sotto il profilo organizzativo che operativo. Le conoscenze e le competenze acquisite molto probabilmente non sono più sufficienti a garantire la vitalità dello studio professionale, richiedendo una maggiore attenzione verso nuove aree di business.

E. La fase della rivitalizzazione o del rilancio

La fase della rivitalizzazione o del rilancio si caratterizza per la ricerca di nuovi business e/o per il rilancio dei servizi già esistenti. In questa fase, si consolida la necessità di scandagliare tutte le possibili cause che hanno portato, o che stavano portando, alla fase del declino dell'attività professionale.
È questa la fase in cui sovente necessitano nuovi investimenti in conoscenze e competenze (formazione, master, ecc.), ma eventualmente anche in beni ed attrezzature (nuovi software, riammodernamento della sede, riorganizzazione dell'attività lavorativa mediante ridefinizione dei compiti, ecc.).
Il percorso tracciato relativo al ciclo di vita molto spesso si affianca ad una scelta dello studio che si muove su altre due direttrici, ovvero:

- la scelta tra attività professionale di tipo "generalista" e/o "specialistico";
- la scelta organizzativa tra studio individuale o studio associato.

In merito al primo aspetto, lo studio "generalista" lo potremmo a sua volta distinguere in:

- "generalista" di base, che si caratterizza per l'esercizio di una serie di attività svolte in una struttura di piccola dimensione;
- "generalista" con specializzazione, ovvero studi di più grande dimensione che scientemente suddividono la propria organizzazione in più aree di business, in cui lavorano degli staff, ognuno dei quali è guidato da un responsabile.

Nel caso di uno studio "specialistico" vero e proprio, il titolare sceglie di strutturarsi in modo da offrire risposte specifiche che di fatto sono focalizzate su di una o al massimo due aree di business (ad esempio fallimentare, controllo di gestione, fiscale nazionale, fiscale internazionale, ecc.). È naturale che la cura di pochi ambiti lavorativi richiederà un supporto operativo con la medesima specializzazione. La specializzazione, se da un lato, comporta la focalizzazione su una fetta di mercato ben precisa, dall'altro garantisce una minore concorrenza che dovrebbe favorire il conseguimento di un volume di affari soddisfacente.

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

Dopo questa doverosa introduzione, soffermiamoci sui profili che caratterizzano gli studi professionali, ovvero:

- il profilo organizzativo;
- il profilo gestionale o operativo;
- il profilo amministrativo-contabile e la contabilità analitica.

2. IL PROFILO ORGANIZZATIVO DELLO STUDIO PROFESSIONALE

Il profilo organizzativo ricomprende, variabili quali, ad esempio, l'assetto organizzativo, la divisione dei compiti, lo stile di comando i sistemi operativi per l'integrazione tra differenti attività, la definizione dei processi di studio, ecc..

La prospettiva organizzativa richiede sicuramente un modello organizzativo, che favorisce la gestione dei servizi in modo efficiente ed efficace, a prescindere dal numero dei servizi erogato e dalla dimensione dello studio professionale.

Il modello organizzativo adeguato crea e sostiene il valore creato dallo studio, in quanto oltre a garantire la produttività del lavoro svolto, migliora l'erogazione dei servizi e con essa la soddisfazione della clientela esistente e potenziale.

Alla base di un modello organizzativo vi è sicuramente l'assetto organizzativo dello studio, con cui si identifica le modalità di gestione e coordinamento del personale, sia in termini quantitativo-numerici che qualitativo-professionali.

Il che vuol significare non soffermarsi sulle sole conoscenze e competenze tecniche dei soggetti che operano nello studio professionale, ma focalizzarsi anche su quelle attitudini dell'individuo che condizionano l'esito delle sue prestazioni (aspetti culturali, sociali, antropologici, propensione al lavoro di gruppo, spiccata vena creativa, ecc.), al fine di assegnare ruoli e compiti coerenti rispetto alle personali inclinazioni.

L'assetto organizzativo può essere indagato con riferimento ad alcune scelte riguardanti:

- la struttura organizzativa;
- i sistemi operativi;
- lo stile di comando.

La *struttura organizzativa* si definisce attraverso l'identificazione delle unità lavorative. Quest'ultime, a loro volta, sono composte da più individui, che ricoprono specifiche posizioni ed a cui sono assegnati compiti e mansioni, in funzione dei proprio grado di responsabilità.

La struttura organizzativa assume differenti configurazioni, a seconda del modo con cui si combinano i seguenti profili:

- la <u>divisione del lavoro</u>, che concerne l'assegnazione dei compiti e delle mansioni ai singoli individui, in relazione al ruolo ed al potere assunti all'interno della struttura. A tal riguardo, si parla di organi aziendali (organo volitivo, organo direttivo ed organi esecutivi) per identificare un unico individuo o od un gruppo di soggetti preposti allo svolgimento di attività similari o comunque attività tra loro collegate;

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

- l'organizzazione del lavoro, che si sostanzia nell'attività di coordinamento e sincronizzazione tra le differenti mansioni e compiti degli operatori impiegati nelle diverse aree, al fine di sviluppare le giuste sinergie per il miglioramento dei risultati dello studio professionale, sia in termini di produttività che di raggiungimento di obiettivi;
- la formalizzazione del lavoro, con cui, attraverso organigrammi, funzionigrammi, mansionari, norme comportamentali, ecc., si rafforza il coordinamento ed il rispetto di ruoli, compiti e mansioni di ciascun membro dell'organizzazione dello studio professionale. Infatti, lasciare al caso, o comunque non indirizzare i membri dell'organizzazione dopo aver definito i vari organi ed aver organizzato il lavoro, può rappresentare un pericolo per l'operatività e, di conseguenza, per il conseguimento della mission dello studio professionale.

I *sistemi operativi* sono, invece, rappresentativi di meccanismi attraverso i quali si creano e consolidano l'integrazione tra differenti unità lavorative ed attività aziendali. Tra i principali sistemi operativi, ricordiamo, a titolo meramente esemplificativo:

- i sistemi di pianificazione ed i sistemi di programmazione e controllo, per la definizione e divulgazione di obiettivi e strategie di medio-lungo periodo, nonché di breve periodo;
- i sistemi decisionali, che favoriscono i percorsi per l'individuazione del problema e della migliore soluzione, tra una rosa di alternative, mediante il coinvolgimento dell'intera struttura organizzativa;
- i sistemi per la gestione delle risorse umane, finalizzati alla ricerca, selezione, addestramento e coordinamento del personale, oltreché all'identificazione di processi di valutazione delle prestazioni eseguite;
- i sistemi informatici, per il trasferimento preciso tempestivo di dati ed informazioni utili al processo decisionale;
- i sistemi di comunicazione, che favoriscono il percorso comunicativo tra le differenti aree ed i soggetti che di esse sono parte integrante ed attiva.

Per finire, parlando di assetto organizzativo, non può essere trascurato lo *stile di comando*, con il quale si definisce la modalità ed i meccanismi di governo dell'impresa, a seconda che si parli di uno stile direzionale di tipo autoritario o partecipativo. Lo stile autoritario spesso si propone come un approccio top down, mentre quello partecipativo è solitamente affiancato ad un approccio direzionale di tipo bottom up.

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

2.1 LA GESTIONE PER PROCESSI

La gestione per processi rappresenta una forma di organizzazione che ben si addice alle dinamiche operative dello studio professionale, dovendosi in esso gestire una serie di attività tra loro correlate, l'una sequenziale all'altra.

Infatti, il "processo" è formato da un complesso di attività organizzate ed interdipendenti che, appartenenti ad una o più funzioni aziendali distinte, realizzano un output (prodotto/servizio finito) impiegando una serie di input (fattori produttivi in senso lato), con lo scopo di massimizzare la soddisfazione del cliente finale.

Pertanto, nel modello organizzativo per processi l'utente finale, e la sua soddisfazione, rappresentano l'origine da cui partire per organizzare le attività interdipendenti atte alla creazione del servizio. Il fine ultimo, infatti, non è semplicemente "produrre", ma "produrre per il cliente": l'utente potenziale, quindi, non può essere uno sconosciuto per lo studio professionale.

In altri termini, nella struttura per processi si modifica il criterio in base al quale sono raggruppate le attività. Infatti, se in una struttura per funzioni o in una divisionale la logica di discriminazione delle attività ha contenuto tecnico-operativo, in quella per processi essa si fonda sul risultato finale, raggruppando le attività necessarie alla realizzazione di un determinato output.

Ne consegue che, passando da una struttura funzionale ad una per processi, l'attenzione si sposta dall'efficienza della singola area funzionale all'efficienza e all'efficacia dell'intero processo, con la creazione di valore aggiunto per l'utente finale.

Secondo un approccio per processi, la funzione di produzione "area contabile", nella sua attività di redazione del bilancio e della nota integrativa, verrà inserita in una procedura ed in processi che richiederanno il supporto di un'altra funzione, quella da esempio, del "area lavoro" per i dati sul TFR, sull'INAIL, ecc.. È indispensabile, in tutto ciò, la soddisfazione del cliente finale a cui viene consegnato il bilancio di esercizio in tempo utile per la sua approvazione.

Nella concezione dell'organizzazione per processi, modificandosi l'approccio di gestione e di coordinazione delle attività e dei soggetti che in essi sono coinvolti, si introduce il concetto di "fornitore interno" e "cliente interno", oltre che di "fornitore esterno" e di "cilente esterno".

In tal senso, ad esempio, la segreteria di uno studio rappresenta il "fornitore interno" rispetto a chi, "cliente interno", dovrà lavorare la documentazione consegnata dall'utente finale. Pertanto, una raccolta documentale da parte della segreteria eseguita in modo non corretto e superficiale influenzerà il lavoro di chi deve gestire la pratica, con ripercussioni sulla soddisfazione del cliente finale.

Nella gestione per processi ciascuna attività utilizza risorse, quindi genera costi ma, nel contempo, fornisce il proprio contributo per la creazione di valore aggiunto per lo studio professionale.

La gestione per processi favorisce, inoltre, la standardizzazione dei servizi, siano essi a mandato che extra-mandato, con dei vantaggi per lo studio professionale in termini di ef-

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

ficienza e di efficacia. Infatti il processo di standardizzazione, oltre a garantire un percorso ben definito nello svolgimento delle attività, migliora il processo di comunicazione tra i vari membri dell'organizzazione, armonizzandone i comportamenti. È bene comunque evidenziare che la standardizzazione, se non ben gestita, potrebbe provocare una rigidità della struttura, piuttosto che un ostacolo al cambiamento ed uno scarso adattamento alle sollecitazioni interne ed esterne rispetto all'organizzazione dello studio.
In merito ai servizi a mandato ed extramandato, specifichiamo che:

- i servizi a mandato sono servizi stabiliti con il cliente, in relazione ai quali è stato indicato la remunerazione economica. In definitiva il servizio a mandato ha la caratteristica di essere un servizio ad esecuzione certa, fondata su un contratto o un mandato professionale;
- i servizi extra-mandato sono, invece, attività richieste da un cliente una tantum, non preventivati ex-ante, la cui esecuzione non è certa.

3. IL PROFILO GESTIONALE ED OPERATIVO DELLO STUDIO PROFESSIONALE

Alla base di qualunque rapporto professionale vi è sicuramente la conoscenza del cliente. È fondamentale, infatti, per lo studio professionale comprendere quali possano essere le aspettative del cliente ed i suoi obiettivi.
Affinché si possa instaurare un rapporto fiduciario con il proprio cliente, occorre che il professionista riesca a rispondere in modo "proattivo", piuttosto che "reattivo" alle sue sollecitazioni. In tal senso, il professionista dovrà garantirsi la fidelizzazione dell'utente, fornendo una serie di risposte che vadano a soddisfare non solo i bisogni espressi, ma anche quelli latenti, intendendo per latenti, le opportunità che il cliente non conosceva potesse avere.
Un dato importante, parlando di conoscenza del cliente, è il processo di segmentazione del portafoglio clienti, distinguendo l'utente finale in base, ad esempio, al fatturato, al settore di appartenenza, all'anzianità del rapporto contrattuale, ecc..
Il tutto rende più semplice comprendere quali siano i clienti che utilizzano determinati servizi, rispetto a quelli a cui si possono offrire nuovi servizi, oppure ai clienti che non sono remunerativi e pertanto non possono rappresentare il core business dello studio professionale. Ed ancora, ad esempio, la segmentazione del portafoglio permette di distinguere i clienti che, seppur in perdita, esprimono forte potenziale in relazione al settore in cui operano, dai clienti che oltre ad essere in perdita appartengono a settori in declino.
Oltre a ciò, occorre considerare il fatto che un'approfondita conoscenza del cliente può semplificare il processo di acquisizione, se nuovo, o di consolidamento se un "vecchio" cliente, nella trattativa su specifiche attività e nella fase successiva di redazione del preventivo, da cui il mandato professionale.
Un incarico professionale ben congeniato e ben strutturato facilita l'attività di organizzazione e di gestione del servizio da erogare.

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

Questo perché il mandato professionale, da un punto di vista operativo, permette di:

- definire i servizi da erogare con tempi e modi;
- attivare le pratiche da realizzare;
- attivare i procedimenti relativi agli adempimenti giuridici come l'antiriciclaggio;
- definire le condizioni economiche per l'erogazione del servizio, ovvero di valorizzazione l'attività da svolgere;
- definire i parametri da cui è possibile partire per fare un'attenta valutazione dei risultati conseguiti.

Definito il mandato professionale e quindi il servizio o i servizi da erogare, si attiva il procedimento di realizzazione del predetto servizio, e con esso si ripropone il *trade off* tra la qualità del servizio e, quindi la soddisfazione del cliente (efficacia), ed i tempi di realizzo dei medesimi servizi , ovvero l'efficienza in termini di produttività dei dipendenti.
Da subito facciamo rilevare che trattasi di una criticità che, nel medio e lungo periodo, potrebbe essere risolta grazie ad una più approfondita competenza e specializzazione di chi opera nello studio professionale.
Infatti, competenza e specializzazione, se da un lato garantiscono la qualità del servizio erogato, dall'altro agevolano l'organizzazione interna in termini di realizzo del servizio a tutto vantaggio della produttività (riduzione dei tempi).
Volendo individuare i principali passaggi in relazione ai quali si struttura l'espletamento dell'incarico, avremo:

- la pianificazione ed organizzazione dei servizi;
- la realizzazione dei servizi;
- la misurazione ed il monitoraggio dei risultati conseguiti;
- le azioni rettificative per il miglioramento del processo di erogazione.

La pianificazione deve essere fatta avendo ben presente che ciascuna attività si fonda su risorse materiali, immateriali, ma ancor di più sul personale e quindi sul tempo impiegato per il raggiungimento del risultato finale. Gestire un servizio e le attività che lo compongono vuol dire ricercare la giusta sinergia tra le risorse di cui sopra, ponendo in doverosa considerazione la *combinazione delle risorse umane e la gestione del tempo*.

3.1 LA COMBINAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Volendoci soffermare sulla variabile risorsa umana, il primo step nella realizzazione del servizio è rappresentato dall'analisi delle competenze, da intendersi come:

1. *mappatura delle competenze*, cercando di collocare le persone giuste al posto giusto;
2. *conoscenza delle potenzialità dello studio*, per verificare la fattiva possibilità di far fronte alle differenti esigenze del cliente in relazione ai diversi ambiti di attività all'interno dello studio;
3. *pianificazione della crescita professionale del titolare e dello staff*, ovvero la necessità di garantire una crescita delle competenze e delle conoscenze all'interno dello studio, integrando e/o migliorando i servizi esistenti, con l'obiettivo di ridurre il conflitto tra qualità del servizio e tempo di realizzo.

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

Oltre all'analisi delle competenze, il secondo passaggio che coinvolge la variabile "risorsa umana" è rappresentato dalla realizzazione del servizio, che possiamo distinguere nelle seguenti fasi:

1. la *scelta del personale*, da intendersi come scelta di membri dell'organizzazione che, sulla scorta delle competenze di cui si diceva sopra, si ritiene che meglio di altri possano svolgere i compiti loro assegnati. La scelta del personale chiamato a svolgere un servizio è in prevalenza condizionata anche dalla sua posizione ricoperta nell'organigramma dello studio professionale;
2. la *delega*, che a sua volta richiede:
    - la scelta delle mansioni da delegare, evitando di delegare ciò di cui ci si vuole liberare, poiché si ritiene un'attività noiosa, gravosa, ecc.;
    - la scelta del delegato, che va fatta su giudizi meritori, in considerazione dell'effettive potenzialità, competenze e motivazione del delegato;
    - l'accettazione del delegato, che non è sempre così scontata ed automatica;
    - la delimitazione dei poteri di delega, che consiste nell'individuazione puntuale degli obiettivi e dei confini della delega. Il tutto per evitare che ci possano essere incomprensioni sui contenuti della delega e che ciò possa diventare un pretesto per esercitare la delega in modo non corretto;
    - la divulgazione della delega, con cui tutti gli altri membri devono essere a conoscenza dei poteri assegnati al delegato e delle responsabilità che ne conseguono.
3. lo *sviluppo del servizio*, che prevede il momento dell'"apertura" della pratica, in cui confluiscono una serie di informazioni utili all'erogazione del servizio. Dall'apertura della pratica si attiva:
    - la *programmazione delle attività*, per cui, partendo da un piano di attività (ad esempio, analisi documentale, registrazione fattura, liquidazione iva, ecc.), si definiscono con precisione le risorse da impiegare (ad esempio, operatore junior, operatore senior, ecc.), i tempi di realizzo ed i risultati che si vogliono ottenere in termini di efficienza produttiva e di qualità del servizio;
    - la *gestione delle attività*, che concerne l'organizzazione e la gestione dei documenti, la stesura dell'agenda con le attività in precedenza programmate, il coinvolgimento delle risorse in relazione agli impegni lavorativi, ecc.. Con la gestione delle attività si ha, quindi, la realizzazione del servizio. In tal senso, si tratta di definire con attenzione la sequenzialità delle differenti azioni da porre in essere, seguendo un preciso percorso logico non solo da un punto di vista normativo-legislativo, ma anche organizzativo ed operativo.

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

3.2 LA GESTIONE DEL TEMPO

La tempificazione delle attività è correlata all'attività medesima e quindi alla pratica (mandato) da eseguire.

Per ciascuna attività, infatti, è necessario individuare dei tempi standard di realizzo, che permettono ex ante di organizzare il lavoro dello studio ed a consuntivo di verificare se quanto stabilito a monte si è effettivamente realizzato.

A ciò si aggiunga che, tempificare le attività vuol significare conoscere a priori i costi di realizzo della pratica (tempo risorsa x costo risorsa) ed avere, quindi, un parametro utile per la redazione del preventivo da sottoporre al cliente.

I risultati a posteriori, in relazione ai tempi di realizzo di una certa attività, permettono, tra le altre cose, ad esempio, di comprendere i motivi per cui eventualmente non sono stati raggiunti determinati obiettivi.

Oltre a quanto sin'ora detto, l'assegnazione dei tempi di realizzo ricondotto ad un piano delle attività, permette di combinare maggiormente le molteplici attività di differenti pratiche, con un cronoprogramma, che si avvalga di strumenti come, ad esempio, un'agenda condivisa, un diagramma di Gantt, ecc..

L'agenda dei lavori, una volta indicate le ore da impiegare sulle singole attività e quindi sul servizio, costituisce una sorta di mappatura in cui si intersecano tra di loro, per l'appunto, le tante attività e le risorse impiegate. Pertanto, è possibile che due o più risorse, intervenendo contemporaneamente su una pratica o più pratiche, necessitano di una sincronizzazione anche da un punto di vista temporale.

Un concetto ben più ampio è rappresentato dal calendario, in cui è possibile impostare l'orario di studio, le attività e i tempi di realizzo, l'associazione di quest'ultimo all'agenda ed alla pratica.

Il monitoraggio attraverso l'agenda ed il calendario, oltre a favorire un'analisi sullo «stato di avanzamento» della pratica, permette di comprendere se vi sia la necessità di modificare in tutto o in parte il processo di realizzazione del servizio, mediante la modifica di una o più attività e/o risorse assegnate e/o tempi di realizzo.

È scontato sottolinearlo che, il monitoraggio è possibile solo se a monte vi è stata una fase di programmazione dell'attività, con cui, in un certo qual modo, sono stati definiti gli «obiettivi» da raggiungere. Bene sarebbe se il monitoraggio avvenisse a determinati step, o fasi del processo, per rilevare lo stato di avanzamento lavori. Il mancato raggiungimento dell'»avanzamento lavori prestabilito» non è detto che sia riconducibile ad inefficienze dello studio, quanto piuttosto ad una erronea programmazione fatta a monte.

La gestione del tempo garantisce un approccio lavorativo più adeguato alla risoluzione di problematiche che si potrebbero riscontrare, poiché si riesce a controllare meglio l'ansia e lo stress, le scadenze e, più in generale, permette di concentrarsi maggiormente sugli obiettivi prioritari, ovvero quelli più urgenti da conseguire e sicuramente più utili all'intera struttura.

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

Il completamento del servizio o la "chiusura" della pratica sancisce il momento conclusivo, da cui prende avvio la fase della rendicontazione reddituale e finanziaria, quindi, il processo della fatturazione che verrà trattata nel prossimo paragrafo.

4. IL PROFILO AMMINISTRATIVO-CONTABILE E LA CONTABILITÀ ANALITICA DELLO STUDIO PROFESSIONALE

La valorizzazione del servizio passa sostanzialmente attraverso la determinazione della tariffa. Con essa, infatti, si consuntivano i costi delle risorse impiegate piuttosto che i costi generali di struttura, oltre a prevedere una percentuale di ricarico che possa garantire un'equa remunerazione per l'attività svolta. La tariffa può essere ad importo fisso o a misura (tempo).

Nel primo caso, indipendentemente dal tempo impiegato, il valore della tariffa resta il medesimo. Diversamente, nella seconda circostanza, la tariffa richiederà una quantificazione più accurata del tempo, in relazione alla quale si definisce il valore della pratica, da cui la fatturazione da sottoporre al cliente.

Ad ogni modo, è bene sottolineare, che anche per i servizi non a tempo, ma ad importo fisso, la tempificazione del servizio assume una rilevanza, poiché permette di comprendere se la valorizzazione del servizio stabilita a monte nel mandato risulti congrua o meno. È, infatti, possibile che il prezzo praticato al cliente non sia remunerativo per il tempo impiegato per la realizzazione del servizio professionale.

La scelta di una tariffa permette tra le altre cose di:

- definire e monitorare un listino, in particolar modo nella fase della redazione del preventivo;
- confrontare la tariffa media di studio, distinta per servizi, con quanto praticato dalla concorrenza;
- definire una tariffa media oraria di studio, per l'analisi della produttività delle risorse impiegate nello studio professionale.

La tariffa può essere determinata sulla scorta di alcuni metodi, che possono essere congiuntamente applicati. Tra i metodi ricordiamo:

- il *metodo basato sui costi*, con sui si stabilisce un margine di profitto, inteso come margine di utile atteso rispetto ai costi di produzione;
- il *metodo basato sulla domanda*, che si sostanzia sulla quantità di un determinato servizio acquistata in un dato mercato in un certo periodo di tempo. Questo metodo richiede lo studio dell'elasticità della domanda data dal rapporto tra la Variazione % della quantità domandata sulla Variazione % del prezzo, al fine di comprendere come reagisce il mercato, in termine di domanda, alla variazione del prezzo. Ci saranno dei servizi, quali ad esempio la tenuta della contabilità che saranno, presumibilmente, molto più sensibili alla variabile prezzo, rispetto ad un'attività di redazione di un piano di concordato;

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

- il *metodo basato sulla concorrenza*, che analizza le politiche dei prezzi praticati dai concorrenti per un raffronto con quelli che lo studio intende adottare;
- il *metodo basato sulla percezione del consumatore*, che si focalizza sul concetto di valore percepito e riconosciuto dal consumatore.

Detto ciò, soffermiamoci sul metodo dei costi, ritenendolo il più controllabile rispetto agli altri metodi che sono maggiormente influenzati da dinamiche esterne allo studio professionale.
La tariffa in questa circostanza è sicuramente condizionata dai costi del personale, dai costi di produzione del servizio, piuttosto che dai costi generali di struttura.
Il *costo del personale* andrebbe distinto, a sua volta, in fatturabile e non fatturabile.
Il costo fatturabile è quel costo diretto rispetto alla pratica, ovvero quel costo che quantifica il tempo impiegato per lo svolgimento della pratica lavorativa. Il costo del personale non fatturabile, dal canto suo, non è imputabile ad una specifica pratica se non in via indiretta.
Pertanto, sono attività fatturabili, ad esempio, la redazione di un bilancio, una CTU, la stesura di un decreto ingiuntivo, ecc.. Mentre sono da considerare attività non fatturabili, ad esempio, l'aggiornamento professionale, la formazione, la parcellazione, ecc..
Il costo del personale dovrebbe, inoltre, essere organizzato per ruoli e posizioni organizzative, poiché il contributo delle ore fatturabili di un operatore senior (il titolare dello studio) hanno sicuramente un differente valore rispetto alle ore fatturabili di un operatore junior (collaboratore o praticante).
Il rapportino di lavoro, in questo contesto, rappresenta un documento indispensabile, per poter comprendere quali siano le ore fatturabili e quali quelle non fatturabili, piuttosto che quale sia stata la risorsa impiegata, la pratica lavorata, il cliente finale, ecc.
Con il rapportino di lavoro infatti, si è nelle condizioni di stabilire, ad esempio:

- la tipologia di attività (*produttiva o improduttiva*) eseguita dalla risorsa;
- il tempo impiegato (*ore produttive o improduttive*);
- il cliente/commessa sulla quale si è lavorato;
- il materiale utilizzato per l'esecuzione della prestazione;
- i costi accessori sostenuti per l'esecuzione della prestazione;
- ecc..

Oltre ai costi relativi alle risorse impiegate, vi sono da considerare gli *altri costi di produzione dei servizi* alcuni dei quali sono direttamente fatturabili, mentre per altri necessita procedere mediante imputazione alle differenti pratiche. A quest'ultimo proposito, a titolo esemplificativo, si pensi al costo del software utilizzato per l'erogazione di un unico servizio ma per più pratiche.
Per finire gli *altri costi di struttura*, che presentano il carattere della "generalità", pertanto non sono riconducibili ad una sola pratica. Si tratta, ad esempio, dei costi di affitto, utenze, ecc.. Alla luce di quanto sopra indicato, possiamo dire che la tariffa oraria può essere determinata, quindi, facendo semplicemente ricorso ai soli rapportini di lavoro da cui il costo del personale direttamente imputabile alla pratica, ovvero ricomprendere

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

anche gli altri costi, mediante imputazione con coefficienti di riparto. In questa seconda circostanza, comprendendo tutti i costi, diretti ed indiretti, si eviterebbe di valorizzare la tariffa professionale in modo forfettario, divenendo la medesima scarsamente remunerativa oppure eccessivamente remunerativa rispetto alle tariffe della concorrenza.
Definita la tariffa in funzione dei costi diretti ed indiretti, sarebbe opportuno quantificare un ricarico medio, al fine di garantire un profitto valido a gratificare l'esercizio dell'attività professionale.
La tariffa può essere definita a consuntivo, ma anche a preventivo.
Nel primo caso, con la tariffa a consuntivo, lo studio professionale riesce a quantificare i costi ex-post, rischiando di ribaltare sui clienti le eventuali inefficiente proprie della struttura organizzativa.
Nel caso invece in cui la tariffa venga indicata a budget (tariffa obiettivo o standard), oltre a facilitare la redazione del preventivo, garantisce una migliore analisi sulla produttività degli operatori, dato dal confronto tra quante sarebbero dovute essere le ore lavorate e quanto realmente si è fatto.
È naturale che, qualora si dovesse evidenziare un reale scostamento, necessita comprendere se le ore improduttive dell'operatore siano riconducibili ad attività non fatturabili, ma comunque a vantaggio del servizio (ad esempio un approfondimento normativo non previsto in precedenza), piuttosto che ad una reale improduttività (ad esempio, perdita di tempo non giustificata) da parte dell'operatore medesimo.
La gestione della produttività parte da un confronto dei dati a preventivo rispetto a quelli a consuntivo, ricercando ambiti di miglioramento dei risultati sia in termini di rendimento, che di marginalità dell'attività di uno studio professionale.
Tra i risultati che possono evidenziare un incremento della produttività, riportiamo:

- l'aumento percentuale di tempo fatturabile rispetto a quello non fatturabile;
- la riduzione del tempo previsto per la realizzazione di un servizio;
- l'incremento dei servizi ad importo fisso remunerativi dell'attività produttiva;
- l'incremento percentuale dell'efficienza produttiva delle ore lavorate, riducendo le ore non produttive in senso stretto.

Qualora non si raggiungessero i suddetti obiettivi occorrerebbe intervenire, ad esempio con azioni atte a:

- rivedere e, se necessario, modificare gli obiettivi di produttività;
- rivedere e, se necessario, modificare mansioni e ruoli;
- analizzare le competenze di coloro che sono chiamati a svolgere il servizio;
- rivedere i processi di studio;
- analizzare e correggere comportamenti non adeguati;
- ecc..

Per concludere, la determinazione di una tariffa comprensiva di tutti i costi e del ricarico crea i presupposti per l'analisi della redditività dei servizi o del cliente. L'analisi della produttività e della marginalità ci introduce ad un discorso ben più impegnativo che è quello della contabilità analitica, di cui diremo nel proseguo.

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

4.1 LA CONTABILITÀ ANALITICA

La contabilità analitica rientra nel concetto ben più ampio del controllo di gestione, inteso come attività volta al miglioramento delle performances dello studio professionale.
Il controllo di gestione non è rappresentativo di un mero meccanismo "di controllo", ma di una cultura, espressione di un modello gestionale a cui lo studio professionale si deve ispirare. A questo proposito, la "cultura" del controllo richiede, innanzitutto, la scelta delle variabili che s'intende misurare e monitorare (i fattori critici di successo); a seguire si fonda su un processo decisionale che dev'essere incentrato non sulle sensazioni, ma sui dati ed informazioni precisi e tempestivi; per concludere, la cultura del controllo, raccomanda un giusto approccio motivazionale di coloro i quali sono chiamati a contribuire al raggiungimento degli obiettivi.
Il controllo di gestione in un'ottica temporale può essere distinto in:

- *controllo antecedent*e, che interessa la fase della pianificazione e della programmazione degli obiettivi e delle strategie;
- *controllo concomitante*, che si realizza nella fase dell'attuazione del processo di pianificazione;
- *controllo susseguente*, che è funzionale all'analisi di controllo dei risultati ottenuti rispetto a quelli preventivati (reporting).

Se volessimo circoscrivere il controllo di gestione secondo un'ottica spaziale, avremo:

- *controllo strategico*, teso a monitorare e migliorare le performances correlate ai fattori critici di successo, con l'obiettivo di trasformare tutti i punti di debolezza in punti di forza;
- *controllo organizzativo o direzionale*, che si realizza mediante la definizione dei centri di responsabilità (centro di profitto, centro i costo, ecc.) per il raggiungimento degli obiettivi;
- *controllo operativo*, che è rappresentativo di un'attività di monitoraggio delle attività operative (tempi e metodi), relativamente allo svolgimento di una pratica ovvero un sevizio specifico.

Il processo di implementazione della contabilità analitica presuppone le seguenti fasi:

- lo studio dell'organizzazione e l'analisi dei processi;
- l'analisi delle attività, ovvero definizione del piano delle attività;
- la definizione del piano delle voci relativamente alla classificazione per destinazione dei costi e dei ricavi;
- la definizione del piano di centri di responsabilità, ove far confluire i costi ed i ricavi seguendo una loro classificazione per destinazione.

Avendo già abbondantemente detto dell'organizzazione e dei processi di studio, focalizziamo la nostra attenzione sul piano delle attività relativo alla realizzazione dei servizi da erogare.
Il piano delle attività favorisce la valorizzazione del servizio e della pratica, poiché permette ai costi ed ai ricavi classificati per destinazione, e non per natura come accade nel

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

piano dei conti di contabilità generale, di essere destinati in oggetti di calcolo, quali i centri di analisi. I centri analisi sono:

- i centri di costo, che distinguiamo a sua volta in:
  - *centri produttivi*, in cui si accolgono i costi sostenuti nello svolgimento delle attività produttive (elaborazione contabile, elaborazione CTU, ecc.);
  - *centri ausiliari*, in cui si considerano i costi delle risorse utilizzate per supportare gli altri centri (centri di risorse condivise, assistenza sistemistica, ecc.);
  - *centri funzionali*, in cui si rilevano tutti i costi di struttura o comunque di generale funzionamento dello studio professionale (amministrazione, segreteria, ecc.).
- i centri di profitto, che accolgono sia i costi provenienti dai centri di costo in modo diretto o mediante ribaltamenti e sia i ricavi relativi alla pratica e/o al cliente.

Gli strumenti del controllo di gestione sono:

- l'analisi di bilancio;
- la contabilità analitica secondo la metodologia del direct costing e del full costing.

Con lo strumento dell'analisi di bilancio, si ha la possibilità di inquadrare, seppur per macro aree, la condizione reddituale, finanziaria e patrimoniale dello studio professionale. Il tutto grazie alla riclassificazione dei dati di bilancio ed alla determinazione di una serie di indicatori ed indici di natura reddituale e finanziaria.
La contabilità analitica, si sviluppa attraverso la metodologia del direct costing, con cui una volta determinato il margine di contribuzione, dato dalla differenza tra i ricavi ed i costi diretti, è possibile comprendere la redditività per area strategica d'affari (contabilità, cedolini, ecc.), piuttosto per cliente.
Oltre a ciò il margine di contribuzione permette di determinare il fatturato di equilibrio in presenza, ad esempio, di un profitto sperato.
La contabilità analitica che si avvale della metodologia del full costing, stabilisce, invece, una redditività del centro di profitto, inteso come oggetto di calcolo in cui confluiscono non solo i ricavi ma anche tutti i costi, sia diretti alla pratica, e sia indiretti o di struttura; quest'ultimi imputati utilizzando dei criteri di riparto a seconda delle circostanze.
I criteri di riparto possono essere:

- in base ai volumi degli input (h/lavorate, h/totali, ecc.);
- in base ai volumi degli output (n. servizi ottenuti, n. pratiche concluse, ecc.);
- in base ad oggetti intermedi di calcolo (costo assistenza software, costo indiretto per area, ecc.).

La metodologia del full costing si avvale di un meccanismo attraverso il quale, dopo aver definito un piano dei centri di costo e di profitto, i costi transitano in prima battuta nei centri di costo, sia produttivi che ausiliari che funzionali, nei confronti dei quali vi è la possibilità di una diretta imputazione. Dopo di che si procederà alla fase del "ribaltamento" dei costi relativi ai centri ausiliari e, in alcuni casi anche funzionali, nei centri pro-

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

duttivi attraverso dei driver di costo (criteri di imputazione). Per finire i costi relativi ai vari centri produttivi, comprensivi della quota parte di costi ribaltati dai centri ausiliari e funzionali, confluiranno, sempre mediante la scelta di un criterio di imputazione, nei centri di profitto già comprensivi dei ricavi relativi ad una pratica e/o ad un'area strategica d'affari e/o ad un cliente.

La redditività a costi pieni, così come è stata brevemente descritta, crea i presupposti per una serie di indagini di natura reddituale, in prima battuta, e finanziaria, in seconda istanza.

È, infatti, dalla profittabilità a costi pieni che prende avvio un'analisi sia sui ricavi conseguiti, nonché sul loro incasso, e sia sui costi sostenuti, per un loro efficientamento in termini di produttività, a cui dovrebbe far seguito un contenimento delle uscite finanziarie.

Analisi reddituale ed analisi finanziaria rappresentano due momenti fondamentali per misurare lo stato di salute dello studio professionale. Non è, infatti, sempre sufficiente organizzare bene il lavoro, se non è possibile comprendere con precisione quali siano gli effetti quantitativo-numerici delle scelte effettuate.

Il processo di crescita deve basarsi, quindi, su scelte oculate e debitamente provate da una serie di dati numerici ben definiti.

© EUTEKNE e DIDACTICA PROFESSIONISTI - Tutti i diritti riservati

SLIDE

EUTEKNEFORMAZIONE

Didactica Professionisti

I PROFILI ORGANIZZATIVI, GESTIONALI ED AMMINISTRATIVI DELLO STUDIO PROFESSIONALE

A cura di Nicola Lucido

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

EUTEKNEFORMAZIONE

Didactica Professionisti

INTRODUZIONE

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

ALCUNI QUESITI?

Qual è lo studio più idoneo alla mia attuale esigenza?

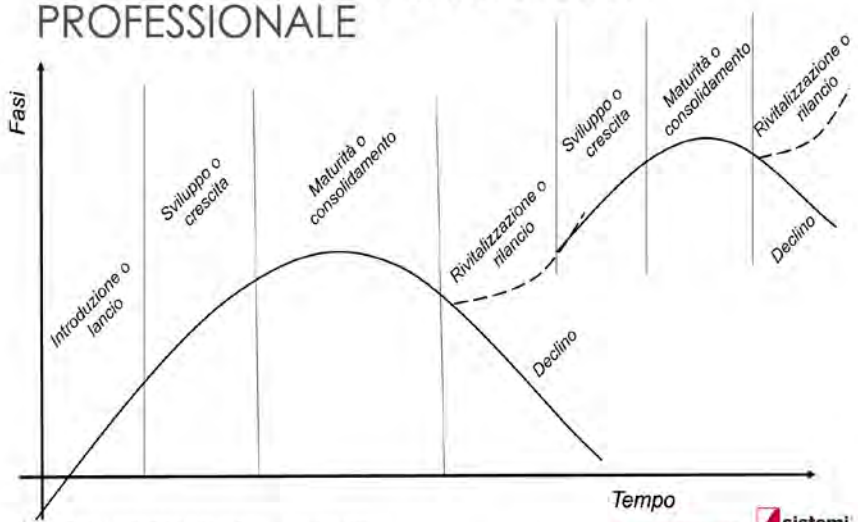
Qual è lo studio che vorrei avere?

MODELLO ORGANIZZATIVO e GESTIONALE

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

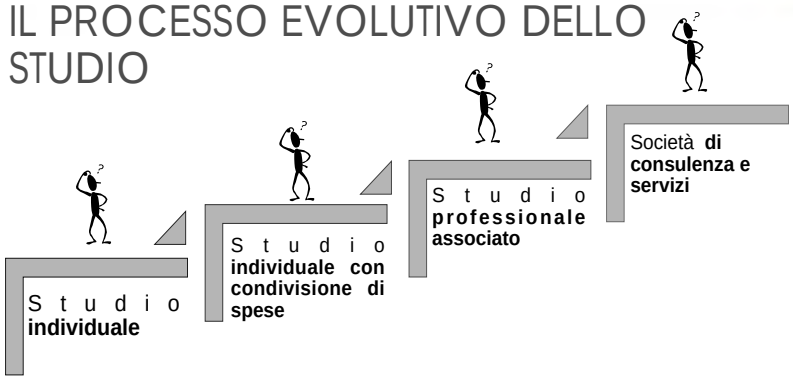
IL CICLO DI VITA DELLO STUDIO PROFESSIONALE



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL PROCESSO EVOLUTIVO DELLO STUDIO

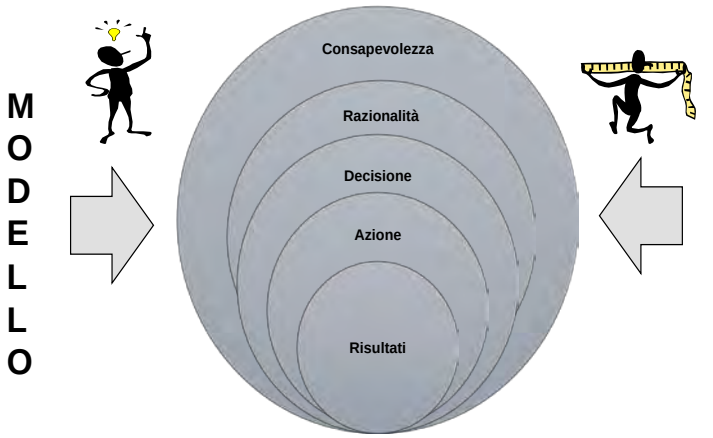


EVOLUZIONE DELLO STUDIO PROFESSIONALE

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MODELLO GESTIONALE



PIANIFICAZIONE

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA PIANIFICAZIONE

PIANIFICAZIONE

1. Definizione della vision e della mission dello studio professionale
2. Analisi dell'ambiente interno ed esterno
3. Definizione degli obiettivi
4. Definizione delle strategie
5. Definizione dei piani operativi
6. Analisi dei risultati e degli scostamenti

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA VISION E LA MISSION

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ANALISI DELL'AMBIENTE ESTERNO ED INTERNO

ANALISI ESTERNA

OPPORTUNITÀ	MINACCE
• _____ • _____ • _____	• _____ • _____ • _____

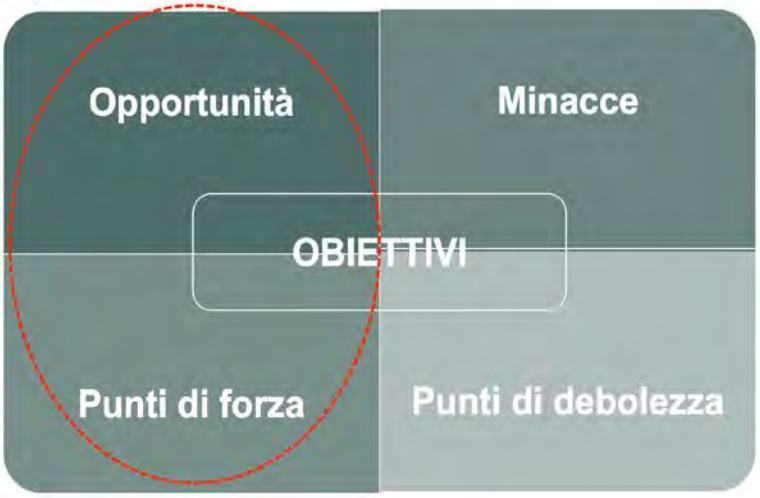
ANALISI INTERNA

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
• _____ • _____ • _____	• _____ • _____ • _____

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

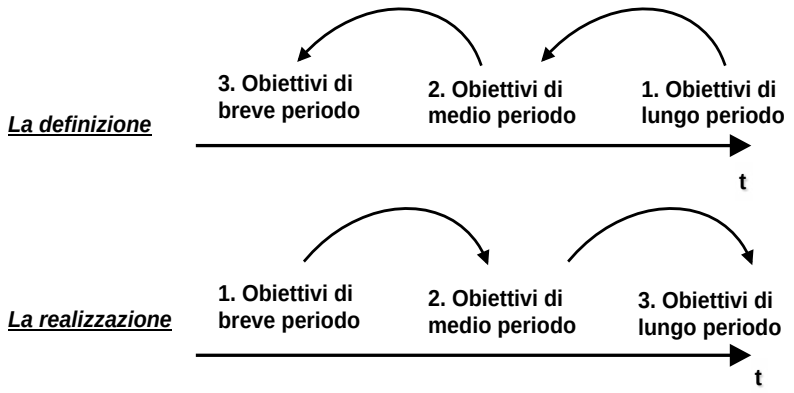
GLI OBIETTIVI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

GLI OBIETTIVI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

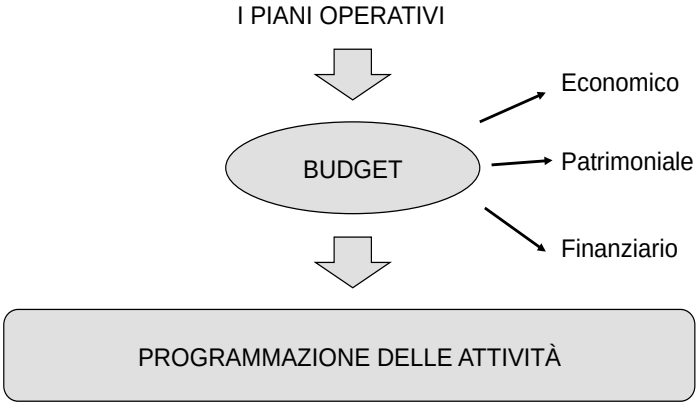
IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LE STRATEGIE

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

I PIANI OPERATIVI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

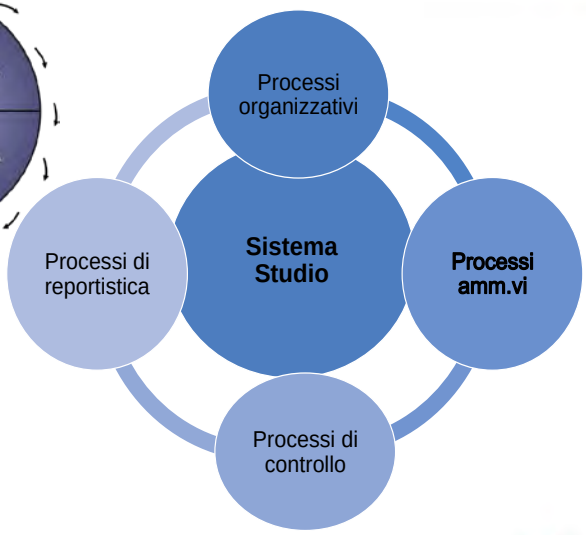
ANALISI DEI RISULTATI

SISTEMA DI REPORTING

- ✓ attendibilità
- ✓ tempestività
- ✓ rilevanza
- ✓ selettività
- ✓ chiarezza
- ✓ articolazione
- ✓ periodicità
- ✓ responsabilizzazione formale

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

EUTEKNEFORMAZIONE

Didactica Professionisti

IL PROFILO ORGANIZZATIVO DELLO STUDIO PROFESSIONALE

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati
IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MODELLO ORGANIZZATIVO

MODELLO

Modello organizzativo → ***Assetto organizzativo***

\+

Servizi

=

VALORE PER LO STUDIO

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

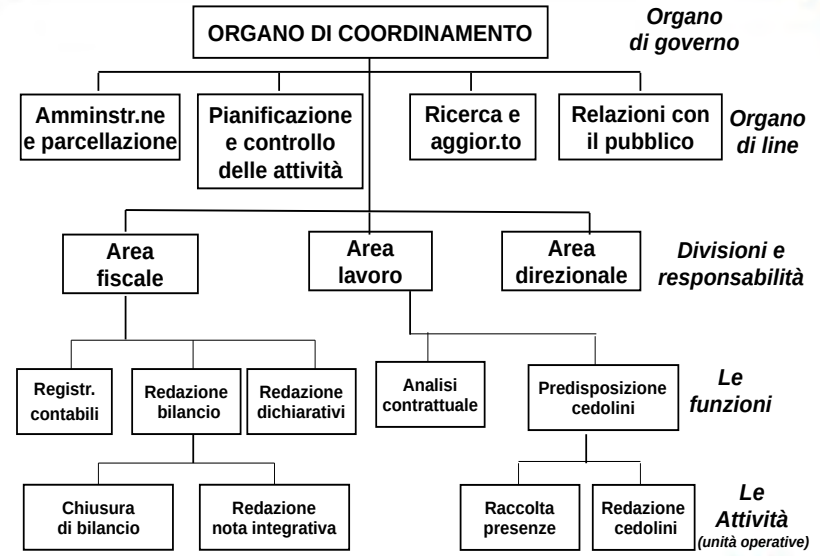
L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Assetto organizzativo

STRUTTURA ORGANIZZATIVA	*SISTEMI OPERATIVI*	*STILE DI COMANDO*
✓ divisione del lavoro ✓ organizzazione del lavoro ✓ formalizzazione del lavoro	✓ di pianificazione e controllo ✓ decisionali ✓ per la gestione delle HR ✓ informatici ✓ di comunicazione	✓ autoritario ✓ partecipativo

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MODELLO ORGANIZZATIVO

Modello organizzativo

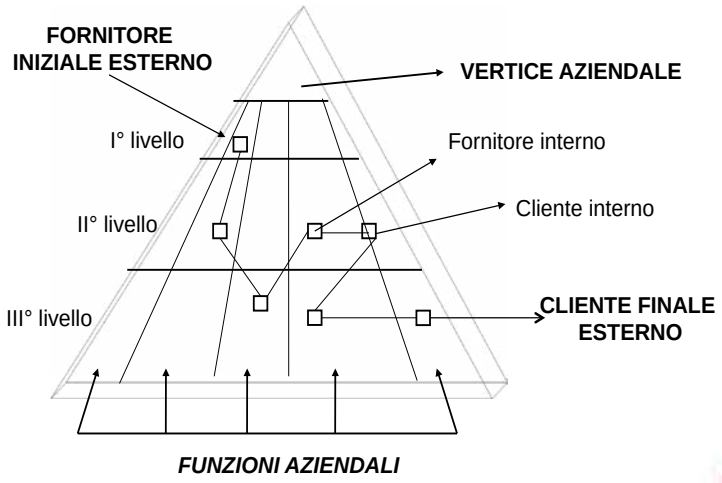
PROCESSI

Più che per funzioni

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

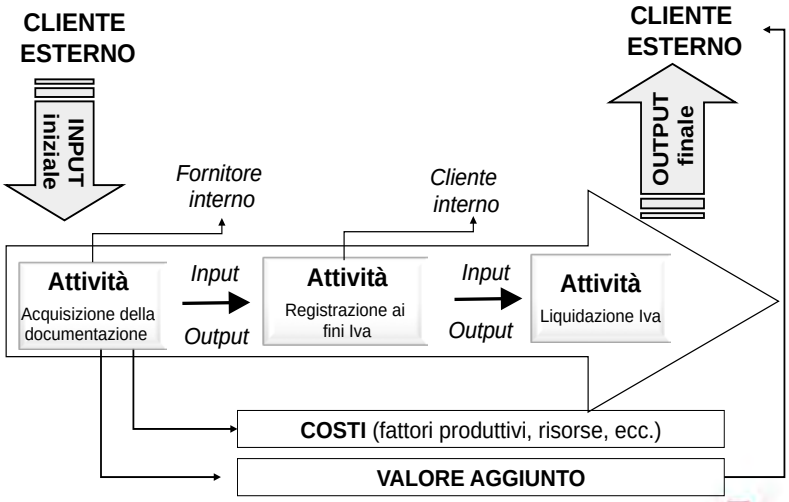
L'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

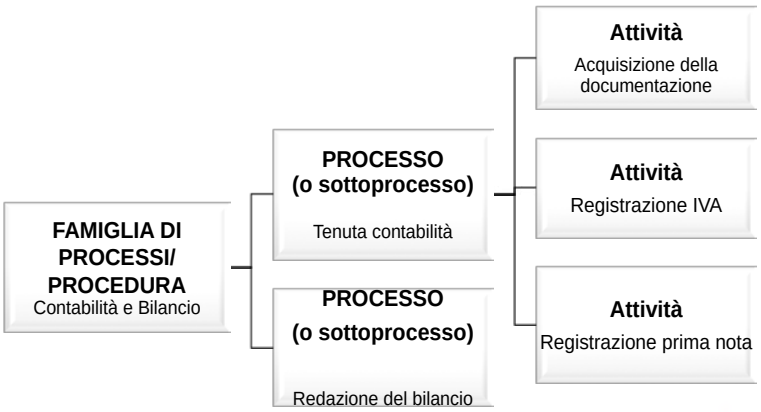
L'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ORGANIZZAZIONE PER PROCESSI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI

I **VANTAGGI** della standardizzazione	Gli **SVANTAGGI** della standardizzazione
✓ Uniforma e sintonizza i comportamenti	✓ Può causare rigidità della struttura
✓ Favorisce il coordinamento nell'organizzazione	✓ Può provocare la non risoluzione dei problemi o il mancato sfruttamento delle opportunità
✓ Rende il processo facilmente controllabile	✓ Può essere un limite al cambiamento
✓ Riduce l'esigenza di comunicazione e di negoziazione tra gli attori	✓ Può limitare la capacità di adattamento alle sollecitazioni dell'ambiente esterno

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI

	Attività in cui si hanno competenze distintive	**Attività in cui non si hanno competenze distintive**	
Attività che creano valore	I Mantenere e migliorare	II Potenziare o esternalizzare	**Alto**
Attività che non creano valore	III Razionalizzare, esternalizzare o cedere	III Eliminare	**Basso**
	Basso	**Alto**	

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI

SERVIZI A MANDATO → Si tratta di servizi stabiliti con il cliente, in relazione ai quali è stato indicato la remunerazione economica. In definitiva di un **SERVIZIO DI ESECUZIONE CERTA**

SERVIZI EXTRA-MANDATO → Si tratta di servizi una tantum, per cui non preventivabili a priori. In definitiva di un **SERVIZIO DI ESECUZIONE NON CERTA**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA STANDARDIZZAZIONE DEI PROCESSI

- **RICHIESTA DI ATTIVITÀ**
- **VERIFICA DI FATTIBILITÀ**
- **REDAZIONE E FIRMA DEL CONTRATTO**
- **AVVIO DELLA PRATICA**
- **PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ** (attività e gestione del tempo, individuazione delle risorse, ecc..)
- **OTTENIMENTO E VERIFICA DEI RISULTATI**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL PROFILO GESTIONALE ED OPERATIVO DELLO STUDIO PROFESSIONALE

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

LA CONOSCENZA DEL CLIENTE

SU COSA DOVREBBE BASARSI UN RAPPORTO PROFESSIONALE ?

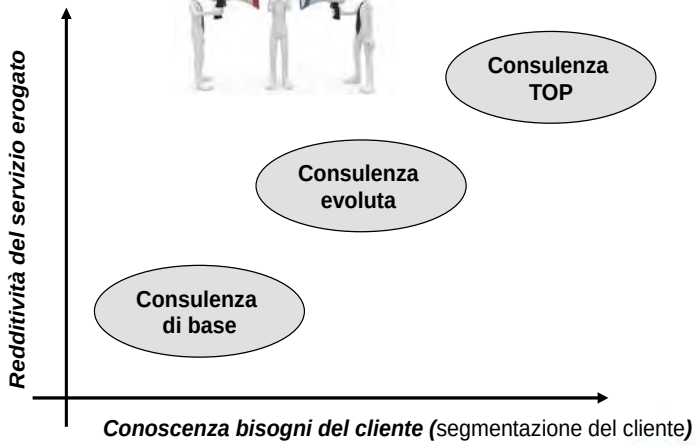
RICHIESTA ⇨ RISPOSTA ⇨ PROPOSTA ⇨ RELAZIONE

RELAZIONE ⇨ FIDUCIA

- ***Bisogno espresso*** ⇢ **FIDELIZZAZIONE**
- ***Bisogno latente*** ⇢

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

LA CONOSCENZA DEL CLIENTE



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL PORTAFOGLIO CLIENTI

Redditività del servizio erogato		
Alta	I Clienti scarsamente fidelizzati ma che richiedono servizi non di base	IV Clienti molto fidelizzati che richiedono servizi qualificati
Bassa	II Clienti scarsamente fidelizzati che richiedono servizi base	III Clienti piuttosto fidelizzati che richiedono servizi base
	Breve	Lunga

Durata della relazione

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL PORTAFOGLIO CLIENTI

	Servizi esistenti	**Servizi nuovi**
Clienti esistenti	I Quali clienti utilizzano i nostri servizi?	II A quali clienti possiamo proporre i nuovi servizi?
Clienti nuovi	III Quali clienti possiamo acquisire con i nostri servizi?	IV Quali clienti possiamo acquisire con nuovi servizi?

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA TRATTATIVA CON IL CLIENTE

APPROFONDIMENTO DELLA CONOSCENZA

TRA LE PARTI

PREVENTIVO

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL CONFERIMENTO DELL'INCARICO ED IL MANDATO PROFESSIONALE

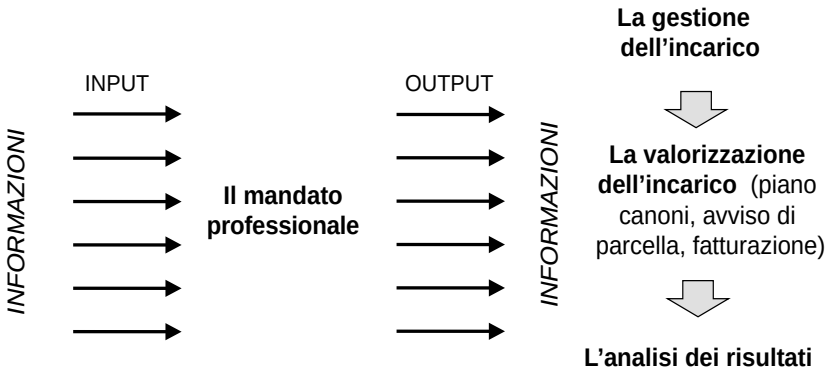
DEFINIZIONE DELL'ACCORDO TRA LE PARTI

MANDATO

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL CONFERIMENTO DELL'INCARICO ED IL MANDATO PROFESSIONALE



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ESPLETAMENTO DELL'INCARICO

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ESPLETAMENTO DELL'INCARICO

LA GESTIONE OPERATIVA DEL SERVIZIO comporta

QUALITÀ — *Trade off* — TEMPI DI REALIZZO

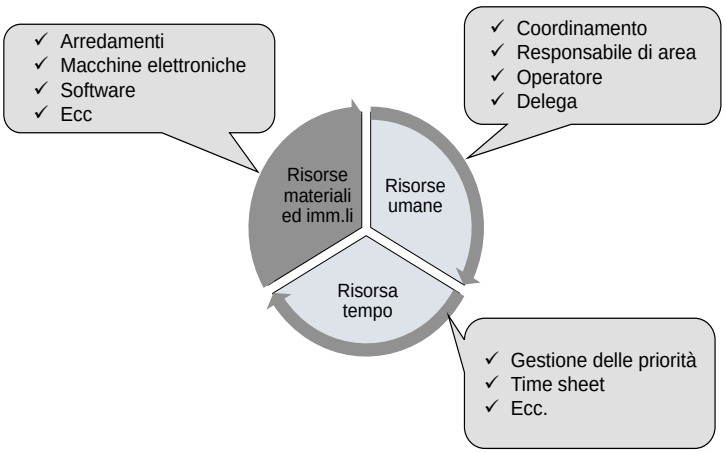
EFFICACIA e soddisfazione del cliente

EFFICIENZA e produttività dei dipendenti

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

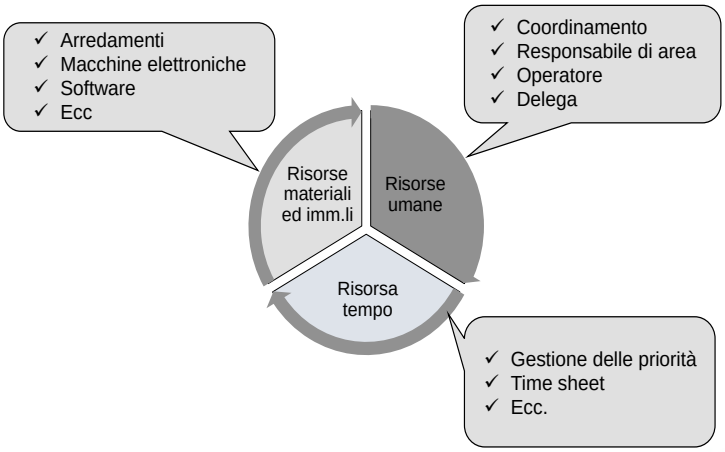
L'ESPLETAMENTO DELL'INCARICO



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ESPLETAMENTO DELL'INCARICO



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ESPLETAMENTO DELL'INCARICO

1. ANALISI DEL MIX DELLE COMPETENZE
2. ASSEGNAZIONE DI COMPITI

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ESPLETAMENTO DELL'INCARICO

L'analisi delle competenze favorisce:

- ✓ la mappatura delle competenze
- ✓ la conoscenza delle potenzialità dello studio
- ✓ la pianificazione della crescita professionale di tutti

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ESPLETAMENTO DELL'INCARICO

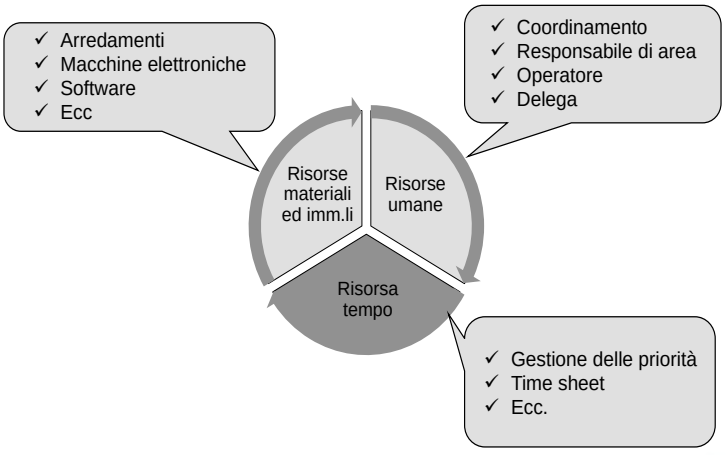
L'assegnazione dei compiti:

- ✓ la scelta del personale
- ✓ la delega
- ✓ l'esercizio e lo sviluppo delle attività relative al servizio

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ESPLETAMENTO DELL'INCARICO



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA GESTIONE DEL TEMPO

Tempificazione delle attività → *L'agenda dei lavori*

Monitoraggio delle attività → *Il completamento del servizio/ chiusura pratica*

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA GESTIONE DEL TEMPO

- ✓ Il tempo è uguale per tutti
- ✓ Il tempo è una risorsa scarsa
- ✓ Il tempo non può essere conservato
- ✓ Non esistono minuti da 61 secondi o giornate da 25 ore
- ✓ Il tempo non può essere fermato

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA GESTIONE DEL TEMPO

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA GESTIONE DEL TEMPO

Il rapportino di lavoro

- ✓ Rilevazione risorsa
- ✓ Rilevazione attività
- ✓ Rilevazione ore lavorate complessive
- ✓ Rilevazione ore per attività

Aspetti organizzativi:
- ✓ Interni: compiti e limiti e sviluppo carriera
- ✓ Esterni: attività clienti

Aspetti amministrativi:
- ✓ Fatturazione (mandato ed extra-mandato)
- ✓ Costi delle risorse

Aspetti co.an.:
- ✓ Produttività
- ✓ Ripartizione dei costi
- ✓ Marginalità

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA GESTIONE DEL TEMPO

Il rapportino di lavoro ⇨ COSTI DELLE RISORSE UMANE

\+

COSTI DEI BENI MATERIALI e DELLA GESTIONE

=

COSTI TOTALE ⇨ **FATTURA**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

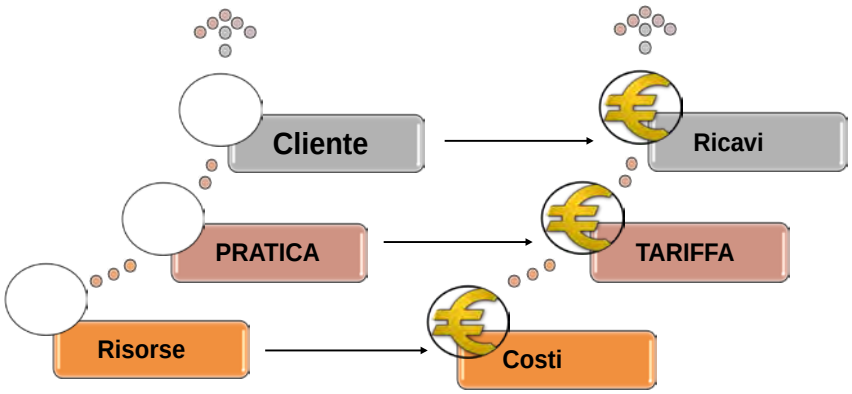
EUTEKNEFORMAZIONE

Didactica Professionisti

IL PROFILO AMMINISTRATIVO -CONTABILE E LA CONTABILITÀ ANALITICA DELLO STUDIO PROFESSIONALE

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati
IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

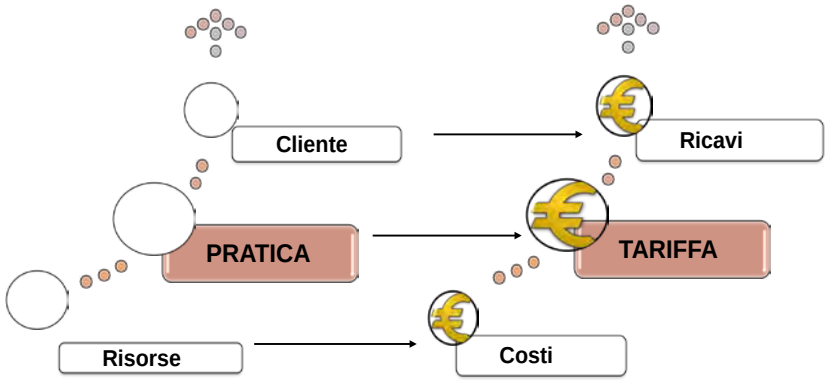
LA VALORIZZAZIONE DEI SERVIZI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

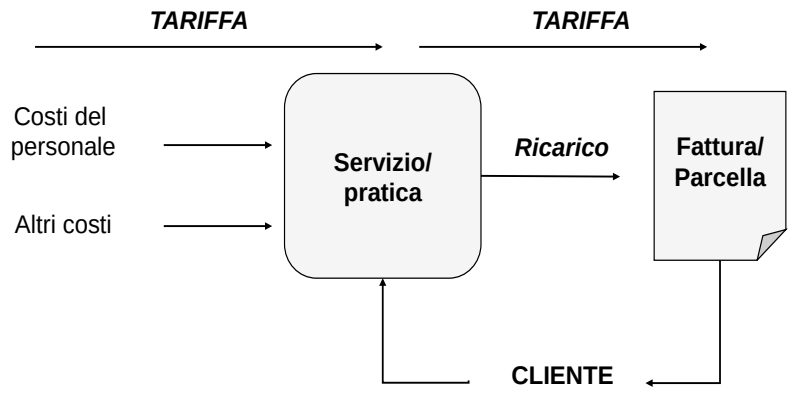
LA FORMULAZIONE DELLA TARIFFA



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

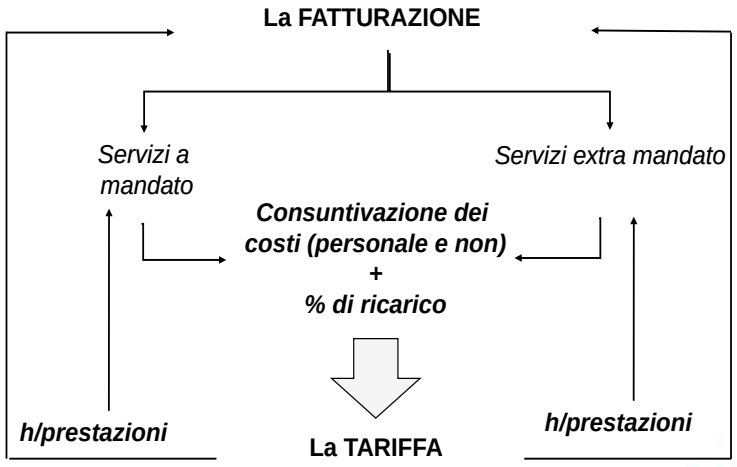
LA FORMAZIONE DELLA PARCELLA



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA FORMAZIONE DELLA PARCELLA



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL TARIFFARIO

La TARIFFA

Valorizzazione della pratica

ad importo fisso

a tempo
o a misura

Tariffa (prezzo) orario X tempo dedicato alla pratica

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL TARIFFARIO

La conoscenza della tariffa permette

- **Definizione di un listino**
- **Confronto con i prezzi di mercato**
- **Confronto con tariffa media oraria**
- **Ecc..**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL TARIFFARIO

La tariffe possono essere determinate in base a…

- **Costi**
  - ***Costi variabili***
  - ***Costi totali***
  - ***Mark up***
- **Domanda**
- **Concorrenza**
- **Percezione del consumatore**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL TARIFFARIO

La TARIFFA

- **Costo del personale**
- **Altri costi di produzione del servizio**
- **Altri costi generali di struttura**
- **Ricarico sui costi**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL TARIFFARIO ED IL COSTO DEL PERSONALE

Rapportino di lavoro:
- ✓ **Ore lavorate**
- ✓ **Personale addetto**
- ✓ **Cliente**

→ Servizi erogati → **Fatturabile**

Costo del personale

- ✓ Titolare
- ✓ Operatore Senior
- ✓ Operatore Junior
- ✓ Praticante
- ✓ Segretario/a

→ Attività generali non facilmente riconducibili al servizio erogato (formazione, studio, telefonate generiche, ecc.) → **Non direttamente fatturabile**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL TARIFFARIO ED IL COSTO DEL PERSONALE

Attività fatturabili

- ✓ contabilità
- ✓ bilanci
- ✓ dichiarativi
- ✓ consulenza fiscale
- ✓ consulenza aziendale
- ✓ operazioni straordinarie
- ✓ perizie
- ✓ CTU
- ✓ collegi sindacali
- ✓ Ecc..

Attività non fatturabili

- ✓ aggiornamento professionale
- ✓ formazione
- ✓ sessione con dipendenti
- ✓ sessione con titolare
- ✓ parcellazione
- ✓ pubbliche relazioni
- ✓ archivio
- ✓ telefono
- ✓ Ecc..

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL TARIFFARIO ED IL COSTO DI PRODUZIONE DEI SERVIZI

Costo di produzione servizi

- **Fatturabile** (spese sostenute in nome e per conto del cliente) → Costo diretto imputabile alla pratica
- **Non direttamente fatturabile** (ore non lavorate su pratica) → Costo indiretto **SPESA GENERALE**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL TARIFFARIO E GLI ALTRI COSTI DI STRUTTURA

Altri costi di struttura → **Non direttamente fatturabile** → Costo indiretto **SPESA GENERALE**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

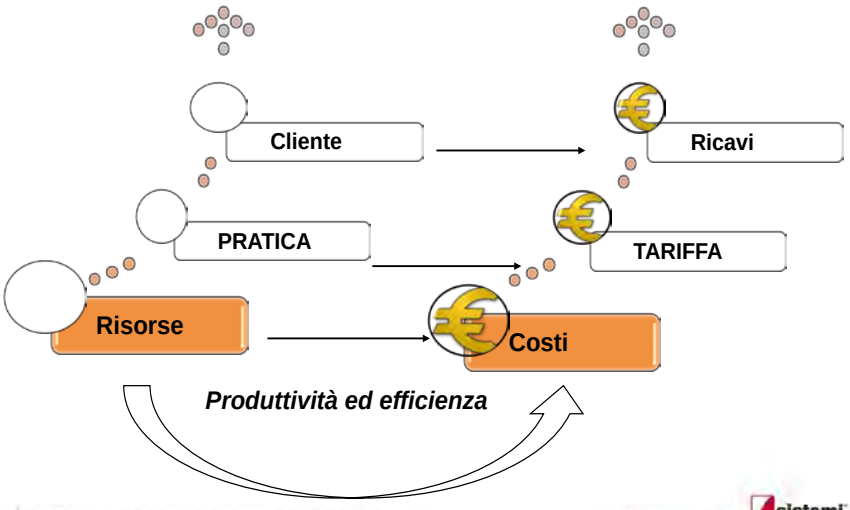
LA FORMULAZIONE DELLA TARIFFA

1° liv.	Costo del lavoro fatturabile					
2° liv.	Costo del lavoro fatturabile			Costo del lavoro non fatturabile		
3° liv.	Costo del lavoro fatturabile		Costo del lavoro non fatturabile		Costo di produzione fatturabile	
4° liv.	Costo del lavoro fatturabile	Costo del lavoro non fatturabile	Costo di produzione fatturabile		Costo di produzione non fatturabile	
5° liv.	Costo del lavoro fatturabile	Costo del lavoro non fatturabile	Costo di produzione fatturabile	Costo di produzione non fatturabile	Costi generali di struttura	
6° liv.	Costo del lavoro fatturabile	Costo del lavoro non fatturabile	Costo di produzione fatturabile	Costo di produzione non fatturabile	Costi generali di struttura	Margini di ricavo

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ANALISI DELLA PRODUTTIVITÀ



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ANALISI DELLA PRODUTTIVITÀ

La **produttività**

Miglioramento dell'efficienza ⇨ **Incremento della redditività**

- ✓ Aumento della % di tempo fatturabile
- ✓ Riduzione dei tempo previsto per la realizzazione dei servizi
- ✓ Incremento dei servizi ad importo fisso
- ✓ Incremento % dell'efficienza produttiva sulle ore lavorate (solitamente 80%)

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

ALCUNI PARAMETRI PER MONITORARE

La **produttività** si calcola

Costo orario di studio	=	Compenso annuo / Ore lavorate
Costo orario di cat.	=	Comp.so annuo cat. / Ore lavorate cat.
Ricavo per categoria	=	Ricavi per prest. / Ore lavorate cat.
Efficienza organizzativa	=	Ore lav. - Ore non fatt. / Ore lavorate
Efficienza complessiva	=	Efficienza organizzativa + Efficienza ore lavorate

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA SCARSA PRODUTTIVITÀ

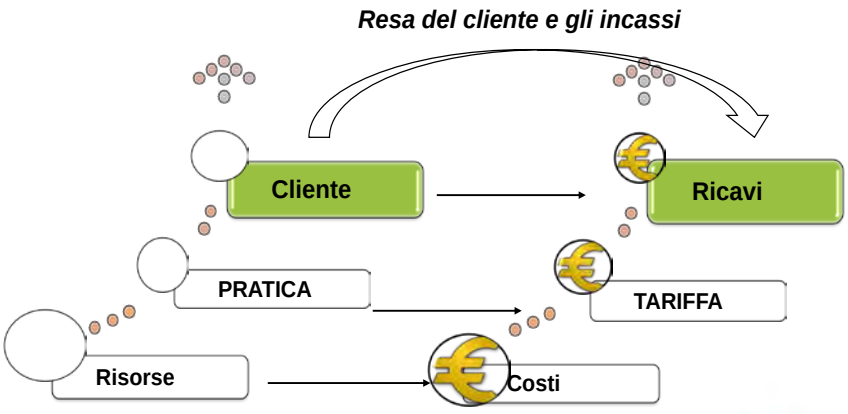
In caso di scarsa produttività…..

- ✓ rivedere e, se necessita, modificare gli obiettivi
- ✓ rivedere, e se necessita, modificare mansioni e ruoli
- ✓ analizzare le competenze di coloro che sono chiamati a svolgere il servizio
- ✓ rivedere i processi di studio
- ✓ verificare e, se necessario, contrastare comportamenti scorretti
- ✓ verificare se si è in presenza di problemi di natura personale
- ✓ ecc..

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

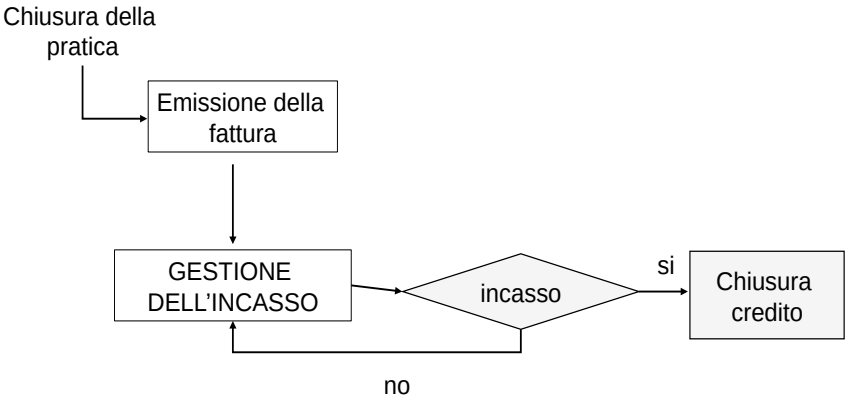
LA RESA DEL CLIENTE E LA GESTIONE INCASSI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA GESTIONE INCASSI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL CONTROLLO DI GESTIONE: FUNZIONALITÀ E CARATTERISTICHE

IL CONTROLLO DI GESTIONE

MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE

sotto forma di

- ✓ **redditività**
- ✓ **efficacia**
- ✓ **efficienza**
- ✓ **produttività**
- ✓ **qualità**
- ✓ **flessibilità**
- ✓ **tempestività**
- ✓ **innovazione**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL CONTROLLO DI GESTIONE: FUNZIONALITÀ E CARATTERISTICHE

In un'ottica temporale

CONTROLLO ANTECEDENTE	In fase di programmazione e di pianificazione di strategie e piani operativi
CONTROLLO CONCOMITANTE	In fase di attuazione delle strategie e dei piani operativi
CONTROLLO SUSSEGUENTE	In fase di analisi dei risultati a consuntivo (reporting)

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL CONTROLLO DI GESTIONE: FUNZIONALITÀ E CARATTERISTICHE

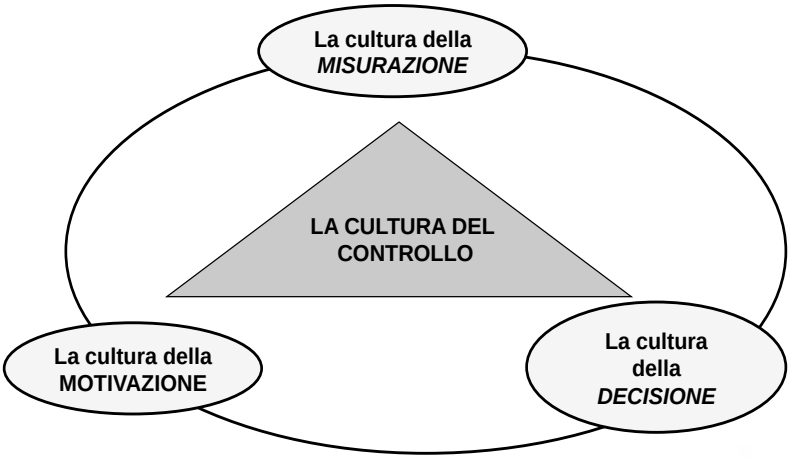
I **LIVELLI** DEL CONTROLLO DI GESTIONE

1. **CONTROLLO STRATEGICO**
2. **CONTROLLO ORGANIZZATIVO O DIREZIONALE**
3. **CONTROLLO OPERATIVO**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA CULTURA DEL CONTROLLO



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

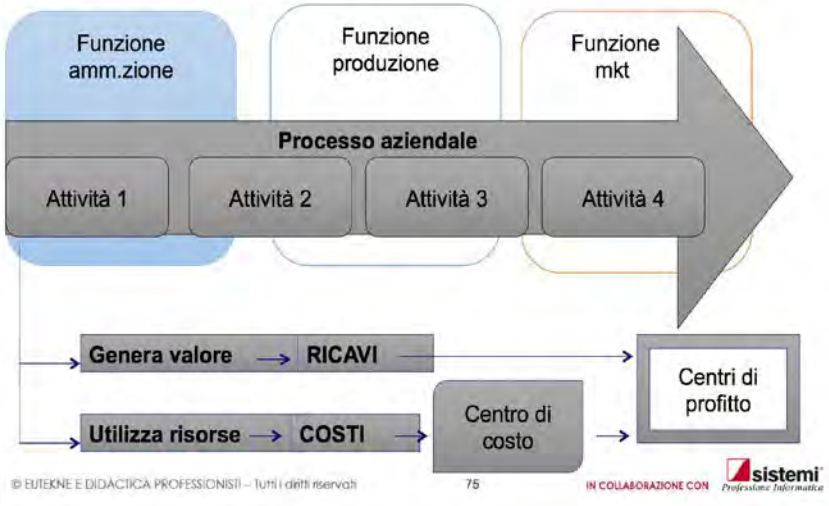
IL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DELLA CO.AN.

STUDIO DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO
↓
STUDIO DI FATTIBILITA'
↓
ANALISI DELLE FUNZIONI
↓
ANALISI DEI PROCESSI
↓
ANALISI DELLE ATTIVITA'
↓
PIANO DELLE VOCI
↓
PIANO DEI CENTRI DI COSTI E DI PROFITTO

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL PROCESSO DI IMPLEMENTAZIONE DELLA CO.AN.



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

In base alla classificazione
PER IMPUTAZIONE AGLI "OGGETTI DI CALCOLO"

- Costi diretti
- Costi indiretti

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

L'OGGETTO DI CALCOLO

può essere →

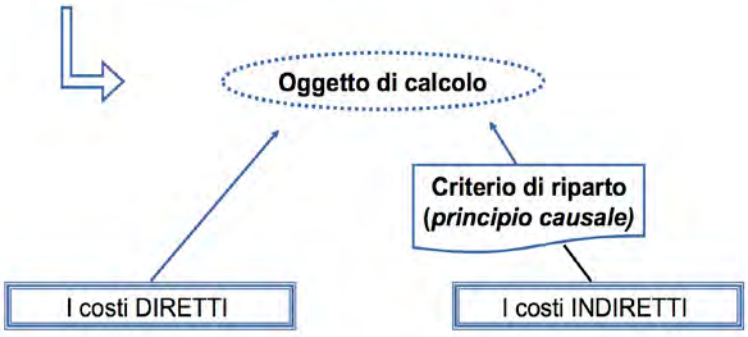
- ✓ **tipologia di prestazione** (ex. con o senza mandato, a misura fissa o a tempo)
- ✓ **professionista**
- ✓ **un intervallo di tempo**
- ✓ **una fase del processo di erogazione**
- ✓ **un centro di attività (ASA)**
- ✓ **una particolare funzione**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

Costi diretti e costi indiretti



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA CLASSIFICAZIONE DEI COSTI

classificazione
IN BASE AL COMPORTAMENTO DI FRONTE ALLE VARIABILI DETERMINANTI

- Costi variabili
- Costi fissi

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL PIANO DEI CONTI ED IL PIANO DELLE VOCI

PIANO DELLE ATTIVITÀ

Valorizzazione delle attività e dei servizi

PIANO DEI CONTI → CONTABILITA' GENERALE

RICAVI

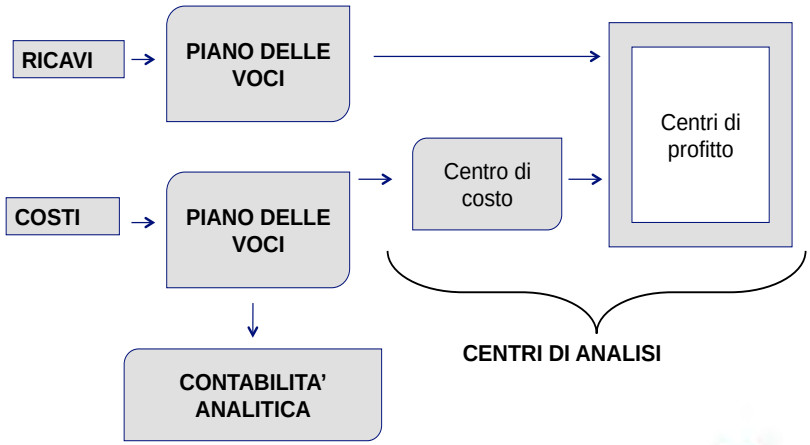
COSTI

PIANO DELLE VOCI → CONTABILITA' ANALITICA

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL PIANO DEI CONTI ED IL PIANO DELLE VOCI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

I CENTRI DI ANALISI

Centro funzionale	Accoglie i costi inerenti il funzionamento generale dello studio professionale (Amministrazione, segreteria, supporto web, ecc.)
Centro ausiliario	Accoglie i costi relativi a funzioni di supporto ad altri centri. (Risorse condivise, assistenza sistemistica, ecc.)
Centro produttivo	Accoglie i costi sostenuti nello svolgimento delle attività produttive (Elaborazione contabile, assistenza fiscale, elaborazione CTU, elaborazione piani attestazione, ecc.)
Centro di profitto	Accoglie le rilevazioni sia di costi che di ricavi inerenti un oggetto di indagine (ASA, quali, Contabilità e bilancio, dichiarativi fiscali, procedure fallimentari, consulenza aziendale, consulenza fiscale, ecc.)

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LE METODOLOGIE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Ricavi di vendita

\-

Costi diretti (costi variabili e costi fissi specifici) =

Direct Costing

MARGINE DI CONTRIBUZIONE -

Costi indiretti (costi fissi comuni)

Full Costing

REDDITIVITA' DEL CENTRO DI PROFITTO (Utile o perdita economica)

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ

MARGINE DI CONTRIBUZIONE

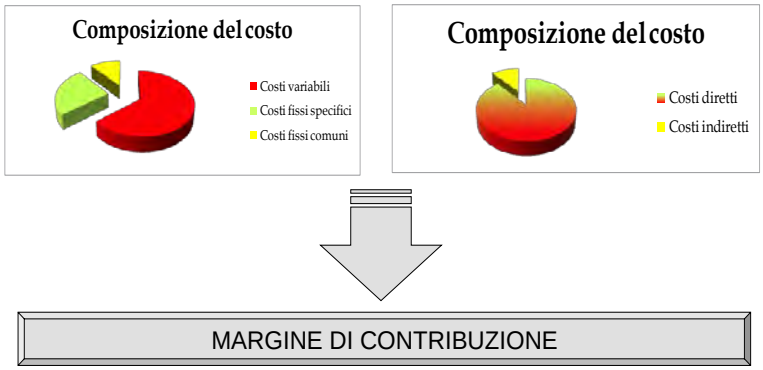
è una grandezza economica che esprime la capacità dell'impresa alla copertura dei costi fissi

permette di calcolare, data la irrilevanza dei costi fissi in un intervallo di tempo di breve periodo,la **REDDDITIVITA' DEI SERVIZI**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ

RICAVI
- ✓ costi variabili

MARGINE DI CONTRIBUZIONE LORDO (1°livello)
- ✓ costi fissi specifici

MARGINE DI CONTRIBUZIONE SEMILORDO (2°livello)
- ✓ costi fissi generali di struttura

REDDITO NETTO

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ

Ricavi totali	**450.000**
- Costi totali	**358.500**
= Utile netto	**91.500**

Quadratura

	Contabilità ordinaria	Contabilità semplificata	.....	Totale
Ricavi netti	175.000	90.000	.....	450.000
- Costi var.	95.000	20.000	.....	155.000
M.d.C.1°	**80.000**	**70.000**	**.....**	**295.000**
- Costi fissi spec.	20.500	5.000	.....	45.500
M.d.C.2°	**59.500**	**65.000**	**.....**	**249.500**
- Costi fissi indiretti				158.000
Utile netto				**91.500**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ

1ª Considerazione: è più efficace calcolare il
Margine di Contribuzione Complessivo

	Contabilità ordinaria	Contabilità semplificata	
		Ipotesi A	Ipotesi B
Ricavi netti unitari	500	200 →	→ 180
- Costi var. unit.	271,43	44,44	44,44
M.d.C.1° unit.	**228,57**	**155,56**	**135,56**
Quantità vendute	350	450 →	→ 600
M.d.C. totale	**228,57 X 350 = 80.000**	**155,56 X 450 = 70.000** →	→ **135,56 X 600 = 81.336**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ

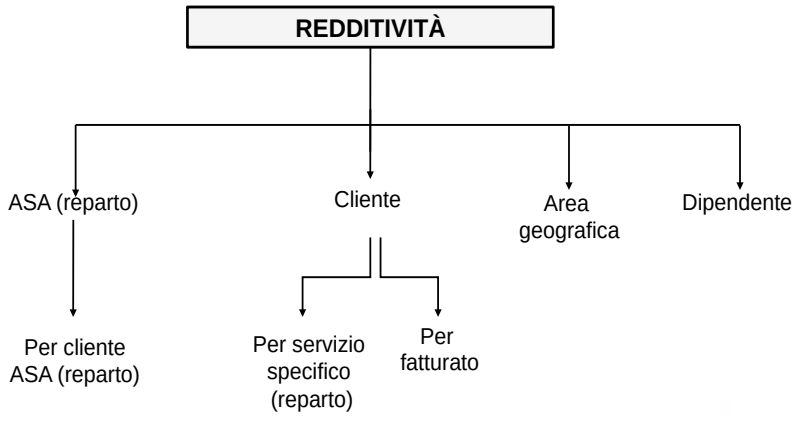
2ª Considerazione: oltre al margine di contribuzione complessivo sarebbe bene calcolare il Margine di Contribuzione in %

	Contabilità ordinaria	Contabilità semplificata
Ricavi netti	**500**	**200**
- Costi var.	**271,43**	**44,44**
M.d.C.1°	**228,57**	**156,56**
M.d.C./ Ricavi tot.	**80.000/175.000 = 45,71%**	**70.000/90.000 = 77,77%**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ

	Contabilità		Cedolini	
	€	%	€	%
Cliente A	12.000	40%	15.000	97%
Cliente B	3.000	10%	500	3%
Cliente C	15.000	50%	-	
TOTALE	***30.000***		***15.500***	

	Contabilità		Cedolini	
	€	%	€	%
Ricavi	30.000		15.500	
- Costi variabili	22.000		12.000	
MdC I° livello	***8.000***	***27%***	***3.500***	***23%***
- Costi fissi specifici	5.000		4.000	
MdC II° livello	***3.000***	***10%***	***500***	***-3%***

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ

	Contabilità		Cedolini	
	€	%	€	%
Cliente A	12.000	40%	15.000	97%
Cliente B	3.000	10%	500	3%
Cliente C	15.000	50%	-	
TOTALE	***30.000***		***15.500***	

	CONTABILITÀ						
	Cliente A		Cliente B		Cliente C		TOTALE
	€	%	€	%	€	%	
Ricavi	12.000		3.000		15.000		30.000
- Costi variabili	8.000		5.000		9.000		22.000
MdC I° livello	***4.000***	***33%***	***- 2.000***	***-67%***	***6.000***	***40%***	***8.000***
- Costi fissi specifici	2.500		500		2.000		5.000
MdC II° livello	***1.500***	***13%***	***- 2.500***	***-83%***	***4.000***	***27%***	***3.000***

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ

	Contabilità		Cedolini	
	€	%	€	%
Cliente A	12.000	40%	15.000	97%
Cliente B	3.000	10%	500	3%
Cliente C	15.000	50%	-	
TOTALE	***30.000***		***15.500***	

	CEDOLINI						
	Cliente A		Cliente B		Cliente C		TOTALE
	€	%	€	%	€	%	
Ricavi	15.000		500				15.500
- Costi variabili	11.000		1.000				12.000
MdC I° livello	***4.000***	***27%***	***- 500***	***-100%***	***-***		***3.500***
- Costi fissi specifici	3.000		1.000				4.000
MdC II° livello	***1.000***	***7%***	***- 1.500***	***-300%***	***-***		***- 500***

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ

L'analisi del punto di pareggio
(BREAK-EVEN ANALYSIS)

si focalizza

sulla quantità di produzione e di vendita in corrispondenza della quale si realizza il ***pareggio economico***

RICAVO TOTALE = COSTO TOTALE

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ

Quantità di equilibrio

$$Qx = \frac{CF + U}{P - Cuv}$$

Costi comuni di studio

Utile previsionale

Margine di contribuzione

Moltiplicando entrambi i membri per il PREZZO

Fatturato di equilibrio

$$Fx = \frac{CF + U}{\frac{P - Cuv}{P}}$$

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MARGINE DI CONTRIBUZIONE E LA REDDITIVITÀ

Il punto di equilibrio sotto forma di
Il margine di sicurezza

$$\frac{\text{F.to effettivo (o programmato)} - \text{F.to di equilibrio}}{\text{Fatturato effettivo (o prog.to)}} \times 100$$

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI

Ricavi totali 450.000
- Costi totali 358.500
= Utile netto 91.500

	Contabilità ordinaria	Contabilità semplificata	.....	Totale
Ricavi netti	175.000	90.000	.....	450.000
- Costi var.	95.000	20.000	.....	155.000
M.d.C.1°	**80.000**	**70.000**	.....	**295.000**
- Costi fissi spec.	20.500	5.000	.....	45.500
M.d.C.2°	**59.500**	**65.000**	.....	**249.500**
- Costi fissi indiretti				**158.000**
Utile netto				**91.500**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI

Ripartizione dei costi indiretti

↓

CRITERIO DI RIPARTO

↓

Principio causale

↓

stabilisce l'**UTILITA**' fornita dal **FATTORE PRODUTTIVO,** intesa anche come **RISORSE DI UN FATTORE PRODUTTIVO ASSORBITE** per la realizzazione di una produzione di un prodotto e/o commessa

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI

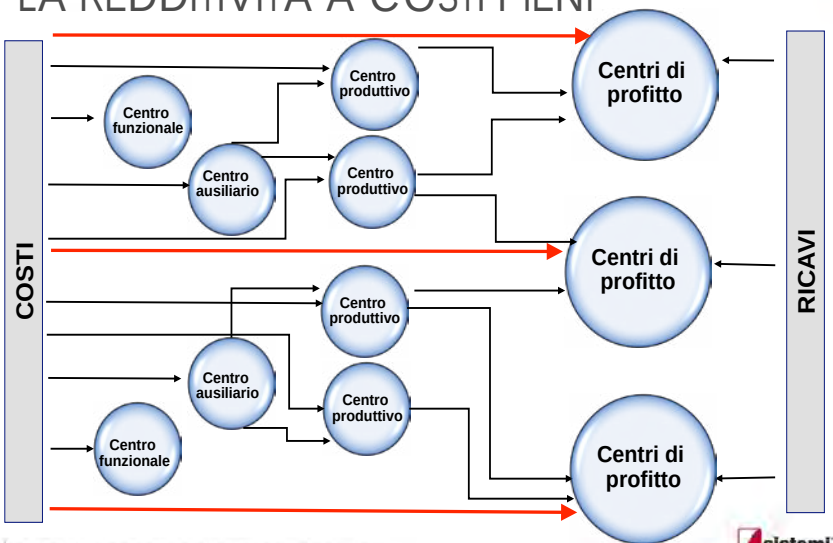
CRITERIO DI RIPARTO

CRITERIO DI IMPUTAZIONE OPERATIVO	CRITERIO DI IMPUTAZIONE FUNZIONALE	CRITERIO DI IMPUTAZIONE STRUMENTALE
• la scelta del criterio di riparto viene fatta **IN BASE AI VOLUMI DEGLI INPUT**, in proporzione ai servizi "resi" o "rendibili" alla produzione (ad esempio, h/macchina, h/MOD, ecc.)	• la scelta del criterio di riparto viene fatta **IN BASE AI VOLUMI DEGLI OUTPUT**, "ottenuti" o "ottenibili" grazie al contributo di specifici fattori produttivi (ad esempio, n° servizi ottenuti, ecc.)	• la scelta del criterio di riparto viene fatta sull'**IPOTESI DI OGGETTI INTERMEDI DI COSTO**, nei confronti dei quali il costo del fattore produttivo risulta diretto, pur rimanendo indiretto nei confronti della produzione del servizio finale (ad esempio, costo di riscaldamento diretto per il locale, indiretto per la produzione)

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

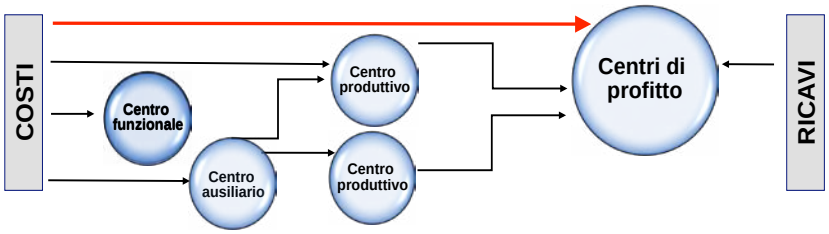
LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI



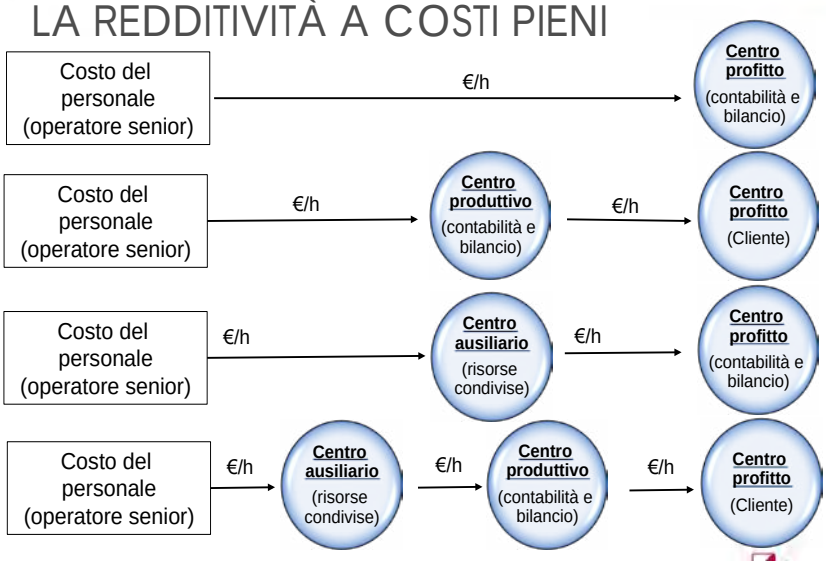
Imputazioni e ribaltamenti

- Driver di costo su base unica
- Driver di costo su base multipla

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI

VOCE	DRIVER DI COSTO
Attività degli operatori (rapportino di lavoro)	Costo orario medio di studio Costo orario medio di categoria contrattuale Costo orario individuale
Energia elettrica (illuminazione)	Watt istallati X ore di funzionamento Superficie dei centri (mq) Postazioni di lavoro
Combustibili per riscaldamento	Metri cubi occupati dai centri utenti Percentuali precostituite
Manutenzione e riparazione	Fattura del fornitori (eseguite da esterni) Schede di lavorazione eseguiti da terzi (eseguite da esterni) Costo orario medio di categoria contrattuale Costo orario individuale
Spese diverse industriali	Numero di persone che lavorano nel centro Metri quadrati Metri cubi occupati
Interessi passivi	Investimenti eseguiti nel centro
Centri funzionali	Quantità di servizio erogata (centro paghe in base al numero di cedolini)

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI

Indice spese dirette, generali e ricarico

Tariffario

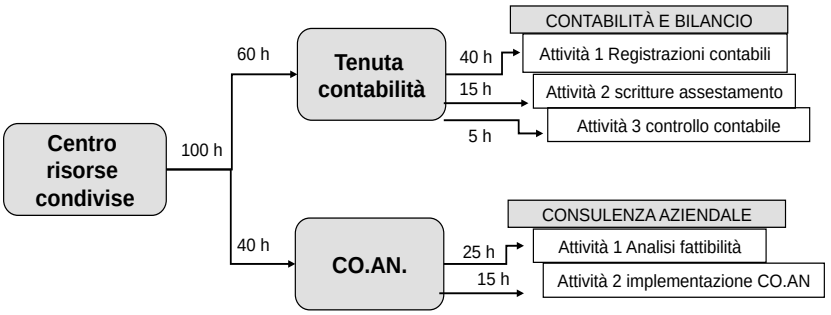
		% Produttività Costo base		Costo ind.ora	
Gruppo tariffario	Costo base ora lavorata	% Produttività ora prodotta	Costo base	Indice spese dirette	Tariffa piena
Titolare	85 €	100%	85	1,18	100 €
Senior	60 €	100%	60 €	1,17	70 €
Junior	50 €	100%	50 €	1,2	60 €

N.B. la percentuale di improduttività farebbe aumentare il costo base ora prodotta e di conseguenza anche il costo ind. Ora prodotta

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

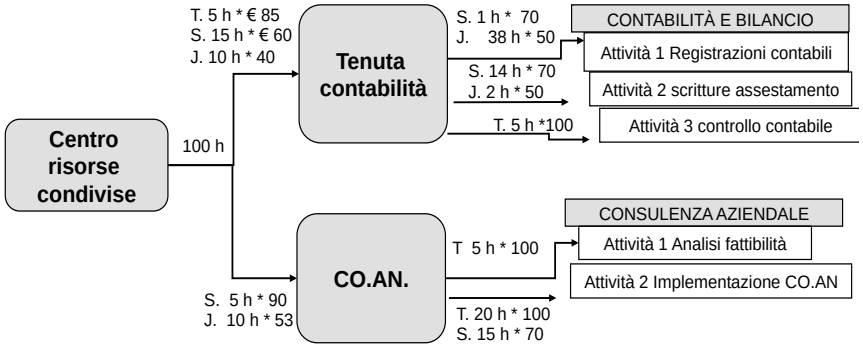
LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI

Con riferimento alle prestazioni si potrebbe procedere, ad esempio, ai fini dell'analisi dell'impiego sui centri di analisi e quindi della produttività

Ore lavorate per gruppo o categoria, con eventuale dettagli per risorsa

Ore lavorate per ciascuna attività, con eventuale riferimento della risorsa

Ore lavorate per ciascuna risorsa, con eventuale dettaglio delle attività effettuate

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI

N.B. la percentuale di improduttività farebbe aumentare la tariffa base ora prodotta e di conseguenza anche la tariffa piena.

Q.tà prodotta	h/impiegate	Produzione	Produttività	Tariffa Std
100	3	33,33	100%	50
100	3,75	26,67	80%	63
100	4	25,00	75%	67

Q.tà prodotta	h/impiegate	Produzione	Produttività	Tariffa Std
100	3	33,33	80%	50
85	4	21,25	51%	67

Q.tà prodotta	h/impiegate	Produzione	Produttività	Tariffa Std
100	3	33,33	80%	50
100	2,5	40,00	96%	42

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA REDDITIVITÀ A COSTI PIENI

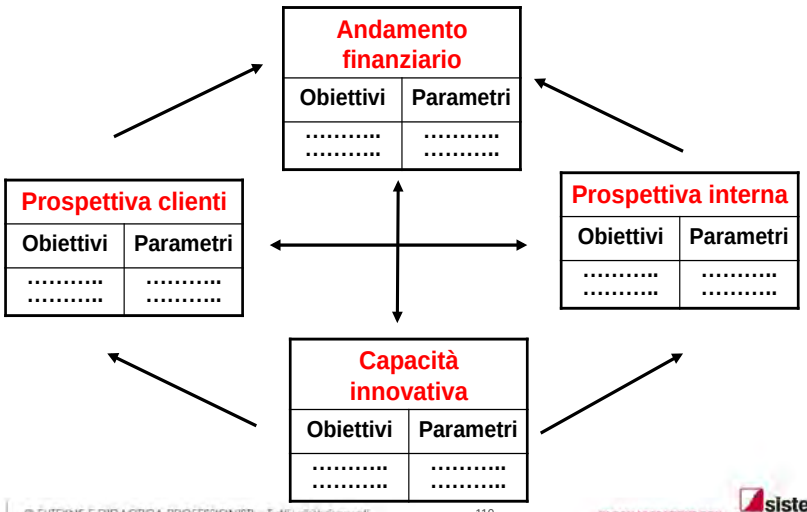
Ricavi totali **450.000**
- Costi totali **358.500**
= Utile netto **91.500**

	Contabilità ordinaria	Contabilità semplificata	……..	Totale
Ricavi netti	175.000	90.000	……..	450.000
- Costi var.	95.000	20.000	……..	155.000
M.d.C.1°	**80.000**	**70.000**	**……..**	**295.000**
- Costi fissi spec.	20.500	5.000	…….	45.500
M.d.C.2°	**59.500**	**65.000**	**…….**	**249.500**
- Costi fissi indiretti	**25.000**	**32.000**		**158.000**
Utile netto	**34.500**	**33.000**	**…….**	**91.500**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

ALCUNI INDICATORI



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

ALCUNI INDICATORI

Alcuni indicatori economico-finanziari: ✓ *Flussi di cassa,* ✓ *Flussi di ricavi,* ✓ *Ricavi per addetto,* ✓ *ROE,* ✓ *ROI,* ✓ *ROS,* ✓ *M.O.L.,* ✓ *M.di,C.,* ✓ *Ecc*	**Alcuni indicatori sulla prospettiva dei clienti:** ✓ *Quota di mercato assoluta e relativa,* ✓ *(Fatturato anno n - Fatt. anno n-1)/ Fatt. anno n x100* ✓ *Fatturato tipologie di servizi/totale fatturato x100,* ✓ *Fatturato clienti stabili/ totale clienti x 100;* ✓ *Fatturato clienti nuovi/totale clienti x100,* ✓ *Durata media dei rapporti con i clienti,* ✓ *Numero servizi erogati per gruppo di clienti;* ✓ *Numero clienti persi/totale di clienti (anche in termini di fatturato)* ✓ *Ecc*
Alcuni indicatori sulla prospettiva della capacità innovativa: ✓ *Innovazione dei processi,* ✓ *N°servizi offerti/ n°totale servizi in un periodo,* ✓ *Numero di nuovi servizi attivati nell'anno/totale dei servizi erogati* ✓ *Tempo (ore) dedicato alla progettazione di nuovi servizi/ totale ore non fatturabili* ✓ *Tempi di evasione pratiche,* ✓ *Numero di postazioni PC/ numero dei dipendenti* ✓ *Utilizzo di strumenti informatici innovativi (indice qualitativo)* ✓ *ecc,.*	**Alcuni indicatori sulla prospettiva interna:** ✓ *Tempi evasione pratica,* ✓ *Ore di formazione titolari,* ✓ *Ore di formazione collaboratori,* ✓ *Costi di formazione titolare/ totale costi di formazione* ✓ *Costi di formazione collaboratori/totale costi di formazione* ✓ *N° riunioni di un periodo,* ✓ *Numero delle cessazioni nell'anno/totale dei dipendenti a inizio anno;* ✓ *Livello soddisfazione clienti (questionario)* ✓ *Ecc.*

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

EUTEKNEFORMAZIONE

Didactica Professionisti

ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO PROFESSIONALE E CONTROLLO DI GESTIONE CON LA PROCEDURA STUDIO®

A cura di Olindo Giamberardini

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

EUTEKNEFORMAZIONE

Didactica Professionisti

I PROCESSI AMMINISTRATIVI

MODELLO ORGANIZZATIVO: PIANO DELLE ATTIVITÀ E CATALOGO DEI SERVIZI

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

PROCESSI E ATTIVITÀ

Gestione dei processi produttivi dei servizi: Piano delle Attività

Il piano delle attività è organizzato su due livelli:

- ✓ **Macro-attività**: raggruppamento di attività
- ✓ **Attività**: elemento "atomico" del processo produttivo.

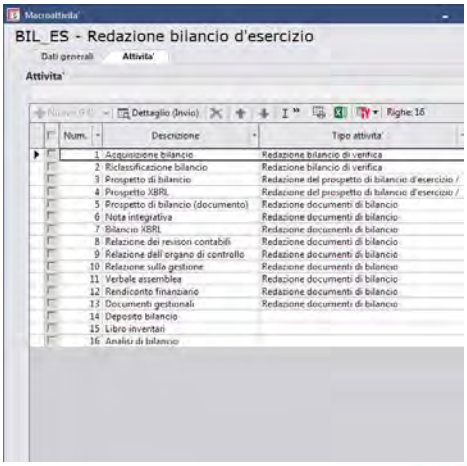
© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LE ATTIVITÀ

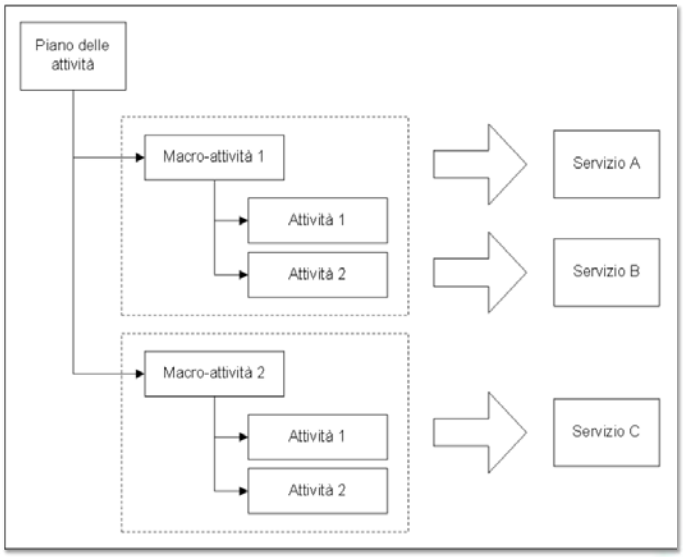
Ogni adempimento, ogni servizio da erogare è riconducibile a una «lista di cose da fare»: le **attività**.

Le attività descrivono il **processo di erogazione del servizio.**



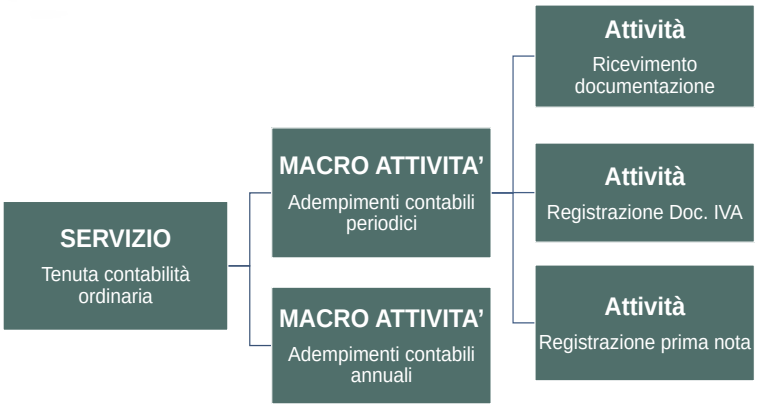
© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

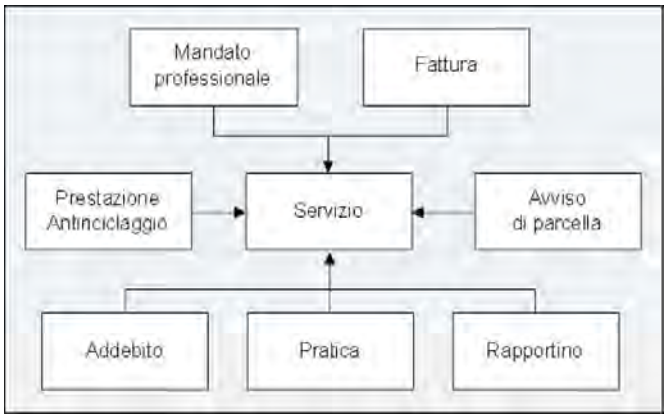
IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

✓ Il servizio è alla base di tutte le funzioni di STUDIO



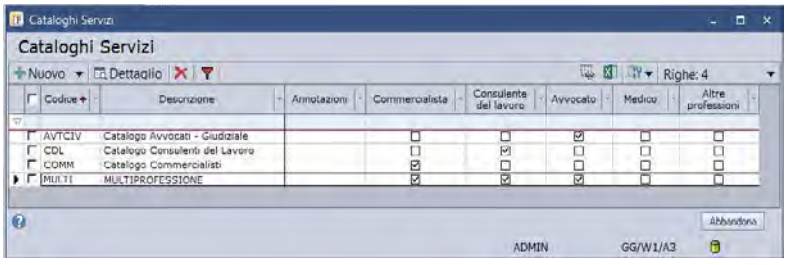
© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL CATALOGO DEI SERVIZI

✓ I servizi sono organizzati in **cataloghi**

✓ Ogni catalogo rappresenta un insieme di servizi omogenei dal punto di vista della professione.



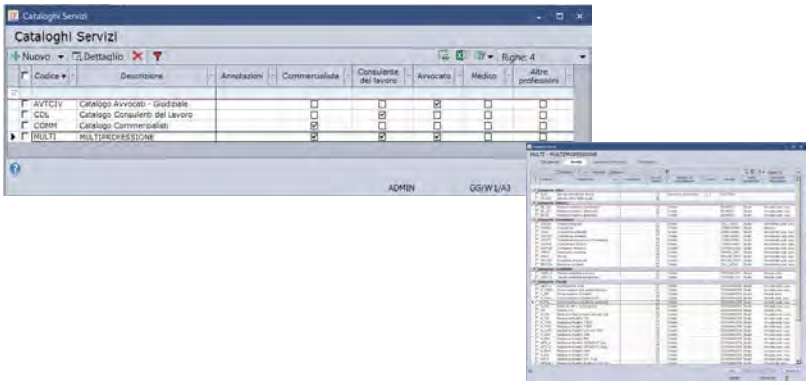
© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL CATALOGO DEI SERVIZI

✓ I servizi sono organizzati in **cataloghi**

✓ Ogni catalogo rappresenta un insieme di servizi omogenei dal punto di vista della professione.



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

I PROCESSI AMMINISTRATIVI

SERVIZI A MANDATO ED EXTRA MANDATO

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati
IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

SERVIZI A MANDATO

- ✓ Dove censisco le informazioni?
- ✓ Come posso avere un'idea complessiva dei ricavi attesi?
- ✓ Come gestisco i rinnovi annuali dei servizi?
- ✓ Quali automatismi ho a disposizione?

SERVIZI EXTRA MANDATO

- ✓ Come tracciare i servizi non concordati per essere certi di fatturarli?
- ✓ Come valorizzarli?
- ✓ Quali automatismi ho a disposizione?

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

I PROCESSI AMMINISTRATIVI

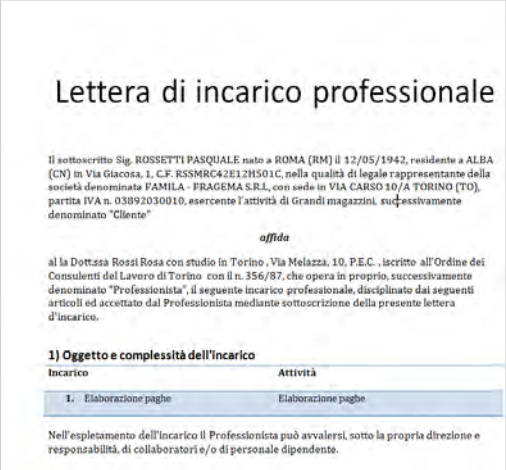
GESTIONE DEI SERVIZI A MANDATO

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati
IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL MANDATO PROFESSIONALE

Con il mandato professionale si definiscono i servizi oggetto della prestazione e si contrattualizzano i rapporti con i clienti.

Ma il mandato non è solo il documento da far firmare al cliente…



Lettera di incarico professionale

Il sottoscritto Sig. ROSSETTI PASQUALE nato a ROMA (RM) il 12/05/1942, residente a ALBA (CN) in Via Giacosa, 1, C.F. RSSMRC42E12H501C, nella qualità di legale rappresentante della società denominata FAMILA - FRAGEMA S.R.L., con sede in VIA CARSO 10/A TORINO (TO), partita IVA n. 03892030010, esercente l'attività di Grandi magazzini, successivamente denominato "Cliente"

affida

al la Dott.ssa Rossi Rosa con studio in Torino , Via Melazza, 10, P.E.C. , iscritto all'Ordine dei Consulenti del Lavoro di Torino con il n. 356/87, che opera in proprio, successivamente denominato "Professionista", il seguente incarico professionale, disciplinato dai seguenti articoli ed accettato dal Professionista mediante sottoscrizione della presente lettera d'incarico.

1) Oggetto e complessità dell'incarico

Incarico	Attività
1. Elaborazione paghe	Elaborazione paghe

Nell'espletamento dell'incarico il Professionista può avvalersi, sotto la propria direzione e responsabilità, di collaboratori e/o di personale dipendente.

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

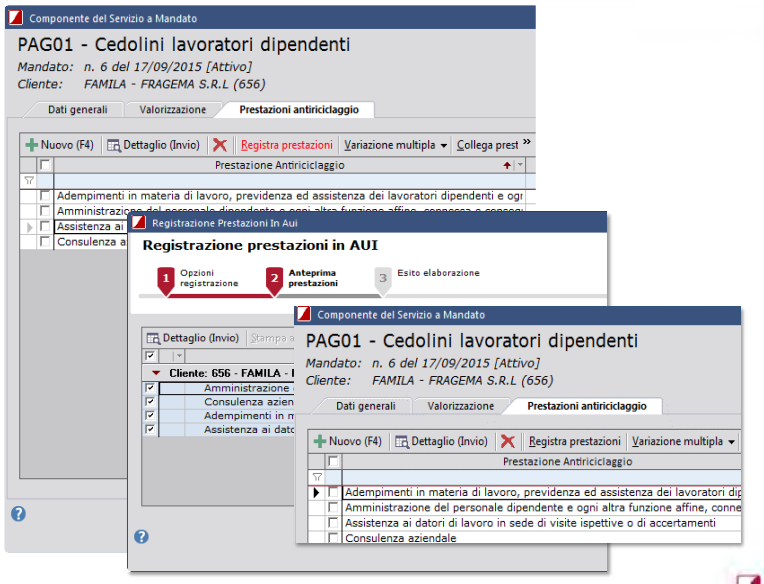
IL MANDATO PROFESSIONALE

Attraverso il mandato si imposta l'intero processo di erogazione dei servizi, dal punto di vista amministrativo e organizzativo.

- Quali servizi erogare
- Decorrenza / scadenza
- Condizioni economiche
- Generazione del piano canoni
- Registrazione prestazioni in Antiriciclaggio

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

EUTEKNEFORMAZIONE

Didactica Professionisti

I PROCESSI AMMINISTRATIVI

GESTIONE DEI SERVIZI EXTRA MANDATO

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati
IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL TIME SHEET

- ✓ Attraverso il «rapportino» o *timesheet* gli operatori registrano le ore dedicate ai vari servizi erogati.
- ✓ **Una specifica funzione evidenzia le sole ore dedicate a servizi extra mandato.**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

I SERVIZI EXTRA MANDATO: DA DATI QUANTITATIVI

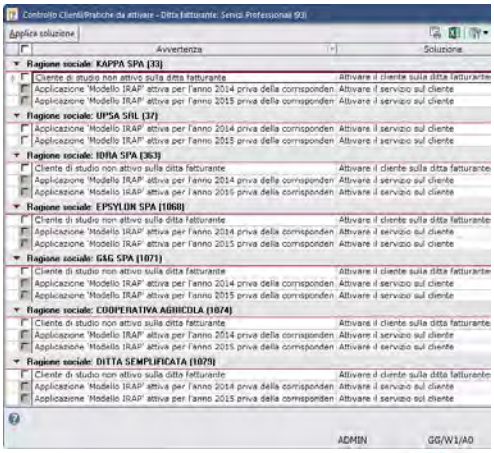
- ✓ STUDIO acquisisce da PROFIS e da JOB per ciascun cliente i «pezzi» lavorati: *Fatture, cedolini, telematici, pratiche, ecc.*
- ✓ **Una specifica funzione evidenzia i soli dati inerenti servizi extra mandato.**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

COME TRACCIARE I SERVIZI EXTRA MANDATO?

- ✓ STUDIO segnala inoltre se sono presenti clienti per i quali si sta svolgendo un adempimento in PROFIS o JOB, ma non risulta aperta la corrispondente pratica…
- ✓ …e consente di aprirla in automatico.



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

EUTEKNEFORMAZIONE

Didactica Professionisti

I PROCESSI ORGANIZZATIVI

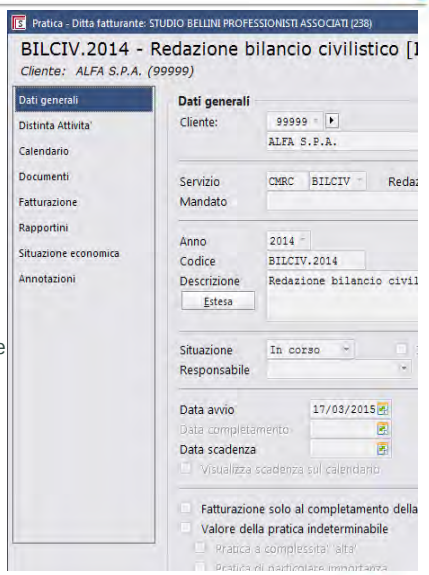
PIANIFICAZIONE E AVANZAMENTO LAVORI

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati
IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA PRATICA

La pratica è un'entità organizzativa interna, che funge da riferimento nel processo di produzione del servizio.

- ✓ Per ogni cliente, e per ogni servizio ad esso erogato, viene aperta una pratica.
- ✓ Dalla pratica sono visibili tutte le informazioni inerenti il servizio in svolgimento:
  - Responsabilità assegnate
  - Attività da fare, in corso, da svolgere
  - Impegni e scadenze
  - Rapportini
  - Documenti
  - Avvisi e fatture emesse
  - Situazione economica



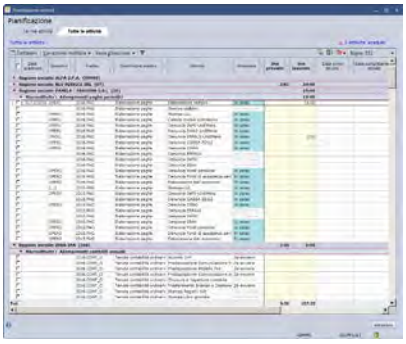
© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA PIANIFICAZIONE DELLE ATTIVITÀ

Pianificare significa, per ciascun servizio, definire le cose da fare, chi deve farle ed entro quando occorre farle.
La pianificazione delle attività di STUDIO consente di:

- ✓ associare ad ogni servizio/pratica un workflow operativo in termini di attività da svolgere;
- ✓ assegnare le attività definite alle risorse e quindi avere nozione di quale risorsa si sta occupando di quale attività;
- ✓ impostare delle scadenze;
- ✓ sapere se ci sono delle attività in ritardo o scadute rispetto alle date pianificate.

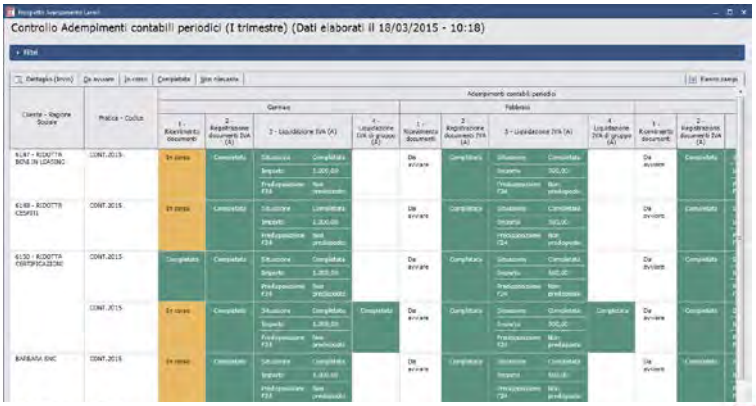


© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL CONTROLLO AUTOMATICO AVANZAMENTO LAVORI

Il controllo avanzamento lavori è a costo zero: lo stato delle attività, e numerose altre informazioni, vengono desunte automaticamente da PROFIS e JOB.



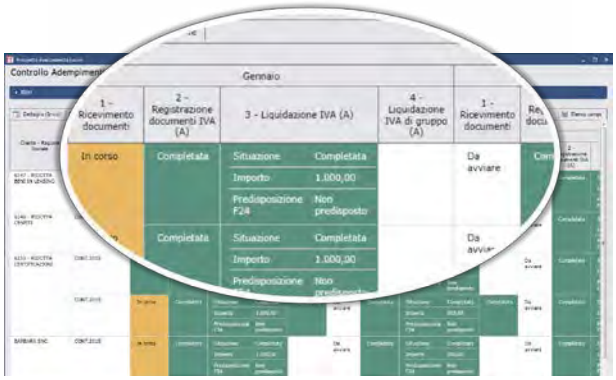
© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA PROCEDURA STUDIO®

IL CONTROLLO AUTOMATICO AVANZAMENTO LAVORI

Il controllo avanzamento lavori è a costo zero: lo stato delle attività, e numerose altre informazioni, vengono desunte automaticamente da PROFIS e JOB.



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

I PROCESSI ORGANIZZATIVI

LA RILEVAZIONE DEL TEMPO: IL TIME SHEET E I CALENDARI

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

LA RILEVAZIONE DEL TEMPO

La rilevazione del tempo è spesso vissuta come onerosa.
STUDIO fa di tutto per limitarne il costo.

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

LA RILEVAZIONE AUTOMATIVA TEMPI

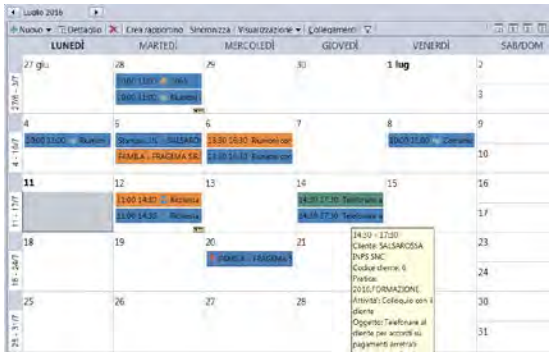
- ✓ L'operatore lavora su PROFIS o su JOB: STUDIO rileva il tempo speso sulle diverse applicazioni
- ✓ Il timer si interrompe se la videata perde il focus o l'operatore non è attivo su di essa per oltre X secondi
- ✓ Il tempo viene intestato al **cliente** e alla **pratica** corrette, creando in automatico i rapportini.

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

I CALENDARI

- ✓ Ogni operatore ha disponibilità di un calendario
- ✓ Ogni responsabile ha visibilità del calendario dei collaboratori
- ✓ Possibilità di definire più calendari di studio condivisi: "calendario ferie e chiusure", "calendario scadenze normative", ecc.

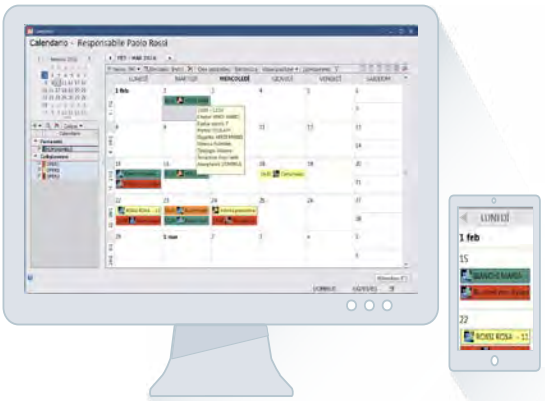


© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

CALENDARI SINCRONIZZATI

- ✓ Tutti i calendari sono disponibili su tablet e smartphone
- ✓ Sincronizzazione degli impegni con server di posta Microsoft Exchange, Microsoft Office 365 e Google.



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

EUTEKNEFORMAZIONE

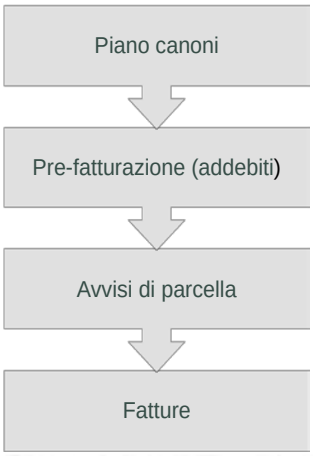
Didactica Professionisti

I PROCESSI AMMINISTRATIVI

LA FATTURAZIONE

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati
IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL PROCESSO DI FATTURAZIONE E MANDATO

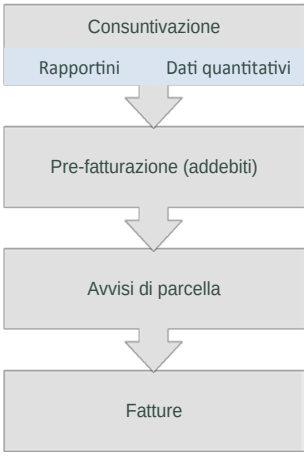


- ✓ Dai canoni derivo automaticamente una bozza di documento. È la fase di «pre-fatturazione», in cui effettuare valutazioni ed eventuali modifiche.
- ✓ Successivamente posso derivare singolarmente o massivamente dalle bozze gli avvisi di parcella, o direttamente le fatture.

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

IL PROCESSO DI FATTURAZIONE E EXTRA MANDATO



- ✓ STUDIO determina automaticamente le prestazioni extra mandato da fatturare.
- ✓ Nella fase di pre-fatturazione, le prestazioni vengono valutate e valorizzate.
- ✓ Successivamente posso derivare singolarmente o massivamente dalle bozze gli avvisi di parcella, o direttamente le fatture.

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

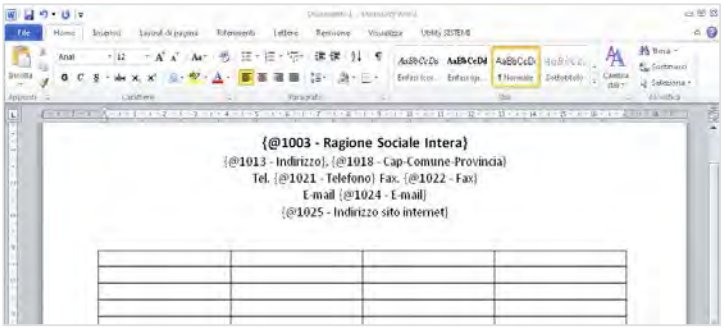
IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

Con la **Fatturazione** un'unica funzione di menù per gestire l'intero processo in maniera sicura e guidata.

Fatturazione: l'emissione del documento avviene con Microsoft Word®.

LA FUNZIONALITÀ

- ✓ Avvisi, fatture, fatture d'acconto, note credito, note debito, ecc.
- ✓ Emissione singola o massiva tramite wizard
- ✓ Emissione su modelli personalizzabili con Word
- ✓ Contabilizzazione immediata delle fatture emesse in PROFIS
- ✓ Incasso immediato o differito, parziale o totale.



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ANALISI DEI RISULTATI

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati
IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

ANALISI E SISTEMA DI CONTROLLO DI GESTIONE: DIVERSI LIVELLI

✓ Analisi del fatturato

✓ Analisi della marginalità e della produttività dei dipendenti

✓ Analisi incassi e pagamenti

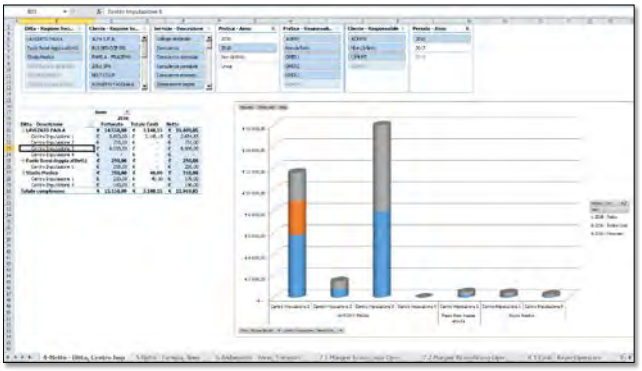
✓ Analisi per Aree Strategiche di Affari (ASA) e analisi dei costi diretti e indiretti.

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

STRUMENTI ANALISI: MS EXCEL

✓ Tutte le analisi sono esportabili su Excel®, sulla base di modelli predefiniti
✓ I modelli sono completamente personalizzabili.



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

L'ANALISI DEL FATTURATO

- ✓ Analisi del fatturato conseguito nel periodo, suddiviso per tutti i principali assi di indagine.
- ✓ Statistiche aggiuntive: ABC servizi/clienti.

Assi	Valori	Statistiche aggiuntive
• Anno / mese • Cliente • Responsabile cliente • Servizi • Famiglie • Centro di imputazione • Pratica • Ditta fatturante	• Fatture emesse • Avvisi emessi • Addebiti	• ABC Servizi • ABC Clienti

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

ABC Clienti per Fatturato

Ditta - Ragione Sociale	Cliente - Ragione So...	Servizio - Descrizione	Pratica - Anno
LAVEZATO PAOLA	AGLI FRANCESCO	Cause di lavoro	2015
Paolo Rossi doppia attività	ALFA S.P.A.	Cause di previdenza	2016
PIERFRANCO SEMPIONI	BLU SERVICE SRL	Consulenza	Non definito
ROSSINO MARIO	CANCEMI	Consulenza aziendale	Unica
STUDIO LEGALE ASSOC...	CRISTOFORO COLO...	Consulenza contabile	
Studio Medico	FAMILA - FRAGEMA ...	Consulenza economi...	

Cliente	Fatturato %	% Progressiva	ABC
SALSAROSSA INPS SNC	50,66%	50,66%	A
FAMILA - FRAGEMA S.R.L	24,13%	74,79%	A
IDRA SPA	6,75%	81,54%	B
ROSSI ROSA	5,69%	87,23%	B
NELT COOP	5,45%	92,68%	C
BLU SERVICE SRL	3,20%	95,89%	C
SCAPI LAURA	1,98%	97,87%	C
MIELE ERNESTO	0,93%	98,80%	C
ZENO ITALO	0,86%	99,66%	C
ROSSETTI PASQUALE	0,34%	100,00%	C

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

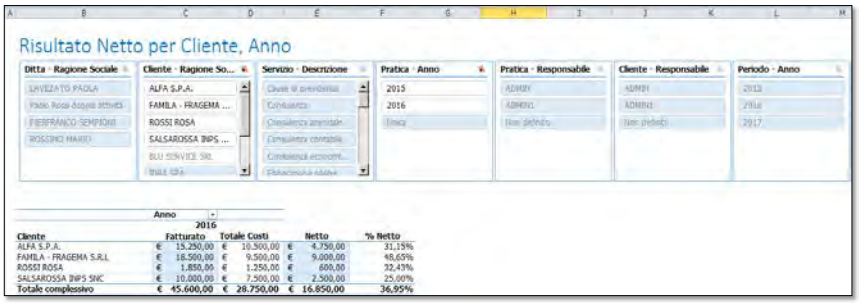
ANALISI DELLA MARGINALITÀ

- ✓ Analisi del margine conseguito, considerando fatturato, spese sostenute e prestazioni orarie valorizzate a standard.
- ✓ Statistiche aggiuntive: ABC servizi/clienti.

Assi	Valori	Statistiche aggiuntive
• Anno / mese • Cliente • Responsabile cliente • Servizi • Famiglie • Centro di imputazione • Pratica • Ditta fatturante	• Spese da rapportino • Costo standard ore imputate • Fatture emesse • Avvisi emessi • Addebiti	• ABC Servizi • ABC Clienti

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

CONTABILITÀ ANALITICA: L'OBIETTIVO

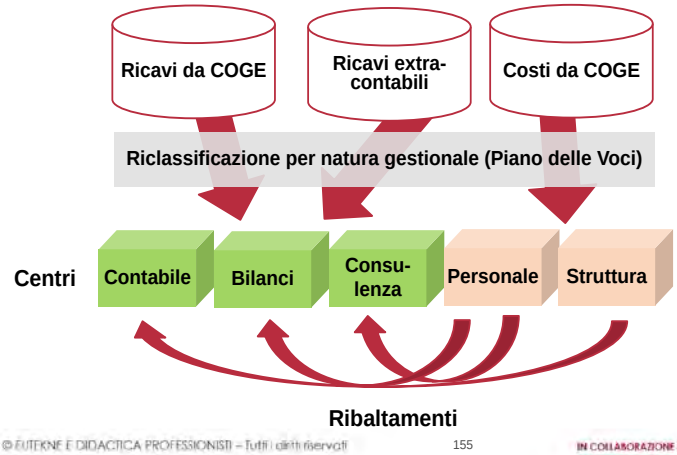
- ✓Fornire al professionista le informazioni riguardanti l'andamento e la redditività dello Studio, e dei servizi offerti.
- ✓Tutte queste informazioni sono ottenibili con la Contabilità Analitica che determina:
  - la **marginalità dei centri di profitto** (es.: i servizi erogati) considerando sia i costi direttamente imputati, sia quelli trasferiti da altri centri
  - il **costo effettivo delle ore lavorate** per ogni centro di profitto.
- ✓Oggetto di rilevazione nella contabilità analitica sono i movimenti di ricavi e costi imputabili per competenza direttamente ad un **centro di imputazione** (profitto/costo) e classificati per natura sul **Piano delle voci**.
- ✓I ricavi comprendono non solo i movimenti contabili, ma anche quelli extracontabili (ricavi presunti) derivanti da addebiti e avvisi di parcella

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

CONTABILITÀ ANALITICA: LE MODALITÀ

Alla base, l'idea che si possa applicare anche nei nostri studi la stessa metodologia di controllo di gestione che come professionisti applichiamo alle aziende.



© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

LA PROCEDURA STUDIO®

Quadro di chiusura

Dettaglio (Invio)

Voce	Descrizione	Gennaio	Profitto						Funzionale	Ausiliario	Produttivo
			210 - Contabilità	220 - Bilanci e dichiarazioni	230 - Revisione contab. e collegi sindac.	240 - Incarichi giud. e stragiud.	250 - Operazioni straordinarie	260 - Consulenza aziendale	110 - Segreteria e spese generali	410 - Costi di gestione	310 - Personale di studio
10	COMPENSI/RICAVI	93.321,46	16.644,44	3.001,78	7.182,87	22.800,00	15.896,60	27.795,77			
1010	COMPENSI/RICAVI DA PRESTAZIONI	91.613,83	16.644,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.135,14			
101010	Compensi/ricavi da prestazioni	91.613,83	16.644,44	2.901,78	7.082,87	22.300,00	15.646,60	27.135,14			
1020	ALTRI RICAVI	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63			
102010	Altri ricavi	1.707,63	100,00	100,00	100,00	500,00	250,00	657,63			
20	COSTI	66.959,54							4.133,51	7.336,33	58.506,00
2010	COSTI LAVORO AUTONOMO E DIPE	58.506,00									58.506,00
201014	Compensi e rimborsi dei professioni	28.000,00									28.000,00
201020	Altre consulenze e prestazioni di lav	14.506,00									14.506,00
201030	Retribuzioni dipendenti	10.000,00									10.000,00
201040	Ricerca, formazione e abbonamenti	5.000,00									5.000,00
201050	Costi diversi personale dipendente	1.000,00									1.000,00
2020	COSTI AUTO	1.499,67							1.499,67		
202010	Costi auto professionisti	1.499,67							1.499,67		
2040	COSTI GESTIONE LOCALI	7.103,67								7.103,67	
204010	Energia elettrica	1.000,00								1.000,00	
204020	Riscaldamento	2.066,67								2.066,67	
204030	Telefonia e servizi telematici	670,34								670,34	
204040	Sistema informativo	100,00								100,00	
204050	Altre spese gestione locali	800,00								800,00	
204060	Canoni di leasing/locazione immobil	1.466,66								1.466,66	
204070	Manutenzioni e riparazioni immobili	1.500,00								1.500,00	
2050	SPESE GENERALI	2.066,52							1.633,84	232,68	
205010	Stampa, valori bollati e cancelleria	107,46								107,46	
205020	Assicurazioni	1.883,43							1.883,43		
205040	Ammortamento ordinario mobili e m	125,23								125,23	
205080	Altre spese generali	750,41							750,41		
40	ONERI GESTIONE EXTRA-CARATTEI	692,66							692,66		
4020	ONERI TRIBUTARI	442,66							442,66		
402010	Imposte e tasse	442,66							442,66		
4030	ONERI FINANZIARI	250,00							250,00		
403010	Spese bancarie e oneri finanziari	250,00							250,00		
50	**TOTALE RICAVI**	**93.321,46**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.850,00**	**15.896,60**	**27.795,77**			
60	**TOTALE COSTI**	**70.662,53**							**4.826,17**	**7.336,33**	**58.500,06**
70	**SALDO ANTE TRASFERIMENTI**	**22.658,93**	**16.644,44**	**3.001,78**	**7.182,87**	**22.800,00**	**15.896,60**	**27.795,77**	**4.826,17-**	**7.336,33-**	**58.500,00-**
80	ALLOCAZIONE COSTI AUSILIARI		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-
8010	Allocazione costi di gestione		733,63-	146,73-	366,82-	1.210,49-	293,45-	1.613,99-	256,77-	7.336,33	2.714,44-
85	**SALDO POST TRASFERIMENTI CC**	**22.658,96**	**15.910,81**	**2.855,06**	**6.816,06**	**21.589,51**	**15.603,14**	**26.181,77**	**5.082,94-**	**0,00**	**61.214,44-**
90	ALLOCAZIONE COSTI PRESTAZION		9.756,00-	1.820,00-	2.940,00-	13.140,00-	7.540,00-	17.000,00-			56.896,00
9030	Allocazione costi dipendenti		9.756,00-	1.820,00-	2.940,00-	13.140,00-	7.540,00-	17.000,00-			54.896,00
95	**SALDO DI GESTIONE**	**22.658,96**	**6.154,81**	**2.964,94-**	**3.876,06**	**7.749,51**	**8.063,14**	**9.181,77**	**5.082,94-**	**0,00**	**4.318,44-**

© EUTEKNE E DIDACTICA PROFESSIONISTI – Tutti i diritti riservati

IN COLLABORAZIONE CON sistemi Professione Informatica

GIORNATA DI STUDIO
ANNO FORMATIVO 2017-2018

ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO PROFESSIONALE E CONTROLLO DI GESTIONE

A cura di Nicola LUCIDO e Olindo GIAMBERARDINI

APPROFONDIMENTI

I profili organizzativi, gestionali ed amministrativi dello studio professionale
(a cura di Nicola Lucido)

SLIDE

I profili organizzativi, gestionali ed amministrativi dello studio professionale
(a cura di Nicola Lucido)

Organizzazione dello studio professionale e controllo di gestione con la procedura studio®
(a cura di Olindo Giamberardini)

EUTEKNE
formazione@eutekne.it
eutekneformazione.it

DIDACTICA PROFESSIONISTI
formazione@didacticaprofessionisti.it
didacticaprofessionisti.it