



CONSIGLIO NAZIONALE  
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI

C.N.D.C.E.C.  
REGISTRO UFFICIALE  
0006879 - 16/06/2011 - USCITA  
Allegati : 1



MINISTERO DELLA GIUSTIZIA

*Il Presidente*

CS/ COO:fp

Roma, 16 giugno 2011  
*Informativa n. 50/2011*

**AI SIGNORI PRESIDENTI DEI CONSIGLI DEGLI  
ORDINI DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E  
DEGLI ESPERTI CONTABILI**

Oggetto: "Organizzazione e pianificazione negli studi professionali con l'utilizzo dei sistemi informatici - giugno 2011"

Caro Presidente,

Ti informo che il Consiglio Nazionale, nella seduta del 9 giugno scorso, ha approvato il documento "Organizzazione e pianificazione negli studi professionali con l'utilizzo dei sistemi informatici - giugno 2011", elaborato dalla Commissione "Internet e software applicativi e procedure", che Ti allego e che potrai trovare anche sul sito Internet ([www.commercialisti.it](http://www.commercialisti.it)).

Un cordiale saluto

Claudio Siciliotti



Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE  
NEGLI STUDI PROFESSIONALI  
CON L'UTILIZZO DEI SISTEMI INFORMATICI

GIUGNO 2011

---

A cura della  
**Commissione "Internet e software applicativi e procedure"**

**Consigliere delegato**

*Claudio Bodini*

**Presidente**

*Roberto Cunsolo*

**Segretario**

*Roberto Spaggiari*

**Componenti**

*Gianfranco Barbieri*

*Barbara Bonafiglia*

*Francesco Cardone*

*Giancarlo Frisiero*

*Filippo Mangiapane*

*Renzo Menegazzi*

*Amir Songhorian*

*Stefano Trentin*

**Esperto**

*Eugenio Santioni*

**Osservatori**

*Andrea Cortellazzo*

*Michele D'Agnolo*

**Irdcec**

*Lorenzo Magrassi*

**Documento redatto  
dal Gruppo di lavoro "Organizzazione studi"**

*Roberto Cunsolo*

*Roberto Spaggiari*

*Gianfranco Barbieri*

*Stefano Trentin*

*Eugenio Santioni*

*Michele D'Agnolo*

---

Mandato 2008-2012

Area di delega: *Tecnologie informatiche e innovazione studi*

Consigliere delegato: *Claudio Bodini*

Consiglieri co-delegati: *Giancarlo Attolini e Roberto D'Imperio*



# Prefazione

---

Una recente indagine del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC), pubblicata in questi giorni, ha dimostrato, grazie ad una serie di parametri statistici, che i commercialisti italiani sono diventati parte integrante del processo evolutivo del nostro Paese, non solo nell'ambito giuridico aziendale ma anche in campo tecnologico.

Se il fisco italiano si colloca al primo posto al mondo dell'indagine OCSE per quanto attiene l'informatizzazione dei servizi, pari al 100%, con il solo contributo di un 3,9% delle risorse disponibili, lo dobbiamo anche e soprattutto ai 112.000 commercialisti italiani, che da un decennio, grazie al loro intervento telematico, hanno messo nelle condizioni Agenzia delle Entrate, Ufficio del Registro delle Imprese, INPS, INAIL, Dogane, ecc., di poter entrare in possesso di un bacino enorme di dati, in formato elaborabile, di cittadini ed imprese.

I commercialisti lo hanno fatto, in qualità di intermediari della Pubblica amministrazione, sostenendo a proprie spese i costi di adeguamento di attrezzature elettroniche, di collegamenti web, di dispositivi elettronici di sottoscrizione ed autenticazione, di formazione del personale, senza poter ricevere, di contro, alcun riconoscimento per ciò che quotidianamente hanno fatto e continuano a fare.

In questi anni i professionisti hanno dovuto far fronte non solo alle continue esigenze della Pubblica amministrazione, ma hanno, di fatto, integrato il proprio sapere con nuove conoscenze in campo tecnologico. L'informatica si è affiancata, al diritto societario, al diritto tributario, alle scienze economico-contabili, al diritto del lavoro.

Sapersi destreggiare con un dispositivo di firma digitale, con una PEC, con i siti web della Pubblica amministrazione, è diventato un bagaglio cognitivo indispensabile per l'esercizio della professione.

Il Consiglio nazionale, dal suo insediamento, al fine di monitorare questa materia nell'ambito della professione, ha previsto una specifica area di delega per le tecnologie informatiche. La Commissione "Internet e software applicativi e procedure" di detta area istituzionale ha sviluppato questo manuale operativo, sotto forma di schede di facile lettura, per aiutare il professionista a destreggiarsi tra le nuove tecnologie informatiche, a organizzare lo studio con nuove metodologie organizzative, a saper evitare di essere subissato, ogni mattina, da centinaia di email.

Essere pronti a fronteggiare le nuove tecnologie e a saperle gestire ci permetterà anche di essere più efficienti, più veloci, più performanti e più capaci ad affrontare le sfide del presente e del futuro.

Un grand'uomo disse: *"Non abbiate paura del futuro perché il futuro siete voi!"*. Quell'uomo era Karol Wojtyła.

Accettiamo le sfide delle nuove tecnologie con curiosità, con coinvolgimento, con passione, impariamo a possederle e a sfruttarle a nostro servizio e a non farci travolgere.

Claudio Bodini

*Consigliere nazionale delegato alle Tecnologie informatiche e all'innovazione degli studi professionali del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili*

# Premessa

---

Il presente manuale è stato predisposto dalla Commissione "Internet e software applicativi e procedure" (da qui in avanti "Commissione") del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili (Cndcec) ed è stato concepito ai fini di un pratico utilizzo dei suoi contenuti e perciò strutturato in modo da poter essere costantemente aggiornato nel tempo attingendo dalle competenze informatiche di professionisti specializzati in informatica.

La struttura dinamica e il continuo aggiornamento del manuale sono rivolti a seguire gli sviluppi di sistemi informativi in progressiva evoluzione in modo semplice, veloce ed efficace.

Questa prima versione del manuale individua e analizza diversi elementi dell'organizzazione degli studi professionali e delle attività dei singoli professionisti; peraltro, è obiettivo della Commissione ampliare i contenuti del documento laddove ritenuto opportuno, nella prospettiva di un ragionevole bilanciamento tra completezza informativa e facilità di utilizzo del manuale, affrontando ulteriori problematiche e valutando eventualmente le segnalazioni pervenute dagli iscritti.

In questo manuale, si fa riferimento a scopo puramente esemplificativo a fornitori che hanno predisposto strumenti o utilità idonei ad affrontare le tematiche esaminate. Pertanto, né il Cndcec né la Commissione né i rispettivi componenti intendono in nessun modo sponsorizzare, favorire o approvare una piattaforma piuttosto che un'altra. L'obiettivo è semplicemente quello di fornire riferimenti pratici e spunti per soluzioni operative alle problematiche connesse alla gestione dello studio professionale attraverso il supporto di sistemi informatici. Si precisa, inoltre, che con la diffusione di questo manuale non viene concessa nessuna licenza né nessun altro diritto sui software menzionati, i quali rimangono nella piena ed esclusiva disponibilità dei legittimi titolari. L'eventuale installazione dei software citati sarà da ricondurre ad una libera ed autonoma scelta di coloro che decideranno di procedere alla loro installazione e a nessun titolo né il Cndcec né la Commissione né i rispettivi componenti potranno essere ritenuti responsabili di eventuali danni che possano derivare dalla installazione o dal successivo utilizzo di tali programmi. Il Cndcec, la Commissione e i loro componenti non si assumono, inoltre, alcuna responsabilità per eventuali virus, malware o per ogni altro tipo di "intrusione informatica" presenti nei software o nei link indicati nel presente manuale.

Occorre subito precisare che talune indicazioni fornite nel manuale possono essere oggetto di valutazioni e "interpretazioni" diverse in relazione alla varietà delle metodologie sviluppate e adottate nell'ambito della organizzazione aziendale e della molteplicità degli strumenti individuati per affrontare i medesimi problemi gestionali in funzione degli impegni, delle risorse e degli obiettivi dei singoli studi professionali e dell'attività dei professionisti.

Infine, è essenziale sottolineare che la struttura e i contenuti del presente manuale sono sviluppati in modo coordinato e coerente con i più rilevanti e recenti contributi della professione economico-contabile sulle tematiche in questione, e, in particolare, con:

1. la "Guide to Practice Management for Small and medium size Practices", dell'International Federation of Accountants (Ifac) ([scarica la Guida](#));
2. il documento "Organizzazione e Marketing per lo studio del commercialista", predisposto dalla Commissione "Consulenza direzionale" del Cndcec ([scarica la guida](#)).

## INDICE

Introduzione.....	6
<b>A CONTROLLO DI GESTIONE .....</b>	<b>8</b>
Introduzione (a cura di Michele D’Agnolo).....	8
<b>A.1 RENDICONTAZIONE DELLE ATTIVITÀ.....</b>	<b>9</b>
A.1.1 AREE STRATEGICHE D’AFFARI (ASA).....	9
A.1.2 BREAK EVEN POINT .....	11
A.1.3 BUDGET/FORECAST E ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI .....	12
A.1.4 CONTO ECONOMICO PER AREE STRATEGICHE DI AFFARI (ASA) .....	14
A.1.5 PIANO OBIETTIVI/INDICATORI .....	15
A.1.6 KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs) .....	16
A.1.7 MARGINE DI CONTRIBUZIONE.....	19
A.1.8 TIMESHEET .....	20
<b>B COMUNICAZIONE .....</b>	<b>22</b>
Introduzione (a cura di Gianfranco Barbieri) .....	22
<b>B.1 CORPORATE IDENTITY.....</b>	<b>23</b>
B.1.1 BRIEF DI COMUNICAZIONE .....	23
<b>B.2 STRUMENTI PER LA COMUNICAZIONE .....</b>	<b>26</b>
B.2.1 STRUMENTI DI CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) .....	26
B.2.2 NEWSLETTER.....	28
B.2.3 SITO WEB .....	30
B.2.4 SOCIAL NETWORK .....	32
B.2.5 BLOG.....	34
<b>C GESTIONE DELLE RISORSE UMANE .....</b>	<b>36</b>
Introduzione (a cura di Roberto Cunsolo).....	36
<b>C.1 GESTIONE CURRICULUM.....</b>	<b>40</b>
C.1.1 RECLUTAMENTO SPONTANEO E MIRATO.....	40
C.1.2 GESTIONE DELLE “STORIE PROFESSIONALI” .....	43
C.1.3 YELLOW PAGES .....	47
<b>C.2 GESTIONE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE .....</b>	<b>49</b>
<b>D. KNOWLEDGE .....</b>	<b>51</b>
Introduzione (a cura di Stefano Trentin) .....	51
<b>D.1 DOCUMENTALE.....</b>	<b>55</b>
Introduzione .....	55
D.1.1 ARCHIVIAZIONE CON FILE SYSTEM DEI DOCUMENTI CORRELATI ALL’ATTIVITÀ PROFESSIONALE .....	57
D.1.2 SOLUZIONI SOFTWARE DOCUMENTALI.....	59
D.1.3 CONSERVAZIONE SOSTITUTIVA.....	61
D.1.4 DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM (DMS) OPEN SOURCE.....	63
D.1.6 DIMENSIONI D’ANALISI IN UN SISTEMA DOCUMENTALE .....	65
D.1.7 TIPI DI INDICIZZAZIONE E CATALOGAZIONE .....	66
<b>D.2 GESTIONE DELLE INFORMAZIONI.....</b>	<b>68</b>
Introduzione (a cura di Roberto Spaggiari) .....	68
D.2.1 STRUMENTI DI CONDIVISIONE.....	69
D.2.2 METODI DI CONDIVISIONE .....	71
D.2.3 RUBRICA .....	73
D.2.4 EMAIL.....	75
D.2.5 CATALOGAZIONE E CONDIVISIONE DI EMAIL .....	77
D.2.6 FAX .....	79
D.2.7 RACCOMANDATE ONLINE .....	80
D.2.8 AGENDE E CALENDARI CONDIVISI .....	81
D.2.9 ATTIVITÀ .....	83
<b>D.3 CONDIVISIONE .....</b>	<b>85</b>
D.3.1 AUDIOCONFERENZA .....	85
D.3.2 VIDEOCONFERENZA .....	87

# Introduzione

---

Le tematiche dell'organizzazione degli studi e delle attività professionali sono certamente argomenti di "moda": sono molti i documenti tecnici e le pubblicazioni che si possono attualmente reperire tra gli operatori e che possono fornire utili informazioni in merito.

Questo manuale è finalizzato a collegare tali tematiche con opportune applicazioni pratiche, sfruttando le tecnologie informatiche presenti negli studi professionali e le capacità informatiche dei medesimi.

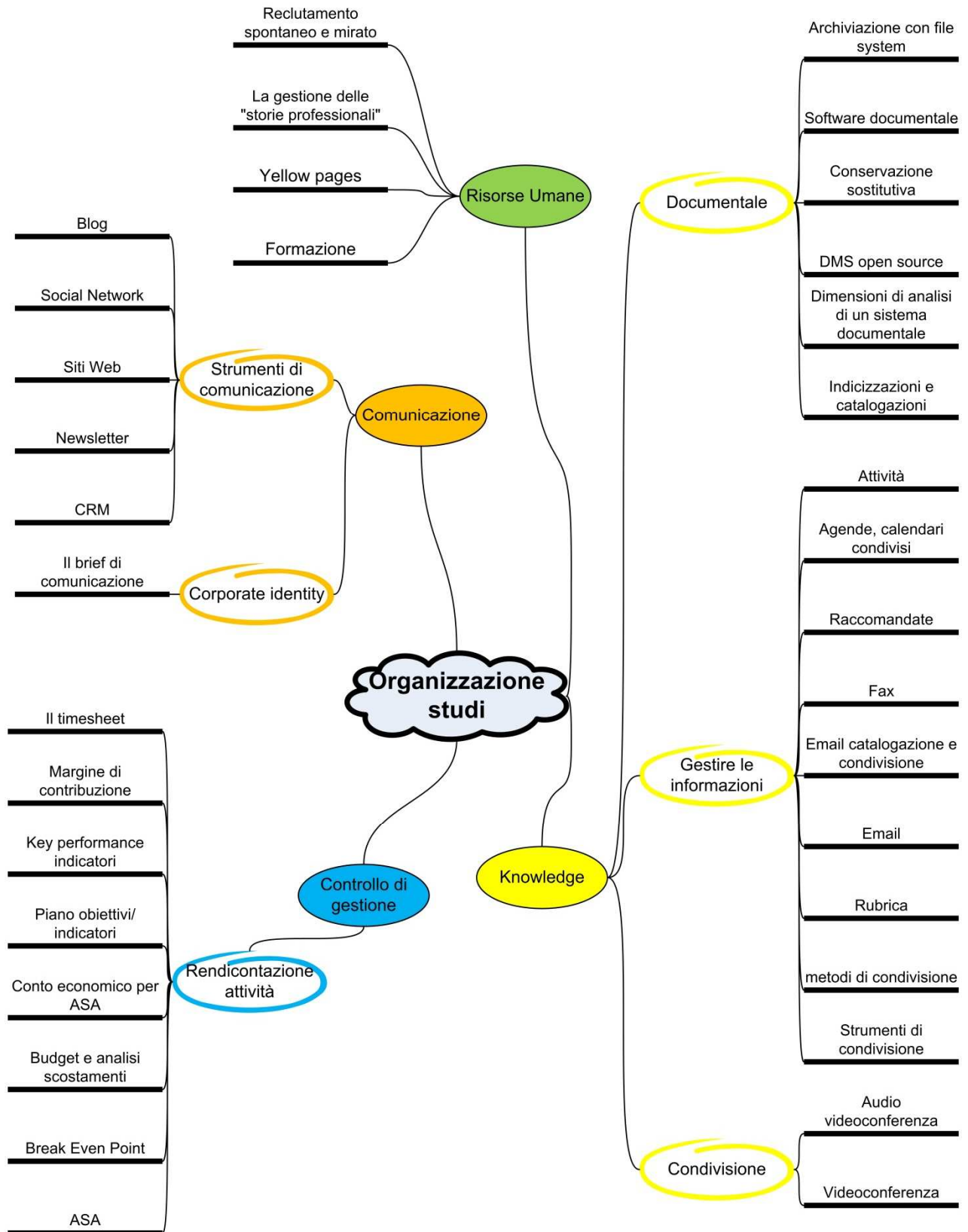
Il manuale è articolato nelle seguenti AREE principali, ciascuna elaborata sotto la supervisione di un componente della Commissione:

- A. CONTROLLO DI GESTIONE a cura di Michele D'Agnolo;
- B. COMUNICAZIONE a cura di Gianfranco Barbieri;
- C. GESTIONE DEL PERSONALE a cura di Roberto Cunsolo;
- D. KNOWLEDGE a cura di Roberto Spaggiari, Stefano Trentin.

Per ciascuna Area viene fornita una scheda introduttiva che espone sinteticamente gli argomenti trattati poi nelle schede specifiche che la seguono; le schede specifiche sviluppano quindi argomenti comuni e problematiche specifiche relative alle tematiche dell'Area, evidenziandone i fattori positivi e le criticità. Ciascuna scheda è completata da casi di studi, applicazioni operative e riferimenti bibliografici relative alle specifiche tematiche trattate nell'ambito della stessa.

La struttura dei contenuti del manuale può essere rappresentata dal seguente schema.

**Figura 1: schema dei contenuti del manuale**



# A CONTROLLO DI GESTIONE

---

## Introduzione *(a cura di Michele D'Agnolo)*

Per esercitare in modo efficace qualsiasi pratica professionale è oggi impensabile scegliere di navigare a vista o proporsi sul mercato senza un progetto specifico. Per supportare gli studi nel percorso teso al perseguimento degli obiettivi di sviluppo desiderati, l'utilizzo del controllo di gestione è diventato imprescindibile. In questo contesto, per controllo di gestione si intende il complesso delle iniziative e degli strumenti informativi adottati nello studio professionale, al fine di raggiungere obiettivi misurabili, che supportino le decisioni inerenti alle attività di gestione in condizioni di efficienza ed efficacia.

Il controllo dovrebbe perciò procedere partendo da una ricognizione delle variabili critiche della gestione, per individuare le quali può risultare utile rispondere alle seguenti domande:

- quale "tipo di studio" si è?
- quale "tipo di studio" si vuole essere?
- qual è il percorso di avvicinamento fra le due posizioni?
- quali obiettivi possono rappresentare il percorso desiderato?
- quali indicatori, anche non monetari, sono più adatti a monitorare la realizzazione della strategia e il conseguimento degli obiettivi strategici nella gestione?
- vi è un monitoraggio anche sulla dimensione economico-finanziaria di breve periodo?

Il controllo di gestione nello studio professionale può essere fondato sulla considerazione delle seguenti variabili:

1. attività sviluppate e realizzate;
2. cliente e commessa seguiti;
3. tempo dedicato;
4. qualità della prestazione cui si ambisce.

Nelle schede che seguono si forniscono indicazioni relative ai principali strumenti di controllo di gestione attivabili nell'ambito dello studio professionale, con i necessari riferimenti alle metodologie e agli strumenti informatici idonei a implementarne l'adozione, con l'avvertenza, anzi la raccomandazione, che, prima di adottare qualsiasi strumento informatico, è essenziale formare adeguatamente le risorse umane e i propri collaboratori alla cultura e alla mentalità della rilevazione e del controllo di gestione.

## A.1 RENDICONTAZIONE DELLE ATTIVITÀ

### A.1.1 AREE STRATEGICHE D’AFFARI (ASA)

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Ai fini di una maggiore efficacia, la strategia dello studio professionale deve essere definita sia a livello di <i>Corporate Strategy</i>, che rappresenta la strategia complessiva dell’intera organizzazione (si tratta, in questo caso, di definire in quali aree strategiche operi o intenda operare lo studio, come siano tra loro correlate tali aree e come debbano essere gestite a livello generale dalla direzione), sia a un livello di maggiore dettaglio rispetto alle proprie aree strategiche di attività.</p> <p>Le strategie dovrebbero essere pianificate in funzione del tipo di vantaggio competitivo che lo studio intende vantare nei confronti degli altri soggetti presenti sul mercato; quest’ultima circostanza (ovvero la rilevanza della valutazione del rapporto tra lo studio e i propri competitor) implica l’opportunità di che lo stesso studio si doti e disponga di adeguati strumenti di analisi.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Lo scenario strategico complessivo dello studio professionale può essere strutturato, e quindi analizzato, in termini di “aree strategiche di affari” (ASA). Ciascuna ASA è costituita da una o più combinazioni, coerenti tra loro, di servizi/mercati/tecnologie. Ogni singola ASA deve presentare:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. una struttura economica autonoma;</li> <li>2. un responsabile della gestione;</li> <li>3. una interazione con un’altra ASA mediante servizi di supporto;</li> <li>4. una conduzione strategica differenziata, derivante dalle caratteristiche del suo ambito competitivo.</li> </ol> <p>La definizione delle ASA corrisponde quindi alla ripartizione più significativa (dal punto di vista strategico) delle attività svolte dallo studio professionale.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Qualsiasi Sistema di Controllo di Gestione che distingua costi e ricavi in base alle ASA</p>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permette una valutazione dei contributi di ciascuna area alla redditività complessiva dello studio.</li> <li>• Permette una pianificazione strategica più puntuale rispetto alle caratteristiche di ciascuna area strategica dello studio;</li> <li>• Consente di allineare i comportamenti di tutti le risorse umane dello studio agli obiettivi e alle strategie dello studio nel suo complesso.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Può sussistere una difficoltà di separazione tra costi fissi e variabili.</li> </ul>

CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
---
v. 01-2011

## A.1.2 BREAK EVEN POINT

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Gli studi professionali necessitano di strumenti di programmazione sempre più efficaci e di informazioni che consentano di indagare e valutare in modo attendibile la compatibilità tra le potenzialità del mercato cui si rivolgono o cui intendono rivolgersi e la propria struttura produttiva.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Tra gli strumenti di controllo e gestione è possibile adottare la Break Even Analysis, basata sul conto economico riclassificato a margine di contribuzione in cui si distinguono i costi totali in fissi e variabili rispetto al volume di attività dello studio professionale. Lo strumento consente di identificare il punto di pareggio in corrispondenza del quale i ricavi eguagliano i costi e, quindi, di determinare a quale grado di saturazione delle risorse ovvero della capacità produttiva, o in corrispondenza di quale ammontare di fatturato dello studio, si realizzi l'equilibrio economico; in altri termini, esso consente, pertanto, di analizzare gli effetti sul reddito di possibili variazioni di quantità economiche, quali il numero di pratiche effettuate o previste, i costi fissi, i costi variabili e i prezzi.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Posso essere utilizzati due metodi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. metodo matematico/analitico: rappresenta, tramite equazioni, le relazioni esistenti tra le variabili in oggetto (costi e ricavi);</li> <li>2. metodo grafico: rappresenta le funzioni di costo e di ricavo in un sistema di assi cartesiani.</li> </ol>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficace strumento di programmazione.</li> <li>• Offre valide informazioni a supporto delle decisioni correnti aziendali.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analisi si fonda su una relazione lineare tra le quantità, circostanza che nella realtà non si verifica; la Break Even va dunque utilizzata con le dovute cautele.</li> <li>• Il modello può risultare eccessivamente semplificato per gli studi che operino erogando prestazioni diversificate.</li> <li>• La distinzione tra costi fissi e costi variabili non è sempre di facile determinazione.</li> </ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p><a href="http://www.pmi.it/software/tutorial/2024/la-break-even-analysis.html">http://www.pmi.it/software/tutorial/2024/la-break-even-analysis.html</a></p> <p><a href="http://www.mkt.it/bilancio/break-even-point.htm">http://www.mkt.it/bilancio/break-even-point.htm</a></p>
v. 01-2011

### A.1.3 BUDGET/FORECAST E ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Dal punto di vista organizzativo, è sempre più evidente la necessità di una gestione non passiva, ma proattiva dello studio professionale, ossia di una gestione capace di anticipare per quanto possibile gli avvenimenti, governandoli piuttosto che subendoli. A tal fine, è opportuno che, all'attività di monitoraggio delle performance di studio con i più tradizionali strumenti gestionali, sia anteposta un'attività di programmazione, in modo tale da assicurare che le informazioni generate dall'attività di reporting non costituiscano misurazioni isolate, ma rendano conto di scostamenti, positivi o negativi, rispetto a obiettivi predefiniti o a informazioni previsionali.</p> <p>Le rilevazioni devono in altri termini poter supportare un processo di feedback, volto all'individuazione di eventuali azioni correttive.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Lo strumento che consente di soddisfare le precedenti esigenze è il budget d'esercizio, costituito dai suoi documenti di sintesi:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>conto economico previsionale;</li><li>stato patrimoniale previsionale;</li><li>rendiconto finanziario previsionale.</li></ol> <p>Il vertice direttivo dello studio professionale deve definire una serie di obiettivi per l'anno successivo, che siano connessi agli obiettivi di pianificazione strategica o derivino direttamente dai medesimi. Se correttamente strutturato e applicato, il budget consente di tracciare nel corso della gestione corrente (e in anticipo rispetto al loro verificarsi) percorsi di comportamento organizzativo inerenti al futuro esercizio.</p> <p>Il processo di budgeting si deve concludere con la redazione dei principali documenti di sintesi:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• conto economico;</li><li>• stato patrimoniale;</li><li>• rendiconto finanziario.</li></ul> <p>Tali documenti consentono quindi di calcolare gli scostamenti, determinati dal confronto tra i risultati programmati (obiettivi) accolti nel budget di esercizio e i risultati raggiunti.</p>

TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Controllo di gestione.</li> <li>2. Dal punto di vista della strumentazione tecnico-contabile, è possibile seguire un modello che consenta un confronto tra preventivo e consuntivo: è possibile e preferibile utilizzare il conto economico per Asa (cfr. A.1.4).</li> </ol>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consente di governare in anticipo alcune variabili critiche dello studio professionale.</li> <li>• Permette che ogni singola decisione sulle variabili di governo sia coordinata e ottimizzata con riferimento al risultato globale.</li> <li>• Contribuisce a motivare le risorse umane, nella misura in cui le stesse non siano più chiamate a un miglioramento generico ma al perseguimento di obiettivi specifici, risultando maggiormente coinvolte (e soddisfatte) nel caso gli obiettivi siano infine conseguiti.</li> <li>• Consente il confronto tra risultati e previsioni e la conseguente predisposizione di azioni correttive e di misure di mitigazione.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• In condizioni di forti instabilità e turbolenze ambientali, le previsioni del budget possono risultare inattendibili.</li> <li>• Talora enfatizza eccessivamente la componente economica della gestione rispetto a quella finanziaria.</li> <li>• E' possibile riscontrare delle difficoltà nell'adozione di una rendicontazione per competenza idonea ai confronti budget/consuntivo laddove lo studio sia abituato a ragionare in termini di cassa.</li> <li>• Richiede un arco temporale di "assimilazione" perché acquisti continuità ed efficacia.</li> </ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
---
v. 01-2011

### A.1.4 CONTO ECONOMICO PER AREE STRATEGICHE DI AFFARI (ASA)

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>L'analisi della redditività non può più essere relegata ad una mera valutazione delle performance dello studio, ma deve essere considerata basilare al fine di poter operare scelte consapevoli e razionali circa il futuro dello studio stesso. È fondamentale per le organizzazioni di professionisti dotarsi di soluzioni che consentano di misurare con precisione la redditività di ciascuna delle principali prestazioni erogate, anche al fine di individuare politiche e strategie di impiego delle proprie risorse adeguate alle effettive potenzialità e alle opportunità del mercato.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Il conto economico per ASA – redatto secondo la logica del <i>direct costing</i>, logica per la quale si imputano alle ASA (oggetti di costo e, quindi, di pianificazione) i soli costi diretti, trattando invece gli altri costi di studio come costi "comuni" e, quindi, non "ripartiti" – permette la pianificazione economica per aree omogenee di attività, le quali, una volta integrate e considerate in una visione generale, costituiscono la strategia complessiva dello studio (<i>Corporate Strategy</i>).</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>1. Foglio elettronico.</p>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permette di individuare le aree che apportano il maggior contributo alla redditività complessiva dello studio.</li> <li>• Consente di poter scegliere in maniera razionale verso quali ASA concentrare energie e risorse e in quali eventualmente depotenziare l'impegno.</li> <li>• Fornisce indicazioni utili per l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse a disposizione, valutando l'opportunità di acquisire nuove risorse e/o di riqualificare quelle disponibili.</li> <li>• Può essere usato come strumento:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. di consuntivazione;</li> <li>2. di programmazione (budget);</li> <li>3. di pianificazione.</li> </ol> </li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presuppone l'adozione del timesheet/scheda per la rilevazione dei tempi.</li> <li>• Può sussistere una difficoltà di separazione tra costi fissi e costi variabili.</li> </ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p><a href="http://www.ratio.it/ratio2/ratioonline.nsf/%28allegati%29/BDF33F0163D19198C12574DB004FD1A9/\$FILE/Rati6366.pdf">http://www.ratio.it/ratio2/ratioonline.nsf/%28allegati%29/BDF33F0163D19198C12574DB004FD1A9/\$FILE/Rati6366.pdf</a></p> <p><a href="http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/202.pdf">http://www.biblio.liuc.it/liucpap/pdf/202.pdf</a></p>
v. 01-2011

### A.1.5 PIANO OBIETTIVI/INDICATORI

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Gli studi professionali necessitano di strumenti di analisi delle proprie performance, al fine di dirigere e orientare i comportamenti dei diversi soggetti che operano all'interno dello studio, di indirizzare l'allocazione delle risorse, di valutare e comunicare i progressi (o i fallimenti) nel raggiungimento degli obiettivi strategici, di valutare le prestazioni dei responsabili e, infine, di assicurare che la mission trovi effettiva applicazione.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Gli indicatori rappresentano fondamentali elementi per la declinazione del controllo gestionale che consentono di fissare e gestire obiettivi generali e strategici e di analizzare i risultati quantitativi e qualitativi della gestione. Tra gli strumenti attraverso i quali essi sono adottati è incluso il piano obiettivi/indicatori. Il piano obiettivi/indicatori è un documento che contiene:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. la descrizione degli obiettivi che lo studio si propone per ciascuna area di interesse;</li> <li>b. i criteri misurabili di valutazione del raggiungimento degli obiettivi;</li> <li>c. i responsabili del loro raggiungimento;</li> <li>d. le risorse (umane, economiche e strumentali) necessarie per il loro raggiungimento;</li> <li>e. i tempi e le modalità di attuazione delle iniziative finalizzate al perseguimento degli obiettivi.</li> </ol>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Foglio elettronico/Tabella di word/tabella cartacea.</li> </ol>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consente il monitoraggio delle performance di studio.</li> <li>• Permette di valutare la necessità di intervenire con opportuni aggiustamenti sull'organizzazione, sulla struttura o sulle risorse.</li> <li>• Consente di motivare le risorse umane, favorendo processi attraverso i quali le energie impiegate siano indirizzate in maniera più consapevole e strutturata verso specifici obiettivi, concreti e misurabili.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'utilità del piano può essere pregiudicata dalla definizione di obiettivi e indicatori non pertinenti, non raggiungibili, troppo numerosi e/o incoerenti rispetto alle effettive potenzialità dello studio.</li> </ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
---
v. 01-2011

## A.1.6 KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPIs)

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
Appare sempre più cruciale la necessità di identificare un insieme significativo di dati/informazioni, ma anche limitato e di agevole rilevazione, che misurino le prestazioni chiave dei processi gestionali dello studio, sia quelli inerenti alle prestazioni professionali e alla loro erogazione sia quelli secondari e di supporto.
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Un sistema di Key Performance Indicators (KPIs) – indicatori chiave di prestazione – si propone quale utile strumento non solo in termini di controllo strategico delle performance di studio ma anche e soprattutto come supporto informativo in sede di pianificazione strategica.</p> <p>La efficace articolazione di un sistema di KPIs presuppone:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• la chiara definizione degli obiettivi che lo studio intende perseguire in ogni area strategica;</li><li>• l'individuazione di opportune modalità di misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi;</li><li>• la definizione di target strategici relativi alle modalità di misurazione individuate;</li><li>• la pianificazione delle azioni necessarie ai fini del perseguimento degli obiettivi definiti.</li></ul>

## TECNOLOGIE UTILIZZABILI

Gli indicatori sono tutti riconducibili a rapporti tra grandezze monetarie, quantitative, qualitative o temporali e possono essere generati combinando in modo opportuno tali grandezze. Per il calcolo degli indicatori sono generalmente sufficienti strumenti come il foglio elettronico. Più difficoltoso può essere invece il reperimento dei dati all'interno dello studio.

A seconda dell'oggetto che cercano di misurare, gli indicatori possono essere classificati come:

- Indicatori di efficacia
- Indicatori di efficienza
- Indicatori quantitativi
- Indicatori qualitativi
- Indicatori economico-monetari (economici o finanziari)
- Indicatori di scenario
- Indicatori di input
- Indicatori di attività
- Indicatori di processo
- Indicatori di output
- Indicatori di outcome

Per una selezione e un utilizzo ottimale degli indicatori chiave si consiglia di compendiarli in un cruscotto o ancora meglio in una scheda di valutazione bilanciata (in inglese *balanced scorecard* spesso citata con l'acronimo *BSC*). Si tratta di uno strumento di supporto nella gestione strategica dell'impresa che permette di tradurre la missione e la strategia dell'impresa in un insieme coerente di misure di performance, facilitandone la misurabilità.

L'approccio allarga e cerca di rendere coerenti le quattro diverse prospettive di valutazione delle performance dello studio professionale:

1. la prospettiva finanziaria (*financial perspective*) - Da questo punto di vista la domanda chiave è: per avere successo dal punto di vista finanziario, come dovremmo apparire ai nostri soci? Gli obiettivi sono quelli economici finanziari, misurati dai tradizionali indicatori di performance e redditività;
2. la prospettiva del cliente (*customer perspective*) - La domanda chiave è: come dovremmo apparire ai nostri clienti? L'obiettivo è il miglioramento dell'offerta e del servizio per il cliente;
3. la prospettiva interna dello studio (*business process perspective*) - La domanda cui è necessario rispondere è: per soddisfare i consumatori, in cosa dovremmo eccellere? L'obiettivo è il miglioramento dei processi core;
4. la prospettiva di innovazione e apprendimento (*learning and growth perspective*) - La domanda chiave è: Come manterremo le nostre capacità di apprendimento e miglioramento? L'obiettivo è l'apprendimento e sviluppo organizzativo.

Per ciascuna prospettiva risultano così individuati: gli obiettivi: ciò che deve raggiungersi ed è critico per il successo; le misure: gli strumenti che verranno utilizzati per quantificare il raggiungimento di ciascun obiettivo; i bersagli: i valori-obiettivo delle misure; le iniziative: le azioni chiave e i programmi che verranno attuati al fine del raggiungimento degli obiettivi.

Vengono poi analizzate le interrelazioni possibili tra le diverse prospettive e i relativi obiettivi. Nella scheda di valutazione bilanciata dunque, partendo dalla definizione di una strategia misurata da una serie di indicatori, vengono definite una serie di azioni migliorative dei processi. A questo fa seguito una fase di raccolta e analisi dei dati che vengono confrontati con i valori-target precedentemente determinati nella fase di formulazione della strategia. Si crea così un processo correttivo di tipo ricorsivo che genera valore in seno allo studio.

PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permette di pianificare il perseguimento degli obiettivi.</li><li>• Consente che la strategia diventi il punto di riferimento per lo studio professionale.</li><li>• Favorisce l'allineamento degli obiettivi dei singoli processi agli obiettivi generali dello studio.</li><li>• Può assumere la duplice funzione di:<ol style="list-style-type: none"><li>1. strumento di controllo strategico;</li><li>2. strumento di pianificazione strategica.</li></ol></li></ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Non è sempre agevole definire gli indicatori più rilevanti e adeguati.</li><li>• Gli oneri connessi alla rilevazione possono rivelarsi maggiori rispetto agli effettivi benefici scaturenti dalla disponibilità delle informazioni raccolte.</li><li>• L'analisi e l'interpretazione di dati e informazioni acquisisce un ruolo critico per l'efficienza, l'efficacia e l'economicità del sistema di KPIs.</li></ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<a href="http://www.balancedscorecard.org/">http://www.balancedscorecard.org/</a>
v. 01-2011

### A.1.7 MARGINE DI CONTRIBUZIONE

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Negli studi professionali molti errori sono commessi in sede di determinazione delle aree di attività che consentano un ritorno economico; sovente la stima delle relative variabili avviene in maniera approssimativa. In questa prospettiva una delle variabili in base alle quali è possibile effettuare una più corretta ed efficace analisi di redditività delle attività di studio è il margine di contribuzione: ancorché risulti contraddistinto da una certa semplicità logico-concettuale rispetto ad altre informazioni comunque desumibili dal conto economico, il margine di contribuzione rappresenta un valore che consente di disporre di informazioni e dati estremamente chiari e concreti sia in sede di analisi consuntiva del risultato d'esercizio sia in sede di pianificazione.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Il margine di contribuzione può essere calcolato per esempio con riferimento alla singola ASA (es. margine di contribuzione delle prestazioni professionali area contabilità, area collegi sindacali, area dichiarativi, ecc..) oppure con riferimento al singolo partner o collaboratore/dipendente dello studio (margine di contribuzione del partner Rossi) oppure per cliente dello studio (margine di contribuzione del cliente Gialli) .</p> <p>E' possibile distinguere il margine di contribuzione di primo livello – scaturente dalla differenza tra ricavi e costi variabili –, generalmente utilizzato per valutare la capacità di copertura dei costi fissi generali del fenomeno o della dinamica oggetto della misurazione, dal margine di contribuzione di secondo livello – scaturente dalla differenza tra ricavi, costi variabili e costi fissi diretti –, utile invece per la valutazione della redditività di oggetti di misurazione più ampi, quali ad esempio le Asa.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>1. Sistema di controllo di gestione</p>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agevola un'analisi della redditività delle aree di attività, dei collaboratori, dei clienti.</li> <li>• Fornisce un'indicazione della convenienza di situazioni produttive alternative.</li> <li>• Supporta le decisioni strategiche inerenti al fatturato.</li> <li>• Risulta utile in sede di definizione delle politiche di prodotto di breve periodo.</li> <li>• Risulta utile in sede di formazione del budget.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presuppone una conoscenza perfetta della variabilità dei costi.</li> <li>• Può risultare difficile separare i costi fissi dai costi variabili.</li> <li>• Non risulta adeguato nell'ambito di decisioni che coinvolgono la struttura dello studio e, quindi, i suoi costi fissi.</li> </ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p><a href="http://www.sistrade.com/BdoisB_ITA/Doc/Rassegna1.pdf">http://www.sistrade.com/BdoisB_ITA/Doc/Rassegna1.pdf</a></p>
v. 01-2011



### A.1.8 TIMESHEET

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Tra i problemi che lo studio professionale si trova a dover affrontare vi è quello della registrazione delle modalità e dei tempi d'impiego delle proprie risorse umane; tale tematica si rivela critica nella misura in cui occorra disporre di dati oggettivi in base ai quali, da un lato, stabilire opportuni sistemi ai fini della determinazione del prezzo da applicare alla prestazioni professionali erogate e, dall'altro, sviluppare riflessioni obiettive circa i carichi di lavoro, la produttività delle risorse umane, la pianificazione delle loro attività e mansioni presso lo studio.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>L'utilizzo di un sistema di rilevazione dei tempi deve poter consentire, appunto, di quantificare il tempo che lo studio, o meglio, la singola risorsa, dedica alla realizzazione della prestazione professionale.</p> <p>A tal fine è possibile utilizzare lo strumento del timesheet.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>La scelta dello strumento più idoneo è fortemente condizionata dal tipo di supporto utilizzato (cartaceo o informatizzato); è quindi possibile sia ricorrere a schede di rilevazione manuale (elaborate ad esempio tramite foglio Excel) sia implementare un software specificamente dedicato allo scopo.</p> <p>In termini di contenuti, il modulo andrebbe costruito bilanciando i fabbisogni informativi con l'onerosità della rilevazione: se infatti la rilevazione richiede troppo tempo, oltre a risultare anti-economica può anche incidere negativamente sull'approccio delle persone chiamate ad imputare i dati, con la possibile conseguenza che il sistema nel suo complesso sia inutilizzato perché considerato esso stesso causa di ritardi e di inutili perdite di tempo. Anche in quest'ottica, è opportuno predisporre schede personalizzate per i diversi soggetti, ad esempio operando una distinzione (e una personalizzazione) tra le schede del professionista rispetto a quelle destinate ai dipendenti che svolgano attività esecutive.</p> <p>In ogni caso, è opportuno prestabilire e condividere, eventualmente avvalendosi di un documento scritto (ad esempio un manuale operativo interno):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la descrizione chiara e formalizzata dei contenuti degli oggetti di rilevazione;</li> <li>• la definizione dell'intervallo minimo di rilevazione;</li> <li>• le modalità di quadratura delle ore;</li> <li>• la tempistica di aggiornamento del timesheet (ovvero quando compilarlo).</li> </ul>

PRO (+)
<p>Sotto il profilo economico:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• controllo dei costi: passaggio da una situazione in cui si conoscono i costi complessivi delle risorse umane dello studio a una situazione in cui si riescono ad ripartire tali costi direttamente alle diverse dimensioni (prodotti, clienti, aree strategiche, altre attività, ecc.), rendendo quindi possibile valutare l'impatto economico delle decisioni di allocazione delle risorse dello studio;</li> <li>• controllo della redditività utilizzando il margine di contribuzione: possibilità di associare e confrontare i ricavi e i costi di ciascuna variabile, individuando le aree più redditizie e le eventuali aree in perdita;</li> <li>• valorizzazione della pratica a consuntivo, con possibilità di confronto con la tariffa applicata.</li> </ul> <p>Sotto il profilo organizzativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• controllo sui carichi di lavoro;</li> <li>• pianificazione delle attività, con definizione di tempi medi per le pratiche usuali e ripetitive.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibile resistenza da parte dei soggetti laddove identifichino il metodo come un controllo invasivo sulle loro attività, circostanza che potrebbe generare un impatto negativo in termini di completezza/veridicità dei dati forniti.</li> <li>• Atteggiamento ispettivo nell'analisi dei dati raccolti.</li> </ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p><a href="http://books.google.it/books?id=XjSWcJTNk0C&amp;pg=PA72&amp;dq=timesheet++studio+professionale&amp;hl=it&amp;ei=jhbUTO-FCYHJswb71bCDBQ&amp;sa=X&amp;oi=book_result&amp;ct=result&amp;resnum=1&amp;ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&amp;q&amp;f=false">http://books.google.it/books?id=XjSWcJTNk0C&amp;pg=PA72&amp;dq=timesheet++studio+professionale&amp;hl=it&amp;ei=jhbUTO-FCYHJswb71bCDBQ&amp;sa=X&amp;oi=book_result&amp;ct=result&amp;resnum=1&amp;ved=0CDEQ6AEwAA#v=onepage&amp;q&amp;f=false</a></p>
v. 01-2011

## B COMUNICAZIONE

---

### Introduzione *(a cura di Gianfranco Barbieri)*

#### *La comunicazione con i nuovi media*

L'attività di comunicazione attraverso nuovi strumenti può sposarsi molto bene con le esigenze tipiche di uno studio professionale, in quanto:

- a. richiede investimenti economici ridotti;
- b. consente di valorizzare le proprie conoscenze tecniche e le proprie relazioni personali;
- c. non viene percepita dai destinatari come "pubblicità" in senso stretto, nella misura in cui gli strumenti online consentano all'utente di scegliere a quali contenuti rivolgere il proprio interesse e decidere quali intenda approfondire.

Il professionista acquisisce credibilità anche sulla base della qualità dei contenuti che pubblica piuttosto che su quanto spende per imporsi all'attenzione del pubblico. Sebbene sia sempre possibile incorrere in comportamenti deontologicamente scorretti e in condotte che configurino veri e propri abusi, per il professionista è molto più semplice ed efficace provare a sviluppare la propria attività di comunicazione in modo legittimo e conforme ai principi previsti dal codice deontologico.

## B.1 CORPORATE IDENTITY

### B.1.1 BRIEF DI COMUNICAZIONE

#### ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE

Sotto la locuzione "*corporate identity*" (CI) sono raccolti tutti gli elementi che definiscono e caratterizzano il modo con cui lo studio e i professionisti si pongono rispetto ai loro vari interlocutori.

La CI rende tangibili i valori, la visione e la missione che lo studio intende trasmettere; è quindi indispensabile che tutti gli elementi che insieme la definiscono siano tra loro coerenti e diano una rappresentazione fedele dei valori dello studio.

La CI contribuisce a delineare la prima impressione che gli interlocutori percepiscono nei confronti dello studio cui si rivolgono o con il quale hanno comunque a che fare; essa quindi influenza fortemente le aspettative e le scelte dei potenziali clienti, dei collaboratori, dei partner.

Nello sviluppo della CI, gli errori più comuni dipendono dalla mancanza di coordinamento tra i vari elementi che ne costituiscono la struttura: talvolta l'incoerenza tra i vari elementi deriva dai diversi tempi in cui essi sono stati pensati e realizzati; altre volte incongruenze e contraddizioni derivano dalla circostanza che tali elementi sono stati concepiti e predisposti da diversi referenti, se non addirittura elaborati completamente da fornitori esterni (tipografie, web agency, ecc.). Un esempio banale, ma significativo, riguarda l'incoerenza che spesso è possibile riscontrare tra la forma e i contenuti della targa dello studio, del biglietto da visita, della carta intestata e del sito web.

Un secondo "difetto" (laddove non costituisca una scelta consapevole e ponderata), tipicamente legato alla decisione di delegare completamente lo studio grafico a fornitori esterni, è legato alla mancanza di personalità attraverso la quale lo studio si presenta: è evidente infatti che l'adozione di strumenti anonimi, realizzati sulla base di modelli e layout standard, per quanto idonei comunque ad assolvere alla propria funzione minimale, non veicolano nell'interlocutore alcuna altra informazione o impressione. Ai fini della comunicazione, la mancanza di personalità può rappresentare quindi un'occasione perduta.

Un terzo difetto, specie degli studi di più recente costituzione, è legato alla "instabilità" dell'immagine, che renda poco riconoscibile lo studio. A meno di motivazioni particolari, l'evoluzione dell'immagine nel tempo, pur indispensabile, andrebbe quindi sempre condotta nel segno della continuità, e ciò al fine di capitalizzare il valore del *brand*, posto che la stessa permanenza nel tempo rappresenti di per sé un elemento che attribuisce credibilità allo studio.

METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Una CI coerente impone una attenta valutazione del messaggio che si desidera trasmettere, valutazione che è bene tradurre e sintetizzare in un "brief di comunicazione". Si tratta di un documento sintetico (anche un pagina), condivisa da tutti i titolari, in cui si cerca di spiegare cosa lo studio voglia trasmettere e con quali modalità. Per essere efficace, è utile che tale documento si breve e asciutto, in modo da far emergere immediatamente eventuali incoerenze ed evitare così una eccessiva complessità del messaggio.</p> <p>La stesura del <i>brief</i> è generalmente il punto di partenza di qualunque agenzia di comunicazione o pubblicità. Tramite un <i>brief</i> chiaro e condiviso diventa molto più semplice capire quali siano gli strumenti più idonei a veicolare il messaggio che si intende trasmettere, quali siano indispensabili e quali superflui, quali i segni grafici più opportuni, quali i colori e la tipologia di caratteri più appropriata per esprimere i valori cardine della propria realtà organizzativa.</p> <p>Ciascuno dei vari strumenti di comunicazione (quali i biglietti da visita, le targhe, la carta intestata, il sito web, la brochure di presentazione dello studio e delle attività erogate) – che possiamo certamente considerare elementi di comunicazione esterna "essenziali" –, così come ciascuno degli altri accorgimenti nell'approccio teso alla migliore accoglienza possibile del cliente (quali la cura degli arredi, il comfort della sala d'attesa, la cura e lo stile nell'abbigliamento), prima di essere "approvato" deve essere valutato in termini di coerenza e armonia rispetto agli elementi di base definiti e condivisi nel brief e rispetto a quanto già realizzato.</p> <p>Il riferimento costante al brief aiuta a mantenere il controllo sugli obiettivi di fondo della comunicazione e impedisce di smarrire lo spirito critico nel vagliare le proposte grafiche ricevute.</p> <p>Infine, il brief è un utile strumento per tradurre in forma esplicita la conoscenza tacita dei valori dello studio, piuttosto che vederla "tramandare" solo attraverso la semplice interpretazione o imitazione degli atteggiamenti e dei comportamenti attuati dai titolari, forma esplicita cui ogni soggetto dell'organizzazione può sempre facilmente fare riferimento.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Tra gli strumenti tecnologici di sostegno e completamento della CI vanno inclusi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. il sito web, inteso sia come semplice "biglietto da visita" digitale sia come portale di scambio di informazioni;</li> <li>2. l'attività di comunicazione realizzata attraverso <i>social network</i>, blog, newsletter (anche diffuse attraverso email).</li> </ol>
PRO (+)
<p>Le soluzioni di comunicazione e, in generale, di CI basate sulle nuove tecnologie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• richiedono investimenti finanziari ridotti;</li> <li>• consentono di utilizzare facilmente i contenuti generati per uno specifico canale, ad. esempio il sito web, e di diffonderli attraverso altri strumenti, quali i social network o le newsletter, amplificandone la diffusione a costi pressoché nulli;</li> <li>• per il semplice fatto di essere utilizzate, contribuiscono a rendere differente, e quindi riconoscibile, il proprio stile di comunicazione, nella misura in cui non siano ancora di uso comune.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo studio potrebbe non possedere al suo interno la cultura e le conoscenze necessarie ad introdurre e valorizzare in maniera conveniente le nuove tecnologie, creando vincoli e dipendenze verso soggetti esterni.</li> <li>• I nuovi strumenti di comunicazione sono comunque soggetti a una continua evoluzione, e pertanto risultano poco adatti ad un approccio "conservativo", mentre richiedendo, al contrario, continui investimenti in termini di attenzione e di tempo al fine di evitare il rischio di obsolescenza.</li> <li>• Nel caso di studi con molti addetti, i necessari investimenti in formazione professionale ai fini di una "frequente" modifica dei metodi di lavoro potrebbero risultare onerosi.</li> </ul>

## CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE

In questo modo il metodo di lavoro diviene un autonomo strumento di comunicazione, che si aggiunge e completa l'immagine che lo studio trasmette attraverso la posizione dei locali, la scelta degli arredi, le modalità di accoglienza dei clienti, l'organizzazione di iniziative formative, ecc.

Tuttavia, per risultare coerente, questo approccio richiede adattamenti anche agli strumenti di comunicazione "tradizionali" usati dallo studio, quali sono ad esempio i biglietti da visita. In aggiunta alle informazioni "essenziali" (riferimenti anagrafici, dati di fatturazione, qualifiche professionali) e a quelle meno comuni (sito web, indirizzo email, cellulare), l'ultima versione dei biglietti riporta come dati aggiuntivi:

- una **fotografia** del professionista, in modo da assistere la memoria di chi ritrova il biglietto a distanza di tempo;
- un **QR Code** (codice Quick Response), che crea un collegamento immediato tra il biglietto cartaceo e il profilo aggiornato del professionista (profilo pubblicato sul sito web dello studio). Il funzionamento di questo codice è analogo a quello che si trova sempre più spesso su quotidiani, riviste o inviti a eventi; è sufficiente fotografare il **QR Code** con il proprio cellulare per essere collegati con il sito dello studio.

Questa tecnologia facilita molto la cosiddetta "*call to action*", ovvero il momento in cui il destinatario della comunicazione è chiamato ad agire per ricontattare lo studio professionale e per acquisire maggiori dettagli in merito alle attività offerte. Inoltre tale tecnologia, se adottata oggi, momento in cui è ancora poco diffusa, è di per sé in grado di attirare l'attenzione del cliente e del pubblico verso l'innovazione.

v. 01-2011

## B.2 STRUMENTI PER LA COMUNICAZIONE

### B.2.1 STRUMENTI DI *CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT* (CRM)

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Una delle principali leve di fidelizzazione della clientela è la capacità dello studio di realizzare una efficace politica di <i>customer relationship management</i> (CRM) e di tenere traccia della "storia" del cliente, della sue particolarità e dell'esito delle interazioni con lo studio nel tempo. Nel caso delle realtà di piccole dimensioni o dove sia possibile assegnare al cliente un referente stabile nel tempo che conservi la "memoria storica" della relazioni intercorse tra i due soggetti, è possibile e opportuno fare tesoro di questo patrimonio informativo, semplificando il rapporto col cliente e costruendo le basi per un solido vantaggio competitivo.</p> <p>Qualora invece le dimensioni dello studio, la presenza di differenti specializzazioni, il turnover del personale o l'elevato numero di clienti gestiti rendano troppo oneroso o impossibile tenere costantemente sotto controllo e in maniera intuitiva le relazioni con i clienti, occorre avvalersi di strumenti informatici nella prospettiva di capitalizzare e di condividere il bagaglio delle conoscenze acquisite.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Esistono strumenti di CRM specificamente dedicati all'acquisizione e alla gestione di informazioni rilevanti, ad esempio strumenti integrati con i centralini telefonici che conservino traccia delle chiamate in entrata e in uscita o strumenti che registrino i singoli quesiti poste dai clienti e le soluzioni di volta in volta adottate dallo studio per rispondere alle loro esigenze.</p> <p>Altri strumenti/funzioni di CRM consentono poi di pianificare e realizzare vere e proprie campagne di marketing in funzione della selezione di clienti potenzialmente interessati a un determinato servizio offerto, e di generare e inviare agli stessi adeguate e tempestive comunicazioni, conservando poi la traccia dei feedback pervenuti.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>I principali strumenti/funzioni tra quelle indicate sono disponibili in Microsoft Outlook Business Contact Manager, una estensione che normalmente è compresa nelle versioni di Microsoft Office utilizzate negli studi professionali. Generalmente, i software di gestione dello studio realizzati dalle software house specializzate nel settore prevedono funzionalità di base per analizzare il portafoglio clienti e tenere traccia delle attività svolte.</p>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizzazione della clientela.</li> <li>• Migliore condivisione delle informazioni chiave relative ai clienti.</li> <li>• Possibilità di programmare e gestire azioni di marketing.</li> </ul>

CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessità di formazione del personale.</li><li>• Rischio di spersonalizzare il rapporto con il cliente ("effetto call center").</li><li>• Aumento dei costi di gestione e di aggiornamento delle informazioni.</li><li>• Aumento del rischio di effettuare scelte e assumere decisioni fondate su dati inattendibili.</li></ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Microsoft Dynamics CRM: è un sistema di gestione delle relazioni con i clienti secondo un approccio di CRM completamente integrato; consente di creare e conservare una panoramica chiara dei dati del cliente, dal primo contatto fino all'erogazione della prestazione o all'acquisto del servizio e alla fase post-vendita Grazie agli strumenti di ottimizzazione dei processi relativi alla vendita, al marketing e al servizio clienti, e in virtù dell'integrazione con Microsoft Office Outlook, Microsoft Dynamics CRM offre una soluzione veloce, flessibile e conveniente.</li></ul>
v. 01-2011

## B.2.2 NEWSLETTER

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Le newsletter rappresentano la versione evoluta delle tradizionali circolari predisposte da molti studi professionali per i propri clienti. Per molti professionisti la redazione delle circolari rappresenta un momento di rafforzamento del legame con la clientela, ancorché richieda un notevole impegno in termini di aggiornamento tecnico, adattamento al portafoglio clienti e stesura del testo. L'avvento di Internet ha fortemente ridimensionato l'utilità e l'efficacia delle circolari come strumenti di fidelizzazione e di accreditamento della propria professionalità, anche perché, per quanto accurata, <u>la "redazione" dello studio non può risultare strutturata al pari di newsletter, rassegne stampa e riviste online offerte da grandi gruppi editoriali o da fornitori specializzati</u> nella pubblicazione di contenuti professionali, sia sul piano della frequenza delle pubblicazioni sia sul piano della tempestività di aggiornamento dei contenuti approfonditi.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Il concetto di circolare va quindi ripensato nell'ottica di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aggregare e selezionare contenuti già disponibili in rete, spostando il valore aggiunto che lo studio può fornire sulla sua capacità di filtrare le informazioni, al fine di fornire alle diverse tipologie di clienti solo notizie pertinenti e rilevanti in relazione alle loro attività;</li> <li>• caratterizzare i contenuti prodotti <i>ex novo</i> dallo studio per specializzazione, registro linguistico e formato espositivo;</li> <li>• raccogliere informazioni sugli effettivi interessi dei propri clienti, analizzando i dati delle statistiche di lettura e i commenti ricevuti;</li> <li>• recuperare i contenuti creati, al fine di diffonderli tramite il sito dello studio, il proprio blog, i social network, rendendoli disponibili <u>non solamente ai propri clienti ma anche ai contatti potenziali</u>.</li> </ul>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Outlook: nelle ultime versioni è dotato di una funzionalità per la gestione semplificata di liste di distribuzione che rendono agevole l'invio anche a gruppi di contatti molto numerosi.</li> <li>2. Per gestire la creazione e l'invio delle newsletter esistono anche servizi professionali fruibili via web (ad esempio Contactlab, Mailup, MailChimp) che consentono di impostare, o anche di personalizzare, un layout grafico di base da scegliere tra numerosi modelli (template) e di inserire il contenuto e gestire l'invio a una propria lista di indirizzi. È possibile inoltre segmentare gli invii dividendo il database degli indirizzi in vari sottogruppi e tenere traccia delle statistiche di lettura. Il costo di questi servizi è generalmente legato al numero di messaggi che si desidera inviare e alla frequenza degli invii.</li> </ol>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiore interazione con i destinatari, i quali possono scegliere i contenuti da approfondire, inviare commenti e gestire la frequenza di ricezione dei messaggi.</li> <li>• Analisi delle statistiche di lettura per migliorare la redazione dei contenuti, la frequenza degli invii e la segmentazione dei destinatari.</li> <li>• Recupero dell'investimento effettuato per la redazione dei contenuti attraverso il loro riutilizzo nell'ambito di altri strumenti di comunicazione.</li> <li>• Possibilità di utilizzare link a fonti esterne e contenuti multimediali (quali filmati e audio) e di incentivare la condivisione dei medesimi mediante le funzioni "segnala a un amico" o "condividi sui social network".</li> </ul>

CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibile percezione di invasività della politica dello studio (anche considerando la sempre maggiore diffusione di smartphone e tablet).</li><li>• Difficoltà nel dotare i contenuti di "personalità", ovvero definire il giusto mix di contenuti, stile espositivo e layout grafico che rendano il messaggio <u>riconoscibile tra le decine di newsletter ricevute quotidianamente</u>, e soprattutto creino un'associazione immediata e positiva con il mittente. In sostanza, anche in questo caso, affinché la comunicazione sia efficace, bisogna evitare che il destinatario trovi i propri messaggi utili ma anonimi..</li><li>• Nel caso dei servizi di spedizione, è necessario investire del tempo per imparare a utilizzarne a pieno tutte le potenzialità.</li><li>• Occorre una certa pratica per individuare un efficace settaggio e bilanciamento tra le variabili legate alla gestione delle newsletter (<u>frequenza degli invii, lunghezza dei contenuti, numero di notizie fornite, giorni e orari adatti alla trasmissione</u>).</li></ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
Il notiziario "Eutekne.Info – Il Quotidiano del Commercialista" è un ottimo esempio di pubblicazione online dai contenuti di elevata qualità, presentati con taglio professionale e tramite strumenti idonei a stimolare eventuali approfondimenti e a mantenere traccia degli argomenti di maggiore interesse.
v. 01-2011

### B.2.3 SITO WEB

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Complici i ridotti costi da sostenere per il suo sviluppo, il sito web costituisce una delle modalità di comunicazione standard di molti studi professionali; peraltro, affinché possa effettivamente rappresentare un canale di comunicazione in grado di migliorare sensibilmente l'immagine dello studio, occorre strutturare tale strumento con l'adeguata accuratezza e valutandone molteplici aspetti.</p> <p>In primo luogo, il sito deve essere coordinato con gli altri elementi che caratterizzano lo studio, in modo da creare la percezione di una continuità nella comunicazione.</p> <p>Alcuni limiti che è dato generalmente osservare nei siti web degli studi professionali possono essere sinteticamente ricondotti alle seguenti caratteristiche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• scarsa personalità del layout grafico e della struttura di navigazione;</li> <li>• assenza di contenuti che vadano oltre le informazioni basilari relative al "chi siamo", "dove siamo", "servizi offerti";</li> <li>• mancanza di aggiornamento periodico dei contenuti della sezione "novità" o "eventi";</li> <li>• mancanza di ottimizzazione di struttura, contenuti e specifiche, nell'ottica di ottenere un buon posizionamento nella scala dei risultati generati dai motori di ricerca;</li> <li>• mancanza di interazione con i visitatori (molto spesso è difficile persino individuare un indirizzo email tramite il quale contattare lo studio);</li> <li>• (in alcuni casi) sviluppo disorganico di struttura e contenuti, che renda complesso per il visitatore occasionale comprendere la logica di navigazione del sito;</li> <li>• mancata o limitata visibilità del sito su specifici browser o dispositivi, magari perché introdotti sul mercato in epoca successiva al lancio del sito (attualmente, molti siti, ad esempio, non possono essere fruiti correttamente attraverso un iPad di Apple o altri tablet).</li> </ul>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Da qualche anno sono presenti sul mercato piattaforme di <i>content management</i> (<i>Content Management System</i>, CMS), ovvero sistemi di gestione dei contenuti; si tratta di strumenti software installati su un server web studiati per agevolare la gestione dei contenuti dei siti, svincolando l'amministratore da conoscenze tecniche di programmazione. Questo tipo di piattaforme sono la base tecnologica ideale per sviluppare un sito nell'ottica di favorire l'interattività con i visitatori e di facilitare l'aggiunta di contenuti anche da parte di chi non abbia nozioni tecniche di programmazione e conoscenza del linguaggio HTML.</p> <p>Attraverso la compilazione di moduli accessibili in sezioni riservate del sito <u>è possibile aggiungere facilmente nuove pagine, spostando l'attenzione sulla qualità dei contenuti piuttosto che sul linguaggio HTML.</u></p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Alcuni esempi di CMS sono:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Sharepoint;</li> <li>2. Drupal;</li> <li>3. Joomla.</li> </ol> <p>Gli ultimi due software citati sono <i>opensource</i>, quindi beneficiano di una ampia comunità di sviluppatori, sono liberamente utilizzabili e possono essere personalizzati.</p>

PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Semplicità di aggiornamento e aggiunta di contenuti.</li><li>• Predisposizione di specifiche ai fini di una migliore indicizzazione nei motori di ricerca.</li><li>• Migliore interattività con i visitatori.</li><li>• Possibilità di personalizzazione di modelli già esistenti.</li><li>• Possibilità di sviluppare liberamente il sito attraverso centinaia di funzioni già create dalla comunità di sviluppo (integrandolo ad esempio con social network, forum e strumenti per l'e-commerce).</li></ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessità di scegliere un partner tecnologico affidabile per seguire lo sviluppo iniziale del sito.</li><li>• Necessità di destinare tempo, nella fase di sviluppo, alla comprensione delle logiche di funzionamento della piattaforma CMS al fine di orientare il progetto nella direzione desiderata.</li><li>• Necessità di destinare stabilmente risorse umane e temporali alla gestione delle richieste dei visitatori.</li></ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p>I fornitori di software applicativi per commercialisti (ed anche molti altri) propongono modelli già in parte predefiniti ("templates") che aiutano il professionista a presentare il proprio studio sulla rete velocemente ed a basso costo. Rimane tuttavia essenziale la necessità di arricchire la struttura preconfezionata con contenuti che spettano solo alla scelta del professionista e dello studio di riferimento.</p>
v. 01-2011

## B.2.4 SOCIAL NETWORK

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Dal clamore destato da Facebook, che oggi conta circa 500 milioni di utilizzatori, i social network hanno raccolto interesse planetario anche come strumenti di lavoro; esistono network espressamente dedicati alle relazioni business, quali LinkedIn o Viadeo.</p> <p>In ambito professionale e lavorativo il giudizio sul valore aggiunto di questi strumenti è controverso: da un lato molti professionisti sono preoccupati dall'uso privato dei network da parte dei propri collaboratori (e dalla conseguente riduzione del tempo produttivo), tanto da predisporre <i>firewall</i> e meccanismi di <i>content filtering</i> per impedire o limitare l'accesso ai social network; viceversa, altri professionisti investono molto del proprio tempo nell'attività online per promuovere se stessi e il proprio studio, per costruire la propria reputazione e, in alcuni casi, per fornire attività di consulenza.</p> <p>Certamente la visibilità online è un'attività estremamente personale, che <u>per essere produttiva richiede costanza e regolarità</u>. Per questa ragione è molto difficile delegare tale attività ai propri collaboratori.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>I principali social network sono in continua evoluzione e rendono costantemente disponibili funzioni e sviluppi tali da facilitare la creazione e la condivisione dei contenuti.</p> <p>L'accessibilità attraverso smartphone e tablet può aiutare a gestire gli aggiornamenti nei tempi morti della giornata, in modo da ridurre al minimo l'impatto negativo di tali necessarie attività di aggiornamento sul lavoro ordinario.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Tra i social network maggiormente utilizzati anche nell'ambito delle attività professionali si possono segnalare:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. LinkedIn;</li> <li>2. Viadeo;</li> <li>3. Twitter;</li> <li>4. Facebook.</li> </ol>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immediatezza di utilizzo.</li> <li>• Possibilità di velocizzare esponenzialmente la diffusione delle notizie.</li> <li>• Possibilità di accrescere la conoscenza in merito agli interessi dei propri interlocutori.</li> <li>• Possibilità di far conoscere aspetti di sé che non emergano dalle normali relazioni personali.</li> <li>• Possibilità di mantenere contatti con persone con le quali non si abbia o non si possa avere frequentazione stabile.</li> <li>• Possibilità di ampliare la propria rete di conoscenze attraverso amicizie comuni.</li> <li>• Possibilità di partecipare a comunità basate su interessi convergenti.</li> </ul>

## CONTRO (-)

- Dispersione del mezzo e difficoltà nel misurarne l'impatto sul ROI.
- Difficoltà nel caratterizzare il proprio profilo personale.
- Difficoltà nel mantenere un'immagine complessiva coerente e bilanciata tra "immagine fisica" e "modo di porsi" sui vari social network. I vari social network hanno "costumi ed usanze" differenti, ad esempio Facebook viene solitamente percepito come più colloquiale e dedicato allo svago rispetto a LinkedIn. Aprire il proprio profilo Facebook anche ai propri contatti di lavoro comporta necessariamente la condivisione di una parte di informazioni sulla propria vita privata e sul proprio modo di essere che tradizionalmente non attengono ad una relazione lavorativa. Queste maggiori informazioni assumono una duplice valenza: da un lato possono rinforzare il proprio modo di essere sul lavoro, migliorando la credibilità della persona e incuriosendo chi conosce solo un aspetto di noi, dall'altro possono risultare in forte contrasto con il profilo con il quale ci presentiamo sul lavoro, vanificando tutti gli sforzi fatti di apparire in un determinato modo in ambito professionale. Un buon suggerimento per evitare pericolose leggerezze è chiedersi "cosa penserebbe il mio cliente più ostico se leggesse quello che sto scrivendo?" e, parallelamente, "cosa penserebbe il mio migliore amico?".
- Possibilità che lo strumento sia percepito quale mezzo di condivisione di contenuti e relazioni non professionali.
- Difficoltà di mantenere attivi legami personali molto deboli.

## CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE

Il gruppo "Dottori commercialisti ed esperti contabili" attivo su LinkedIn riunisce circa 900 professionisti, con un ritmo di crescita di circa 10-15 nuovi iscritti a settimana. Anche Facebook è un riferimento con cui alcuni Ordini comunicano con l'esterno e gli iscritti.

v. 01-2011

## B.2.5 BLOG

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
Per molti studi professionali la gestione e la manutenzione di un sito web è un'attività considerata troppo onerosa e impegnativa, soprattutto per le difficoltà di aggiornamento dei contenuti e delle notizie pubblicate.
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>I blog hanno avuto il pregio di aprire la pubblicazione di contenuti su Internet anche ai non esperti di sviluppo web: costruire un blog con le più diffuse piattaforme, quali Blogger, Splinder, Wordpress o simili, è un'operazione gratuita che richiede pochi minuti. Nel 2007, quando i blog rappresentavano il fenomeno del momento, alcune statistiche contavano più di 70 milioni di blog attivi su Internet.</p> <p>Pur prevedendo un'infinità di varianti, nella sua forma più tradizionale il blog è una sorta di diario sul web, nel quale l'autore pubblica in ordine cronologico i propri articoli o i propri <i>post</i> (ovvero messaggi testuali con funzione di opinione o commento), generalmente consentendo ai propri lettori di commentarli. Questo strumento si presta quindi a trattare argomenti specialistici e aiuta l'autore a costruirsi una reputazione online come esperto di uno specifico argomento.</p> <p><u>Il successo di un blog dipende quindi dalla scelta del tema, dallo stile espositivo e dalla coerenza dei contenuti.</u></p> <p>Gli articoli pubblicati possono essere associati a etichette (<i>tag</i>), che ne facilitano la classificazione e la successiva ricerca. Rispetto a un sito tradizionale, nel blog viene incentivata al massimo l'attività del passaparola da parte del lettore, anche attraverso la possibilità di integrare lo stesso con funzioni specifiche che <u>aiutino i visitatori a citare e condividere gli articoli di maggiore interesse.</u></p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Le principali e più potenti piattaforme sono:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Blogger;</li> <li>2. Wordpress.</li> </ol>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilità di lancio del sito.</li> <li>• Gratuità.</li> <li>• Completa indipendenza rispetto a fornitori terzi.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficoltà nel costruire un blog "riconoscibile" e personale a causa della elementarità, in generale, della struttura di navigazione (tutti i blog sono costituiti da una serie di articoli in ordine cronologico) e dell'utilizzo di layout grafici predefiniti.</li> <li>• Difficoltà nell'adottare una linea editoriale coerente e un registro linguistico efficace.</li> <li>• Difficoltà nel distinguersi e nell'emergere tra milioni di altri blog.</li> <li>• Necessità di una gestione continua del blog e di una regolare pubblicazione di nuovi articoli (generalmente almeno uno o due alla settimana).</li> </ul>

## CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE

Tax Appeal di Elena Trombetta (<http://tax-appeal.blogspot.com/>)

Riflessioni di un dottore commercialista (<http://consulenza-pmi.blogspot.com>)

v. 01-2011

# C GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

---

## Introduzione *(a cura di Roberto Cunsolo)*

### *Importanza della gestione delle risorse umane*

Le risorse umane sono la vera ricchezza dello studio professionale; un progetto di sviluppo dello studio professionale non può prescindere da una politica di coinvolgimento del personale.

Nella gestione delle risorse umane lo studio professionale si trova oggi ad affrontare le medesime difficoltà di una azienda, sia essa a gestione individuale o a gestione societaria.

Il successo di uno studio professionale è determinato dal grado di consapevolezza dell'interdipendenza tra i seguenti due fattori:

1. clientela;
2. risorse dello studio.

La necessità di soddisfare le esigenze della clientela, abbinata alla necessità di gestire al meglio le risorse umane all'interno dello studio, per poter assecondare con professionalità e competenza le richieste della clientela, alimenta un circolo vizioso che solo con una organizzazione delle risorse umane è possibile raggiungere con livelli di eccellenza.

Lo scenario che si presenta in ogni studio è il seguente:

- la clientela è sempre più esigente e i suoi bisogni sempre più differenziati e mutevoli;
- i competitor sono in continuo aumento;
- il quadro normativo di riferimento con innovazioni continue e "permanenti" nelle materie giuridiche ed economiche che rendono difficile la gestione degli aggiornamenti professionali.

Occorre altresì considerare che le risorse umane presenti in uno studio sono contraddistinte da peculiarità diverse, sotto il profilo sia professionale sia umano, in funzione, semplificando, dell'appartenenza a una delle seguenti quattro categorie:

- soci;
- associati,
- collaboratori dipendenti;
- tirocinanti.

Ogni figura ha un proprio percorso formativo, è dotata di specifiche abilità e competenze, adotta metodi organizzativi diversi, persegue spesso singoli obiettivi personali e professionali.

Queste peculiarità non devono peraltro essere percepite e gestite quali problematiche da risolvere bensì come risorse da valorizzare nello studio professionale. In altre parole occorre trovare percorsi e strumenti in grado di orientare il lavoro delle singole risorse umane (con le proprie singole peculiarità) verso il perseguimento degli obiettivi di crescita o di sviluppo dello studio, cercando di dare vita a un ambiente al quale tutti desiderino in qualche modo (ed eventualmente per motivi diversi) appartenere e nel quale siano disposti ad impegnarsi. La creazione di tale contesto si fonda però su alcuni presupposti:

- condivisione della vision del professionista;;
- condivisione di mission e obiettivi dello studio;
- consapevolezza del ruolo di ciascuno;
- definizione delle responsabilità individuali;;
- monitoraggio interno;
- comunicazione interna.

Ai fini di una ottimale gestione delle risorse umane occorre muovere da un presupposto fondamentale: l'efficacia e l'efficienza della gestione delle risorse è legata alla presenza della figura di un leader e ai suoi comportamenti. Quindi, è necessario che il professionista individui i compiti della leadership in modo da affrontare al meglio le possibili, imprevedibili evoluzioni del mercato. Infatti, quanto più un professionista si libera di impegni operativi, delegandone lo svolgimento a collaboratori responsabilizzati, tanto più può occuparsi dello sviluppo strategico del proprio studio, nel perseguimento di un "benessere professionale" inteso come risultato generato da due fattori: qualità della vita e qualità del servizio.

Il primo compito del professionista è acquisire una vision che gli consenta di tracciare il percorso da seguire e limiti da rispettare nella gestione dello studio, circostanza che incide di conseguenza sull'atteggiamento che ciascun collaboratore è tenuto a mantenere. La vision andrebbe ancorata a obiettivi concreti e dimostrabili e formulata in maniera tale da poter essere comunicata facilmente e in modo trasparente; è essenziale che i collaboratori accettino e condividano i valori su cui si fonda la vision e che possano identificare e apprezzare il proprio ruolo nello studio, accrescere le proprie competenze ed essere invogliati ad assumersi responsabilità crescenti.

La mission è la ragione d'essere di un'organizzazione; essa può essere articolata e declinata dal professionista in modo tale che ciascun collaboratore, pur con diversi gradi di condivisione, possa essere in grado di fornire ai clienti risposte adeguate alle varie circostanze e ai servizi erogati, nel quadro generale di valori e di priorità strategiche, appunto, condivisi.

In sintesi, è opportuno che mission di uno studio professionale soddisfi i seguenti requisiti:

1. sia enunciata in modo chiaro e visibile;
2. contenga le regole fondamentali della vita all'interno dello studio;
3. sia rispettata da tutti e tenga conto della soddisfazione dei collaboratori.

Uno degli elementi del vantaggio di uno studio rispetto ad un altro è rappresentato dalla differenziazione e specializzazione che ogni studio dovrà perseguire attraverso il costante sviluppo delle competenze professionali.

Le distinte competenze costituiscono asset immateriali, che si sviluppano attraverso lo studio, l'addestramento e l'aggiornamento, e aiutano a migliorare l'autostima dei lavoratori e lo spirito di squadra.

Al fine di potenziare e di sfruttare al meglio le competenze delle risorse umane in studio, il professionista deve fissare alcune variabili relative al proprio contesto operativo; in questo senso, può aiutare rispondere alle seguenti domande:

- a. qual sia il principale know-how dello studio;
- b. qual sia il suo maggiore potenziale conoscitivo;
- c. quale tipologia di servizio ne metta in risalto le competenze;
- d. quale segmento di mercato possa meglio apprezzare tali competenze;
- e. quali altre opportunità di business possano nascere dal know-how acquisito.

Definendo la mission, appare opportuno selezionare le risorse umane secondo le necessità strategiche dello studio.

Tra gli obiettivi principali di una politica di sviluppo delle risorse umane vi è quello di perseguire un percorso che punti ad una crescita "con progresso" (e non solo quantitativa) delle conoscenze e delle competenze, e non solo professionali, delle risorse gestite. Tale ragionamento dovrebbe valere per tutti i lavoratori, ma è estremamente importante soprattutto per le risorse umane più giovani e per quanti si trovino in una fase di "crescita" della propria vita professionale.

Lo sviluppo delle risorse umane non è infatti un elemento accessorio della gestione aziendale; in particolare anzi, soprattutto nel settore dei servizi e nell'ambito delle piccole aziende (e quindi della maggior parte degli studi professionali), le risorse umane

rappresentano forse l'elemento cruciale sulla via successo. Reclutare e conservare in azienda personale dotato di professionalità e di serietà, motivato ad apprendere e a contribuire al valore economico e sociale dell'organizzazione in cui opera non costituiscono attività che si possono improvvisare, bensì sono il frutto di un cammino anche lungo e complesso, i cui artefici principali sono appunto l'imprenditore o il manager. D'alto canto, così come ogni individuo è dotato di una propria personalità, così, a ben vedere, ogni organizzazione possiede una propria e unica natura, una specifica "cultura aziendale"; solitamente tale cultura rispecchia abbastanza fedelmente la personalità di chi la dirige, dell'imprenditore, del professionista, del manager.

Con la locuzione "cultura aziendale" si intende dunque un complesso di fattori caratteristico di ogni singola azienda e piuttosto difficile da definire. Essa influisce sia nei rapporti interni sia nelle relazioni esterne, coinvolgendo più o meno direttamente i vari portatori di interesse.

In questo contesto l'espressione "risorse umane" è anche adottata per designare la funzione aziendale (in passato denominata "personale" o simili) che si occupa dei vari aspetti di un particolare sistema operativo aziendale, il sistema di gestione e sviluppo delle risorse umane, nel quale rientrano i seguenti processi relativi a dipendenti e collaboratori dello studio:

- a. pianificazione;
- b. reclutamento, selezione e inserimento in azienda;
- c. formazione;
- d. valutazione;
- e. carriera e mobilità del personale;
- f. politica retributiva;
- g. relazioni sindacali e rapporti con il personale.

Tale funzione è di solito unita, o quantomeno strettamente integrata, con la funzione "organizzazione" e va gestita in modo complementare con la funzione di amministrazione del personale, inerenti alla gestione degli aspetti retributivi, contributivi e fiscali anche delle risorse umane.

La gestione delle risorse umane va assumendo un'importanza crescente nelle organizzazioni economiche; essa si sta evolvendo in modo tale da trasformare la propria tradizionale natura di funzione prevalentemente amministrativa in quella più complessa di funzione marcatamente strategica, anche in conseguenza della centralità e criticità che i moderni modelli di management attribuiscono alle risorse umane e al loro sviluppo per il conseguimento degli obiettivi istituzionali di una organizzazione.

In questa prospettiva, un rilievo al pari crescente è assunto dai sistemi di valutazione del personale e dalla formazione e dal ruolo ricoperto dalle tecnologie dell'informazione e comunicazione (ICT). In particolare, i sistemi informativi per la gestione del personale sono andati anche essi evolvendosi: alle tradizionali funzionalità gestionali e operative (calcolo delle retribuzioni, registrazione dei dati amministrativi, ecc.) si sono rapidamente affiancate altre specifiche funzionalità di supporto ai processi decisionali. Tali associazioni e fusioni di funzioni hanno generato la definizione dei concetti di "*Human Resource Management System*" (HRMS) e di "*Human Resource Information System*" (HRIS), che si riferiscono a sistemi e processi in cui tra, appunto, gestione delle risorse umane e Information Technology si intersecano.

La pianificazione del personale è il processo volto a rendere coerente la consistenza e la qualità delle risorse umane con la missione produttiva dell'azienda. Essa andrebbe attuata in funzione degli obiettivi e delle direttive di politica aziendale, nel più ampio contesto della pianificazione aziendale.

La pianificazione del personale abbraccia i seguenti ambiti:

- **dimensionamento degli organici**, cioè le unità: tale ambito riguarda i previsti esodi, i trasferimenti e le riorganizzazioni, e definisce conseguentemente le necessarie assunzioni o altre azioni; l'eventuale fabbisogno di personale risultante, corredato dalla specificazione della tipologia e della qualità delle risorse da reclutare, costituisce il principale input al processo di selezione del personale; occorre tenere presente che l'iter di ricerca e selezione del personale può risultare lungo, per cui la pianificazione del personale deve abbracciare un periodo congruamente ampio;
- **costo**: tale ambito riguarda, appunto, la composizione del costo del lavoro e delle sue previste variazioni, applicando tali previsioni a quelle relative alla dimensione e alla tipologia degli organici di cui al punto precedente; la dimensione dei costi previsti confluisce poi nelle elaborazioni del Controllo di gestione; occorre evidenziare che in numerose tipologie di aziende il costo del personale è una componente significativa dei costi totali, alle cui dinamiche va quindi riservata una particolare attenzione;
- **ore disponibili**: tale ambito riguarda il calendario lavorativo e le relative variabili (ferie, permessi, assenteismo, lavoro straordinario, tipi di orario), applicando le previsioni sui valori di tali variabili alle previsioni sugli organici di cui ai punti precedenti; tali dati vanno quindi confrontati con i carichi di lavoro previsti nei piani produttivi, al fine di verificarne la compatibilità.

Come tutti i processi di pianificazione e *budgeting*, anche la definizione del piano del personale è un processo iterativo, che si definisce tramite continui confronti e affinamenti.

La selezione del personale è la funzione che si occupa del reperimento, della selezione e dell'inserimento in azienda di nuovi dipendenti. L'individuazione della quantità e della qualità delle risorse umane da acquisire dovrebbe ragionevolmente derivare dalle previsioni e dai risultati del processo di pianificazione del personale e in funzione delle caratteristiche delle posizioni da ricoprire. Il processo di ricerca e di selezione relativo alle posizioni di livello dirigenziale è denominato "*executive search*".

Tra le modalità più comuni di ricerca del personale vi sono le seguenti:

- analisi di candidature spontanee pervenute;
- verifica di annunci pervenuti sul sito Internet dell'organizzazione;
- verifica di annunci pubblicati su giornali e riviste specializzate;
- consultazione di annunci pubblicati su banche dati specializzate;
- ricorso ad agenzie di *recruitment* esterne;
- (con particolare riguardo alle professioni) utilizzo di organi istituzionali di categoria (Ordini provinciali per la ricerca di tirocinanti).

In linea di massima, la selezione avviene sulla base dell'analisi dei curriculum, cui seguono generalmente uno o più colloqui con il responsabile della selezione (il quale può essere anche una figura esterna all'organizzazione) e un confronto finale con il professionista titolare dello studio.

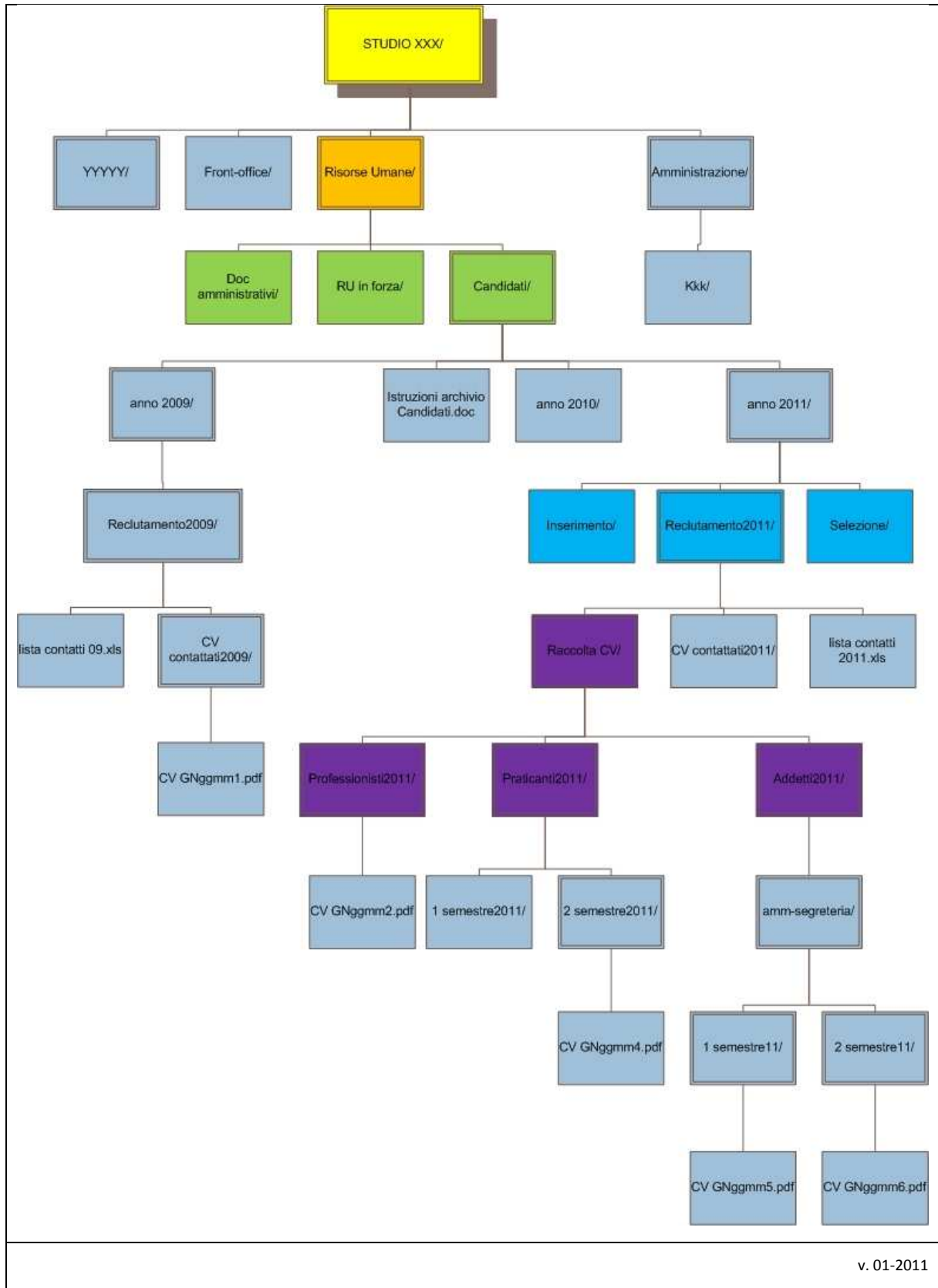
Le strategie di selezione e le politiche di inquadramento del personale costituiscono funzioni fondamentali soprattutto per le organizzazioni di medie e piccole dimensioni (come gli studi professionali), nella misura in cui determinano dimensione e qualità produttiva delle risorse introdotte nella realtà produttiva e, di riflesso, il grado di flessibilità, sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, che occorre a una organizzazione per rispondere e adattarsi alle variazioni nella domanda di mercato e a turbamenti strutturali del sistema economico in cui opera.

## C.1 GESTIONE CURRICULUM

### C.1.1 RECLUTAMENTO SPONTANEO E MIRATO

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Un certo flusso di ricezione dei curriculum (CV) spontanei è presente in ogni studio, anche se i volumi possono dipendere da alcune variabili, tra le quali la dimensione, la zona geografica, il prestigio acquisito. Il flusso dei CV in entrata acquista valore allorché lo studio debba ricorrere a un reclutamento attraverso una campagna mirata, sia utilizzando canali pubblici (come gli annunci sul web) sia sfruttando canali alternativi.</p> <p>La mancata gestione dei CV in entrata si manifesta nel momento in cui vada ricercata una nuova figura professionale da inserire nell'organizzazione. A quel punto si recuperano i CV cartacei dagli archivi o in formato elettronico da una cartella o da più fonti e si procede alla catalogazione per figura professionale e per data di ricevimento (giacché anche un CV ha una propria "scadenza").</p> <p>Pertanto, indipendentemente dai volumi in entrata, conviene ottimizzare tale processo, definendo modalità e regole ai fini di un'unica e aggiornata archiviazione dei CV pervenuti in studio.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Per ottimizzare il processo, affinché sia agevole ritrovare al momento opportuno i CV che occorrono, conviene in primo luogo identificare le varie possibili fonti di provenienza degli stessi (CV allegati a email di studio e/o dei professionisti/dipendenti, CV cartacei pervenuti per posta o a mano, CV pervenuti a specifiche caselle di posta elettronica create <i>ad hoc</i>, CV pervenuti al protocollo) e un'unica figura di raccordo che li raccolga e li ordini.</p> <p>Il passo successivo riguarda la strutturazione del processo di gestione dei CV, a partire dalla scelta dello strumento più idoneo (archiviazione elettronica razionalizzata e centralizzata o, all'opposto, l'utilizzo di un database per le risorse umane che gestisca automaticamente anche i CV).</p> <p>Sotto il profilo costi/benefici e per la trasversalità d'utilizzo, l'archiviazione elettronica centralizzata rappresenta la via più agevole per la maggior parte degli studi, almeno fino a volumi di circa 250 CV/anno. Inoltre, progettare l'architettura di un sistema di archiviazione elettronica è piuttosto semplice in quanto la complessità della struttura dipende unicamente dalle proprie esigenze (si veda l'applicazione pratica alla presente scheda).</p> <p>Una volta messo a punto il design, si prosegue determinando una procedura di gestione che identifichi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• le mansioni e gli oneri da attribuire a chi esegua la procedura, in genere un dipendente, e a chi ne acquisisca la responsabilità per conto dello studio, in genere un professionista;</li> <li>• le specifiche modalità operative (soggetti coinvolti nella procedura, mansioni e azioni di controllo);</li> <li>• i livelli di accesso per l'archiviazione, la consultazione e lo screening dei CV;</li> <li>• le regole per la eliminazione dei file CV e per la distruzione materiale dei CV cartacei.</li> </ul> <p>Con tali accorgimenti, oltre a perseguire l'obiettivo di raccogliere con una certa efficienza i CV da vagliare per la selezione di una specifica figura professionale, lo studio persegue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'archiviazione informatica dei CV e la conseguente scomparsa di quelli cartacei;</li> <li>• la certezza di avere in archivio CV sempre utilizzabili, in quanto la procedura preveda lo smaltimento di quelli superiori ai 6 mesi (a meno di specifiche deroghe in relazione a particolari figure professionali);</li> <li>• la garanzia di non richiamare inconsapevolmente candidati già contattati negli anni precedenti (le cartelle relative ai CV degli anni passati, infatti, includono solo i CV delle persone contattate e un file .xls, o similare, che riporti una</li> </ul>

<p>sintetica cronistoria delle selezioni già effettuate).</p> <p>Nel caso in cui le dimensioni dello studio permettano l'utilizzo di database gestionali per le risorse umane (che mantengano aggiornati i flussi dei CV in entrata) occorre valutare le possibilità offerte dal mercato: l'attuale approccio delle grandi software house, infatti, è quella di fornire sistemi oltremodo complessi, costosi e spesso "chiusi", anche nell'ambito della formulazione di <i>query</i> di base.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Archiviazione elettronica con progettazione dell'architettura della directory "Risorse umane" in funzione delle esigenze dello studio (per tutti gli studi).</li> <li>2. Database dedicati alla gestione delle risorse umane che gestiscano anche i CV (solo per studi di grandi dimensioni).</li> </ol>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilità di individuare tempestivamente i CV nell'ambito della ricerca di figure professionali da inserire in studio.</li> <li>• Mantenimento della traccia dei contatti e dei colloqui effettuati negli anni precedenti, evitando la considerazione di candidati già vagliati.</li> <li>• Riduzione dei CV cartacei, spesso inutilizzabili dopo 3-6 mesi dalla loro ricezione.</li> <li>• Ridotto numero di ore/dipendente per un'efficiente gestione del processo al di sotto di volumi normali di un piccolo o medio studio.</li> <li>• Rapidità della fase di progettazione/implementazione della procedura laddove ben pianificata.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevato rapporto costi/benefici relativo allo sviluppo della procedura, inversamente proporzionale ai volumi di CV in entrata (sconvenienza per volumi pari o inferiori a 20 CV/annui) e direttamente proporzionale alla stabilità del personale e della crescita dello studio.</li> <li>• Necessità di assimilazione della procedura da parte delle risorse dello studio, soprattutto nella fase di implementazione.</li> </ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
Schema di archiviazione elettronica con struttura file system.



## C.1.2 GESTIONE DELLE "STORIE PROFESSIONALI"

### ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE

Talvolta uno studio ricorre a un fornitore o a un'agenzia esterna per ottenere servizi e prestazioni professionali (come, ad esempio, traduzioni specialistiche, rassegna stampa, ecc.) per poi scoprire casualmente che una propria risorsa possiede le competenze adatte a svolgerle tale incarico al meglio. Ancora, dopo un'analisi delle attività formative erogate negli ultimi anni in studio, il titolare può rendersi conto della ripetitività e della uniformità dei corsi frequentati dalle risorse umane e, soprattutto, di un livello eccessivo dei costi sostenuti (triplici: costi del personale/professionista che frequenta i corsi, costo-opportunità dei mancati introiti per le prestazioni non effettuate, costi per la partecipazione ai corsi) a fronte di una dubbia efficacia degli eventi formativi. E ancora, dopo la sostituzione di un dipendente con anni di esperienza nel *service* alle spalle, la nuova figura professionale che svolge l'incarico potrebbe offrire un'attività sottodimensionata rispetto ai volumi e alla qualità della stessa attività precedentemente svolta (e pari a un livello di cui il professionista potrebbe non aver avuto piena contezza). Per chiudere, per alcune persone che operano in uno studio i percorsi professionali possono coincidere con l'intero ciclo lavorativo di una vita, eppure le informazioni certe di cui lo studio può disporre sono rappresentate da quelle acquisite solo negli ultimi anni, ovvero quelli ai quali la memoria può più agilmente fare riferimento.

Quelli descritti sono solo alcuni esempi che è possibile riscontrare in talune realtà, dove la gestione delle risorse è demandata al solo intuito del titolare o del professionista a ciò delegato, intuito che resta cruciale ma non sufficiente per la gestione delle risorse umane di studi con dimensioni superiori alle 5 unità.

All'aumentare della complessità, la mancata gestione dell'evoluzione e dello sviluppo delle figure che entrano e operano nello studio genera un impatto diretto sui costi: basti considerare anche solo i costi connessi all'aggiornamento professionale, sostenuti per seguire le continue modifiche apportate da normative e regolamenti che investono la professione, oppure i costi legati all'adempimento degli obblighi di formazione continua in strutture presenti sul territorio da un certo numero di anni o con un certo numero di professionisti e dipendenti. In casi come questi, riuscire a razionalizzare l'erogazione e la fruizione della formazione, attingendo con efficienza ed economicità a un bacino d'informazioni comuni, può generare significativi risparmi di costo, che in un anno possono oscillare anche tra il 15% e il 30% a parità di efficacia, se non addirittura a percentuali superiori.

Attualmente la tecnologia permette numerose soluzioni per la gestione delle "storie professionali", soluzioni adatte a qualunque studio.

## METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE

La possibilità di gestire in modo coerente e organico le informazioni pertinenti a ciascuna singola risorsa umana dello studio, dal momento del suo ingresso in poi, genera numerosi vantaggi, anche in termini economici, nel governo di tutti i processi in cui le stesse risorse sono coinvolte. Alcuni esempi:

- nell'ambito della selezione di una risorsa che sostituisca una figura con esperienza, essere a conoscenza delle reali attività gestite al momento della sostituzione consente, a monte, di identificare immediatamente i requisiti del profilo da reclutare e, a valle, di individuare un preciso percorso formativo per colmare eventuali gap nella fase di inserimento;
- nell'ambito della formazione, intesa come ambito composto da attività di aggiornamento e addestramento professionale, la disponibilità di informazioni in merito alle attività formative erogate negli anni precedenti per figura, eventualmente con una valutazione dell'efficacia delle stesse, favorisce l'ottimizzazione della pianificazione di quella futura;
- nell'ambito delle politiche retributive, la possibilità di confrontare con immediatezza attività svolte, connesse responsabilità e relativi compensi, consente di evitare disequilibri nell'offerta delle retribuzioni per i neoassunti o per risorse che operano già in studio nonché incongruenze nella corrispondenza tra responsabilità e risultati da un lato e retribuzioni e premi dall'altro.

Per ottenere dei buoni risultati, vanno prima definite le informazioni da raccogliere e da mantenere aggiornate e lo strumento informatico che deve custodirle e renderle facilmente processabili. Le scelte attinenti alle informazioni da gestire e allo strumento con cui gestirle dipendono anche dalla dimensione dello studio.

Le informazioni da archiviare e mantenere aggiornate, che dovrebbero essere limitate a quelle di tipo professionale, potrebbero essere:

- l'anno, il ruolo d'ingresso e il ruolo attuale (livello, retribuzioni/compensi lordi con l'evoluzione nel tempo)
- la gestione/responsabilità di servizi o team, se presenti, nel corso degli anni;
- il titolo di studio e le eventuali specializzazioni;
- le eventuali esperienze pregresse in altre strutture;
- la cronologia del percorso di crescita, dei piani di carriera per i professionisti o dei cambiamenti di ruolo nello studio;
- il profilo professionale aggiornato alle effettive attività/responsabilità assegnate;
- l'evoluzione formativa, anche precedente all'ingresso nello studio, e la valutazione dell'efficacia della formazione erogata;
- gli incentivi, i premi e gli aumenti retributivi ricevuti nel corso degli anni;
- le eventuali sanzioni disciplinari nel tempo;
- i risultati relativi agli obiettivi quantitativi e qualitativi assegnati nel corso degli anni, qualora lo studio sia dotato di un sistema di valutazione della performance.

La selezione delle informazioni è a discrezione del titolare o dei soci e dipende dai processi che si vogliono ottimizzare e monitorare (per esempio, se uno studio non ha e non vuole nell'immediato futuro un sistema di valutazione e incentivi, si eviterà di raccogliere quelle informazioni).

Con riguardo a un'elevata mole di informazioni e a studi di dimensioni medio-grandi, gli strumenti informatici da utilizzare possono essere costituiti essenzialmente da database pronti all'uso, reperibili nel mercato o nel web; con riguardo a studi di dimensioni medie, gli strumenti informatici da utilizzare possono essere costituiti da database sviluppati *ad hoc* con software contenuti anche nei pacchetti più diffusi, o in strumenti open source. Relativamente a studi con personale inferiore alle 16 unità, una ulteriore soluzione può essere rappresentata da semplici file di scrittura organizzati in scheda (si veda applicazione pratica) e/o da semplici fogli di calcolo laddove le informazioni siano limitate.

Relativamente all'acquisizione e alla archiviazione delle informazioni, e con particolare riguardo agli studi che operino sul mercato da molti anni e/o che abbiano dimensioni rilevanti, è possibile optare per la scelta di limitarsi a considerare in partenza soltanto l'ultimo quinquennio; a fronte di una prima fase d'inserimento dei dati più onerosa sotto il profilo dell'impegno, dovrebbero presto, in teoria, corrispondere significativi risparmi di gestione (e una progressiva riduzione degli

oneri), in ragione di un aumento dell'efficienza nella gestione delle procedure anche connessa al modesto carico delle attività di aggiornamento dei dati medesimi.

La manutenzione deve essere garantita da una procedura che specifichi almeno:

- gli attività e la periodicità degli aggiornamenti;
- la descrizione delle modalità operative;
- le responsabilità di tali attività;
- i livelli d'accesso per la consultazione (ragionevolmente, ciascuna risorsa dovrebbe poter accedere alla propria scheda senza peraltro avere la possibilità di modificarla).

#### TECNOLOGIE UTILIZZABILI

1. Database dedicati alla gestione delle risorse umane reperibili nel mercato (per studi di grandi dimensioni) o freeware reperibili sul web.
2. Database *tailor-made* sviluppati per lo studio (ad esempio, Base di Open Office o Access di Office).
3. Schede professionali in file di scrittura e/o fogli di calcolo (per studi inferiori alle 16 unità).

#### PRO (+)

- Possibilità di processare numerose informazioni utili a ottimizzare le procedure relative alle risorse umane e ai costi interni.
- Possibilità di prendere decisioni in piena consapevolezza e basandosi su dati di fatto (anche di carattere storico).
- Tempi di manutenzione modesti (una volta acquisite le informazioni per ciascuna singola risorsa).
- Supporto all'efficienza della gestione e alla valorizzazione delle risorse.

#### CONTRO (-)

- Per studi di dimensioni inferiori alle 5 unità (titolare compreso) e caratterizzati dalla stabilità del personale dello studio, benefici trascurabili nel corso del tempo.
- Onerosità (in termini di ore/uomo) della fase di data-entry per studi operanti da diversi anni e/o di medio-grandi dimensioni.
- Necessità di estrema cura nella gestione e delle informazioni contenute nelle schede con riguardo ai dati sensibili e a quelle di carattere extra-lavorativo.

## CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE

**Scheda professionale**

Cognome e nome:	
Luogo e data di nascita:	
Indirizzo:	Telefono:
Titolo di studio ed eventuali specializzazioni o master:	
Data di inizio della collaborazione e relativo ruolo:	
Sunto precedenti esperienze lavorative/professionali presso altri studi o aziende (vedi CV): ... ..	
Ruolo attuale/step carrierale (principali attività gestite e responsabilità assegnate e, in coda, sunto delle evoluzioni del ruolo/piano di carriera negli anni) ... ..	
Livello e retribuzione d'ingresso e attuale, o step carrierale e compensi d'ingresso e attuale (se professionale): ... ..	
Cronologia delle sanzioni disciplinari, dei disservizi o delle problematiche con i clienti: ... ..	

**FORMAZIONE/ADESTRAMENTO**

Anno	Corsi/attività	Valutazione di efficacia
2011		
2010		
2009		
2008		
2006		
2002		
2000		
1999		

**PRESTAZIONI E VALORIZZAZIONE**

Anno	Obiettivi quantitativi, qualitativi e target	Valutazione in itinere e finale (con supporti oggettivi)	Premi/incentivi
2011	Obiettivi X1=; Xn= Obiettivi qualitativi Target quantitativi e qualitativi		Target 1 e % premio Target 2 e % premio Target n e % premio
2010	Obiettivi X1=; Xn= Obiettivi qualitativi Target quantitativi e qualitativi		Target 1 e % premio Target 2 e % premio Target n e % premio
2009	Obiettivi X1=; Xn= Obiettivi qualitativi Target quantitativi e qualitativi		Target 1 e % premio Target 2 e % premio Target n e % premio
2008	Obiettivi X1=; Xn= Obiettivi qualitativi Target quantitativi e qualitativi		Target 1 e % premio Target 2 e % premio Target n e % premio

v. 01-2011

## C.1.3 YELLOW PAGES

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
Nello sviluppo di un'organizzazione, che può avvenire attraverso la crescita autonoma o attraverso un network, si rende necessario avere delle "yellow pages" per individuare facilmente le <i>expertise</i> di ogni professionista, il suo curriculum o altre informazioni fondamentali, al fine di poter utilizzare le migliori competenze disponibili per la soluzione di problemi e per l'offerta dei servizi ai clienti.
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
Un possibile approccio è quello di predisporre una bacheca che raccolga le informazioni salienti di ogni professionista. La struttura di tale strumento, che può ricalcare quella tipica di un database, deve contenere le informazioni necessarie, deve poter essere facilmente aggiornabile, deve essere consultabile attraverso filtri.  Può rivelarsi altresì molto importante che il contenitore delle informazioni possa essere "gestito" direttamente dal professionista in modo da consentirgli di inserire propri lavori esemplificativi e altre informazioni ritenute utili.
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
La soluzione comunemente adottata è quella del portale o del <i>content manager system</i> . Si tratta di soluzioni software, in certi casi <i>open source</i> , che contengono di default strutture tipo facilmente utilizzabili allo scopo. In tali software sono compresi talvolta strumenti di ricerca e template per la costruzione e l'articolazione delle informazioni.  In quanto generati e sviluppati quali server web, tali software sono generalmente consultabili da Internet.
PRO (+)
I Pro sono dipendenti dalla soluzione software adottata.  In relazione alla piattaforma possono essere indicati i seguenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• facilità di implementazione;</li> <li>• grafica accattivante;</li> <li>• disponibilità di moduli aggiuntivi;</li> <li>• facilità di trovare persone capaci di gestire la piattaforma.</li> </ul>
CONTRO (-)
I Contro sono anche essi dipendenti dalla soluzione software adottata.  In relazione alla piattaforma possono essere indicati i seguenti: <ul style="list-style-type: none"> <li>• difficoltà di implementazione;</li> <li>• grafica che può essere considerata propria di una soluzione non professionale;</li> <li>• difficoltà a effettuare implementazioni o a risolvere problematiche successive;</li> <li>• necessità di sostenere costi legati alla eventuale prestazione di professionisti per lo sviluppo della soluzione adottata.</li> </ul>

CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
Programma <i>open source</i> : <a href="http://phpyellow.com/">http://phpyellow.com/</a>
v. 01-2011

## C.2 GESTIONE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Le risorse umane presenti in uno studio possono essere tra loro molto diverse, sia dal punto di vista professionale sia sotto il profilo umano in ragione di percorsi formativi, capacità e specializzazioni differenti. Anche gli obiettivi personali e quelli professionali possono risultare molto differenziati. La formazione professionale delle risorse dello studio va quindi gestita alla luce di tali diversità ed esigenze. Ogni soggetto deve ricevere una formazione di base iniziale in funzione della missione e della visione dello studio; successivamente ciascuna risorsa dovrebbe poter fruire di un aggiornamento e di una formazione strutturati in funzione delle capacità professionali individuali e delle specializzazioni che lo studio vuole conseguire in ciascuno nello specifico settore.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Per ottimizzare tale processo e per identificare gli obiettivi formativi delle singole risorse, occorre dapprima individuare i vari percorsi formativi di ciascuno (i percorsi di studio, dalle scuole superiori alle specializzazioni universitarie, ad eventuali master), quindi stimare i fabbisogni formativi di studio e identificare un'unica figura di raccordo.</p> <p>A questa prima, essenziale fase di pianificazione dovrebbe seguire un'attività di strutturazione del processo di gestione delle attività formative, a partire dalla formazione iniziale (eventualmente con moduli standard per tutti i componenti) fino a moduli di formazione specialistica. Per pianificare tali percorsi può essere utile disporre di un database per le risorse umane che gestisca automaticamente la formazione di ogni singolo componente dello studio professionale o almeno di file di scrittura o fogli di calcolo per la gestione della programmazione e dell'erogazione della formazione in corso d'anno.</p> <p>La progettazione del database è relativamente semplice e può essere articolata principalmente secondo gli obiettivi di mission e di vision dello studio. Ad esempio, uno studio che eroghi soprattutto servizi di consulenza del lavoro, potrebbe pianificare percorsi formativi specialistici in quel particolare settore, così come uno studio che gestisca procedure fallimentari potrebbe pianificare una formazione specialistica in quella particolare materia.</p> <p>Una volta identificate le priorità sui contenuti formativi in un'ottica globale di studio, occorre poi determinare una procedura di gestione delle attività formative che identifichi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la formazione iniziale del soggetto e le ore di formazione che, secondo le competenze dello stesso all'interno dello studio, devono essere erogate in un determinato arco temporale;</li> <li>• le modalità operative della formazione (e-learning, in aula, ecc.);</li> <li>• la struttura delle schede in cui siano riportati gli argomenti trattati, le ore formative e la data di effettuazione della formazione.</li> </ul> <p>Con questi accorgimenti, oltre all'obiettivo principale di formare adeguatamente le risorse dello studio, dovrebbe poter essere possibile gestire in modo organico le attività formative interne. Il professionista, quindi visionando il database dovrebbe poter agevolmente conoscere il grado di preparazione di ciascuna risorsa, anche alla luce di eventuali pratiche da affidare alla stessa.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Database dedicati alla gestione delle risorse umane o <i>tailor-made</i> che processino la formazione effettuata e quella da svolgere per un grado di preparazione ottimale dello studio (solo per studi di medio-grandi dimensioni).</li> <li>2. File di scrittura o fogli di calcolo in formato tabellare per la gestione della programmazione e dell'erogazione delle attività formative nel corso dell'anno.</li> </ol>

PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibilità di programmare la formazione professionale all'interno dello studio e di ottenere un alto grado di specializzazione e competenza.</li><li>• Possibilità di razionalizzare i costi delle attività formative.</li></ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Difficoltà di gestione adeguata delle ore formative per ciascuna risorsa, con riguardo a studi che operino ad ampio spettro nelle possibili materie di esercizio dell'attività professionale o con un numero elevato di risorse umane all'interno dello studio.</li><li>• Necessità di un periodo di tempo affinché i progetti formativi siano adeguatamente strutturati e assimilati dalle risorse dello studio.</li></ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
---
v. 01-2011

## D. KNOWLEDGE

---

### Introduzione *(a cura di Stefano Trentin)*

#### Knowledge Management

Il Knowledge Management (KM) è, letteralmente, la gestione della conoscenza in azienda (gestione delle idee, di esperienze e delle competenze distintive degli individui e dell'impresa). Il KM può essere inteso come la misurazione e la valorizzazione del capitale umano al fine di aumentare il valore totale dell'impresa. Attraverso le politiche di KM, l'informazione, le conoscenze e le competenze diventano infatti la linfa vitale per la creazione del valore aziendale, il fattore immateriale insostituibile e inimitabile che ne determina il successo.

Il risultato può essere ottenuto seguendo sostanzialmente le seguenti tre linee guida:

1. trasformare il *know how* in apprendimento diffuso dell'organizzazione;
2. trasformare il capitale intellettuale da patrimonio individuale a valore per l'azienda;
3. sostenere le competenze e le conoscenze dell'individuo e dell'azienda sviluppando nell'organizzazione la capacità di acquisire, trattenere e diffondere il patrimonio delle conoscenze comuni.

Per seguire una o più delle direttive indicate occorre che tutto il personale diventi parte attiva della vita aziendale e che si senta motivato e partecipe ai risultati conseguiti dalla stessa.

Con specifico riguardo alle linee guida, un processo di KM può essere declinato attraverso le seguenti attività.

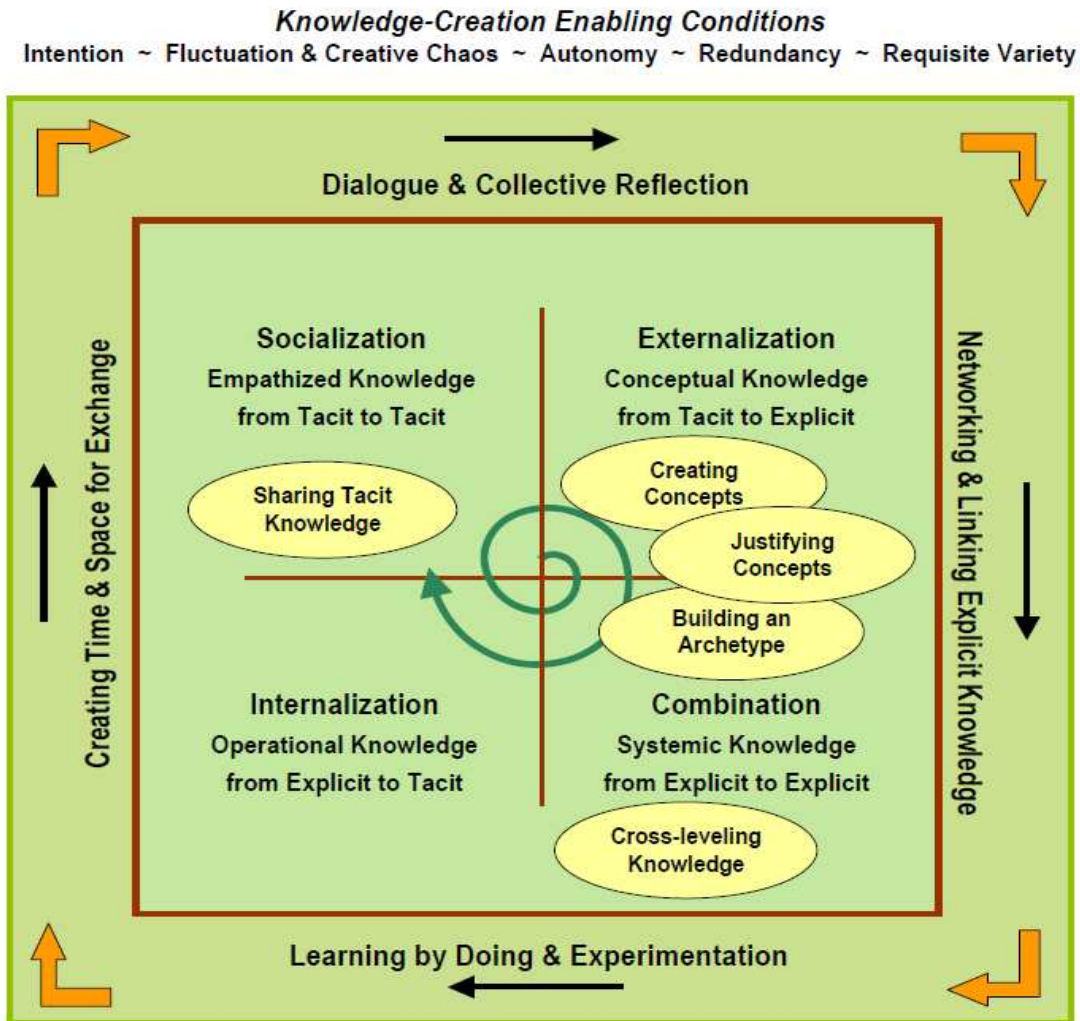
#### **Dal "knowing" al "doing"**

- a. Creazione di un ambiente fertile per l'innovazione, supportando le community di *practice* attraverso passi attivi per rinforzare il valore della conoscenza indotta dall'interazione di gruppi informali.
- b. Gestione della conoscenza proveniente dall'esterno, grazie a tecnologie e interventi in grado di supportare i processi di comunicazione tra le varie funzioni.
- c. Ricezione, condivisione e applicazione delle *best practice*.
- d. Sviluppo delle relazioni tra le organizzazioni e fra individui all'interno della stesse (*relationship management*).
- e. Risoluzione dei problemi e, soprattutto, individuazione delle soluzioni da rendere pubbliche al fine di garantirne il riutilizzo.
- f. Supporto alla codifica raccolta e fruibilità della conoscenza tacita.

#### **Dal "doing" al "doing well"**

- g. Riduzione dei tempi di "produzione" e supporto all'attività commerciale.
- h. Accelerazione dei tempi di risposta e flessibilità, generando ambienti nei quali l'accesso, la circolazione e l'utilizzo delle conoscenze e lo stimolo alla sua creazione siano semplificati e favoriti.
- i. Sostegno alla gestione strategica degli asset intellettuali mediante la definizione di sistemi innovativi di misurazione delle performance.
- j. Conoscenza e supporto al cliente, al fine di rispondere tempestivamente alle sue esigenze espresse e implicite e in un'ottica di *relationship marketing*.

Per rappresentare la gestione della conoscenza è interessante il lavoro di Nonaka e Takeuchi, studiosi che hanno elaborato uno schema in cui si evidenzia come la mancanza di circolazione della conoscenza tra gli individui impedisca alla stessa di produrre valore.



the "Spiral" dynamic: amplifying knowledge across organizational boundaries from the Individual to the Group to the Division/Unit to the Organization to Inter-Organizational

I processi aziendali devono essere integrati con i processi di KM giorno dopo giorno.

Per capire meglio la dinamica di questa integrazione è necessario capire, prima, come si sviluppa il processo di creazione di conoscenza all'interno delle organizzazioni.

Il modello di creazione di conoscenza a cui si fa riferimento più di frequente è quello di Nonaka e Takeuchi (1995).

Gli autori individuano un processo a "spirale" che si sviluppa lungo due dimensioni:

- interazione tra la conoscenza esplicita e quella tacita.
- gli individui e l'organizzazione.

La spirale si sviluppa allorché l'interazione fra conoscenza esplicita e tacita passa da livelli ontologici inferiori a livelli superiori.

L'interazione fra conoscenza esplicita e conoscenza tacita consente di postulare quattro modalità di conversione della conoscenza:

- Socializzazione: consente di passare da una conoscenza tacita ad un'altra tacita. La socializzazione è un processo di condivisione dell'esperienza e di creazione di forme di conoscenza tacita: modelli mentali e abilità tecniche. La chiave per acquisire conoscenza tacita è l'esperienza condivisa, mancando la quale sarebbe difficile penetrare il processo di pensiero di altre persone.

• Esteriorizzazione: è il processo mediante il quale si esprime la conoscenza tacita attraverso concetti espliciti, in forma di metafore, ipotesi o modelli. E' proprio l'esteriorizzazione la chiave della creazione di conoscenza, perché crea concetti nuovi ed espliciti dalla conoscenza tacita. Uno dei sistemi per convertire la conoscenza tacita in conoscenza esplicita è la sequenza metafora-analogia-modello. La metafora è un modo di percepire un oggetto immaginandone simbolicamente un altro; l'analogia aiuta a capire l'ignoto attraverso il noto e a superare il divario che separa l'immagine dal modello logico. In questo modo una volta creati i concetti espliciti è possibile costruire dei modelli.

• Combinazione: è un processo di sistematizzazione dei concetti, che consente di passare da una conoscenza esplicita ad un'altra. Gli individui scambiano e combinano conoscenza avvalendosi di diversi strumenti come documenti, incontri, reti informatiche; la riconfigurazione delle informazioni attraverso lo smistamento o la categorizzazione può condurre a nuove forme di conoscenza.

• Interiorizzazione: consiste nel tradurre concretamente la conoscenza esplicita in conoscenza tacita. E' un concetto legato a quello del learning by doing, cioè dell'apprendimento attraverso l'azione. La conversione è tanto più facile quanto più la conoscenza è rappresentata in documenti e manuali che ne facilitino la trasmissione anche ad altri soggetti.

L'interazione avviene in cinque fasi, ognuna delle quali corrisponde grosso modo ad una modalità di conversione:

I Fase: condivisione della conoscenza tacita.

E' la fase che si identifica più o meno con la modalità della socializzazione e consiste nella diffusione nell'organizzazione del patrimonio inesplorato di conoscenza degli individui. Il processo di creazione di conoscenza parte proprio dalla conoscenza tacita degli individui, perché l'organizzazione da sola non è in grado di creare conoscenza. La base di conoscenza dell'azienda è costituita dalla conoscenza dei dipendenti.

II Fase: creazione di concetti.

La conoscenza tacita condivisa viene convertita in conoscenza esplicita sotto forma di un nuovo concetto, attraverso un processo analogo a quello di esteriorizzazione.

III Fase: giustificazione dei concetti.

Il concetto creato durante la fase precedente viene giustificato nella terza fase, nella quale l'organizzazione decide se esso è veramente degno di essere perseguito.

IV Fase: costruzione di un archetipo.

Una volta giustificati, nella quarta fase, i concetti vengono convertiti in archetipi, che possono prendere la forma di un prototipo, di uno schema operativo, di un valore di corporate, di un sistema di gestione innovativo.

V Fase: interlivellamento della conoscenza.

La conoscenza creata all'interno di una divisione viene diffusa alle altre divisioni, per poi passare al livello interorganizzativo e alle componenti esterne; le componenti esterne sono costituite dai clienti, fornitori, organizzazioni affiliate ecc.

A riguardo, un libro che può essere consultato è Madanmohan Rao, "Knowledge management tools and techniques: practitioners and experts".

[Knowledge management tools and techniques: practitioners and experts ... By Madanmohan Rao](#)

Passando ora agli strumenti informatici, le piattaforme tecnologiche per il KM possono essere suddivise in:

- A) Knowledge retrieval / search;
- B) Document management;
- C) Workflow management;
- D) Collaboration / groupware;
- E) Enterprise information portals;
- F) Knowledge sharing.

Trattandosi di un mercato in continua e rapida evoluzione, in questa sede sarebbe poco utile indicare specifici software e piattaforme, rischiando il suggerimento di divenire immediatamente obsoleto.

Risulta invece fondamentale focalizzarsi sulle caratteristiche che una piattaforma dovrebbe possedere, individuando una scala di priorità relativa ai suoi vari aspetti e scegliendo quindi quelle che si adattano meglio alle aspettative dell'utente e struttura organizzativa che l'adotta.

*Pubblicazione: Organizzare la conoscenza*

[Organizzare la conoscenza. Dalle biblioteche all'architettura dell'...](#) By Claudio Gnoli, Vittorio Marino, Luca Rosati

*Software di Document Management*

[Alfresco Document Management acquisisce, condivide e conserva contenuto, permettendo agli utenti di creare versioni, eseguire ricerche e sviluppare proprie applicazioni di elaborazione del contenuto, con gli strumenti a cui l'utente è abituato.](#)

*Pubblicazione: Business intelligence e Knowledge management*

[Business intelligence e knowledge management. Gestione delle informazioni e ...](#) By Luca Quagini

*Pubblicazione: Intranet e Knowledge management*

[Intranet e knowledge management: un progetto di organizzazione, gestione e ...](#) By Massimo Genova, Andrea Riberti

*Pubblicazione: I sistemi informativi gestionali*

[I sistemi informativi gestionali](#) Di Quagli, Dameri, Inghirami

*Sicurezza e gestione documentale*

[Sicurezza Gestione documentale](#)

## D.1 DOCUMENTALE

### Introduzione

#### **Archiviazione documentale: il valore dell'organizzazione delle informazioni**

Con l'utilizzo di un sistema di *Document Management* è possibile disporre di criteri e strumenti per accedere alle informazioni giuste nel momento giusto; tale condizione costituisce uno tra i principali vantaggi competitivi per le imprese in un contesto come quello attuale. I sistemi di Document Management sono programmi per l'archiviazione, la catalogazione, il reperimento, la trasformazione e la gestione dei documenti. Tramite il loro utilizzo è possibile effettuare ricerche semplici e veloci su tutte le parole contenute nei documenti archiviati e conoscere l'intera storia delle modifiche apportate ad ogni singolo documento, cui sono specificamente associati autore e data di creazione e modifica. Tali software consentono di gestire i documenti cartacei e archivarli insieme a quelli in formato digitale; l'accesso tramite Internet con la massima sicurezza consentono poi la consultazione dei documenti da parte di persone che lavorano presso sedi operative diverse.

#### Caratteristiche richieste a un sistema di Archiviazione documentale

Le principali caratteristiche richieste a un sistema di archiviazione documentale sono le seguenti:

- gestione dell'archivio dei documenti strutturato in folder (categorie);
- indicizzazione completa dei principali tipi di documenti: PDF, Word, Excel, testo;
- caricamento di nuovi documenti con indicazione del contenuto del file;
- conversione delle immagini in testo tramite riconoscimento dei caratteri (OCR);
- possibilità di conversione delle immagini TIFF in PDF e supporto TIFF multipagina;
- importazione di documenti;
- ricerca di documenti con analisi del testo completo;
- gestione di documenti: visualizzazione, modifica e cancellazione;
- definizione di permessi di accesso distinti per gruppo di utenti;
- funzioni di check-in, check-out e storia delle revisioni;
- amministrazione del sistema: gestione utenti.

#### Possibilità offerte da una sistema di Archiviazione documentale

##### **Trasformare i documenti cartacei in elettronici**

I documenti presenti in azienda possono essere di formato differente e predisposti su supporti specifici; quando trasformati devono essere elettronicamente fruibili: ad esempio, tutti i documenti cartacei devono poter essere digitalizzati in modo da poter essere analizzati a video, oppure, il software gestionale deve produrre documenti che vengano riconosciuti in automatico nel sistema di gestione elettronica.

##### **Gestire i documenti**

Indipendentemente dalla loro origine (da software amministrativi, di progettazione, da fax, da email, ecc.), tutti i documenti devono essere organizzati e gestiti da un unico e univoco sistema, disponibile a tutti gli utenti.

##### **Archiviare i documenti**

Tutti i documenti elettronici devono poter essere archiviati in modo semplice e veloce, al fine di renderli disponibili durante tutta la vita dell'azienda, dell'ente o dello studio.

**Gestire il passaggio da una scrivania ad un' altra (workflow)**

Molte volte i documenti devono seguire un flusso ben identificato (si pensi ad esempio alla fattura d'acquisto, la quale, prima di essere liquidata, deve essere controllata, modificata e accettata, nell'ambito di una procedura che può interessare più utenti); il sistema deve consentire la gestione del ciclo di vita del documento (*workflow*).

**Gestire il ciclo di vita di un processo**

Il processo è un insieme di fattori (utenti, applicativi e documenti) che interagiscono tra loro in molte forme; la necessità è quella di avere un collettore tra tutti questi fattori che funga sia da *repository* che da indicatore di posizione del relativo processo in un determinato periodo.

**Condividere documenti tra diversi utenti**

I documenti devono poter essere condivisi tra diversi utenti; deve essere presente un sistema di gestione delle versioni in modo che gruppi di lavoro possano condividere e gestire gli stessi documenti

**Diffondere i documenti**

I documenti, in molte circostanze, devono poter essere fruibili anche da utenti remoti, ad esempio utilizzando connessioni online via Internet.

**Esporre i documenti e integrarli verso l'esterno**

I documenti devono talvolta poter essere esposti verso altri applicativi (ad esempio la fine dell'iter di un ordine) o verso fonti di pubblicazione (ad esempio verso un *content management system*); è possibile inoltre che si presenti l'esigenza di integrare alcune informazioni in un *customer relationship management* (CRM) o determinati documenti verso un ambiente di produzione.

**Firmare digitalmente i documenti**

Il sistema deve poter agevolmente consentire di firmare digitalmente i documenti in modo che essi acquisiscano valore legale.

**Inviare i documenti**

L'invio dei documenti deve poter essere effettuato tramite modalità diverse (cartaceo, via fax, via email).

Nella seguente figura sono indicati i diversi ambiti inerenti a un progetto e i software che possono comporre il relativo sistema documentale. Ciascun software può riguardare solo una o alcune delle aree evidenziate.



### D.1.1 ARCHIVIAZIONE CON FILE SYSTEM DEI DOCUMENTI CORRELATI ALL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Tipicamente i documenti elettronici possono riguardare lo svolgimento della pratica professionale in tutte le sue fasi, dalle attività di studio e di approfondimento, all'elaborazione di fogli di lavoro, sino alla documentazione definitiva rilasciata al cliente. Peraltro, nell'ambito dello svolgimento di una pratica vengono generati o utilizzati molti documenti di supporto che rappresentano parte del knowledge dello studio professionale in quanto fungano da best practice per l'espletamento di nuovi incarichi.</p> <p>Una corretta archiviazione delle informazioni diviene quindi attività fondamentale per lo svolgimento del lavoro, anche di gruppo, e per l'efficienza dello studio.</p> <p>Articolare e condividere una comune metodologia di archiviazione e predisporre un unico "contenitore" ove salvare le informazioni rappresentano i primi passi di un'organizzazione per affrontare tale tematica.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Il metodo più agevole per procedere all'archiviazione documentale di questo tipo di documentazione è quello di dotarsi di un file system (server di rete) al quale abbiano accesso tutti gli utenti dello studio. La struttura del file system va quindi pensata per organizzare l'archiviazione e quindi, solitamente, prevede una serie di cartelle e sottocartelle definite a priori come standard. L'archiviazione può essere condotta in funzione del cliente o della pratica: nel primo caso, <b>l' archiviazione per cliente</b>, si creano, ad esempio, tante cartelle quanto sono i clienti, ciascuna delle quali contiene un "set standard" di cartelle relative alle diverse tipologie di pratiche aperte per quel singolo cliente, cartelle di pratiche eventualmente ulteriormente distinte in sottocartelle di "Bozze", "Knowledge", "Release finale" ecc.; nel secondo caso, archiviazione per pratica, la struttura delle cartelle muove dalla singola tipologia di pratica, ciascuna contenente le sottocartelle dei singoli clienti (queste ultime a loro volta articolate per le possibili tipologie di documenti elaborati nella fattispecie).</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. File server Network Attached Storage (NAS).</li> </ol> <p>NB: nell'articolare la struttura occorre pianificare in anticipo una struttura ad albero e definire eventualmente diversi livelli di accesso (policy) al fine di proteggere cartelle e dati dei clienti.</p>

PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Costi molto contenuti.</li><li>• Conoscenze di base (non avanzate) per l'utilizzo da parte degli utenti.</li></ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Difficoltà della riorganizzazione dei file, una volta utilizzato a regime un determinato file system.</li><li>• Difficoltà della ricerca delle informazioni.</li><li>• Nella struttura per cliente, scarsa reperibilità di casi simili.</li><li>• Nella struttura per pratica, difficoltà di acquisire una visione generale di quanto sviluppato per il cliente.</li><li>• Facilità di un'errata archiviazione dei documenti.</li><li>• Scarso controllo centralizzato dell'utilizzo da parte degli utenti.</li><li>• Crescita della domanda di strumenti più avanzati da parte degli utenti in corrispondenza di livelli più complessi della struttura e all'aumento dello "storico" dell'archivio.</li></ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p><i>Pubblicazioni</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Organizzare la conoscenza <a href="#">Organizzare la conoscenza. Dalle biblioteche all'architettura dell'...</a> By Claudio Gnoli, Vittorio Marino, Luca Rosati</li></ol> <p><i>Soluzioni in rete per l'archiviazione dei file</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Dropbox: rappresenta un semplice strumento per l'archiviazione la sincronizzazione e la condivisione dei file online, dotato di un'interfaccia <i>user friendly</i> perfettamente funzionante nei vari sistemi operativi. <a href="#">Dropbox</a></li><li>3. Live mesh programma gratuito per la sincronizzazione e condivisione file sulla rete <a href="#">Livemesh</a></li></ol> <p><i>Software per l'organizzazione dei documenti</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>4. <a href="#">Nemo documents</a></li></ol>
v. 01-2011

## D.1.2 SOLUZIONI SOFTWARE DOCUMENTALI

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Tipicamente i documenti elettronici possono riguardare lo svolgimento della pratica professionale in tutte le sue fasi, dalle attività di studio e di approfondimento, all'elaborazione di fogli di lavoro, sino alla documentazione definitiva rilasciata al cliente. Peraltro, nell'ambito dello svolgimento di una pratica vengono generati o utilizzati molti documenti di supporto che rappresentano parte del knowledge dello studio professionale in quanto fungano da best practice per l'espletamento di nuovi incarichi.</p> <p>Una corretta archiviazione delle informazioni diviene quindi attività fondamentale per lo svolgimento del lavoro, anche di gruppo, e per l'efficienza dello studio.</p> <p>Dopo aver archiviato i documenti su file system, aumentando il numero delle informazioni e quello degli utenti, iniziano a emergere le prime esigenze di adottare un sistema documentale.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Per individuare la migliore soluzione in funzione delle specifiche esigenze dello studio, occorre esaminare il livello di complessità di archiviazione dei documenti e scegliere quindi un software di conseguenza; poiché è possibile focalizzarsi su software appartenenti a fasce di prezzo tra loro molto differenti, la scelta può determinare in misura rilevante il livello degli oneri legati a questa sfera critica dell'organizzazione della attività dello studio professionale.</p> <p>Un software documentale può avere caratteristiche differenti in relazione ai seguenti elementi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. accesso via web alla piattaforma;</li> <li>b. soluzione di conservazione sostitutiva;</li> <li>c. processo integrato con acquisizione tramite scanner;</li> <li>d. integrazione diretta con applicativi di produzione (ad esempio Office);</li> <li>e. profilazione (ovvero analisi dei dati raccolti in riferimento a un determinato target) di livelli di security;</li> <li>f. integrazione con procedure, <i>workflow</i>, flussi approvativi.</li> </ol>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Soluzioni software</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="#">Open Text</a></li> <li>2. <a href="#">Documentum</a></li> <li>3. <a href="#">Share point</a></li> <li>4. <a href="#">Alfresco Document Management acquisisce, condivide e conserva contenuto, permettendo agli utenti di creare versioni, eseguire ricerche e sviluppare proprie applicazioni di elaborazione del contenuto, con gli strumenti a cui l'utente è abituato.</a></li> </ol>

PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soluzione efficiente.</li> <li>• Velocità di reperimento dei documenti.</li> <li>• Possibile evoluzione della soluzione.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessità di <i>software selection</i>.</li> <li>• Rilevanza dell'impatto organizzativo.</li> <li>• Criticità della corretta strutturazione della profilazione.</li> <li>• Elevati costi di implementazione e <i>di gestione</i>.</li> </ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p><i>Pubblicazioni</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Business intelligence e knowledge management  <a href="#">Business intelligence e knowledge management. Gestione delle informazioni e ... By Luca Quagini</a> </li> <li>2. Intranet e knowledge management: un progetto di organizzazione, gestione e diffusione delle conoscenze in azienda  <a href="#">Intranet e knowledge management: un progetto di organizzazione, gestione e ... By Massimo Genova, Andrea Riberti</a> </li> <li>3. I sistemi informativi gestionali  <a href="#">I Sistemi informativi gestionali - Di Quagli, Dameri, Inghirami</a> </li> </ol> <p><i>Usabilità di un sistema di gestione documentale condiviso</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Pubblicazione dell'ente nazionale per la digitalizzazione nella pubblica amministrazione  <a href="#">Digit PA - pubblicazioni</a> </li> <li>5. Adobe – sicurezza gestione documentale  <a href="#">Sicurezza Gestione documentale</a> </li> </ol>
v. 01-2011

### D.1.3 CONSERVAZIONE SOSTITUTIVA

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Conservazione sostitutiva Archivio “Intermediario Telematico”</p> <p>Tra gli obblighi che il professionista assume in qualità di Intermediario vi è anche la Conservazione di una copia dei dati trasmessi, in un formato riproducibile su un modello conforme a quello approvato, delle ricevute di trasmissione, nonché degli eventuali esiti.</p> <p>Se si guarda al ruolo di uno studio professionale quale intermediario telematico nei confronti dell’Agenzia delle Entrate per l’invio a mezzo canale Entratel dei file, può essere opportuna la valutazione di un sistema GED che consenta la conservazione sostitutiva dei documenti che devono obbligatoriamente essere custoditi..</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Completa de-materializzazione dell’intero archivio della copia dei modd. e delle comunicazioni fiscali trasmesse telematicamente dallo studio quale intermediario telematico.</p> <p>Flusso del lavoro organizzativo interno totalmente supportato dalla procedura di archiviazione digitale e conservazione sostitutiva.</p> <p>Il costante aumento delle informazione e conseguentemente dei documenti che devono essere gestiti in uno studio professionale, correlati da software affidabili e integrati di archiviazione documentale dovrebbero indurre gli studio professionali ad affrontare l’implementazione della conservazione sostitutiva nell’organizzazione del sistema informativo interno.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Soluzione di gestione elettronica documentale integrata con soluzione di conservazione sostitutiva.</li> </ol>
PRO (+)
<p>La soluzione è in grado di de-materializzare l’intero archivio e consente di ampliare le tipologie di documenti a piacimento, consentendo di seguire l’evoluzione nel tempo degli adempimenti connessi all’attività di intermediario telematico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– riduzione dei tempi e dei costi di ricerca e reperimento dei documenti, con conseguente maggiore efficienza del personale incaricato e notevoli risparmi in termini di distruzione degli archivi cartacei</li> <li>– riduzione degli errori di archiviazione;</li> <li>– □ maggiore durata nel tempo degli archivi;</li> <li>• Disporre di un archivio elettronico, distinto per documento e per cliente, contenente le dichiarazioni trasmesse, visualizzate su modello elettronico conforme a quello cartaceo</li> </ul>
CONTRO (-)
<p>Soluzione In House: Costo e impiego risorse interne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In alternativa può essere valutata soluzione in Outsourcing</li> </ul>

## CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE

Soluzione a regime dal 2009 presso uno studio professionale, previo interpello da cui è scaturita la [RM 354/E 2008](#).

Estratto del manuale della conservazione sostitutiva redatto.

Al fine di risolvere i notevoli problemi di archiviazione delle dichiarazioni cartacee, con l'introduzione della risoluzione dell'Agenzia delle Entrate, viene ora consentito, in alternativa alla conservazione delle dichiarazioni cartacee, di tenere memoria delle dichiarazioni presentate su supporti informatici.

Gli obiettivi alla base del progetto della gestione elettronica documentale e conservazione sostitutiva dell'archivio sono stati i seguenti:

- archiviare, gestire e conservare con pieno valore legale e fiscale le copie dei documenti telematici trasmessi
- ridurre i costi di stampa – la sostituzione del supporto cartaceo con quello informatico consente un "minor impatto ambientale" nella gestione dell'attività
- ridurre la produzione di carta a vantaggio degli spazi destinati ad archivio

Esempi di documenti coinvolti nel processo di dematerializzazione:

- |  |   |                                     |
|--|---|-------------------------------------|
| - Unico Persone Fisiche                  | - Comunicazione Trasparenza                 | - Variazione Dati Iva               |
| - Unico Società di Capitali              | - Comunicazione strutture sanitarie private | - Bonus Famiglie                    |
| - Unico Società di Persone               | - Consolidato nazionale e mondiale          | - Cessione Quote Societarie         |
| - 770 ordinario                          | - Credito imposta ricerca e sviluppo        | - Eas                               |
| - 770 semplificato                       | - F24                                       | - Irap _stanza Rimborso             |
| - Anagrafe tributaria rapporti           | - IVA annuale                               | - Iscrizione elenco 5 per mille     |
| - Comunicazione all' Anagrafe Tributaria | - Locazione – registrazione contratti       | - Comunicazione Lettere Intento Ric |
| - Comunicazione Annuale Dati Iva         | - Opzione Irap                              | - Unico Enti                        |
| - Comunicazione Consolidato              | - Richieste Rimborso Iva Trimestrale        |                                     |

Il flusso delle attività che hanno portato alla completa de materializzazione dell'intero flusso:

Predisposizione dei documenti:

- Creazione dei file telematici
- Stampa copia per firma clienti
- Creazione scheda cliente nel sistema GED
- Archiviazione dei documenti : file trasmissione , pdf, controllo entratel
- Completamento della procedura di invio file telematico
- Archiviazione nel sistema GED dei seguenti file: creazione-controllo- contenuto-invio-attestazione ricevuta

Estrazione dati dal sistema di archiviazione documentale:

- esportazione dei documenti pdf al sistema di conservazione sostitutiva

Controllo:

- controllo tra quanto archiviato e quanto inviato ad entratel

Firma:

- Apposizione firma digitale e Riferimento Temporale

Generazione dei Supporti:

- Creazione file di chiusura con le impronte dei documenti da conservare.

Firma digitale file di chiusura, marcatura temporale del file di chiusura. Con cadenza almeno annuale, e comunque prima della spedizione della dichiarazione dei redditi dell'anno successivo, l'intermediario dovrà provvedere all'assolvimento del compito di Conservazione, generando il supporto sostitutivo opportunamente firmato e marcato.

v. 01-2011

## D.1.4 DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM (DMS) OPEN SOURCE

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Con la locuzione <i>document management system</i> (DMS) si indicano soluzioni software che risultano di particolare utilità laddove si desideri condividere documenti e lavorare sugli stessi attraverso Internet.</p> <p>Un DMS può implementare anche altre funzioni, quale l'indicizzazione dei documenti, o strumenti che agevolino l'attività di collaborazione.</p> <p>Fra i DMS di gestione di contenuti di maggiore diffusione ci sono Drupal e Wordpress; peraltro, tali software, se da un lato si prestano con notevole efficacia allo sviluppo dei contenuti in rete, dall'altro lato sono più difficilmente adattabili alla gestione delle attività aziendali.</p> <p>In particolare, in azienda un documento deve preferibilmente poter essere:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>accessibile anche dall'esterno;</li> <li>gestito in modo coerente con le policy di sicurezza;</li> <li>gestito attraverso software di <i>versioning</i>.</li> </ol> <p><i>I software per il controllo di versione sono programmi che consentono di assegnare un unico nome e un unico numero a una determinata versione di un software corrispondente a un preciso e unico "stato" del suo sviluppo: nell'ambito di un a determinata categoria, tali numeri sono generalmente assegnati in ordine crescente e ciascuno, appunto, corrisponde a un ulteriore sviluppo apportato all'intero del software.</i></p> <p><i>Oltre all'esigenza di una continua evoluzione (fino a un punto oltre il quale l'ulteriore sviluppo diviene tecnicamente impraticabile e occorre passare a una radicale modifica dell'architettura del software stesso), occorre tener presente che lo sviluppo di un software viene generalmente realizzato in maniera collaborativa, in quanto più persone lavorano contemporaneamente allo stesso progetto; per questo motivo, un'azienda ha spesso l'esigenza di disporre di uno strumento che permetta a più programmatori di sviluppare lo stesso software e, nel contempo, di gestirne l'evoluzione.</i></p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Tra le possibilità offerte dalla rete ci sono dei software open source.</p>

TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Group – E <a href="http://www.group-e.info/">http://www.group-e.info/</a></li><li>2. Docindex <a href="http://docindex.sourceforge.net/">http://docindex.sourceforge.net/</a></li><li>3. DocMgr <a href="http://www.docmgr.org">www.docmgr.org</a></li><li>4. Eidetic <a href="http://docsys.sourceforge.net/">http://docsys.sourceforge.net/</a></li><li>5. Epiware <a href="http://www.epiware.com">www.epiware.com</a></li><li>6. Noah <a href="http://noah.nordicwind.ca">http://noah.nordicwind.ca</a></li><li>7. OpenDocMan <a href="http://www.opendocman.com/">www.opendocman.com/</a></li></ol>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oneri di implementazione ridotti.</li><li>• Facilità di implementazione.</li></ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Difficoltà nell'assistenza e nello sviluppo.</li><li>• Possibilità che nel lungo periodo emerga l'esigenza di ricorrere a una soluzione commerciale che offra maggiori possibilità e garanzie, sebbene l'utilizzo di una soluzione open source possa rappresentare il primo passo nell'implementazione di un sistema nello studio.</li></ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p>Da un attento esame dei siti realizzati anche dagli studi professionali è possibile riscontrare come questi siano realizzati con software open source.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Serie di siti realizzati con Joomla e appartenenti all'area di business consulting <a href="#">Joomla - consulting</a></li></ol>
v. 01-2011

## D.1.6 DIMENSIONI D'ANALISI IN UN SISTEMA DOCUMENTALE

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Per catalogare i documenti in un sistema documentale vengono compilati dei campi; questi campi sono liberi o devono essere scelti da una lista strutturata.</p> <p>Nella progettazione di un sistema documentale è essenziale articolare attentamente i campi che gli utenti devono compilare, suddividendoli tra obbligatori e opzionali.</p> <p>Un template esemplificativo potrebbe includere:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Nome del documento;</li> <li>Cliente;</li> <li>Pratica correlata;</li> <li>Versione;</li> <li>Struttura a più livelli, che suddivida i documenti in "Classe" e "Tipo", indicando se si tratti di documenti "Interni", "Esterni" (business) e se di "Fonti informative".</li> </ol>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>In sede di progettazione del sistema documentale, la parte più complessa riguarda lo sviluppo della Classe tipo.</p> <p>In una prima analisi, può essere opportuno formulare un'ipotesi di struttura che preveda fino a 4 o 5 di livelli e sottolivelli, e ciò al fine di fornire un adeguato grado di dettaglio nell'archiviazione.</p> <p>Dopo questa prima analisi, può risultare invece opportuno "tagliare i rami" dell'albero delle opzioni, al fine di limitare le scelte e rendere così più veloce e agevole la catalogazione e la ricerca da parte degli utenti.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<ol style="list-style-type: none"> <li>Foglio Excel per analisi.</li> </ol>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Opportunità per lo start up di un sistema documentale efficace.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Difficoltà di adottare una seconda, nuova catalogazione una volta implementato il sistema.</li> </ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
---
v. 01-2011

## D.1.7 TIPI DI INDICIZZAZIONE E CATALOGAZIONE

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p><i>Indicizzazione e catalogazione manuale</i></p> <p>Il documento è indicizzato manualmente attraverso l'inserimento delle parole chiave nei campi che lo caratterizzano, e inserito manualmente nei folder mediante un'operazione di "drag&amp;drop" oppure mediante la funzione d'importazione dalla piattaforma di archiviazione elettronica.</p> <p>Indicizzazione automatica e catalogazione manuale (per la catalogazione manuale, vedi sopra)</p> <p>L'indicizzazione automatica prevede un caricamento parziale (solo alcuni campi, mentre quelli restanti obbligatori vengono caricati manualmente) o totale (tutti i campi) da database esterni. Il maggiore ostacolo da affrontare nella progettazione di un sistema di indicizzazione automatico risiede nella complessità di riconoscimento del documento. Tramite una procedura di ((OCR), il sistema è in grado di individuare e "leggere" automaticamente singole aree di un documento, quali ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• un "codice a barre", presente sul documento e contenente le informazioni di uno o più campi indice che consentano poi di interrogare un database esterno, rilevando altresì altre informazioni;</li> <li>• un "testo" oppure un "numero", che funzioni con la stessa logica del codice a barre e che, rispetto a quest'ultimo, consenta d'individuare categorie di documenti omogenei (ad esempio tutte le fatture provenienti da uno stesso fornitore) in cui ricercare il testo chiave; peraltro, rispetto al codice a barre (che può essere letto anche se in obliquo o decentrato), la lettura del testo o del numero presenta però lo svantaggio di poter essere effettuata soltanto laddove testo o numero siano perfettamente contenuti nell'area stabilita, risultando altrimenti l'OCR incapace di interpretarli.</li> </ul>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Ai fini della realizzazione della procedura in esame occorre:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. provvedere a predisporre una postazione per l'acquisizione dei documenti;</li> <li>b. disporre di un OCR facilmente accessibile agli utenti;</li> <li>c. disporre di una stampante accessibile dalla postazione in grado di stampare etichette o fogli su cui stampare i codici a barre, che possono contenere già una prima parte delle informazioni necessarie per la catalogazione dei documenti;</li> <li>d. che il software preveda e implementi una struttura client/server, la quale renda possibile agli utenti lo svolgimento della restante parte della procedura dalle proprie postazioni;</li> <li>e. che la programmazione di attività automatiche di acquisizioni massive di documenti tramite OCR sia possibile anche a utenti non programmatori e che, si conseguenza, l'interfaccia per individuare le aree di analisi e l'indicazione dei campi sia adatta anche alle esigenze di utenti non esperti.</li> </ol>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. OCR</li> </ol>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velocità di archiviazione.</li> </ul>

CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Necessità di generare i barcode.</li></ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tesi di laurea di Dallavalle Filippo, "Progettazione e realizzazione di un sistema di archiviazione di documenti mediante barcode", 2009: <a href="#">Filippo Dallavalle tesi 2009</a></li></ol>
v. 01-2011

## D.2 GESTIONE DELLE INFORMAZIONI

### Introduzione *(a cura di Roberto Spaggiari)*

Sebbene sia chiaro a tutti quanto e come la disponibilità e l'accuratezza delle informazioni rappresentino fattori critici per la gestione e il successo di uno studio, nella quotidianità della pratica professionale tali fattori sono talvolta trascurati o talvolta le informazioni non sono condivise o adeguatamente gestite, con la diretta conseguenza di incidere negativamente su altre risorse limitate (temporali e umane) da impiegare per la generazione di quelle stesse informazioni o per la loro ricerca all'interno della struttura.

Questa specifica sezione dell'Area Knowledge è dedicata alle modalità di gestione delle informazioni, intese nel più ampio senso del termine (includendo nella categoria le email interne e esterne, le comunicazioni effettuate tramite qualsiasi strumento che arrivino dai clienti, i documenti creati nell'esercizio della pratica professionale, i documenti ricevuti dall'esterno, i documenti non elettronici che occorre tracciare o che richiedano una conversione digitale, le telefonate, gli appuntamenti, ecc.).

Le attività dello studio sono sempre più frammentate, spesso costituite da tanti piccoli lavori, da tante piccole attività e informazioni (che per quanto "piccole" risultano ugualmente sostanziali); per questo motivo è necessario gestire tali attività e informazioni immediatamente, allo scopo di potersene poi ricordare e di poterle all'occorrenza recuperare. Disattendere questa semplice regola (l'immediata gestione delle informazioni) nella migliore delle ipotesi conduce a un ritardo nell'elaborazione o alla perdita delle informazioni. In particolare, le informazioni elettroniche diventano velocemente obsolete, quando non immediatamente elaborate, trattate, sintetizzate, e come tali poi ignorate o dimenticate (ad esempio email non lette, sempre più numerose nei nostri server, che dopo alcuni giorni vanno a ingrossare il novero di giacenze che si potrebbe ragionevolmente definire "improduttive").

Al pregio della **velocità di esecuzione** di un qualsiasi comando impartito proprio degli strumenti informativi, fa quindi da contraltare la necessità che le risorse umane gestiscano immediatamente le informazioni affinché la fruibilità delle stesse non risulti compromessa.

La digitalizzazione delle informazioni permette infine di gestire le medesime senza limiti spaziali o temporali: lavorare nei ritagli di tempo in una stazione, in una stanza di albergo o in casa, non genera problemi di sorta, qualora si sia provveduto a sincronizzare i propri strumenti informatici o a catalogare e inserire le informazioni in strutture informatiche predisposte alla condivisione.

Strumenti di comunicazione sempre più specializzati e verticalizzati sulle esigenze di ogni utilizzatore, tanto da sembrare talvolta succedanei gli uni degli altri, sono, in effetti, tutti "computer" (dal telefono, al Notebook, al PC); e tuttavia ciascuno di questi permette di svolgere anche funzioni estremamente diversificate, contraddistinte da un valore aggiunto progressivamente crescente, all'utente che riesca a passare dalla condizione di inesperienza a quella di (leggera) maggiore avvedutezza nell'utilizzo delle tecnologie informatiche.

## D.2.1 STRUMENTI DI CONDIVISIONE

### ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE

Per poter condividere al meglio le informazioni all'interno di un sistema occorre preliminarmente identificare una "posizione informatica" (server fisico o server virtuale) dove inserire, salvare e catalogare i dati; di conseguenza, la scelta del server di sistema è elemento fondamentale per poter poi pianificare qualsiasi altra attività di condivisione. La scelta del sistema operativo è importante per ottenere una veloce compatibilità con gli altri strumenti informatici.

Negli ultimi anni, tutti i produttori di *device* hanno progettato i propri sistemi in modo tale da risultare compatibili con i più diffusi programmi di gestione delle informazioni (in particolare, con riguardo alla possibilità di condividere appuntamenti ed email). Inoltre, i fornitori di telefonia mobile si sono specializzati a erogare servizi di distribuzione/condivisione dei dati, sopperendo alle carenze di programmi server di distribuzione degli utenti.

Nei prossimi anni si potrebbe osservare una *escalation* del Cloud Computing Services, che faciliterà ulteriormente la condivisione delle informazioni demandandone la gestione a terzi fornitori di servizi.

Anche gli strumenti tradizionali possono sfruttare le nuove tecnologie: gli apparati di telefonia possono sfruttare le connessioni IP e diventare strumenti di interscambio di dati/servizi con PC collegati; la telefonia mobile, con l'avvento di strumenti sempre più veloci e miniaturizzati, permette la gestione in remoto di una buona parte delle informazioni di base che si possono ricevere su un computer.

Peraltro, l'evoluzione del computer portatile permette oggi di avere una vastissima gamma di apparati che sopperiscono alle esigenze degli utenti, che permettono di effettuare connessioni ovunque ci si trovi e di gestire rilevanti quantità di dati con una buona/ottima "autonomia" energetica.

### METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE

Nell'ambito della condivisione delle informazioni, è essenziale che l'utente riesca a individuare correttamente lo strumento più idoneo per soddisfare le proprie esigenze (o risolvere i propri problemi); in altri termini, in questo ambito, la tecnologia non ha di per sé particolari limiti.

I Notebook possono essere suddivisi in base alle seguenti caratteristiche:

- a. dimensione dello schermo;
- b. autonomia;
- c. disco (SSD).

I Cellulari/Smartphone possono essere suddivisi in base alle seguenti caratteristiche:

- a. autonomia;
- b. metodi di input (tastiera);
- c. dimensione dello schermo.

TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Con riferimento ai Notebook utilizzati per funzionalità professionali tipiche, i sistemi operativi (SO) sono:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Windows;</li><li>2. Apple (quota residuale);</li><li>3. Linux (quota residuale).</li></ol> <p>Per la connessione attraverso il mondo della telefonia mobile i SO più utilizzati sono:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Android</li><li>2. Black Berry</li><li>3. Iphone</li><li>4. Symbian (probabilmente non avrà sviluppo)</li><li>5. Windows Phone</li></ol> <p>Con riferimento ai Tablet, i principali sono:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Iphone;</li><li>2. Android;</li><li>3. Windows (poco diffuso in Italia).</li></ol>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Integrazione dei sistemi di studio con <i>device</i> mobili.</li><li>• Interscambio di informazioni in tempo reale.</li></ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nessuno</li></ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p>Le piattaforme più usate sono probabilmente le piattaforme Windows. Soprattutto con le versione Small Business Server, ogni utente può disporre di piattaforme server che coprono tutte le sue esigenze, a costi complessivamente contenuti (gestione della posta, DataBase, fax, connessione mobile, ecc.).</p> <p>Inoltre, in quanto costituiscono anche le piattaforme più diffuse, tutti i competitor mettono a disposizione le interfacce di comunicazione con i propri sistemi.</p>
v. 01-2011

## D.2.2 METODI DI CONDIVISIONE

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Nell'effettuare gli opportuni collegamenti con la sede che permettano la condivisione delle informazioni le problematiche non sono più connesse a prodotti hardware: in effetti, generalmente, i moderni apparati sono già integrati con gli strumenti di connessione al mondo Internet, vera e propria "autostrada" ai fini del trasferimento dei dati. Spesso, inoltre, i computer portatili professionali integrano le schede di connessione di telefonia mobile (evitando anche ulteriori apparecchi di collegamento, quali chiavette USB) e permettono un collegamento pressoché in ogni luogo, anche dove non siano attivati spot Wi-Fi o non sia disponibile altro collegamento a Internet.</p> <p>Peraltro, la sicurezza rappresenta la variabile critica da considerare nell'ambito del collegamento tra la sede e i dispositivi periferici, la riservatezza dei dati e la "non intromissione" nei sistemi dell'utente le problematiche principali da affrontare e risolvere.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Per condividere i dati sono possibili diverse soluzioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. collegamento offline (sincronizzazione di dati da utilizzare quando si è fuori dallo studio);</li> <li>2. collegamenti in funzione terminale (Terminal server o altri programmi dedicati);</li> <li>3. sincronizzazione di dati che risiedano su server in rete e possano essere letti da qualsiasi <i>device</i> connessa a Internet.</li> </ol>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Per la sicurezza dei dati si consiglia vivamente di utilizzare collegamenti VPN, che aumentano sicurezza e riservatezza del trasferimento.</p> <p>Qualora le informazioni viaggino o siano condivise attraverso l'interfaccia web, è opportuno utilizzare il protocollo "https://" al fine di accrescere la sicurezza nella fase di transito dei dati.</p> <p>Dal lato server, è assolutamente consigliato l'utilizzo di Firewall che permettano di filtrare le richieste di collegamento con la struttura.</p>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svolgimento del lavoro a distanza, con tutte le potenzialità e le funzioni disponibili in studio.</li> <li>• Condivisione delle periferiche di studio a distanza.</li> <li>• Utilizzo di strumenti che non sarebbero altrimenti gestibili dal <i>device</i> esterno (ad esempio banche dati).</li> <li>• Connessione continua con lo studio.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibili intromissioni nei sistemi informatici dello studio, laddove non siano adottate adeguate misure di sicurezza.</li> </ul>

## CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE

Esistono moltissimi programmi che permettono la gestione "terminal", tra i quali Microsoft terminal server, Cisco, Citrix, ecc.

Con riguardo ai collegamenti offline, nel caso si adotti un SO Windows, la possibilità di sincronizzare file e cartelle predefinite all'uscita e al rientro in studio è presente di default. Esistono altri programmi che permettono la duplicazione dei dati e la sincronia, tra i quali Secondcopy, QNAP e altri programmi di pubblico utilizzo.

Peraltro, si stanno diffondendo la pratica e le opportunità di sincronizzare i file sulla rete per poi poterli "ritrovare" in qualsiasi momento e con qualsiasi strumento attraverso la connessione Internet; tra i programmi più adottati rientrano Windows Live Mesh, Dropbox, GoogleDocument, Sky Drive.

v. 01-2011

## D.2.3 RUBRICA

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>La condivisione dei contatti con tutta la struttura è un elemento di aggregazione e di facilitazione nel trasferimento delle informazioni, che permette spesso di risolvere questioni urgenti, o di rispondere a richieste improvvise, o di risparmiare comunque del tempo. Occorre predisporre una area "comune" accessibile da tutto il personale dello studio, nella quale condividere i contatti e generare di conseguenza una rubrica comune. L'aggiornamento della rubrica comune (condotto da tutti i componenti dello studio o da una segreteria con tale specifico compito, consente di disporre dei riferimenti precisi, puntuali e standardizzati di clienti e fornitori. Oltre ai numeri telefonici di riferimento, occorre completare il contatto con più dati possibili (indirizzo, sito web, posizione aziendale, ecc.). Diversi software permettono ormai anche una localizzazione geografica del contatto in base all'indirizzo o un collegamento con i social network in virtù semplicemente dei riferimenti base associati al contatto.</p> <p>Peraltro, all'utilizzo della rubrica comune è opportuno associare quello di una rubrica personale che contenga i dati estremamente riservati e le informazioni personali generalmente inseriti nelle rubriche di lavoro ma non attinenti all'attività professionale.</p> <p>Le rubriche condivise devono essere fruibili da tutte le piattaforme di gestione dei dati interni e da remoto.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Oltre ai metodi tradizionali, tra i quali le cartelle condivise e le rubriche condivise sul server, si possono anche utilizzare strumenti esterni che permettano la creazione di rubriche su gestori di telefonia mobile interrogabili via Internet dai sistemi interni ed esterni.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Con tutta probabilità, le tecnologie per la condivisione di rubriche sono già presenti in ogni studio: qualsiasi server di posta normalmente integra anche la possibilità di condividere i contatti.</p>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aggiornamento dei dati continuo e immediato per tutta la struttura.</li> <li>• Possibilità di recupero delle informazioni da remoto.</li> <li>• Possibilità di creazione di liste complete e di realizzazione di attività di marketing verso clienti/fornitori/collaboratori.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessità di una gestione dei contatti da parte del personale con la medesima metodologia, onde evitare classificazioni "personali" nell'indicazione dei riferimenti rilevanti.</li> </ul>

## CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE

Numerosi programmi permettono la gestione di tali soluzioni, sia dalle piattaforme Exchange integrate con Windows Phone, sia appoggiandosi a operatori telefonici che replicano sulle piattaforme mobili i contatti personali per supporti quali Black Berry, iPhone, iPad ecc.

Avendo una database comune risulta particolarmente vantaggioso predisporre liste di distribuzione automatiche di collegi sindacali, collegi peritali, collaboratori, contatti personali, ecc.

v. 01-2011

## D.2.4 EMAIL

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>La gestione delle email è spesso trascurata, in quanto considerata ormai come acquisita dagli studi professionali e dal personale che vi lavora. Occorre però verificare se la gestione delle email da parte degli utenti sia svolta in maniera analoga, nell'ottica di ottenere il medesimo trattamento dei dati, la medesima catalogazione e la medesima evasione delle relative richieste nonché per ridurre al minimo il rischio di tralasciarne qualcuna: in sostanza è fondamentale riuscire a gestire in modo organico quello che può essere tuttora considerato il principale veicolo di trasmissione delle informazioni in entrata e in uscita.</p> <p>Il proliferare delle caselle di posta rende più complesso il controllo e l'evasione di tutte le email provenienti dai vari account (è prassi consolidata avere molte caselle di posta elettronica su fornitori anche diversi); in realtà, un comportamento superficiale nella visione e nell'archiviazione della posta in entrata o in uscita (anche considerando che taluni account gratuiti non sempre consentono il download automatico della posta sui propri client) può generare oneri rilevanti per il singolo e per lo studio (si pensi ad esempio al caso di una mancata risposta a una email di PEC in cui si comunicano termini perentori o scadenze nell'ambito di una pratica con la P.a.).</p> <p>Le email vanno salvate e archiviate invece come tutti gli altri file di dati dello studio, laddove molti utenti le cancellano dopo averle evase, con la conseguenza di generare anche una perdita di informazioni per lo studio alla quale difficilmente si può successivamente porre rimedio.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Al fine di aggirare alcuni dei rischi impliciti nella gestione della posta elettronica, è possibile concentrare le caselle di posta sotto un unico dominio o un unico provider per avere così un unico indirizzo email da controllare e monitorare.</p> <p>In presenza di una gestione interna del dominio, è opportuno attrezzarsi con tutti i sistemi di protezione antivirus, antispyware e antiphishing, onde ridurre il rischio di intrusioni nei propri sistemi o di virus informatici che ne danneggino il funzionamento o i contenuti. Risolvere tali problematiche genera però elevati costi in termini di tempo e di risorse. Se ci si avvale di un provider esterno, è buona norma accertarsi che esso provveda al controllo della posta, circostanza che peraltro non riduce minimamente i potenziali benefici connessi al controllo "in locale" attraverso l'installazione di antivirus su ogni computer dello studio o della rete.</p> <p>In caso di gestione via web occorre verificare la possibilità di archiviare anche una copia dei dati sul proprio sistema.</p> <p>Alcune buone regole per la gestione della posta sono le seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. individuare un sostituto per quando si sia fuori sede e non reperibili;</li> <li>b. inoltrare la posta quando si è fuori sede a un collega;</li> <li>c. delegare un collega/segretaria a visionare la posta ed eventualmente a gestirla.</li> </ol> <p>Nel caso della delega, può essere opportuno definire accordi interni chiari, che permettano a un terzo di gestire la posta altrui senza violarne la privacy, con il suo consenso e nei limiti concordati con il titolare della casella.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Tutti i client di posta di ultima generazione permettono la gestione di più account di posta su un'unica piattaforma, anche attraverso strumenti mobili quali i portatili e gli smartphone. Gli operatori mobili offrono spesso servizi di replica delle email sugli smartphone.</p> <p>La gestione interna della posta implica normalmente la necessità di dedicare un server a tale attività; i programmi in ambienti Windows, Linux, ecc. adatti a tale scopo sono numerosi.</p>

PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Riduzione del rischio di perdere email.</li><li>• Riduzione del rischio di trascurare alcune email e di non rispondere alle richieste pervenute.</li><li>• Possibilità di collegamento con i sistemi mobili.</li></ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento degli oneri legati all'implementazione della sicurezza dei dati nell'utilizzo della posta al di fuori della rete locale.</li></ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p>I programmi per la gestione della posta sono numerosi; certamente Outlook è il punto di riferimento degli altri programmi in quanto integrato con Exchange, circostanza che permette una condivisione completa e immediata dei contenuti.</p> <p>Viceversa i programmi di archiviazione della posta elettronica non sono molto diffusi. Microsoft fornisce gratuitamente Exmerge, che permette l'estrazione di file pst dal database di Exchange (non sempre i file pst sono però affidabili nel tempo); altri programmi, come ad esempio GFI Archiver, permettono di catalogare e di gestire le email su BataBase, ad esempio attraverso lo Structured Query Language (SQL), in tempo reale, unendo semplicità di archiviazione e velocità di ricerca di tali strumenti.</p> <p>E' inoltre diffusa la gestione delle email su sistemi in <i>hosting</i>, con il vantaggio di permetterne la lettura tramite tutti gli strumenti di mobilità a disposizione dell'utente. In tali configurazioni i database interni di posta possono fungere da archivio di posta o da collettore delle email all'interno degli studi.</p>
v. 01-2011

## D.2.5 CATALOGAZIONE E CONDIVISIONE DI EMAIL

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Le email presentano un unico vero problema: sono troppe e ogni utente tende a personalizzarne la redazione e la gestione. Per questi motivi non è talvolta agevole individuarne una specifica tra migliaia, in particolare quando risultino contrassegnate, come si riscontra normalmente, dalla (troppo generica) regola di avvenuta lettura.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Per ovviare ai problemi indicati, occorre predisporre regole che permettano la categorizzazione delle email, quali ad esempio quelle di elencazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• per cliente;</li> <li>• per attività (contabilità, dichiarazioni, contratti, ecc);</li> <li>• per scelta di studio (urgenti, personali, riservate, ecc.);</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Ed è necessario quindi predisporre regole che permettano poi di contrassegnare le email, quali ad esempio le regole per le quali:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ogni email letta ma non evasa sia contrassegnata (con colori, etichette, contrassegni);</li> <li>• si debba definire un arco temporale in cui si preveda di evaderla;</li> <li>• si debba inserire un promemoria che avvisi quando occorra iniziare a elaborare l'informazione;</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Da una email può scaturire un'attività che deve essere svolta ed è perciò buona norma individuare immediatamente il soggetto tenuto a realizzare tale attività o inserire tale attività nell'elenco di quelle da svolgere o in uno scadenziario.</p> <p>Da una email può scaturire la richiesta di un appuntamento con indicazioni importanti: è opportuno quindi pianificare gli appuntamenti collegando le email da cui sono scaturiti al fine di avere sempre i riferimenti necessari a portata di mano.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Uno dei client più diffusi è Outlook; esso permette, se integrato con un server Exchange, di gestire tutte le attività sopra indicate per un uso personale o condiviso con la struttura. Esistono altri strumenti che permettono la realizzazione di tali funzionalità. Peraltro, è probabile che nei prossimi anni tali piattaforme di gestione delle informazioni siano sempre più gestite in <i>hosting</i>, riservando agli utenti la possibilità di utilizzare un'unica interfaccia web per il collegamento (ad esempio Google App, Office 365, ecc.).</p>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestione immediata delle informazioni.</li> <li>• Possibilità di ritrovare le email e le informazioni più facilmente.</li> <li>• Possibilità di classificare le email in funzione delle esigenze di studio.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oneri legati alle necessarie attività di formazione iniziale del personale.</li> </ul>

## CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE

Ormai quasi tutti i programmi di gestione della posta (tipo Outlook) permettono una catalogazione delle email con etichette o marcatori. Esistono inoltre altri programmi come GFI mail archiver che oltre a fornire un supporto per il backup permettono la classificazione e una ricerca più veloce in caso di un numero molto elevato di email.

v. 01-2011

## D.2.6 FAX

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>L'invio di fax rientra tra le attività andate in disuso con l'avvento dell'email. Inoltre, l'adozione negli studi di scanner per l'acquisizione delle immagini rende tale tecnologia praticamente superflua. Ciononostante, l'abitudine di tanti non permette ancora di abbandonare completamente tale metodo d'acquisizione delle informazioni, per cui è opportuno al momento integrare all'interno della posta elettronica i fax inviati e ricevuti e trattarli come se fossero email, con tutte le precauzioni e le procedure evidenziate per le stesse.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Per i motivi appena indicati è opportuno integrare la gestione dei Fax con quella delle email e trattare i primi con le stesse precauzioni e procedure previste per le seconde.</p> <p>Può essere utile integrare il servizio fax con uno scanner affidabile ed efficiente e con un OCR per l'acquisizione dei documenti ricevuti in formato digitale editabile.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Le scelte possibili sono sostanzialmente due:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. appoggiarsi a un service esterno che permetta di ricevere e inviare fax direttamente dal vostro client di posta elettronica (scelta consigliata per chi non abbia l'esigenza di un invio immediato, giacché tali servizi solitamente prevedono un invio differito rispetto al momento in cui si impartisce l'ordine d'invio);</li> <li>2. inserire uno schema modem/fax condiviso in azienda, da gestire direttamente (o con software di terzi) dal servizio di posta elettronica.</li> </ol> <p>Può essere utile integrare il servizio fax con uno scanner affidabile ed efficiente e con un OCR per l'acquisizione dei documenti ricevuti in formato digitale editabile.</p>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uniformità nella gestione delle informazioni come per le email.</li> <li>• Ricerca veloce delle informazioni.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo inerente il software di integrazione con la posta elettronica.</li> </ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p><i>Programmi utili</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Winfax;</li> <li>2. Zeta fax.</li> </ol>
v. 01-2011

## D.2.7 RACCOMANDATE ONLINE

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Come i fax, anche le raccomandate diventano desuete con la diffusione della posta elettronica e di altri software di comunicazioni <i>real-time</i>. Esistono numerosi servizi che permettono l'invio massivo delle comunicazioni attraverso la compilazione in automatico degli indirizzi inclusi nelle rubriche condivise in azienda.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>In un'ottica di organizzazione delle risorse, qualora il numero delle raccomandate da inviare sia elevato rispetto alle risorse da dedicare a tale attività, è possibile implementare tali servizi con costi contenuti.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>I servizi in questione sfruttano generalmente l'interfaccia web al fine di trasmettere il documento da inviare per raccomandata direttamente a chi effettui il servizio di stampa, imbustatura e spedizione.</p>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ricerca veloce delle informazioni.</li> <li>• Integrazione con gli editor.</li> <li>• Risparmio dei tempi di coda agli sportelli.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibile dilazione (solitamente un giorno) nei tempi di recapito delle raccomandate online rispetto alle raccomandate ordinarie.</li> </ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p>Tra i servizi in oggetto rientrano quelli offerti da:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poste italiane;</li> <li>2. Posta Pronta.</li> </ol>
v. 01-2011

## D.2.8 AGENDE E CALENDARI CONDIVISI

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Poiché le attività da svolgere in uno studio professionale sono innumerevoli, frazionate e realizzate spesso in luoghi dallo studio e da più persone in modo coordinato, organizzare il proprio tempo rientra tra gli obiettivi primari e dei professionisti e del personale degli studi.</p> <p>In realtà, i problemi connesso agli spostamenti fisici e alla circostanza di trovarsi anche lontano dallo studio sono in parte superati dalle opportunità offerte dall'attuale tecnologia, che permette di telefonare e di collegarsi a Internet ormai da ogni luogo attraverso strumenti e costi alla portata di tutti.</p> <p>Per la gestione degli impegni e del tempo e per un utilizzo più efficace degli strumenti di comunicazione elettronici può risultare di grande supporto gestire le informazioni attraverso un'agenda elettronica. L'efficacia di tale tipo di gestione è connessa alla seguenti condizioni:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. l'agenda elettronica deve essere fruibile ovunque;</li> <li>b. l'agenda elettronica deve essere consultabile e gestibile da più persone anche contemporaneamente;</li> <li>c. l'interscambio di informazioni tra i diversi supporti hardware deve essere totale;</li> <li>d. i supporti hardware coinvolti nella gestione dell'agenda devono poter essere aggiornati in tempo reale.</li> </ol>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Tutti gli utenti della struttura devono avere la possibilità di consultare gli impegni di ogni risorsa ed eventualmente di pianificare o richiedere per loro conto appuntamenti o riunioni. Al fine di considerare nelle pianificazioni condivise anche i tempi di spostamento, l'indicazione del luogo dell'impegno è un elemento determinante.</p> <p>Gli strumenti odierni permettono di invitare a una riunione più persone contemporaneamente; costoro devono quindi essere nelle condizioni di poter a loro volta comunicare facilmente ogni variazione possa intervenire con riguardo alla propria partecipazione. Per alcune risorse condivise, come ad esempio una sala riunioni, è opportuno corrisponda un proprio specifico calendario di utilizzo, che renda possibile la consultazione immediata da parte di tutti i potenziali utenti.</p> <p>Altri calendari di servizio (oltre a quelli definiti per ciascun utente) possono rivelarsi utili nella gestione dell'attività dello studio: il calendario delle ferie, il calendario delle riunioni di aggiornamento, i calendari aperti ad hoc per un gruppo di lavoro tenuto a integrare i propri impegni con quelli pianificati dal responsabile del gruppo.</p> <p>Con gli attuali strumenti disponibili (ad esempio Outlook) è possibile usufruire delle seguenti modalità operative:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. appuntamenti gestiti da terzi;</li> <li>b. pianificazione del lavoro in autonomia e con possibilità di presa visione e compartecipazione di gruppi di utenti;</li> <li>c. pianificazioni multiple;</li> <li>d. condivisione degli impegni con clienti e fornitori esterni.</li> </ol>

TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>La scelta del software di agenda è ormai essenzialmente una scelta relativa ai layout grafico più adatto alle proprie esigenze e alle proprie preferenze, in quanto tutti i produttori cercano di rendere il prodotto integrabile con le piattaforme più comuni di messaggistica, quali Exchange, Google, ecc.</p> <p>Anche l'enorme sviluppo del mercato dell'iPhone e dell'iPad è in parte favorito dalla strategia scelta da Apple di non cristallizzare l'utilizzo dei propri prodotti su sistemi proprietari di condivisione, ma di gestire con i propri supporti tool di connessione ai sistemi di comunicazione più diffusi.</p> <p>Per una gestione ottimale degli appuntamenti appare dunque necessaria una connessione in <i>real-time</i>: l'aggiornamento via cavo al ritorno in studio risulta infatti ormai inefficiente, in quanto comporta perdite di tempo evitabili tramite, appunto, un aggiornamento <i>real-time</i>.</p>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Condivisione degli impegni con terzi.</li><li>• Condivisione degli impegni con la struttura.</li><li>• Assenza del rischio di sovrapposizione degli impegni laddove si adotti un aggiornamento <i>real-time</i>.</li><li>• Pianificazione delle agende condivise senza necessità di una riunione fisica delle risorse umane interessate.</li></ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Nessuno.</li></ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p>Con l'avvento dei tablet e con la loro crescente diffusione, si riducono ruolo e funzioni dell'agenda cartacea; la facilità di gestione e la possibilità di connessione immediata e continua rendono tali strumenti attualmente essenziali, comodi e veloci nell'ambito della pianificazione degli impegni e dei tempi dell'attività professionale di studio.</p>
v. 01-2011

## D.2.9 ATTIVITÀ

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Uno tra gli strumenti (in realtà poco utilizzato) che funge da collegamento con le email e spesso viene generato dalle stesse email, da appuntamenti o da altre informazioni gestite, sono le "Attività".</p> <p>Le Attività sopperiscono al meglio alle classiche "Attività da svolgere" indicate nei fogli Word o Excel e sono alimentate (anzi devono essere alimentate) all'arrivo delle informazioni contenute negli altri strumenti, quali email, appuntamenti, ecc.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Le Attività permettono di monitorare, attraverso uno specifico scadenziario e un elenco dettagliato, il lavoro da svolgere in proprio e quello affidato ai propri collaboratori/dipendenti di studio. Tale tool consente quindi di distribuire mansioni e impegni direttamente dagli strumenti informatici, senza necessità, in molti casi, della presenza fisica o della trasposizione verbale (al ritorno in studio) delle attività "acquisite" in giornata.</p> <p>Una pianificazione delle attività puntuale permette di avere una visione dell'andamento dei lavori all'interno dello studio, risultando la stessa una funzione condivisibile e monitorabile. Laddove implementata come metodologia di lavoro, essa permette altresì di sostituire velocemente una risorsa umana che, ad esempio, vada in ferie o lasci lo studio, con la consapevolezza di poter disporre di un elenco di adempimenti (magari delegati a quella specifica risorsa in particolare) o di scadenze annuali talvolta difficilmente memorizzabili.</p> <p>In sintesi, le attività principali possono essere identificate nelle seguenti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. schedulazione del lavoro proprio;</li> <li>b. assegnazione del lavoro alle risorse;</li> <li>c. verifica e aggiornamento delle attività di studio.</li> </ol>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Normalmente, nei software di gestione degli impegni (tipo Outlook) sono già integrati elementi di gestione delle attività condivisibili. Per quanti abbiano esigenze più complesse esistono inoltre programmi che permettono di gestire processi molto articolati, i quali trasformano la gestione delle attività in una vera e propria metodologia di lavoro.</p> <p>Anche i programmi gestionali di studio di ultima generazione consentono di gestire le attività, ancorché, in questi casi, le relative funzioni di gestione siano generalmente limitate alle attività inerenti alla contabilità e alle dichiarazioni, e non siano efficacemente adattabili alle gestione di altre attività, come ad esempio quelle pertinenti alla area della consulenza.</p> <p>Appare quindi auspicabile che lo sviluppo dei programmi di gestione aziendale degli studi professionali permetta di gestire al meglio tali tematiche mediante soluzioni specifiche progettate in funzione delle varie categoria professionali.</p>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condivisione degli impegni.</li> <li>• Monitoraggio dello stato di avanzamento dei lavori di tutto lo studio o delle risorse gestite.</li> <li>• Percezione dei carichi di lavoro e delle urgenze.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficoltà nell'illustrazione o nell'interpretazione di talune fattispecie attraverso gli strumenti elettronici, laddove essi risultino inadeguati a sopperire agli esiti del confronto personale.</li> </ul>

## CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE

Le Attività sono presenti nella piattaforma Microsoft.

Tra i programmi complessi nell'ambito dell'organizzazione e della pianificazione del lavoro è possibile segnalare Project ovvero i programmi gestionali integrati, quali Zucchetti, Osra/Cosmo, ecc.

v. 01-2011

## D.3 CONDIVISIONE

### D.3.1 AUDIOCONFERENZA

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>Nello svolgere l'attività professionale tra i problemi più rilevanti rientra la necessità di effettuare spostamenti e trasferte, che possono risultare anche molto onerosi sotto il profilo sia dei costi sia del tempo richiesto. In determinati orari anche gli spostamenti negli stessi centri urbani comporta tempi tali da configurare vere e proprie "trasferte".</p> <p>Per ovviare a tali problematiche le attuali tecnologie consentono oggi di effettuare riunioni con più persone attraverso apparecchi telefonici e cellulari in modalità di "conference call".</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Alcuni telefoni permettono di connettere alla stessa chiamata più persone simultaneamente: tale tipo di connessione risulta efficace specialmente per gruppi di piccole dimensioni.</p> <p>E' possibile che risulti conveniente avvalersi di un fornitore esterno di servizi che fornisce la piattaforma di collegamento; a tale modalità di svolgimento di conference call corrispondono i seguenti vantaggi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>è ideale per conferenze audio ricorrenti e/o occasionali;</li> <li>è facilissima da attivare e utilizzare, con qualsiasi apparecchio telefonico fisso o mobile;</li> <li>fornisce una sala virtuale completamente riservata e sempre a disposizione del cliente, attiva 24 ore su 24 e 7 giorni su 7, senza necessità di effettuare prenotazioni;</li> <li>può essere attivata in pochi secondi, in modo del tutto autonomo;</li> <li>guida i partecipanti nelle fasi di accesso attraverso una voce registrata nella lingua prescelta;</li> <li>mette a disposizione numeri "ponte" nazionali e internazionali da fornire ai partecipanti di tutto il mondo;</li> <li>non pone limiti alla durata delle conferenze;</li> <li>può essere gestita in modo molto semplice dalla tastiera del telefono;</li> <li>permette al "moderatore" di chiudere la sala una volta che tutti i partecipanti previsti siano entrati in conferenza e/o di creare un codice di sicurezza aggiuntivo, diverso per ogni conferenza, garantendo il massimo livello di privacy;</li> <li>permette di usufruire dell'assistenza gratuita di un operatore durante la conferenza;</li> <li>può essere integrata in ogni istante.</li> </ol>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Per le conference call gestite in autonomia e a costo zero, è ormai diffuso a livello internazionale il programma Skype, che permette collegamenti audio con buona qualità per piccoli gruppi di utenti.</p> <p>Telecom e altri operatori telefonici gestiscono analoghi servizi di audioconferenza e permettono collegamenti sicuri con un numero anche elevato di utenti.</p>

PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Risparmio nelle risorse temporali dello studio.</li><li>• Aumento delle potenziali disponibilità dei partecipanti e delle possibilità di organizzare e svolgere le riunioni.</li><li>• Aumento della sicurezza delle connessioni.</li></ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Possibile mancanza della comunicazione visiva.</li></ul>
CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE
<p><i>Programmi:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Skype.</li></ol> <p><i>Piattaforme:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>2. Telecom;</li><li>3. Communicator di Microsoft.</li></ol>
v. 01-2011

### D.3.2 VIDEOCONFERENZA

ELEMENTI DI CONTESTO E POSSIBILI PROBLEMATICHE
<p>La videoconferenza integra le funzioni dell'audioconferenza in modo tale da consentire di svolgere riunioni con caratteristiche simili a quelle proprie degli incontri di persona. Gli attuali strumenti di videoconferenza permettono non solo di gestire la comunicazione visiva (che attraverso un monitor risulta comunque in parte statica) ma anche di condividere e di modificare i documenti in tempo reale, modifiche che possono essere apportate contemporaneamente da tutti i partecipanti alla riunione.</p>
METODI E STRUMENTI DI ORGANIZZAZIONE E PIANIFICAZIONE
<p>Laddove l'utilizzo della videoconferenza sia sistematico e intenso, è consigliabile dedicarvi un server <i>ad hoc</i> e predisporre ogni altro necessario strumento hardware ai fini di una gestione <i>in toto</i> delle piattaforme di videoconferenza.</p> <p>Sono molti i fornitori che erogano, contro il pagamento di un canone d'abbonamento, servizi di videoconferenza da utilizzare in outsourcing.</p> <p>L'unica condizione essenziale per l'efficacia della comunicazione è in questo caso la disponibilità di una connessione ADSL adeguata, soprattutto per il soggetto che gestisce la videoconferenza in qualità di "relatore", nella misura in cui voglia inviare al server remoto i file da condividere con gli altri partecipanti.</p> <p>Anche le ultime versioni di Skype nelle permettono di effettuare videoconferenze e di condividere i documenti con piccoli gruppi di utenti.</p>
TECNOLOGIE UTILIZZABILI
<p>Al fine di avere maggiori garanzie di una condivisione ottimale, può essere opportuno utilizzare sistemi in outsourcing di fornitori terzi ed esaminare comunque le dimensioni della banda disponibile.</p> <p>Generalmente i sistemi di videoconferenza richiedono l'installazione di un programma client.</p> <p>Esistono peraltro anche connessioni in http://, le quali tuttavia non posseggono di solito tutte le funzionalità offerte invece dalle piattaforme.</p>
PRO (+)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilità di condivisione dei documenti.</li> <li>• Possibilità di modifica immediata dei contenuti dei documenti condivisi.</li> <li>• Fruizione di desktop di lavoro condivisi.</li> <li>• Possibilità di gestione remota dei desktop dei partecipanti.</li> <li>• Possibilità di registrazioni delle riunioni.</li> <li>• Facilità di gestione mediante comandi <i>user friendly</i>.</li> </ul>
CONTRO (-)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessità di disporre di un collegamento ADSL.</li> <li>• Possibilità di riscontrare difficoltà in occasione del primo collegamento o della prima riunione.</li> </ul>

## CASI DI STUDIO E APPLICAZIONI PRATICHE

*Programmi*

1. LiveMeeting;
2. Webex – Cisco;
3. Logmein;
4. Team Viewer;
5. Skype 5.0;
6. Adobe.

v. 01-2011



\*\*\*

\*\*\*

\*\*\*

