



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Modulo 4

Valorizzare le persone



Giacomo Barbieri

Partner di

Barbieri & Associati Dottori Commercialisti

[@dott_barbieri](https://www.instagram.com/dott_barbieri)

[it.linkedin.com/in/giacomobarbieri](https://www.linkedin.com/in/giacomobarbieri)



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012





ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI
BERGAMO



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Agenda

- **Gestione e valorizzazione delle persone e del capitale umano dello Studio**
- **I processi di gestione delle persone**
- **Il gap generazionale**
- **Leadership**
- **Delega**
- **Controllo**

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



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012





ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI

BERGAMO



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Studio e Persone





ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Un dato empirico

Come è possibile che in Studi diversi lo **stesso carico** di lavoro sia gestito da un numero **tanto variabile** di persone?

Entriamo nell'ottica di valutare la **produttività** e le **performance**

Tempi e metodi sono applicabili?



- Uno Studio che lavora sistematicamente **“fuori giri”** può essere efficace ma di certo non è efficiente
- È possibile abbassare il “regime di rotazione” migliorando le prestazioni?

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



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Alcuni fattori esterni che influiscono sulla gestione delle persone:

- Aspettative sociali
- Congiuntura economica



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

I processi di gestione del personale

- **Identificazione dei fabbisogni dello Studio**
- **Selezione**
- **Inserimento**
- **Crescita e motivazione**
- **Monitoraggio**
- **Conflitti**
- **Uscita**

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



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012





ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Strategia di gestione delle persone

- **Gestire la variabilità**
- **Chiarire bene le aspettative**
- **Il gap generazionale**
- **Attrarre le generazioni X e Y per garantire un futuro**



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Il Gap generazionale: 1929-1945



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



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Il Gap generazionale: 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**





Il Gap generazionale: 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!**





ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Il Gap generazionale: 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



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Il Gap generazionale: 1996-?



• ????

omia e Finanza
tti riservati



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012





ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Quanto *appeal* ha uno Studio oggi?

- **Corporate identity**
- **Prospettiva economica**
- **Ambiente professionale di prestigio**
- **L'importanza di essere se stessi.....**



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

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

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



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012





ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Diventare la “scelta preferibile”

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



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Attrarre le generazioni X e Y

- Coinvolgimento nella definizione degli obiettivi
- Piani personalizzati
- Lavoro meno taylorizzato
- Gli X apprezzano la formazione “ravvicinata” per affiancamento, gli Y un mentore più anziano
- La leadership deve essere effettiva



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI

BERGAMO



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Guidare la squadra

- **Valorizzare le persone per quello che sono in grado di dare e non per quello che ci aspettiamo che diano**



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Guidare la squadra

- **Dare l'esempio**
- **Cosa si aspettano le persone dal titolare?**
- **Costruire una squadra ad alte prestazioni**
- **Differenti stili di leadership**
- **Comunicare**



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Vision e identità

Qual è il messaggio di fondo
che trasmettiamo?

È sufficientemente chiaro e
coerente?

Il brief di comunicazione

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



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012





ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

La delega

Gestire correttamente la delega per sfruttare l'effetto leva

Delegare i lavori a minor valore aggiunto, eliminarli del tutto o svolgerli nella maniera più efficiente possibile mantenendo alte le professionalità coinvolte?



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Perché non si delega?

- 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



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Delegare bene

- Decidere chi farà il compito
- Dare istruzioni chiare e precise
- Fissare una scadenza
- Fissare momenti di controllo
- Controllare e consolidare i progressi dei junior



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Le fasi di crescita della squadra

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



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI

BERGAMO



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Gestire e mantenere i collaboratori

- Motivazione
- Fattori per un ambiente positivo, produttivo e aggregante
- Produttività vs. prestazioni
- Calcolare la produttività: ore standard
- Tariffe orarie
- Capacità di fatturato individuale

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



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012





Misurare le prestazioni

- Abituare sé stessi ed i propri collaboratori ad un confronto aperto e schietto su cosa va e cosa potrebbe andar meglio
- Essere in grado di premiare l'impegno ed i risultati

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



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI
BERGAMO



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

L'efficienza attesa

Ruolo	Livello di efficienza attesa
Titolare	50-70%
Collaboratori	70-80%
Assistenti	Dipende dalle funzioni



Definire le tariffe: parametro sul titolare

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



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Stimare il fatturato potenziale per addetto (Capacity budget)

Coll. A.

1650 ore std *

75% di efficienza oraria *

100€/ora

= fatturato obiettivo

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





ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Write-Down: le attività non fatturabili

Monitoraggio puntuale delle attività imputabili a:

- Formazione sulla pratica
- Rilavorazioni
- Ricerca

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





Formazione e miglioramento

- Identificare le esigenze/opportunità di sviluppo
- Compensi
- Indurre il miglioramento continuo su ogni pratica: **cosa ci lascia ogni attività svolta per il cliente?**
- È fondamentale pianificare e saper valorizzare con i collaboratori il tempo necessario a migliorare la singola prestazione e lo Studio nel suo complesso

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



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Incentivi e riconoscimenti alcuni pro e alcune cautele

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



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012





ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Attenzione nel trarre conclusioni

- 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



Un modello di misura delle prestazioni

1. **Attitudine**
2. **Competenze**
3. **Comprensione degli incarichi**
4. **Volontà di impegnarsi**
5. **Costanza della motivazione**
6. **Perseveranza**
7. **Fattori esterni**

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



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

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						

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



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012



ASSOCIAZIONE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

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					

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



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012



ASSOCIAZIONE
DEI
DOTTORI
COMMERCIALISTI
E
DEGLI
ESPERTI
CONTABILI



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

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						

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





ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Uscite dallo Studio / collaboratori di passaggio

- **Fine del rapporto di collaborazione: gestire l'uscita "dolce", imparare dagli errori**
- **Trattenere i più anziani**
- **Sfruttare l'effetto "impollinazione" dei professionisti di passaggio, prestando attenzione alle perdite di tempo ed alla fuoriscita di know-how**

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



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012





ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Casi e strumenti

- **Mansionario “discusso” dei ruoli**
- **Piano di sviluppo “discusso” del personale**
- **Accordo “discusso” sugli obiettivi**



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI

BERGAMO



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Grazie dell'attenzione !!!

giacomo.barbieri@barbierieassociati.it

[@dott_barbieri](https://www.linkedin.com/in/giacomobarbieri)

[it.linkedin.com/in/giacomobarbieri](https://www.linkedin.com/in/giacomobarbieri)



BARBIERI & ASSOCIATI
DOTTORI COMMERCIALISTI

B&A

barbierieassociati.it

Via Riva di Reno 65 - 40122 Bologna

www.barbierieassociati.it



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012



ASSOCIAZIONE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Per ulteriori approfondimenti, materiale
e per proseguire il dibattito online
vi rimandiamo al sito:

www.guidaifac.it

**Si ringraziano i partner tecnici
del Tour Organizzazione 2012 di ACEF**



"Presentazione Guida IFAC "GESTIONE DEI PICCOLI E MEDI STUDI PROFESSIONALI"
Bergamo - 29 ottobre 2012

