

## ORGANIZZAZIONE STUDIO

---

### ***Evviva la guida IFAC***

di **Michele D'Agnolo**

Il prossimo numero della rivista [Vision Pro](#), n. 4, in uscita tra qualche giorno, sarà dedicato interamente alla presentazione del **World Congress of Accountants** che si terrà a Roma il prossimo novembre e alla Guida alla Gestione dei Piccoli e medi Studi professionali di IFAC.

Abbiamo ritenuto utile fornire una **sintesi critica** della guida alla Gestione dei Piccoli e Medi Studi Professionali in modo da orientare i professionisti italiani ad un utilizzo graduale e consapevole di uno strumento molto utile ma estremamente denso di innovazione. Più di seicento pagine di **nuove metodologie di organizzazione** costituiscono una vera e propria enciclopedia organizzativa, e non è facile scegliere da che parte cominciare ad approcciare la tematica e come rendere applicabili all'interno dello studio le nozioni apprese.

Troverete pertanto nella guida un breve sunto e commento ai vari moduli che la compongono, svolti da esperti del settore, e in gran parte dalle persone che hanno fatto parte del Gruppo di Lavoro che ha commentato la nascita Guida e ha supervisionato la sua traduzione italiana.

Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili ha pubblicato per la prima volta nel 2012 la [Guida alla gestione dei piccoli e medi studi professionali](#), traduzione della Practice Management Guide predisposta dallo Small and Medium Practices Committee dell'IFAC di cui è oggi presidente Giancarlo Attolini, ex consigliere nazionale del Cndcec delegato alle Attività internazionali.

L'edizione originale in lingua inglese dell'opera è stata realizzata grazie al contributo del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC, Italia) e della Certified General Accountants' Association (CGA, Canada). IFAC (International Federation of Accountants) è un'organizzazione internazionale, di cui il CNDCEC fa parte, e la cui missione è servire il pubblico interesse, contribuendo alla definizione, all'adozione e all'attuazione di standard e linee guida internazionali di alta qualità, allo sviluppo di organismi e studi professionali forti e all'applicazione di pratiche di alta qualità da parte dei professionisti contabili, nonché promuovendo il valore dei professionisti contabili in tutto il mondo e partecipando al dibattito sulle questioni di interesse pubblico nelle quali le competenze professionali sono maggiormente rilevanti. Lo Small and Medium Practices Committee è un comitato di IFAC che rappresenta gli interessi dei professionisti contabili che operano nei piccoli e medi studi professionali e degli altri professionisti contabili che prestano i propri

servizi alle piccole e medie imprese.

Il documento è stato realizzato per fornire ai professionisti una serie di indicazioni pratiche volte a migliorare la gestione dello studio professionale e, in ultima analisi, a svolgere la propria attività in modo efficace, remunerativo e professionale. L'intento è quello di contribuire ad una maggiore efficienza operativa dei PMS e consentirne una maggiore sostenibilità e remuneratività. Più in particolare, la Guida si propone di: illustrare sfide e opportunità; migliorare la competitività, la redditività e la sostenibilità dello studio; favorire l'acquisizione di competenze, esperienze ed efficienza da parte di chi dirige lo studio; offrire un ausilio pratico alla gestione, in modo da creare un ambiente professionale che favorisca la prestazione di un servizio di qualità; offrire esempi delle best practice in uso a livello internazionale e proporre le più avanzate tecniche di gestione di uno studio professionale.

La guida IFAC si può scaricare gratuitamente sia in inglese che in italiano e anche per singoli moduli nell'area pubblicazioni della sezione internazionale del sito

[www.commercialisti.it](http://www.commercialisti.it).

Come suggerito dal titolo, la Guida si rivolge prevalentemente ai professionisti che lavorano in uno studio di piccole o medie dimensioni o ne sono i titolari. È probabile che ad utilizzare la Guida siano principalmente coloro che si occupano della gestione dello studio e i loro più stretti collaboratori, ma alcune parti del testo potranno essere di grande utilità anche ai professionisti meno esperti, o essere utilizzate per l'inserimento dei nuovi assunti.

Non tentate di leggere tutta la guida tutto di un fiato! È molto più agevole utilizzarla come manuale di consultazione pratico una volta identificato un punto debole dello studio su cui lavorare con priorità. Il tentativo di una lettura sequenziale di un testo delle dimensioni della guida da parte di un professionista costantemente impegnato è invece con ogni probabilità destinato all'insuccesso.

La Guida abbraccia argomenti di natura molto diversa sia dal punto di vista strategico che operativo e le modalità di approccio e il livello di approfondimento non sono uniformi per tutti i temi affrontati. È stata del resto una scelta consapevole dei redattori quella di sottolineare soltanto gli otto argomenti ritenuti più problematici a livello mondiale. Piace peraltro constatare che globalmente i professionisti contabili affrontano sfide molto simili. Nei casi in cui si è riscontrata una diffusa omogeneità tra le prassi e gli usi correnti nelle diverse aree geografiche, si è ritenuto opportuno dedicare maggiore spazio all'argomento in questione. Al contrario, là dove il tema trattato appariva fortemente condizionato dalla realtà locale, come nel caso delle diverse strutture e forme giuridiche degli studi professionali, o nel caso della normativa in materia di assunzioni e contratti di lavoro, si è ritenuto preferibile limitarsi ad enunciare i principi di carattere generale per favorire l'adattamento alla realtà locale.

Nella consapevolezza che si sarebbe reso necessario un utilizzo mirato dello strumento, ciascun modulo della Guida è stato concepito in modo tale da costituire, per quanto possibile, un testo a sé stante, utilizzabile autonomamente dal resto della pubblicazione. Ciò significa

che in alcuni casi i temi affrontati in modo approfondito in un modulo sono stati trattati in sintesi anche in altri moduli della Guida, inserendo un riferimento alle pagine in cui è possibile trovare maggiori dettagli sull'argomento in questione. Anche se il formato modulare è stato adottato al fine di rendere possibile sia la consultazione su carta che su file, l'utilità che si trae dalla Guida è massimizzata nella versione elettronica.

Tutti i moduli sono articolati secondo lo schema seguente:

- Titolo
- Indice
- Introduzione e guida al contenuto del modulo
- Casi di studio, checklist, indicazioni bibliografiche

A seguire, una breve descrizione del contenuto degli otto moduli di cui si compone la Guida, che vengono approfonditi nel Vision Pro di settembre ciascuno con un singolo articolo dedicato.

Un ingrediente essenziale del successo di qualunque studio professionale è la consapevolezza della strategia da adottare, ovvero della strada che soci e collaboratori intendono percorrere nel corso della propria attività professionale.

Il

**Modulo 1, Pianificazione strategica per gli studi professionali**, ci trasmette il principio per cui per uno studio professionale, non esiste necessariamente un'unica direzione, né tantomeno una direzione sbagliata, ma è importante sceglierla consapevolmente e perseguirla con coerenza.

Nel Modulo 1 vengono presi in esame il processo di elaborazione dei piani strategici e le modalità con cui essi vengono messi in atto all'interno dello studio, alla luce della tipologia di attività svolta e del mercato in cui si opera.

Nel

**Modulo 2, Modelli organizzativi per gli studi professionali e network** viene affrontato il tema della scelta della forma giuridica e della struttura operativa da dare allo studio che si intende rilevare o costituire ex novo, alla luce dei modelli esistenti. Altri argomenti trattati sono i criteri per la ripartizione degli utili e la governance all'interno dello studio e l'utilizzo delle reti professionali per conferire valore aggiunto alla propria attività e renderla più redditizia.

Nel

**Modulo 3**, intitolato

**Creazione e sviluppo dello studio professionale**, vengono approfonditi i temi già affrontati nel corso dei primi due moduli e in modo particolare la questione della strategia adottata per la crescita dello studio, le difficoltà poste dall'aumento della regolamentazione e della concorrenza, il marketing e lo sviluppo di una cultura uniforme e unica per differenziare e rendere riconoscibile, per dare un "brand" il nostro studio.

La capacità dello studio di assicurare alla propria clientela un servizio di qualità che sia al tempo stesso remunerativo è diretta conseguenza della professionalità e all'abilità dello staff e della direzione. Nel

**Modulo 4**, saggiamente denominato

**"People power"** viene affrontato il tema delle Risorse Umane, ovvero dell'elemento fondamentale che concorre al conseguimento degli obiettivi dello studio, illustrando il ruolo del leader e le possibili strategie da adottare per la definizione dell'organico, in modo particolare nella fase iniziale, caratterizzata dalla necessità di selezionare, fidelizzare, motivare e formare in modo adeguato i propri collaboratori.

In un clima caratterizzato dal continuo cambiamento, dalla tendenza ad una sempre più ampia regolamentazione e dalla nascita di nuovi sistemi di rendicontazione e reporting su scala globale, diventa ancora più importante, per uno studio professionale, riuscire ad adottare le best practice anche per quanto riguarda le risorse tecnologiche di cui dotarsi.

Nel

**Modulo 5, Tecnologie ed E-business**, viene illustrato il ruolo sempre più determinante svolto dalla tecnologia ai fini del successo dello studio professionale, con particolare riferimento alla selezione e implementazione razionale ed efficace delle nuove tecniche, unitamente alla necessità di preparare adeguatamente il personale ad un uso corretto degli strumenti informatici.

Una relazione solida ed efficace con il cliente rappresenta la vera *raison d'être* di uno studio professionale di successo. La relazione che il professionista riesce ad instaurare con i propri clienti contribuisce in maniera determinante a definire il valore dello studio in cui opera. La necessità di dover affrontare una concorrenza sempre più agguerrita impone allo studio l'esigenza di porre la questione della relazione con il cliente tra le massime priorità. La tendenza ad una sempre più rigorosa regolamentazione del mercato, inoltre, rende sempre più importante conoscere a fondo la propria clientela di riferimento.

Il

**Modulo 6**, dedicato alla

**Relazione con i Clienti**, verte sulla necessità di instaurare e mantenere nel tempo buone relazioni con il cliente e illustra alcune possibili strategie per migliorarle e consolidarle.

Il

**Modulo 7** della guida è invece dedicato alla

**gestione del rischio** e al suo impatto sulla vita dello studio e fornisce un quadro di riferimento

generale per individuare e valutare i rischi cui è soggetta l'attività professionale e definire le possibili strategie di riduzione e contenimento. Nel modulo vengono anche analizzati i problemi di natura etica e il modo per affrontarli e per tutelarsi dai rischi ad essi collegati, ad esempio i sistemi di controllo della qualità e le soluzioni di tipo assicurativo.

Ultimo, ma non meno importante, con il passare del tempo e l'avanzare dell'età, il pensiero del professionista si volge inevitabilmente alla questione del valore di realizzo dello studio, al possibile ritiro dall'attività professionale e, in ultima analisi, dalla vita lavorativa in generale.

Nel

**Modulo 8** viene descritto il modo in cui è possibile

**pianificare la successione** per consentire un ritiro programmato dall'attività dello studio, e le strategie che è possibile adottare in tale contesto, affrontando temi quali la valutazione dello studio e la definizione di un prezzo per la sua cessione, o l'opportunità di optare per una fusione o un'acquisizione dall'interno o dall'esterno.

Vi aspetto numerosi su Vision Pro di settembre, e rinviandovi al link per maggiori informazioni.

[http://www.euroconference.it/editoria/vision\\_pro](http://www.euroconference.it/editoria/vision_pro)