



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Genova

LA CRESCITA DELLO STUDIO PROFESSIONALE

STRATEGIE PER LE RISORSE UMANE



Alessandra Damiani

Managing Partner

Barbieri & Associati Dottori Commercialisti

alessandra.damiani@barbierieassociati.it



International
Federation
of Accountants

Tour Organizzazione ACEF 2014 – Evoluzione della professione, Aggregazioni, e Crescita dello Studio
Genova – 10 aprile 2014



ASSOCIAZIONE
ITALIANA
DI ESPERTI
CONTABILI



Specializzarsi o non specializzarsi? La vostra strategia competitiva

- **La leadership di mercato basata sul contenimento dei costi generali**
- **La differenziazione**
- **La specializzazione**
- ***L'approccio specialistico***
- ***L'approccio generalista***



La sfida delle differenze generazionali

- **La differenza tra il vostro modo di ragionare e quello dei vostri collaboratori**
- **I valori fondamentali**

«Pochi valori fondamentali, incentrati sul rispetto, costituiranno le fondamenta di tutti i vostri rapporti con le persone che hanno a che fare con il vostro studio ...»



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Genova

I FATTORI CHE INFLUISCONO SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

© ACEF Associazione Culturale Economia e Finanza
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati



International
Federation
of Accountants

Tour Organizzazione ACEF 2014 – Evoluzione della professione, Aggregazioni, e Crescita dello Studio
Genova – 10 aprile 2014





Le aspettative della comunità

- **Buon livello di istruzione e consapevolezza dei propri diritti**
- **Determinazione a far rispettare i propri diritti**
- **Esigenza assunzione responsabilità in caso di errore**
- **Standard deontologici e di condotta elevati**



I cambiamenti economici

- **Difficoltà nel reperire collaboratori qualificati**
- **Maggiore presenza di collaboratrici**
- **Mobilità internazionale dei lavoratori con alto livello di specializzazione**
- **Trasferimento all'estero in «outsourcing» delle funzioni contabili e amministrative**
- **Rallentamento del tasso di crescita delle retribuzioni**
- **Età di pensionamento**



Quanto *appeal* ha uno Studio oggi?

- **Corporate identity**
- **Prospettiva economica**
- **Ambiente professionale di prestigio**

L'importanza di essere se stessi.....



Quanto *appeal* ha il nostro Studio oggi?

Ci piacerebbe lavorare per noi?

- **Identità**
- **Condizioni di lavoro e compensi**
- **Sviluppo delle competenze e carriera**
- **Attenzione alle esigenze individuali**



Diventare la "scelta preferibile"

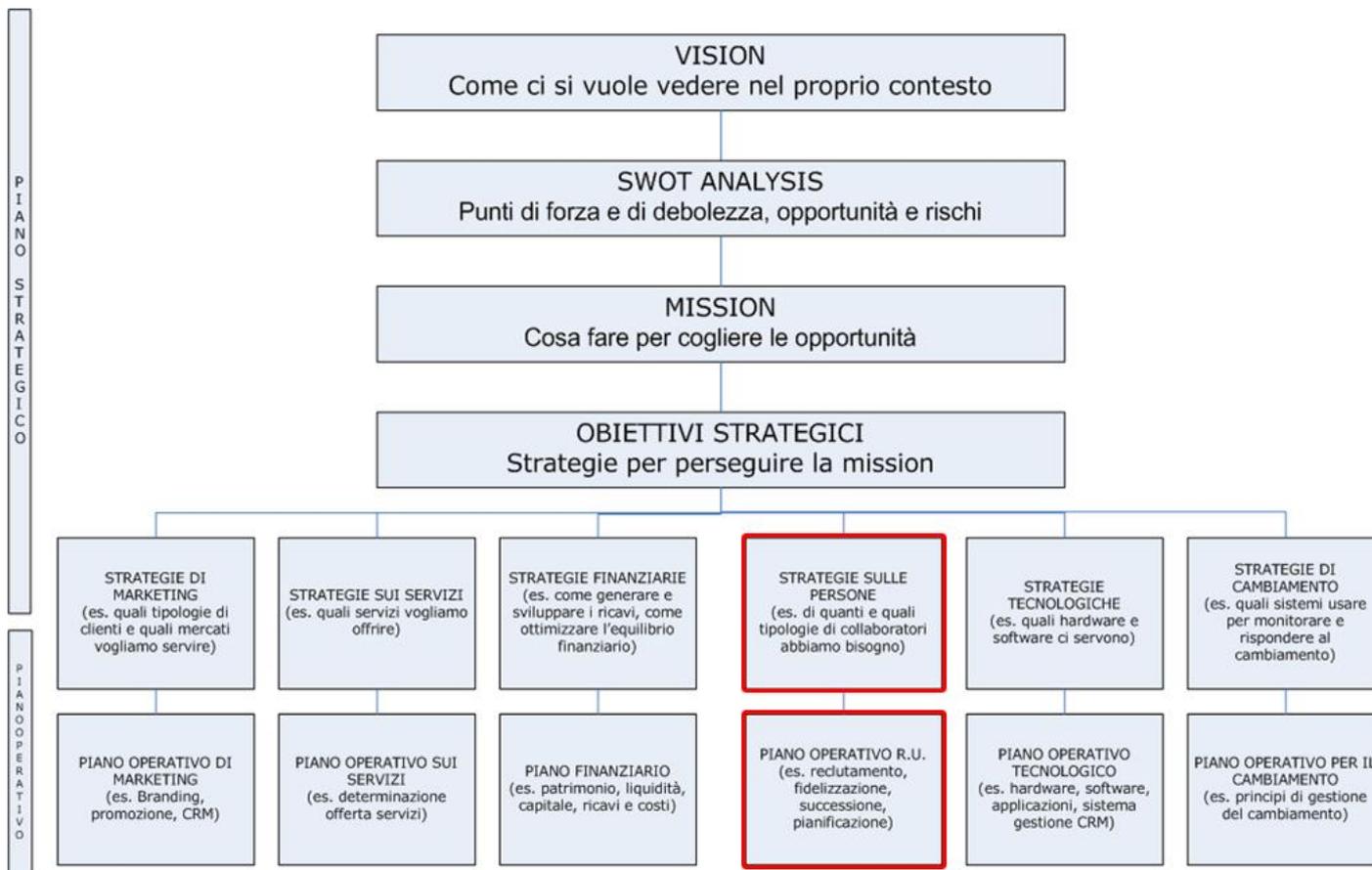
- **Presentarsi come una valida alternativa, se non la migliore**
- **Enfatizzare le differenze per attrarre persone differenti**
- **Selezione passiva o attiva?**



Le fasi di sviluppo della squadra

- 1. Costruzione**
- 2. Assestamento**
- 3. Regolamentazione**
- 4. Prestazioni**
- 5. Scioglimento**

Diagramma della pianificazione strategica: STRATEGIE SULLE PERSONE E PIANO OPERATIVO





Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Genova

**STRATEGIE
SULLE PERSONE**



**PIANO OPERATIVO
RISORSE
UMANE**



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Genova

LE STRATEGIE PER LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

© ACEF Associazione Culturale Economia e Finanza
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati



International
Federation
of Accountants

Tour Organizzazione ACEF 2014 – Evoluzione della professione, Aggregazioni, e Crescita dello Studio
Genova – 10 aprile 2014



ASSOCIAZIONE
CULTURALE
ECONOMIA
E FINANZA



Analizzare il *mix* delle competenze

- **Predisporre organigramma**
- **Predisporre mansionario per ciascuna figura professionale: professionisti senior, junior, addetti alla segreteria/ amministrazione, ecc.**
- **Definire le qualifiche, le competenze, le conoscenze e le esperienze richieste per ciascun ruolo**
- **Verificare corrispondenza e adeguatezza rispetto al contesto**



Chiarire le aspettative del datore di lavoro

- **Atteggiamento positivo**
- **Produttività**
- **Rispetto v/regole, istruzioni e procedure**
- **Spirito di iniziativa v/il cliente**
- **Rispetto per le infrastrutture**



Chiarire le aspettative del collaboratore

- **Ruolo adeguato**
- **Remunerazione adeguata**
- **Valorizzazione delle eccellenze**
- **Formazione**
- **Rispetto diritti fondamentali**
- **Comunicazione efficace, trasparente e corretta**



Le differenze generazionali: 1929-1945



- **Offre ordine e disciplina**
- **Apprezza un atteggiamento coerente e rassicurante**



Le differenze generazionali: 1946-1964

- **Ottimista, ambizioso, leale**
- **Il posto è sicuro**
- **Valuta il lavoro come status symbol**
- **Si concentra sul risultato richiesto, senza implicazioni particolari o ricerca di vantaggi**





Le differenze generazionali: 1965-1979

- **Entrambi i genitori lavorano**
- **Più risoluto, individualista, irriverente e autonomo**
- **Si concentra sulle relazioni personali, sui vantaggi personali, sulle doti personali e sui propri diritti**
- **Non bada troppo al lungo periodo, alla fedeltà lavorativa o agli status symbol**
- **Facile da assumere, molto difficile da mantenere!**





Le differenze generazionali: 1980-1995

- **Si aspetta grande flessibilità sul lavoro**
- **Si pone diversamente da ogni altra generazione**
- **Simile ai veterani nell'essere ottimista, sicuro e socievole, dotati di forte moralità e senso civico**
- **A suo agio con le diversità e interessato a "connettersi"**
- **Difficile da motivare!**





Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Genova

Le differenze generazionali: 1996-?



???



Come reclutare i professionisti delle generazioni X e Y

- **Sviluppare una cultura di formazione continua**
- **Spronare i collaboratori a fissare degli obiettivi**
- **Elaborare dei piani individuali di crescita professionale**
- **Provvedere all'iscrizione dei collaboratori a programmi di formazione professionale, anche in modalità *e-learning***



Come reclutare i professionisti delle generazioni X e Y (segue)

- **Ridefinire le mansioni in modo più flessibile e coinvolgente**
- **Seguire e assistere i collaboratori con minore esperienza:**
 - X preferisce ricevere guida e assistenza
 - a Y piace essere guidato dai «veterani»
- **Educare i leader ad essere credibili in quanto integri, coerenti e sinceri**
- **Consentire un giusto equilibrio tra lavoro e vita privata**



Il reclutamento

- **Il datore di lavoro ideale**
- **Un posto piacevole in cui lavorare**
- **Il contratto di lavoro**
- **Il piano di promozione dello studio**
- **Il processo di selezione**
- **La verifica del background del candidato**
- **I colloqui di selezione**



L'inserimento dei nuovi «arrivati»

- **Il programma di inserimento**
- **Introduzione alla vita dello studio**
- **Definizione delle condizioni contrattuali**
- **Mansionario specifico**



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Genova

GUIDARE IL VOSTRO TEAM

© ACEF Associazione Culturale Economia e Finanza
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati



International
Federation
of Accountants

Tour Organizzazione ACEF 2014 – Evoluzione della professione, Aggregazioni, e Crescita dello Studio
Genova – 10 aprile 2014



ASSOCIAZIONE
DOTTORI
COMMERCIALISTI
E
ESPERTI
CONTABILI



Il modello della leadership funzionale

Figura 4.1 Il modello della sovrapposizione/intersezione tra team, obiettivi e individuo





Cosa si aspettano i collaboratori dal proprio leader?

- **Sincerità**
- **Competenza**
- **Fonte di ispirazione**
- **Credibilità**



I requisiti per costruire un team efficace

- **Condivisione riconoscimento e appartenenza**
- **Condivisione identità**
- **Comunicazione franca ed aperta**
- **Obiettivo comune**
- **Responsabilità reciproca e interdipendenza**



I benefici di un team efficace

- **Processi decisionali più efficienti**
- **Migliore qualità**
- **Maggiore produttività**
- **Migliori prestazioni**
- **Migliore comunicazione e maggiore coordinamento interno**



I benefici di un team efficace

- **Maggiore flessibilità per i singoli e per la struttura**
- **Miglioramento servizi offerti**
- **Pluralità di competenze e di idee**
- **Più soddisfazione ed entusiasmo**
- **Minori costi operativi**



I benefici di un team efficace

- **Stimoli alla creatività e all'innovazione**
- **Maggiore sinergia**
- **Valorizzazione dei ruoli**
- **Agevolazione dei passaggi generazionali e delle successioni**



Come formare un team efficace

- **Concordare obiettivi chiari e realizzabili**
- **Definire un piano chiaro**
- **Definire con chiarezza i ruoli**
- **Insistere sull'importanza di comunicare in modo chiaro**
- **Incoraggiare il lavoro di squadra**



Come formare un team efficace

- **Definire processi decisionali efficaci**
- **Accrescere la consapevolezza dei processi e delle dinamiche del gruppo**
- **Richiedere e favorire la partecipazione**
- **Stabilire regole di base**
- **Insistere sull'importanza dello scambio di informazioni**



Le fasi della formazione del gruppo e della crescita del team

- 1. Formazione / definizione**
- 2. Resistenza / conflittualità**
- 3. Accettazione / collaborazione**
- 4. Prestazione**
- 5. Adattamento / modificazione**



Gli stili di leadership per la creazione di un team efficace

- **Visionario**
- **Coach**
- **Affiliativo**
- **Democratico**
- **Battistrada**
- **Autoritario**



La comunicazione

- **Una comunicazione efficace dovrebbe produrre come risultato una interpretazione condivisa**
- **il modo in cui viene interpretato il messaggio dipende dalla chiarezza con cui si svolge il processo di comunicazione tra il mittente e il destinatario**



I sette passi per una comunicazione efficace

- 1. Definire il messaggio**
- 2. Preparare se stessi**
- 3. Conquistare l'attenzione**
- 4. Preparare il destinatario**
- 5. Trasmettere il messaggio**
- 6. Ricevere e chiarire il messaggio**
- 7. Concludere la conversazione**



Saper delegare: la chiave per il successo dello studio

- **Che cosa significa delegare?**
- **Perché a volte non si riesce a delegare?**
 - *Perché rinunciare a parte del controllo?*
 - *Perché mettere a rischio la fiducia del cliente?*
 - *Come mantenere la qualità della prestazione?*
 - *Mi piace farlo, perché devo smettere?*
 - *Faccio prima così !!*
 - *Lo faccio comunque meglio io !!*



Come imparare a delegare

- 1. Individuare le funzioni/aree di attività da delegare**
- 2. Stabilire chi dovrà svolgere l'incarico**
- 3. Fornire istruzioni chiare e dettagliate**
- 4. Fornire gli strumenti e l'autorità necessari**
- 5. Esprimere fiducia nelle capacità dei collaboratori**
- 6. Definire dei traguardi intermedi**



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Genova

GESTIRE E FIDELIZZARE I VOSTRI COLLABORATORI

© ACEF Associazione Culturale Economia e Finanza
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati



International
Federation
of Accountants

Tour Organizzazione ACEF 2014 – Evoluzione della professione, Aggregazioni, e Crescita dello Studio
Genova – 10 aprile 2014





Motivazione: i temi applicabili a tutti

- **La gerarchia dei bisogni umani di Maslow**
- **Sopravvivenza (bisogni primari)**
- **Sicurezza (assenza di pericoli)**
- **Socialità**
- **Autostima**
- **Autorealizzazione**
- **Capacità di trascendere il sé**
- **Segnali di scarsa motivazione / morale basso**



Fattori chiave per un ambiente di lavoro produttivo e coeso

- **Il giusto mix di competenze ed esperienze**
- **Un ambiente motivante**
- **Il giusto abbinamento tra persone e incarichi assegnati – assortimento ed equilibrio**
- **Ricompense e remunerazioni adeguate**
- **Strutture di supporto e network**



Fattori chiave per un ambiente di lavoro produttivo e coeso

- **Sistemi di reclutamento, formazione, sviluppo, orientamento e valutazione ben integrati tra loro**
- **Riconoscimento dell'unicità e delle specifiche capacità di ogni singolo collaboratore**
- **Accettazione delle differenze individuali di stile tra colleghi, tra supervisor e tra i loro superiori**



Gestione della performance

- **Esplicitare gli obiettivi di performance da raggiungere e collegarli con il business plan dello studio**
- **Valutare periodicamente la performance dei singoli collaboratori in rapporto al raggiungimento degli obiettivi definiti**
- **Ottenere un feedback in merito a tale valutazione**



Gestione della performance

- **Riconoscere o premiare i risultati ottenuti**
- **Sviluppare le capacità e le competenze individuali e del team**
- **Coaching o altro per risolvere eventuali problemi legati alla performance**



Principi per una buona gestione della performance

- **Fornire un contesto chiaro per ruolo e incarichi assegnati ai singoli collaboratori**
- **Concordare con il team e i singoli componenti obiettivi chiari e definiti**
- **Illustrare il rapporto esistente tra lavoro individuale, del team e dello studio**



Principi per una buona gestione della performance

- **Fornire guida e assistenza ove necessario senza essere invadenti**
- **Assicurare un feedback continuo, tempestivo, specifico**
- **Essere pronti a ricevere e fare proprio il feedback costruttivo**
- **Vedere la gestione della performance**
- **come una funzione in positivo**



Principi per una buona gestione della performance

- **Concentrarsi sulle problematiche legate alla performance, al comportamento e allo sviluppo, non sugli scontri di personalità**
- **Tenere conto dei diversi stadi di maturità dei collaboratori e delle circostanze**
- **Favorire la formazione professionale continua, impiegando al meglio le capacità del singolo e sviluppando il potenziale individuale**



Produttività o performance?

- **Produttività** = ore fatturabili
- **Performance** = ore fatturabili + qualità del lavoro + capacità di recuperare il tempo perduto + atteggiamento v/il lavoro -> **minore esigenza di supervisione**



Calcolare la produttività

- **Determinare la capacità di produrre fatturato**
- **Stabilire le tariffe**
- **Calcolare il budget delle potenzialità di fatturato**
- **Monitorare la produttività**



La capacità attesa di produrre fatturato

Ruolo	Capacità attesa
Titolare	50-70%
Collaboratori	70-80%
Assistenti	Dipende dalle funzioni



Definire le tariffe

Ruolo	%
Titolare	100%
Manager	75-80%
Senior	55-60%
Praticante	40-50%
Assistente	50% o meno

In alternativa si può definire una % di ricarico sul costo pieno



Stimare il fatturato potenziale per addetto (Capacity budget)

Coll. A.: 1650 ore std
*** 75% di efficienza oraria**
*** 100€/ora**
= fatturato obiettivo



Monitorare la produttività

- **Stabilire livelli standard di produttività e comunicarli allo staff**
- **Chiedere compilazione timesheet con indicazione delle ore fatturate**
- **Verificare mensilmente riepilogo ore e parcelle emesse rispetto ai livelli standard concordati**
- **Individuare eventuali scostamenti**
- **Adottare le misure necessarie per migliorare la produttività**



Come valutare la performance

- **Osservazione diretta**
- **Valutazione dell'output prodotto (produttività, atteggiamenti, comportamento)**
- **Grado di conformità agli standard fissati**
- **Analisi dei dati forniti dai sistemi di monitoraggio e dalle verifiche e controlli effettuati**
- **Feedback / colloqui formali o informali**
- **Segnalazioni o reclami da parte di colleghi, clienti o altri**



Attenzione ai pregiudizi

- **Basarsi sulla prima impressione**
- **Mettere l'uno contro l'altro**
- **Preferenza per il proprio "simile"**
- **Effetto alone**
- **Effetto mediano**
- **Preconcetti / Stereotipi**
- **Novità**
- **Giudizio sul carattere e non sul comportamento**
- **Sopra o sotto valutazione**
- **Opportunismo**
- **Errori nell'attribuzione dei risultati**



Valutare la performance Il modello dei sette fattori

- 1. Attitudine**
- 2. Livello di competenza**
- 3. Comprensione del compito da svolgere**
- 4. La decisione di impegnarsi**
- 5. La decisione di impegnarsi più o meno a fondo**
- 6. Scarsa perseveranza**
- 7. Influenze esterne / ambienti**



Prestazioni inferiori ai livelli attesi: analisi delle cause e azioni correttive

- **Fornire un feedback più frequente**
- **Soddisfare le esigenze di formazione e aggiornamento professionale**
- **Garantire supporto, informazione e coaching**
- **Colmare le carenze di risorse e di sistemi**
- **Correggere gli obiettivi se troppo elevati**
- **Assegnare mansioni più adeguate agli interessi, capacità e aspirazioni**
- **Adottare un sistema counselling che potrebbe portare anche al licenziamento in mancanza di miglioramenti**



Sistemi di valutazione della performance

- **Aree chiave di risultato (KRA)**
- **Misuratori della performance (KPI)**
- **Attitudini e conoscenze (competenze)**
- **Sviluppo professionale**



Le sette fasi del colloquio di valutazione della performance

1. Definire gli obiettivi del colloquio
2. Favorire il dialogo
3. Analizzare i risultati più importanti conseguiti
4. Esaminare le responsabilità fondamentali e i dati sulla performance
5. Analizzare eventuali scostamenti della performance rispetto ai livelli richiesti
6. Illustrare le attività principali e gli obiettivi di sviluppo previsti per il futuro
7. Concludere con una nota positiva



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Genova

FORMAZIONE E SVILUPPO PROFESSIONALE

© ACEF Associazione Culturale Economia e Finanza
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati



International
Federation
of Accountants

Tour Organizzazione ACEF 2014 – Evoluzione della professione, Aggregazioni, e Crescita dello Studio
Genova – 10 aprile 2014



ASSOCIAZIONE
CULTURALE
ECONOMIA
E FINANZA



Individuare i bisogni formativi

Predisporre un piano di sviluppo individuale contenente:

- **Le attività formative richieste**
- **I nominativi di coloro che assisteranno il collaboratore**
- **Le scadenze previste per il conseguimento degli obiettivi**



Lo sviluppo professionale come investimento

- **Le migliori prassi**
- **Monitorare puntualmente le attività imputabili a:**
 - **Formazione sulla pratica**
 - **Rilavorazioni**
 - **Ricerca**



Scheda di valutazione del personale	Non soddisfacente	Talvolta non soddisfacente	In linea con quanto richiesto	Qualche volta sopra le aspettative	Regolarmente sopra le aspettative	Note
CARATTERISTICHE PERSONALI						
Presenza						
Puntualità						
Volontà di migliorare la propria professionalità						
Doti comunicative (verbali)						
Doti comunicative (scrittura)						
Trattamento delle informazioni riservate						
RAPPORTI						
Rapporti con il responsabile e la direzione						
Rapporti con i colleghi						
Rapporti con il proprio staff						
Rapporti con i clienti						



COMPETENZE MANAGERIALI					
Capacità di supervisionare					
Capacità di trattare i problemi					
Gestione del tempo					
Capacità di promuoversi					
Capacità di promuovere lo Studio					
Spirito di iniziativa					
Capacità di seguire le istruzioni ricevute					
Capacità di dare istruzioni ai colleghi					
Capacità di trattare le questioni sottoposte dai clienti					
Capacità di redigere report					
Conoscenza delle politiche e delle procedure di Studio					



COMPETENZE TECNICHE						
Word processing						
Email						
Capacità di ricerca in internet / banche dati						
Velocità di scrittura / Accuratezza						
Capacità di archiviazione cartacea						
Capacità di archiviazione digitale						
Capacità di disamina documenti						
Attitudine al telefono						
PROFESSIONALITA'						
Lealtà al datore di lavoro						
Lealtà verso i colleghi						
Volontà di promuovere lo Studio						
TOTALE						



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Genova

TRANSIZIONE E CONCLUSIONE DEL RAPPORTO DI COLLABORAZIONE

© ACEF Associazione Culturale Economia e Finanza
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati



International
Federation
of Accountants

Tour Organizzazione ACEF 2014 – Evoluzione della professione, Aggregazioni, e Crescita dello Studio
Genova – 10 aprile 2014



ASSOCIAZIONE
CULTURALE
ECONOMIA
E FINANZA



- **Risoluzione del contratto**
- **Come trattenerne i professionisti
«senior»**
- **I motivi alla base della decisione
di abbandonare lo studio**



CONCLUSIONI

«Uno dei beni più preziosi per uno studio professionale è il capitale umano. Per riuscire a svilupparlo è opportuno elaborare strategie mirate, le cui componenti fondamentali sono una chiara definizione delle aspettative reciproche e l'impatto delle differenze generazionali»



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Genova

Grazie dell'attenzione !!!

alessandra.damiani@barbierieassociati.it



BARBIERI & ASSOCIATI
DOTTORI COMMERCIALISTI

B&A

barbierieassociati.it

Via Riva di Reno 65 - 40122 Bologna

www.barbierieassociati.it



International
Federation
of Accountants

Tour Organizzazione ACEF 2014 – Evoluzione della professione, Aggregazioni, e Crescita dello Studio
Genova – 10 aprile 2014



ASSOCIAZIONE
ITALIANA
DI ESPERTI
CONTABILI



Bibliografia di riferimento

- 1. “Guida per l’Organizzazione dei piccoli e medi Studi” pubblicata da IFAC, International Federation of Accountants, nel 2010 e la cui traduzione italiana curata dal Consiglio Nazionale è stata diffusa a luglio 2011**
- 2. “Utilizzo dei sistemi informatici per le attività di organizzazione e pianificazione negli Studi professionali”, pubblicato dal CNDCEC a giugno 2011 a cura della Commissione Informatica**
- 3. “Organizzazione e Marketing per lo Studio del commercialista”, documento presentato nel dicembre 2010 dalla Commissione Consulenza Direzionale del Consiglio Nazionale**



Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Genova

**Per approfondimenti, materiale
e per proseguire il dibattito online
visitate i nostri siti:**

www.guidaifac.it

www.economiaefinanza.org

www.barbierieassociati.it

Si ringrazia:



International
Federation
of Accountants

Tour Organizzazione ACEF 2014 – Evoluzione della professione, Aggregazioni, e Crescita dello Studio
Genova – 10 aprile 2014



ASSOCIAZIONE
ITALIANA DI
ECONOMIA E
FINANZA