

L'ORGANIZZAZIONE CREA VALORE PER IL PROFESSIONISTA


ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI ROMA
IN COLLABORAZIONE CON
FONDAZIONE TELOS – CENTRO STUDI DELL'ODCEC DI ROMA

*IL LAVORO NEGLI STUDI PROFESSIONALI: MODELLI ORGANIZZATIVI, PRINCIPI
DI DELEGA, WELFARE E SISTEMI PREMIALI*

Filippo Mengucci

*Vice Presidente della Commissione Diritto del lavoro dell'Odcec di Roma
Avvocato, Commercialista e Revisore legale*

*Convegno di formazione professionale continua
in modalità mista*



19 giugno 2023
(ore 15:00-18:00)

Premessa

Vi è un interesse crescente per le attività professionali da parte del mondo accademico. Sono un qualcosa di diverso dalle aziende e quindi necessitano di teorie sull'organizzazione e sulla gestione diverse da quelle già sviluppate per le aziende (basti pensare ad uno studio associato, una forma esclusiva dei professionisti che non trova equivalenti nel mondo aziendale).

Al tempo stesso sono però a queste ultime strettamente legate: le attività professionali sono attività ad alta intensità di conoscenza e, in una economia sempre più basata sulla conoscenza, potrebbero rappresentare il modello di quello che saranno nel prossimo futuro tutte le aziende.

Quindi studiare la loro organizzazione e gestione è un qualcosa di molto rilevante, ma, ad oggi, non vi è ancora una chiara e condivisa definizione teorica di attività professionale.

Definizione teorica di attività professionale

Una delle più organiche ricerche su questo tema è stata compiuta da Andrew Von Nordenflycht in un *paper* del 2010 (*What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge intensive firms. Academy of management Review, 35(1), 155-174*).

Von Nordenflycht ha raccolto e fuso la produzione accademica in tema di attività professionali ed ha sviluppato una teoria sulle caratteristiche distintive delle attività professionali e sulle loro implicazioni organizzative.

In particolare, ha individuato 3 caratteristiche distintive.

- alta intensità di conoscenza
- bassa intensità di capitale
- presenza di personale professionalizzato.

Sulla base di queste 3 caratteristiche effettua una classificazione di 4 tipi di attività ad alta intensità di conoscenza.

Quattro tipologie di attività professionale

Von Nordenflycht identifica quindi 4 meccanismi che possono essere utilizzati per garantire qualità:

- **Bonding (legare):** si garantisce qualità prevedendo "sanzioni" in caso di bassa qualità (Un esempio è la costituzione di una società di mezzi o strumentale a responsabilità illimitata: i partner si controlleranno a vicenda al fine di evitare responsabilità legali e finanziarie personali, garantendo qualità. Un altro esempio è quello di fissare una quota dei compensi dei partner agli utili, e distribuire questa quota in modo uguale tra il partner ed i componenti del suo team. In tal modo avrà un forte incentivo ad assumere il minor numero di risorse altamente qualificate, con riflesso positivo sulla qualità.
- **Reputation (reputazione):** sviluppare e mantenere una reputazione per garantire qualità utilizzando come "prova" i successi passati.
- **Appearance (apparenza):** si garantisce qualità tramite la percezione che i clienti hanno dell'organizzazione e dei suoi dipendenti e collaboratori, in quanto le caratteristiche personali e sociali delle persone sono un qualcosa che il cliente può osservare e valutare.
- **Ethical Code (codici etici):** istituire e comunicare un codice etico può essere un meccanismo per garantire qualità.

Gli studi professionali faticano a superare la tradizione

Negli ultimi anni, gli studi legali e commerciali italiani hanno avviato una transizione culturale causata da diversi fattori, tra cui l'evoluzione tecnologica, i cambiamenti del mercato del lavoro, l'internazionalizzazione di molti settori, la richiesta di maggiore flessibilità e innovazione da parte dei clienti nonché la decrescente «attrattività» della professione verso i giovani laureati.

Soft skills, gli aspetti organizzativi e comunicativi dello studio professionale:

- Specializzazione e multidisciplinarietà
- Formazione continua
- Digital transformation dello studio professionale
- Lavoro agile e flessibile
- Approccio internazionale
- Diversità e inclusione

La cultura organizzativa: nemica insidiosa o preziosa alleata?

Qualsiasi gruppo di individui matura e porta con sé un insieme di idee, valori, convinzioni, attitudini e comportamenti. Questo rappresenta quello che le scienze sociali definiscono *Cultura*. Ebbene, il concetto si estende anche alle persone che compongono un'organizzazione, ad esempio lo studio professionale. Parliamo in questo caso di **cultura organizzativa**.

La cultura organizzativa è un costrutto decisamente complesso, influenzabile da fattori **esogeni** ed **endogeni**.

Gestire un carico di lavoro troppo grande, troppi clienti o una serie di attività organizzate in modo inefficace, potrebbe portare le persone a sviluppare insofferenza per il proprio lavoro.

Questo a sua volta potrebbe stimolare l'adozione di prassi non in linea con le aspettative e in generale una minor importanza data al servizio e alla soddisfazione del cliente.

Per concludere, possiamo riflettere su quanto la cultura organizzativa sia un **fattore centrale** nella vita dello studio.

Ignorarne l'esistenza significherebbe rendersi ciechi alle dinamiche che ne regolano la quotidianità.

Da un lato ci esporremmo quindi al **rischio** di non cogliere e non risolvere **situazioni critiche**; dall'altro ci priveremmo della possibilità di lavorare su possibili **miglioramenti**.

Al contrario, è fondamentale comprendere la cultura organizzativa dello studio ed elaborare precise azioni da intraprendere, nell'ottica di cambiare in meglio attitudini e comportamenti del personale, la più importante delle risorse.

Organizzazioni professionali semplici e complesse

La nuova tipologia di consulenza, specialistica e multidisciplinare, porta a rivedere i modelli organizzativi degli studi e, di conseguenza, la mentalità con cui si esercita la professione.

Quanto ai modelli organizzativi, per poter offrire più specializzazioni e più competenze professionali è necessario creare organizzazioni complesse, di dimensioni maggiori dello «studio boutique» con il titolare e pochi collaboratori.

Queste realtà presentano al proprio interno professionisti e dipendenti (staff), organizzati in aree di attività (dipartimenti), con una *governance* che deve gestire decine e spesso centinaia di persone al proprio interno.

Nasce la necessità di avere figure manageriali come il managing partner (una sorta di amministratore delegato), il consiglio di amministrazione dei soci (partner), affidare attività ai singoli con deleghe, approvare bilanci, prevedere forecast di spesa e di guadagno, dividere gli utili, etc.

Le forme giuridiche oggi più utilizzate sono gli studi legali e commerciali associati, le stp, le sta e le reti professionali.

Non rientrano, invece, nel discorso organizzativo che stiamo facendo, i professionisti in condivisione di spese, dove non c'è alcun progetto comune, se non l'esigenza di dividere le spese di location e personale per abbassare i costi.

La selezione dei collaboratori: dalla ricerca all'inserimento di studio

1. La ricerca dei collaboratori

Una volta compreso lo scenario in cui ci stiamo muovendo, vediamo come possiamo in concreto formare la squadra di lavoro, composta sia da professionisti che da staff del settore economico-giuridico.

La premessa è aver coltivato la mentalità e maturato la consapevolezza che il lavoro in team è oramai un requisito fondamentale per l'esercizio della professione forense. Fatto ciò, il primo passo è definire l'identikit di chi stiamo cercando come collaboratore. Si tratta in sostanza di prendere penna e carta e mettere per iscritto le caratteristiche che il nostro collaboratore (professionista o staff) deve avere, specificando:

- **COMPETENZE:** cosa deve sapere e saper fare tecnicamente;
- **CARATTERE:** come deve saper condurre il lavoro (precisione, velocità, flessibilità etc.)
- **LAVORO IN TEAM:** come deve sapersi relazionare con gli altri per lavorare in team.

2. La selezione

Con l'identikit alla mano è possibile filtrare i CV che arrivano per proporsi come candidati. Se un tempo alla ricezione di un CV interessante seguiva il colloquio, oggi le cose hanno preso un'altra strada.

Fasi della selezione

Le fasi della selezione oggi sono quattro:

- Cernita dei cartacei/pdf che arrivano;
- Richiesta ai profili selezionati di un video CV;
- Colloquio in video-conference dei video CV selezionati;
- Colloquio di persona dei colloqui in video-conference meritevoli.

In questa fase di colloqui occorre porre la massima attenzione non solo alle competenze tecnico-giuridiche del candidato (voto di laurea, master, esperienze pregresse, specializzazioni), ma anche agli aspetti caratteriali e alla capacità di lavorare in team. La prima, infatti, è importante, ma anche la sfera su cui c'è maggior margine di intervento, mentre le altre due non permettono grandi spazi di manovra e un collaboratore rigido, lento, disorganizzato o poco incline al lavoro di squadra può dimostrarsi un vero problema da gestire, invece che una risorsa per lo studio.

Step dell'inserimento

3. L'inserimento

Una volta effettuata la scelta del nuovo collaboratore, occorre inserirlo correttamente nell'organico di studio perché possa trovare la sua posizione e contribuire al meglio al buon andamento dell'attività.

Come fare tutto ciò? Esiste una procedura che se adeguatamente rispettata permette il miglior inserimento delle nuove leve in studio e un veloce e proficuo ingresso nel team.

Sono 4 gli step dell'inserimento in studio (fasi):

- **MENTORING:** la prima fase è costituita dall'individuare un mentore che farà vedere al nuovo ingresso ciò che deve fare, spiegando prassi, organizzazione e caratteristiche dello studio; in sostanza, il mentore farà e il mentore osserverà, in modo da modellare il comportamento e velocemente apprendere.
- **TUTORING:** la seconda fase è rappresentata dal tutoring, cioè dopo aver visto come si fanno le cose in questo studio, il nuovo collaboratore sarà chiamato a mettere in pratica sotto l'occhio vigile di un tutor che lo correggerà passo passo.
- **DELEGA:** ora che il nuovo collaboratore ha visto come si fanno le cose e le ha fatte sotto la supervisione di un tutor, è arrivato il momento della delega, dove periodicamente si farà il punto della situazione per verificare che tutto proceda bene.
- **AUTONOMIA:** l'inserimento è compiuto e ora il nuovo collaboratore può procedere da solo, sapendo che in caso di necessità potrà chiedere lumi e così apprendere cammin facendo.

Organizzazione professionale: tra consapevolezza, capacità ed engagement in studio

Valore intrinseco ed estrinseco dello studio

La parola **organizzazione**, che etimologicamente significa strumento e rappresenta un **insieme di persone unite per raggiungere uno o più obiettivi** comuni in una connessione e un coordinamento continui: dalla fase di **costituzione**, fino alla sua **crescita**, ogni studio professionale intesse una serie di relazioni interne ed esterne idonee ad assicurare una serena e definita **gestione delle attività**, dei cambiamenti e delle fasi che naturalmente si presentano.

Il **controllo di gestione** tanto decantato per sue **funzionalità aziendali** riverbera però i suoi vantaggi anche a livello professionale in quanto consente un **monitoraggio costante delle attività**, la loro previsione temporale e un approccio olistico con lo scopo di assicurare una **corretta gestione dei rapporti esistenti**, del capitale umano, economico e dei relativi servizi offerti per attivare una strategia mirata e consapevole.

Gestione del personale

La gestione ordinata e organizzata del personale è uno dei principali fattori per il miglior conseguimento degli obiettivi di studio.

L'organizzazione dello studio professionale è una vera e propria disciplina ricca di teorie, tecniche e metodi applicativi e il successo dell'organizzazione dipende strettamente dall'esperienza di chi la struttura.

Non sapere "**chi fa cosa**" all'interno di un'entità complessa quale è lo studio professionale, porta alla spiacevole sensazione che nessuno faccia niente o quasi, ma soprattutto impedisce di prendere provvedimenti razionali per migliorare l'efficienza del lavoro e risolvere i problemi reali di organizzazione.

Tuttavia, ancora oggi, capita di trovarsi in realtà molto strutturate, con un cospicuo numero di procedure e linee guida e di riscontrare che in verità sono lettera morta; oppure ci si trova dinanzi a piccole e/o medie realtà ove tali documenti sono assolutamente inesistenti.

Procedure dello studio professionale

Le procedure dello studio sono, la descrizione dettagliata di come una parte del processo deve essere eseguita e sono spesso riferite a singole funzioni, o ai team, e consistono in un *insieme di attività ripetitive, sequenziali e finalizzate al raggiungimento di un determinato risultato*.

Impostare correttamente i fattori di successo dell'organizzazione significa attivarsi per operare:

- La scelta della struttura organizzativa più adeguata;
- Il corretto dimensionamento delle risorse all'interno della struttura;
- La gestione per processi;
- La standardizzazione dei flussi fisici ed informativi;
- Le regole di coordinamento tra le risorse;
- La gestione dei carichi di lavoro e dei vincoli;
- Il controllo delle performance (misurazione, incentivazione, retroazione);
- I sistemi di comunicazione e reporting;
- I processi di miglioramento continuo.

Le procedure interne

Una volta definita l'organizzazione del personale, assegnati ruoli, mansioni e gerarchie, ai fini di una corretta ed ordinata gestione dei rapporti di lavoro, gli studi professionali **devono procedere alla redazione e divulgazione delle procedure interne** per una corretta, chiara e trasparente gestione del lavoro e del personale.

A titolo esemplificativo e non esaustivo, si elencano le principali operazioni che potrebbero essere oggetto di una preventiva regolamentazione interna:

- regolamento degli accessi (clienti, collaboratori e soggetti terzi);
- identificazione della clientela, acquisizione e archiviazione digitale dei documenti di riconoscimento;
- offerta/preventivo di attività professionali, accettazione e conservazione delle lettere d'incarico;
- processo di valorizzazione delle attività svolte ed emissione di avvisi, parcelle e fatture;
- conservazione dei documenti ricevuti o elaborati e rendicontazione al cliente delle attività svolte;
- codice disciplinare (obbligatorio);
- organizzazione dell'orario di lavoro e modalità di registrazione delle presenze;

(Segue) Le procedure interne

- procedura per la fruizione della pausa pranzo;
- procedura per la richiesta e la fruizione di ferie e permessi;
- regolamento per le modalità di comunicazione della malattia e dell'infortunio sul lavoro;
- diffusione di eventuali regole per la rendicontazione spese in trasferta;
- eventuali procedure per le prestazioni di lavoro in regime straordinario;
- regolamento su flessibilità lavorativa (banca ore, orario multiperiodale, etc.);
- procedura per utilizzo della rete dell'impresa, utilizzo della casella di posta elettronica e utilizzo di internet;
- regolamento sul diritto di fumo;
- regolamento per concessione di benefit;
- procedura d'assegnazione autovettura ad uso promiscuo;
- procedura di gestione della riscossione dei compensi professionali, di sollecito e di rinuncia all'incarico per inadempimento del cliente;
- verifica periodica della validità dei documenti di riconoscimento acquisiti.

La normativa UNI-ISO

I processi dello studio professionale sono (per loro natura) trasversali a più funzioni. Rarissimi sono i processi che si esauriscono nell'ambito di una stessa funzione. Per predisporre una procedura è fondamentale conoscere interamente la struttura di studio e i suoi processi.

Quando si parla di elaborazione delle procedure dello studio si rinvia a quelle dell'impresa, infatti si parla di: **organizzazione, funzione compliance, internal audit, dirigente preposto, qualità, organismo di vigilanza etc.**

Solitamente, nelle PMI, ogni funzione dei vari settori, in relazione ai compiti loro affidati, è preposto a collaborare, per la corretta predisposizione delle procedure. In genere la funzione preposta alla redazione delle procedure, corrisponde a quella del Responsabile del Controllo Qualità che è anche e soprattutto incaricato a definire il sistema di qualità dell'impresa in conformità alle normative ISO 9000, ISO 9004, etc. pianificando ed avviando azioni per il miglioramento continuo.

Nello studio professionale (legali e commercialisti) la normativa di riferimento è la UNI 11871.

Per essere in grado di costruire il sistema qualità in base alle norme di riferimento e saper pianificare e attivare azioni di controllo dei processi dell'impresa, il Responsabile della Qualità deve conoscere sia la specifica normativa che i metodi di analisi di un' impresa, per l'attivazione di un miglioramento continuo e per il controllo statistico delle diverse procedure attivate in studio.

Inoltre, deve essere in grado di curare le campagne informative interne per la diffusione della cultura e gestione della qualità e identificare i fabbisogni di formazione del personale interno alla struttura per l'implementazione del sistema.

Le differenze UNI-ISO e la creazione di valore

- Se la UNI EN ISO 9001 è conosciuta come la norma a livello internazionale per garantire la qualità dei servizi e prodotti a tutela dei consumatori e si rivolge a qualunque tipologia di impresa, di qualunque settore (contiene i requisiti minimi che il Sistema di Gestione per la Qualità di un'organizzazione deve avere per garantire la qualità di prodotti e servizi), la recente norma UNI 11871 è nata specificamente per il settore professionale e, in particolare, detta i principi e criteri organizzativi che devono essere soddisfatti negli studi legali e di commercialisti. Già il titolo della norma ne sintetizza la portata: *“Studi professionali di Avvocati e Dottori Commercialisti – Principi organizzativi e gestione dei rischi connessi all’esercizio della professione per la creazione di valore”*.
- Il focus della norma, così come voluta da ASLA, Cassa Forense e UNI, è sull’organizzazione e sulla tutela del valore prodotto dallo studio professionale e relativa gestione dei rischi connessi. Di riflesso, una buona organizzazione garantisce anche qualità di servizi e, quindi, tutela dei consumatori, a cui ha già pensato la famigerata ISO 9001.

Le nuove sinergie tra gestione del personale, formazione interna e marketing

➤ **Gestione del personale**

La gestione del personale è sempre stata una parte fondamentale delle attività di uno studio professionale.

Tuttavia, con l'evoluzione del mercato, la gestione del personale ha assunto un'importanza ancora maggiore.

La cultura dell'impresa, la motivazione la soddisfazione dei dipendenti sono diventati elementi chiave per il successo dello studio professionale.

I dipendenti felici e motivati sono più produttivi e creativi, e questo si traduce in un maggior successo dell'attività professionale.

La gestione del personale dovrebbe essere proattiva e incentrata sulle persone.

I partner (o manager) devono conoscere i loro dipendenti, i loro desideri, i loro obiettivi e le loro sfide.

Devono anche essere in grado di fornire un feedback costruttivo e un sostegno adeguato.

Inoltre, i partner (o manager) dovrebbero creare un ambiente di lavoro inclusivo e sostenibile, che incoraggi la collaborazione e l'innovazione.

La formazione dei dipendenti dello studio

➤ **Formazione dei dipendenti**

La formazione interna è un altro elemento fondamentale per il successo delle attività di uno studio professionale.

La formazione utile è quella continua e mirata alle esigenze dei dipendenti e dello studio.

La formazione non solo migliora le competenze dei dipendenti, ma aumenta anche la loro motivazione e il loro coinvolgimento. Inoltre, la formazione può aiutare i dipendenti a sviluppare nuove competenze, che possono essere utilizzate per migliorare i processi di studio o sviluppare nuovi servizi.

La formazione interna, inoltre, dovrebbe essere personalizzata per ogni dipendente/collaboratore.

Ogni dipendente ha bisogno di apprendimento diversi e la formazione dovrebbe tenerne conto.

Inoltre, la formazione dovrebbe essere basata sui risultati, ovvero misurare l'efficacia della formazione sui risultati dell'attività professionale.

In questo modo, lo studio professionale può capire meglio i benefici della formazione e migliorare costantemente i propri programmi formativi.

Employee advocacy e branding

Nuovo marketing dello studio professionale *employee advocacy e branding*

Le principali componenti dell'employee branding includono:

- **Formazione e sviluppo del personale:** prima di coinvolgere i dipendenti nei progetti marketing è necessario fornire agli stessi opportunità di formazione continua e sviluppo professionale.
- **Comunicazione interna:** la comunicazione all'interno dello studio serve, tra l'altro, a creare un senso di appartenenza al brand, rendendo le persone protagoniste dei successi dell'attività professionale.
- **Cultura imprenditoriale:** i collaboratori si presteranno volentieri a «metterci la faccia» se all'interno lo studio promuove una cultura basata su valori condivisi, un ambiente di lavoro inclusivo e una gestione trasparente.
- **Employee advocacy:** saranno gli stessi dipendenti a condividere esperienze positive e successi dello studio sui propri canali social e con i loro network personali se adeguatamente coinvolti nei processi e se si sentono parte attiva dei progetti. Non c'è niente di meglio per aumentare la visibilità del brand e generare fiducia nei confronti dello studio professionale.
- **Employer branding:** oggi è importante sviluppare presso i dipendenti una buona percezione del brand, che è la premessa per coinvolgerli in successive attività di marketing dove loro stessi diventano brand ambassador. Integrando queste componenti nell'ambito di una strategia di marketing ben pianificata, l'employee branding può contribuire a migliorare la reputazione e il successo di uno studio nel lungo termine, creando un ambiente motivato e che ben volentieri diventa il primo ambassador nella promozione del brand.

Organigramma e Funzionigramma di uno studio professionale

- L'**ORGANIGRAMMA** indica quali saranno gli organi, appunto, dell'organizzazione (cuore, polmoni, fegato); il funzionigramma indica cosa ciascuno è chiamato a fare (pompate sangue, ossigenarlo, depurarlo). Le due cose sono necessarie e avere solo una delle due vuol dire lasciare buchi nell'organizzazione che si manifesteranno presto sotto forma di inefficienza.
- Il **FUNZIONIGRAMMA** è quel documento scritto in cui si indicano le attività che ciascuno deve svolgere, i perimetri di azione; si parla anche di mansionario, ma noi qui vogliamo sottolineare non l'aspetto giuslavoristico, quanto quello funzionale. Tutti devono sapere in modo inequivocabile chi fa che cosa, entro che limiti, con che responsabilità.

Organigramma in uno Studio associato

Esempio strutturazione:

- Comitato dei Soci
- Managing partner
- Partners
- Associates
- Of Counsel
- Responsabile di sede
- Responsabile di divisione (team leader) o practice area
- Office manager
- Responsabile privacy
- Responsabile qualità
- Responsabile IT
- Responsabile marketing e comunicazione
- Responsabile Formazione
- Responsabile HR
- Responsabile amministrazione
- Responsabile segreteria

Le relazioni gerarchica e funzionale tra i vari organi potrà variare da struttura a struttura, così come i compiti.

Le procedure

Il funzionigramma, dunque, serve a definire *chi fa che cosa*.

È importante?

È fondamentale?

- Si perché prima di tutto perché in questo modo è data una delega ufficiale con relativo perimetro di azione in modo che non ci si pestino i piedi e nello stesso tempo non restino vuoti (nessuno fa certe cose);
- Si perché in secondo luogo, ciascuno in studio saprà a chi si deve rivolgere per ogni esigenza;
- Si perché in terzo luogo perché chi ha delegata una certa funzione non solo provvederà a gestirla, ma dovrà renderne conto e sollecitare interventi;
- Si perché in quarto luogo, perché solo in questo modo potremo garantire efficienza, senza spreco di tempo inutile con attività duplicate, fatte da chi non sa le cose o con dietrofront improvvisi a seconda di chi ci mette mano.

PROCEDURE: sono la sequenza di atti che bisogna compiere per giungere ad un risultato.

Poiché non ci interessa qui l'aspetto formale, ma sostanziale, le procedure devono essere poche, chiare e funzionali.

Gli strumenti per agire

Una volta definiti questi strumenti organizzativi, dobbiamo ora capire nella dinamica della vita di tutti i giorni come farli funzionare.

Ed ecco tre strumenti operativi indispensabili in studio, come in una impresa: delega, feedback, riunioni.

➤ **DELEGA**

“Delegare: investire qualcuno di un potere o di una funzione” si legge nel Sabatini Coletti, Dizionario della lingua italiana. Oppure ancora “Delegare: affidare ad altri l’esecuzione di qualcosa”. Di cosa stiamo parlando?

Della **delega fiduciaria**, nel primo caso, e della **delega esecutiva**, nel secondo.

Riportando il tutto alla dimensione professionale, delegare per un professionista dovrebbe essere la principale attività su cui puntare per “allargare” i propri orizzonti temporali.

Requisiti minimi della delega

Quali sono dunque i requisiti minimi che l'attività di delega deve rivestire per potersi dire efficace?

Eccoli in sintesi:

- Oggetto definito: deve indicare il risultato da raggiungere (il cosa);
- Timing: deve indicare i tempi entro cui deve essere raggiunto il risultato (il quando);
- Conseguenze/responsabilità: deve indicare al delegato quali sono le conseguenze a cui va incontro in caso di mancato raggiungimento (a cosa vai incontro);
- Risorse: vanno specificate le risorse a cui può attingere;
- Criterio di valutazione: deve specificare il criterio di misurazione che utilizzerà per verificare se il risultato è stato raggiunto oppure no; questo permette al delegato di auto-valutare il raggiungimento del risultato prima che la valutazione venga fatta dal delegante (come fai a sapere che);
- Verifica: il delegante deve poter verificare che il delegato abbia compreso ciò che è stato delegato chiedendogli di riassumere l'oggetto della delega (vediamo se hai capito).

Le azioni di ritorno

➤ **FEEDBACK**

Feedback: quando il delegato porta il risultato, che sia stato raggiunto oppure no è necessario che il delegante dia un feedback chiaro sull'operato.

Il feedback è uno strumento fondamentale per la crescita e il buon andamento delle attività di studio. Esattamente come il delegare bene è uno strumento importante nell'organizzazione delle attività, nella creazione del clima di studio e nella gestione del tempo e dello stress, così specularmente lo è il feedback corretto e puntuale dato ai propri collaboratori.

Il Feedback non è da considerarsi una critica né un giudizio. Cos'è dunque il feedback?

È il punto di vista dell'osservatore sulla nostra attività. In ambito professionale il feedback può essere visto anche come l'opinione, l'idea che mi sono fatto dell'operato altrui. Se preferite, il feedback può essere anche una "critica", se con essa si intende una critica costruttiva, condotta sull'attività/episodio e mai sulla persona e se è data nell'interesse del destinatario.

Il feedback efficace

Vediamo alcuni punti che identificano un feedback efficace dato ai collaboratori di studio:

- va dato sempre prima il feedback “positivo” e poi quello di miglioramento;
- il feedback deve essere una informazione/punto di vista/critica costruttiva;
- il feedback-critica non è criticismo
- il feedback va dato nell’interesse di chi lo riceve e non nel proprio;
- il feedback deve essere quanto più circostanziato e specifico possibile, sia in positivo che di miglioramento;
- il feedback va dato sempre sul fatto/comportamento/evento e mai sulla persona (chi sei, come sei);
- il feedback positivo serve a rinforzare i comportamenti, il feedback di miglioramento a riorientare i comportamenti;
- il feedback può avere ad oggetto:
 - a) le capacità tecniche (cosa sai fare);
 - b) le capacità operative (come le fai);
 - c) le capacità relazionali (come ti poni);
- il feedback è rivolto al futuro;
- il feedback è dato in funzione di obiettivi precisi;
- il feedback crea situazioni di confronto e non di scontro;
- il feedback può essere dato orizzontalmente o verticalmente (alto-basso, basso-alto);
- esistono situazioni istituzionali in cui dare feedback (riunioni) e può essere dato anche di volta in volta;
- chi riceve il feedback ascolta e prende nota (non giustifica o risponde);
- chi riceve il feedback deve trovare il tempo poi di rifletterci sopra.

I momenti di condivisione

➤ RIUNIONI

Si possono distinguere tre tipologie principali di riunione all'interno dello studio professionale:

- Riunioni informative
- Riunioni formative
- Riunioni decisionali

Anche qui molti diranno “ovvio”.

Bene, fatto sta che se tutti i partecipanti non hanno chiaro lo scopo della riunione, non sapranno neppure quale atteggiamento adottare e quale strategia comunicativa sarà la migliore per quell'occasione.

Le persone hanno bisogno di predisporre, sapere di cosa si parlerà e a che pro.

Allo stesso tempo, chi organizza e gestisce la riunione ha bisogno di aver chiaro in mente scopi, tempi e contenuti, per evitare che nello svolgimento della riunione ci si perda su questioni e obiettivi non pertinenti.

I momenti di condivisione possono essere in presenza o da remoto.

Dove?

- spazio fisico
- spazio virtuale
- brand studio
- sito web
- reputation e comunicazione sociale
- confronto su valutazione rischi:
 - gdpr regolamento ue n. 679 del 2016 e “ruolo privacy”
 - sicurezza lavoro dlgs 81/08 e preposti e addetti (rspp-rls-medico-ecc)
- certificazione qualità uni/iso
- modelli organizzativi
- processi e procedure
- team building
- lavoro in team (di persone): flessibilità e alta personalizzazione, buon grado di automatizzazione dei processi, possibilità di tenere traccia del tempo impiegato per ciascun task (avere funzioni di time tracking), pianificazione e organizzazione incarichi e servizi di analisi e reportistica avanzata.

Fasi indispensabili

- REGOLAMENTO INTERNO
- RIUNIONI
- DELEGHE
- FEEDBACK
- DIGITALIZZAZIONE E ACQUISIZIONE DOCUMENTALE
- LAVORAZIONE (DATO INPUT-DATO OUTPUT)
- MISURAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALI
- MISURAZIONE PERFORMANCE AGGREGATE (PER AREE)
- BACHECA DI STUDIO

Strumenti operativi

- **Timesheet condiviso** (in cloud solution ad esempio), vale a dire una metodologia per la rilevazione e la valorizzazione economica di tempi e costi che ciascun componente dello studio professionale dedica a clienti, incarichi o progetti.
- **Funzioni di time tracking** degli incarichi e delle ore lavorate per ciascun cliente dai soci o dipendenti dello studio professionale devono consentire di monitorare le ore lavorate ed il costo/tariffa da applicare al cliente su base oraria, giornaliera, settimanale o a forfait.
- **Sistemi di misurazione e valutazione delle performance di ciascun addetto/collaboratore** Lo scopo della misurazione non deve essere quello di controllare le persone che collaborano ad un progetto/incarico ma valutare l'effettivo andamento dell'organizzazione professionale nel suo complesso in relazione alla capacità di supportare efficacemente il raggiungimento degli obiettivi preposti e fornire servizi qualitativamente adeguati.

Connessione e scambio con cliente

Software as a Service (SaaS):

L'utente usufruisce di applicazioni informatiche del fornitore che vengono eseguite su un'infrastruttura cloud anziché essere installate in locale. Le applicazioni sono accessibili dai vari dispositivi client (es. tablet, smartphone) oppure attraverso un web browser; in tale scenario l'utente non gestisce e non controlla l'infrastruttura cloud sottostante, che comprende la rete, i server, i sistemi operativi, lo storage o addirittura le singole funzionalità delle applicazioni. Egli può però gestire in piena libertà le impostazioni di configurazione.

Infrastructure as a Service (IaaS):

Viene fornito all'utente un servizio di elaborazione e archiviazione, come ad esempio un software remoto presso il quale seguire il backup dei dati. Anche in tal caso non si gestisce e non si controlla l'infrastruttura cloud sottostante, ma si ha il controllo su sistemi operativi, storage e applicazioni distribuite

Da dove si parte

- Processi e procedure
- Incarico professionale e relativo preventivo
- Conferimento mandato professionale
- Consenso e documentazione privacy
- Consenso e documentazione antiriciclaggio
- Delega cassetto fiscale
- Delega cassetto previdenziale
- Delega cassetto concessionario riscossione
- Tenuta scritture contabili e libri sociali
- Tenuta l.u.l. (libro unico del lavoro)
- Delega Inail
- Delega Inps (ivs, art-comm)
- Dichiarazione per benefici contributivi
- Delega modello 730/4
- Delega modello f24
- Delega Entratel - Agenzia delle entrate
- Delega invio modelli dichiarativi (ii.ii. e ii.dd.)

Welfare di impresa adattato agli studi professionali

Il welfare è una modalità di valorizzazione delle risorse umane che, sfruttando le possibilità offerte dai vantaggi fiscali normativamente previsti, si concentra sul benessere del dipendente per aumentarne soddisfazione e produttività.

Dalla crisi del welfare statale vi è un **rilancio del welfare d'impresa** per assorbire le problematiche dei paesi industrializzati (speranza di vita, istruzione, gender gap, migrazioni e conciliazione famiglia e lavoro).

Le forme di welfare d'impresa da adattare allo studio professionale (studio inteso al pari di un'azienda)

Il welfare aziendale può assumere differenti forme:

- Può avere luogo mediante specifiche modalità di svolgimento del rapporto di lavoro;
- Può consistere in una retribuzione non monetaria oppure una prestazione previdenziale o assistenziale (integrativa o complementare).

La prima fa riferimento alla **flessibilità del rapporto e dell'orario di lavoro**, mentre con il termine retribuzione non monetaria si allude, ad esempio, all'erogazione di beni in natura o dei **fringe benefit**.

I benefit e le misure di welfare non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente, in maniera totale o parziale.

Ambito del welfare dello studio professionale

- Assistenza sanitaria
- Somministrazione di vitto
- Servizi di trasporto collettivo
- Abbonamenti trasporto pubblico
- Opere e servizi per finalità sociali
- Somme, servizi e prestazioni di educazione istruzione
- Somme, servizi e prestazioni per l'assistenza di familiari anziani e/o autosufficienti
- Contributi e premi contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie
- Previdenza complementare
- Erogazioni in natura
- Premi di produttività e welfare

Come introdurre il welfare

Come introdurre il piano di welfare in studio

Introdurre nella propria struttura un piano di welfare è un processo complesso che richiede la capacità di coniugare la soddisfazione dei bisogni dei dipendenti con le esigenze e le possibilità dello studio (inteso come un'impresa).

Per poter ottenere risultati significativi da un piano di welfare, si necessita di un **piano operativo** per la sua introduzione. Introdurre un piano di welfare può essere una scelta autonoma del datore di lavoro (welfare volontario) oppure un obbligo imposto da parte di un accordo collettivo, aziendale può essere un obbligo imposto da parte di un accordo collettivo, aziendale o territoriale.

WELFARE ON TOP			
Rapporto con i sindacati	Bilaterale	Unilaterale obbligatorio	Unilaterale volontario
Senza coinvolgimento sindacale	Adesione ad accordo aziendale con organizzazioni sindacali territoriali	Regolamento vincolante interno	Erogazione liberale (deducibilità limitata al 5 per mille del costo del personale dipendente)
Con coinvolgimento sindacale	Stipula di Accordo aziendale con RSU/RSA su welfare con modalità attuative del piano	Regolamento vincolante interno	Erogazione liberale (deducibilità limitata al 5 per mille del costo del personale dipendente)

La normativa sul welfare

In merito al welfare volontario, non supportato da una regolamentazione vincolante, occorre sottolineare la deducibilità limitata ai sensi dell'art. 100 TUIR.

- **Riferimenti**

Normativa:

Art. 51, c. 3, TUIR;

Art. 100 TUIR;

Art. 1, c. 184, L.208/2015;

DM 25 marzo 2016.

Prassi:

Risp. AE 18 maggio 2022 n. 273;

Risp. AE 17 maggio 2022 n. 265;

Risp. AE 27 maggio 2021 n. 37/E;

Risp. Interpello AE 30 aprile 2021n. 311;

Risp. Interpello 25 gennaio 2019 n. 10;

Circ. AE 29 marzo 2018 n. 5/E;

Ris. AE 9 giugno 2017 n. 67/E;

Ris. AE 30 ottobre 2006 n. 118/E.

Premi di risultato come misure di welfare

Circolare Inps 2023 e apertura ai dipendenti degli studi professionali

Vademecum contributivo

La circolare Inps è un vademecum sul trattamento contributivo dei premi di risultato e delle altre forme d'incentivazione legate all'incremento della produttività sia delle aziende sia dell'intero sistema economico nazionale.

Premi di risultato

La legge di bilancio 2023 ha ridotto al 5% (invece del 10%) l'agevolazione prevista dalla legge 208/2015 per i c.d. premi di risultato.

Raddoppio del beneficio

La disciplina prevede che i lavoratori a loro richiesta possano ricevere le remunerazioni premiali e relative alla partecipazione agli utili riconducibili al regime fiscale agevolato sotto forma di prestazioni sociali (c.d. benefit).

Riepilogo dell'Inps sui profili contributivi delle prestazioni di welfare aziendale

Con la circolare n. 49 del 31 maggio 2023, l'Inps riepiloga la disciplina fiscale e contributiva delle prestazioni di **welfare aziendale** riconoscibili al lavoratore, illustrando anche i profili fiscali e contributivi della sostituzione dei premi di risultato con misure di welfare.

Con l'occasione l'Istituto annuncia l'uscita di un messaggio con i chiarimenti attesi sulla rilevanza ai fini contributivi del **bonus carburante** ex art. 1 comma 1 del DL 5/2023.

Innanzitutto, l'Inps ricorda che, anche se il legislatore è intervenuto con il Dlgs. 314/97 armonizzando la retribuzione imponibile fiscale e previdenziale, il **regime di esclusione dall'imponibile ai fini contributivi è più ampio di quello fiscale**, poiché accanto alle voci di esenzione individuate dal legislatore all'art. 51 comma 2 del TUIR ve ne sono altre aventi rilevanza ai soli fini previdenziali, individuate dall'art. 12 della L. 153/69 (come sostituito dall'art. 6 del Dlgs. 314/1997), che prevede, in relazione alle medesime fattispecie, un regime di imponibilità peculiare rispetto a quello dettato ai fini fiscali.

Fattispecie escluse da reddito lavoro dipendente

Vengono poi analizzate le seguenti fattispecie previste dall'art. 51 comma 2 del TUIR per le quali è prevista l'**esclusione** dal reddito di lavoro dipendente:

- Acquisto di abbonamenti a servizi di trasporto pubblico del dipendente e dei suoi familiari a carico (lett. d-bis);
- Opere e servizi di utilità sociale (lett. f.);
- Somme, prestazioni e servizi di educazione e istruzione (lett. f-bis);
- Somme e prestazioni per servizi di assistenza a familiari anziani o non autosufficienti (lett. f-ter);
- Contributi e premi per rischio di non autosufficienza e gravi patologie (lett. f-quater).

Sul punto l'Inps afferma che le ipotesi di esclusione dal reddito imponibile previste al comma 2 dell'art. 51 del TUIR e, nello specifico, quelle individuate alle lett. a) e f-quater), **possono ricadere** nella specifica disciplina dell'art. 12 comma 4 lett. f) della L. 153/1969, il quale prevede che i contribuenti e le somme a carico del datore di lavoro versate a casse, fondi, gestioni previste da contratti collettivo o da accordi o regolamenti dell'impresa al fine di erogare prestazioni integrative previdenziali o assistenziali siano assoggettati al **contributo di solidarietà del 10%** per la quota a carico del datore di lavoro.

Con la circolare in commento, l'Istituto passa poi ad esaminare i profili previdenziali della possibilità – data al dipendente – di **sostituzione** dei premi di risultato con misure di welfare. In sostanza, accanto alla possibilità di avvalersi della tassazione sostitutiva, in luogo di quella ordinaria, viene attribuita al dipendente un'ulteriore facoltà di scelta in relazione ai premi di risultato, relativa alla possibilità di ottenere il premio in denaro o in natura, senza imposizione fiscale e contributiva, nei limiti previsti dalle norme.

La contrattazione collettiva

L'Inps specifica come sia necessario che la **contrattazione collettiva** di secondo livello debba riconoscere la possibilità di erogare i benefit ex art. 51 commi 2 e 3 del TUIR in sostituzione del premio agevolato, su richiesta del dipendente, sottraendo così alla contrattazione individuale una scelta che per il dipendente determinerebbe ripercussioni anche sul piano previdenziale.

Inoltre, continua ancora l'Istituto:

- I contratti collettivi dell'impresa o territoriali devono essere depositati presso l'Ispettorato territoriale del lavoro entro 30 giorni dalla loro sottoscrizione, unitamente alla dichiarazione di conformità di tali contratti alle disposizioni contenute nel decreto stesso;
- L'esenzione dei benefit fruiti in sostituzione di premi o partecipazione agli utili erogati ai dipendenti soggiace ai limiti relativi all'ammontare delle somme assoggettabili a imposta sostitutiva e agli importi stabiliti per dette utilità al TUIR.

Nell'ipotesi in cui non vengano rispettate tutte le condizioni previste, i beni e i servizi erogati in sostituzione di un premio o di una partecipazione agli utili concorrono in misura piena alla determinazione del reddito da lavoro dipendente.

La riduzione contributiva e le nuove fattispecie di benefit

In ultimo, la circolare si sofferma sull'agevolazione contributiva prevista dall'art. 55 del DL 50/2017 in base alla quale, per i datori di lavoro che coinvolgano in modo paritetico i lavoratori nell'organizzazione del lavoro è prevista la **riduzione di 20 punti percentuali** dell'aliquota contributiva IVS a carico del datore di lavoro sulle quote delle erogazioni relative a premi di risultato non superiori a **800 euro** (nonché l'esclusione di ogni contribuzione per il dipendente).

Al riguardo l'Inps precisa che rientrano nell'agevolazione i premi di risultato previsti in esecuzione di contratti collettivi sottoscritti *ex novo* e successivamente alla data di entrata in vigore del decreto, nonché i contratti stipulati in data antecedente e che, successivamente siano **modificati** o **integrati** al fine di prevedere forme di coinvolgimento paritetico dei lavoratori e sempreché siano stati nuovamente depositati entro 30 giorni.

Ricarica elettrica per automobili dei dipendenti: quale trattamento fiscale e previdenziale

L'Agenzia delle Entrate, con la risposta a interpello n. 329/2022 ha chiarito che si tratta di un benefit rientrante nella categoria del welfare aziendale esente.

Nel fornire la risposta, l'Agenzia delle Entrate parte dall'analisi del contesto della normativa in materia.

In particolare, l'art. 51, comma 2, lett. f), del TUIR, esclude dal reddito di lavoro dipendente «l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento dell'impresa offerti alla generalità dei dipendenti per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto».

Le deroghe di legge al principio generale

Per tali beni, ai fini dell'esclusione dal reddito da lavoro dipendente, in deroga al **principio generale di omnicomprensività** dello stesso, stabilito dall'art. 51, comma 1, del TUIR, è necessario che ricorrano congiuntamente le seguenti condizioni:

- Le opere e i servizi devono essere messi a disposizione della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti;
- Le opere e i servizi devono riguardare esclusivamente erogazioni in natura e non erogazioni sostitutive in denaro;
- Le opere e i servizi devono perseguire specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, di cui all'art. 100 del TUIR.

Per quanto riguarda la modalità di offerta, è necessario che tali beni e servizi siano messi a disposizione:

- Direttamente dal datore di lavoro;
- Da parte di strutture esterne allo studio, ma, in questo caso, il dipendente deve restare estraneo all'apporto economico che intercorre tra lo studio medesimo e il terzo erogatore del servizio.

Viene prevista espressamente l'ipotesi del rimborso delle eventuali spese sostenute dal lavoratore.

Si ricorda che per fruire dell'integrale deduzione IRES del costo per i beni e servizi prestati nell'ambito del welfare, è necessario che lo stesso sia inserito o regolamentato con contratto o accordo ovvero con regolamento interno.



Riepilogo misure

Il quadro delle misure

Tipologia di misura	Descrizione	Fisco	Contributi
Welfare aziendale	Attribuzione da parte del datore di lavoro ai dipendenti di un insieme di prestazioni, opere e servizi, in natura o sotto forma di rimborso spese, in quanto finalizzate a migliorare la loro vita privata e lavorativa	Esente	Esente
Forme di compartecipazione dei lavoratori all'impresa ^{(1) (2)}	<ul style="list-style-type: none"> Premi di risultato = somme d'importo variabile la cui corresponsione sia legata a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, misurabili e verificabili ⁽³⁾ Partecipazione utili = somme d'importo variabile la cui erogazione non è legata a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione 	Irpef = imposta sostitutiva del 10% (5% nel 2023) fino a 3.000 euro	Su 800 euro: azienda sgravo 20% IVS; dipendenti: sgravo 100%
Bonus carburante	Anno 2023: buoni benzina o titoli analoghi fino a 200 euro a lavoratore	Esente	Non esente
Fringe benefit	Somme erogate o rimborsate a generalità o categorie di dipendenti fino a 258,23 al fine di incentivare e valorizzare il lavoratore	Esente	Esente
Utenze domestiche	Anno 2023: fringe benefit fino a 3.000 erogati a dipendenti con figli a carico, incluse somme erogate o rimborsate per pagamento utenze domestiche di energia elettrica, gas e servizio idrico	Esente	Esente

- Lavoratori con reddito anno precedente non superiore a 80.000 euro
- Il lavoratore può sostituirle con misure di welfare aziendale (per il migliore regime fiscale e contributivo)
- Il lavoratore ha facoltà di sostituire i premi di risultato con buoni benzina (Ade 27/E/2022)

Conclusioni dell'Agenzia delle entrate sui benefit «GREEN»

L'Agenzia delle entrate ritiene che la disposizione del TUIR possa applicarsi anche ai nuovi benefit «GREEN», in quanto il vantaggio è rivolto ai dipendenti allo scopo di promuovere un utilizzo consapevole delle risorse e un comportamento responsabile verso l'ambiente, grazie all'incentivo all'utilizzo di mezzi elettrici invece che inquinanti.