

Convegni di aggiornamento

COME MISURARE LA PRODUTTIVITÀ DELLO STUDIO PROFESSIONALE

in collaborazione con

LA CIRCOLARE DI LAVORO E PREVIDENZA

IL GIURISTA DEL LAVORO

STRUMENTI DI LAVORO

RESPONSABILE

Camilla Pedron

COORDINAMENTO DIDATTICO E ORGANIZZATIVO

Erika Ambrosi, Luca Vannoni

LOGISTICA CONGRESSUALE

Sara Scolari, Silvia Meneghello

SERVIZIO CLIENTI

Susanna Saccomani

ASSISTENZA E WEB MASTER

Francesca Rossi

GRUPPO EUROCONFERENCE S.P.A.

Via E. Fermi, 11

37135 Verona

Tel. 045/8201828 Fax 045/583111

Sito internet: www.euroconference.it

e-mail: formazione lavoro@euroconference.it

Tutti i diritti sono riservati

È vietata la riproduzione anche parziale e con qualsiasi mezzo.

Editing e impaginazione:

Erica Cestaro

Stampa a cura di

Officina Grafica Editoriale

Gli autori, pur garantendo la massima affidabilità dell'opera, declinano ogni responsabilità per eventuali errori e/o inesattezze relative all'elaborazione dei presenti contenuti.

Chiuso per la stampa il

2/10/2017

Indice

Schemi operativi di sintesi

| | |
|---|----|
| COME MISURARE LA PRODUTTIVITÀ DELLO STUDIO PROFESSIONALE A CURA DI MATTEO BELLUZZI | 5 |
| IL FUTURO DELLO STUDIO PROFESSIONALE “PASSA” PER IL CONTROLLO DI GESTIONE A CURA DI MATTEO BELLUZZI | 43 |

Schemi operativi di sintesi

COME MISURARE LA PRODUTTIVITÀ DELLO STUDIO PROFESSIONALE

A CURA DI MATTEO BELLUZZI

MISURARE LA PRODUTTIVITA' - CONTENUTI:

- IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE DI SERVIZI
- ECONOMIA DI UNO STUDIO PROFESSIONALE: L'EQUAZIONE DEL PROFITTO
- LA GESTIONE DEL FATTORE TEMPO: TIME SHEET E CONTRATTO
- IL FULL COSTING APPLICATO ALLO STUDIO PROFESSIONALE
- LA REDDITIVITÀ DI CLIENTI E REPARTI
- LA GESTIONE DELLE TARIFFE
- LA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE: CARICHI DI LAVORO, REDDITIVITA' ED EFFICIENZA
- LA BALANCED SCORECARD COME STRUMENTO DI MISURAZIONE
- LA FORMULA DI MAISTER

LO STUDIO 2.0: IL FUTURO

- “È incauto trarre lezioni dall’esperienza e fare affidamento sulle strategie e le tattiche utilizzate con successo in passato: anche se qualcosa ha funzionato, le circostanze cambiano in fretta e in modo imprevisto (e, forse, imprevedibile)” (cit. Zygmunt Bauman – Vita liquida).
- Lo studio professionale oggi più che mai deve essere capace di rimodellare costantemente le proprie strategie, i propri processi, l'organizzazione delle proprie risorse, il contenuto delle proprie prestazioni professionali, le modalità di interazione con gli interlocutori esterni, primi fra tutti i clienti.
- “Adotta una mentalità beta permanente: non considerarti mai un prodotto finito, sii aperto ai cambiamenti. Siamo tutti work in progress. Ogni giorno ci offre la possibilità di imparare di più, fare di più, essere di più, crescere di più nella vita privata e professionale”. R. Hoffman, co-fondatore e Presidente di LinkedIn.

LO STUDIO 2.0: I CONTENUTI

- Organizzazione dei processi (procedure; mansionari; matrice delle competenze; certificazione di qualità)
- Controllo di gestione (sistemi di time sheet; full costing; marginalità di ASA, clienti, commesse; redditività ed efficienza dell’operatore)
- Strumenti per l’ottimizzazione del lavoro d’ufficio (spazio condiviso per lo scambio documentale con il cliente; sistema di pianificazione delle attività di studio; crm con modulistica di studio precompilata; archiviazione sostitutiva; smart working; importazione automatica movimenti bancari; outsourcing)

GESTIONE STUDIO – ASPETTI CRITICI

- “Quanto rende quel cliente?”
- “Quale prezzo devo applicare al nuovo cliente?”
- “A quale dipendente assegno il nuovo cliente?”
- “Quante ore “extra forfait” ho dedicato questo trimestre al cliente Tizio? Le ho valorizzate correttamente?”

CRITICITÀ: LE RISPOSTE DEL CONTROLLO DI GESTIONE

Il controllo di gestione aiuta il professionista a:

- determinare la resa delle commesse
- affrontare la fase del preventivo
- definire i carichi di lavoro
- parcellare in maniera più precisa ed efficace

Gli ampi margini realizzati in passato difficilmente torneranno ad essere la quotidianità; conseguentemente le scelte strategiche dovranno essere prese con **consapevolezza**, con la certezza del dato.

CONTROLLO DI GESTIONE: è l'insieme di attività e strumenti grazie ai quali la direzione aziendale riesce a verificare e monitorare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, attraverso la quotidiana gestione aziendale.



CONSAPEVOLEZZA: cognizione, presa di coscienza.

Il professionista, avendo a disposizione i dati di sintesi generati dal controllo di gestione, deve poter prendere decisioni strategiche:

- cliente insolvente → la commessa genera margine?
- nuovo cliente → qual è il prezzo "corretto" (marginalità/mercato)?
- consulenza "extra forfait" al cliente → posso permettermi di non addebitarla?
- nuovo cliente → a quale operatore lo assegno (carichi di lavoro/efficienza)?

Non sempre il professionista potrà scegliere la "via migliore" (mercato, rapporto con il cliente, etc.), ma lo farà consapevolmente.

STUDIO PROFESSIONALE – CARATTERISTICHE

- In ambito aziendale, possiamo inquadrare lo studio professionale tra le AZIENDE DI SERVIZI: non produce beni fisici, ma eroga servizi di carattere intangibile.
- Il metodo di controllo di gestione applicabile alla singola azienda è fortemente influenzato da:
 - Caratteristiche del soggetto che eroga il servizio;
 - Caratteristiche del soggetto che usufruisce del servizio.

segue...

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE DI SERVIZI

L'approccio tecnico in fase di costruzione del modello di controllo di gestione varia fortemente a seconda che l'azienda si trovi in una delle seguenti casistiche:

- erogazione da attrezzature ad attrezzature (es. servizi automatizzati quali lavaggio auto)
- erogazione da attrezzature a persone (es. solarium)
- erogazione da persone ad attrezzature (es. servizi di manutenzione e riparazione)
- erogazione da persone a persone (es. consulenza)

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE DI SERVIZI

Servizi erogati da attrezzature a persone e da attrezzature ad attrezzature:

- si effettua una valorizzazione dei servizi a "costi standard"
 - a differenza dei servizi erogati da persone decisamente più elevata è la possibilità di standardizzazione del servizio medesimo (vedi consumo di "materie" in autolavaggio)
-
-

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE DI SERVIZI

ESEMPIO: autolavaggio (servizio erogato da attrezzature ad attrezzature)

Nei servizi automatizzati (a gettone), indipendentemente dalla tipologia di autovettura, ogni tipo di lavaggio comporta sempre gli stessi costi diretti variabili:

- quantità di acqua
- quantità di sapone
- quantità di energia elettrica

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE DI SERVIZI

ESEMPIO: Solarium (servizio erogato da attrezzature a persone)

Costo set lampadine per lampada abbronzante: € 1.800,00

Ore durata lampadine: 400

Minuti durata di una seduta: 10

Consumo lampada abbronzante: 14,2 kwh

Costo al kwh: € 0,26

Possibilità di utilizzo costi standard:

| |
|---|
| costo lampadine a seduta: € 1.800,00 / 400 / 6 = € 0,75 |
| costo dell'energia a seduta: € 0,26 x 14,2 / 6 = € 0,62 |

+ quota parte costo personale e costi fissi di struttura

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE DI SERVIZI

Perché, in caso di **servizi erogati da persone a persone**, non posso utilizzare l'approccio a "costi standard" (es. elaborazione dati)?

- erogati "da persone": ogni operatore ha diversi livelli di efficienza (es. rapidità di imputazione nell'elaborazione dati) e di esperienza (anni di occupazione nel settore, anzianità di servizio nello studio specifico);
- erogati "a persone"; i singoli clienti:
 - appartengono a diversi settori di attività (criticità diverse da gestire)
 - hanno un diverso "livello di disciplina" (si veda raccolta documenti e telefonate)

IL CONTROLLO DI GESTIONE NELLE AZIENDE DI SERVIZI

Generalmente, in caso di **servizi erogati da persone a persone** (es. studio professionale) e da persone ad attrezzature (es. officina autoriparazioni), si utilizza il seguente approccio (punti di contatto con l'azienda che produce su commessa):

- rilevazione dei tempi dedicati alla prestazione (time sheet)
 - determinazione del costo pieno dell'ora lavoro
 - moltiplicazione dei tempi dedicati (punto 1) per il costo pieno orario dell'operatore (punto 2) e determinazione della marginalità di commessa
-
-

ECONOMIA DI UNO STUDIO PROFESSIONALE: L'EQUAZIONE DEL PROFITTO

Margine = onorario – (costo orario * tempo)

ECONOMIA DI UNO STUDIO PROFESSIONALE: L'EQUAZIONE DEL PROFITTO

L'impostazione di un sistema di controllo di gestione in uno studio professionale non può prescindere dall'utilizzo del time sheet.

Time sheet ("foglio del tempo"): software per il monitoraggio dei tempi dedicati all'erogazione del servizio per ogni cliente di studio. È organizzato, generalmente, in 4 diverse anagrafiche:

- utenti
 - clienti
 - ASA (famiglie)
 - Attività (prestazioni)
-
-

ESEMPIO UTILIZZO TIME SHEET

The screenshot shows a 'Timesheet' application window. At the top, it displays the operator 'ROSSI MARIO' and the date range '30 novembre - 04 dicembre 2015'. The main area is a grid with columns for days (lunedì, martedì, mercoledì) and rows for hours (09, 10.00, 11.00, 12, 13.00, 14.00, 15.00). A context menu is open over the 09:00 slot on Monday, with options 'Aggiungi rapportino' and 'Aggiungi rapportino accodato'.

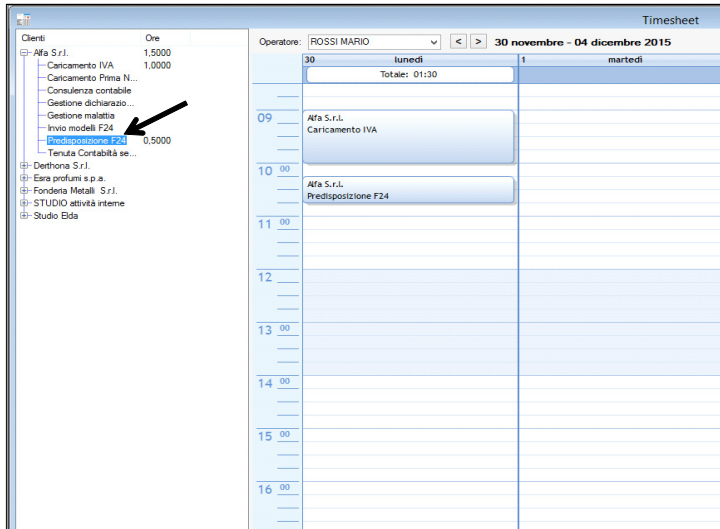
ESEMPIO UTILIZZO TIME SHEET

The screenshot shows the 'Rapportini di Produzione' application window. The 'Dettagli rapportino' section contains the following fields:

- Data: 30/11/2015
- Competenza: 30/11/2015
- Dalle: 09:00
- Alle: 10:00
- Collaboratore: ROSSI MARIO
- Tempo impiegato: 01:00
- Tempo pausa: 00:00
- Cliente: 001
- Afa S.r.l.
- Prestazione: CONT-IVA
- Caricamento IVA
- Qtà prodotta: 60
- Aggiornamento lavori: 30/11/2015
- Fatturabile: (highlighted with a red box)
- Extra: (highlighted with a red box)
- Mandato: (highlighted with a red box)
- Mandato: Mandato professionale
- Descrizione fattura: Registrazione fatture acquisto novembre
- Nota interna:

A blue arrow points to the 'Mandato' field, and a red box highlights the 'Mandato' radio button and the 'Mandato professionale' dropdown.

ESEMPIO UTILIZZO TIME SHEET



| Clienti | Ore |
|--------------------------|--------|
| Alfa S.r.l. | 1.5000 |
| Caricamento IVA | 1.0000 |
| Caricamento Prima N... | |
| Consulenza contabile | |
| Gestione dichiarazioni | |
| Gestione malattia | |
| Invio modelli F24 | 0.5000 |
| Tenuta Contabilità se... | |
| Derthona S.r.l. | |
| Eara profumi s.p.a. | |
| Fondista Metalli S.r.l. | |
| STUDIO attività interne | |
| Studio Edda | |

| Operatore: ROSSI MARIO | 30 novembre | 01 dicembre |
|------------------------|------------------------------------|-------------|
| | Totale: 01:30 | |
| 09 | Alfa S.r.l. Caricamento IVA | |
| 10:00 | Alfa S.r.l. Predisposizione F24 | |
| 11:00 | | |
| 12 | | |
| 13:00 | | |
| 14:00 | | |
| 15:00 | | |
| 16:00 | | |

Perché inserire un sistema di Time Sheet in uno studio professionale?

- a) Mi permette di verificare l'adeguatezza delle tariffe applicate

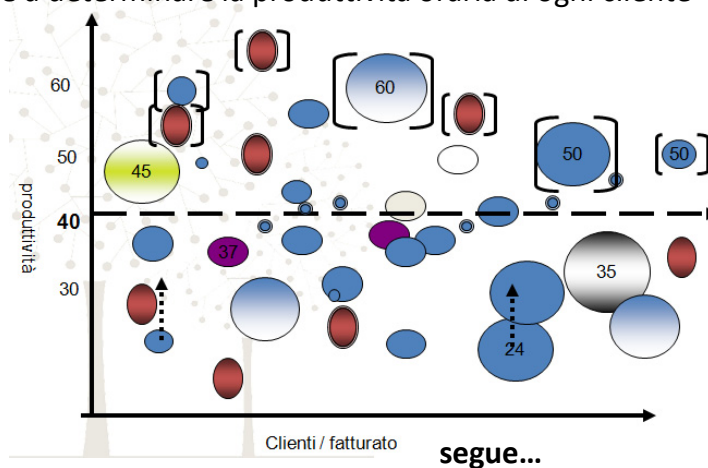
Marginalità del cliente:

- Margine = onorario – (costo orario * tempo)

| | | Dipendente 1 | Dipendente 2 | Dipendente 3 | Dipendente 4 | Dipendente 5 | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|------------|----------|--------------|
| costo orario | | € 27,93 | € 25,75 | € 25,81 | € 29,41 | € 40,45 | Tot Ore Forfait | Tot Costo | Residuo | Cosa Rimane? |
| Ore lavorate nel forfait | | | | | | | | | | |
| Cliente | Fatturato Annuale | Dipendente 1 | Dipendente 2 | Dipendente 3 | Dipendente 4 | Dipendente 5 | Tot Ore Forfait | Tot Costo | Residuo | Cosa Rimane? |
| Caio Srl | € 7.520 | 0 | 0 | 263 | 0 | 2 | 265 | € 6.868,93 | € 651,07 | 8,66% |

Perché inserire un sistema di Time Sheet in uno studio professionale?

- b) Serve a determinare la produttività oraria di ogni cliente



Perché inserire un sistema di Time Sheet in uno studio professionale?

b) Serve a determinare la produttività oraria di ogni cliente

- Produttività oraria** bassa – cause:
 - inefficienze dell'operatore (es. per elaborazione dati occorre valutazione fatture/ora e cedolini/ora);
 - “inefficienze” del cliente (monitoraggio attività critiche);
 - errori commerciali (confronto €/art, €/ced).

Perché inserire un sistema di Time Sheet in uno studio professionale?

c) Consente al professionista di costruire preventivi in maniera “più consapevole”

Archivio Storico Clienti (esercizio 2011)

| RAGIONE SOCIALE | DATI CLIENTE | | | | | RESA | | | |
|-----------------|------------------------|-----------------|------------|-----------|----------------|----------------------|-------------|------------|--------|
| | Settore Attività | Volume d'affari | N. Fatture | N.ricordi | Regime contabi | Forfait periodo anal | Ore impiega | Costo | Resa |
| CLIENTE1 | IMMOBILIARE | € 126.283,00 | 28 | 577 | O | € 2.550,00 | 55,75 | € 1.301,00 | 48,92% |
| CLIENTE2 | MECCANICO | € 100.930,00 | 435 | 641 | S | € 2.863,00 | 84 | € 1.850,00 | 35,38% |
| CLIENTE3 | PIASTRELLISTA | € 45.392,00 | 67 | 80 | S | € 1.540,00 | 40,75 | € 897,00 | 41,73% |
| CLIENTE4 | GOMMISTA | € 303.210,00 | 477 | 487 | O | € 3.567,00 | 90,5 | € 1.991,00 | 44,18% |
| CLIENTE5 | VENDITA MACCH TESSILI | € 2.015.818,00 | 879 | 6674 | O | € 11.662,00 | 396,5 | € 8.723,00 | 25,20% |
| CLIENTE6 | IMMOBILIARE | € - | 7 | 170 | O | € 1.131,00 | 16 | € 352,00 | 68,88% |
| CLIENTE7 | CALZIFICIO | € 21.268,00 | 37 | 70 | S | € 1.646,00 | 24 | € 528,00 | 67,92% |
| CLIENTE8 | CARROZZERIA | € 123.986,00 | 228 | 1876 | O | € 4.232,00 | 62 | € 1.320,00 | 68,81% |
| CLIENTE9 | IMMOBILIARE | € - | 75 | 414 | O | € 3.781,00 | 38,5 | € 857,00 | 73,06% |
| CLIENTE10 | GEOMETRA | € 624.601,00 | 83 | 1041 | O | € 1.803,00 | 42,75 | € 942,00 | 47,75% |
| CLIENTE11 | AGENTE DI COMMERCIO | € 23.176,00 | 60 | 87 | S | € 1.663,00 | 31,5 | € 693,00 | 58,33% |
| CLIENTE12 | ARTIGIANO EDILE | € 43.885,00 | 65 | 90 | S | € 2.973,00 | 44,5 | € 981,00 | 67,00% |
| CLIENTE13 | PRODUZ. CELLE PESATURA | € 842.062,00 | 544 | 5643 | O | € 8.354,00 | 390 | € 8.380,00 | 8,27% |
| CLIENTE14 | ARTIGIANO ELETTRICISTA | € 31.343,00 | 44 | 97 | S | € 1.592,00 | 29,25 | € 643,30 | 59,58% |
| CLIENTE15 | VENDITA RIP. MOTOIOGLI | € 68.330,00 | 167 | 325 | S | € 2.420,00 | 89,25 | € 1.963,30 | 18,88% |
| CLIENTE16 | ARTIGIANO ELETTRICISTA | € 140.235,00 | 234 | 284 | S | € 3.092,00 | 97,75 | € 2.230,00 | 27,23% |
| CLIENTE17 | GELATERIA | € 65.983,00 | 146 | 482 | S | € 2.700,00 | 39,5 | € 869,00 | 58,62% |
| CLIENTE18 | GASTRONOMIA | € - | 448 | 775 | S | € 4.241,00 | 72,75 | € 1.600,50 | 62,26% |
| CLIENTE19 | PISONA | € 407.414,00 | 322 | 7366 | O | € 5.563,00 | 153 | € 3.366,00 | 39,49% |
| CLIENTE20 | METALMECCANICA | € 1.032.619,00 | 1777 | 7435 | O | € 10.227,00 | 260,25 | € 5.725,30 | 44,02% |
| CLIENTE21 | IMMOBILIARE | € 47.040,00 | 76 | 914 | O | € 2.720,00 | 58,75 | € 1.292,50 | 39,02% |

Perché inserire un sistema di Time Sheet in uno studio professionale?

- d) È un efficace sistema di rendicontazione dell'attività svolta
- VANTAGGI
 - report allegabili alla parcella per giustificare addebiti extra forfait al cliente
 - diverso "appeal commerciale" in caso di prestazioni gratuite rendicontate

Report rapportini e spese da presentare al cliente o per utilizzo interno

| Lista Rapportini Spese | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------|--|-------------|----------------------|-----------------|--------------------|-----------------|
| Data da: 01/01/2015 | | | | Cliente: Tutti | | Prestazione: Tutti | |
| Data a: 31/12/2015 | | Costo unità di tempo: Costo Diretto | | Famiglia: Consulenza | | Ditta: Tutti | |
| Cliente Cod. GRI - ALFASRL | | | | | | | |
| Consulenza | | | | | | | |
| Prestazioni | Data | Voce | Ore | Q.tà Prod. | Costo | Q.tà fatt. | Importo |
| | 17/02/2015 | Redazione verbale | 0,83 | | 18,33 | 1,0000 | 0,00 |
| | | Redazione verbale di approvazione del Bilancio al 30 settembre 2014 (Italiano e Inglese) | | | | | |
| | 24/02/2015 | Redazione verbale | 0,50 | | 11,00 | 0,0000 | 0,00 |
| | | Verbale soci approvazione bilancio e bil controllante - mail e tel varie | | | | | |
| Totale Prestazioni: | | | 1,33 | | 29,33 | 1,0000 | 0,00 |
| Totale famiglia: | | | | | € 29,33 | | € 0,00 |
| Spese | | | | | | | |
| Spese | Data | Voce | Q.tà | | 127,70 | Q.tà fatt. | 127,70 |
| | 26/02/2015 | Spese deposito atti | 1,00 | | | 1,0000 | |
| | | Deposito bilancio al 30/09/2014 - spese | | | 127,70 | | 127,70 |
| Totale Spese: | | | | | 127,70 | | 127,70 |
| Totale famiglia: | | | | | € 127,70 | | € 127,70 |
| Totale Cliente: | | | | | € 127,70 | | € 127,70 |
| | | | | | € 39,33 | | € 40,00 |

Perché inserire un sistema di Time Sheet in uno studio professionale?

e) Il tempo è il fattore più importante da monitorare in uno studio

- Dati medi di settore

| INDICATORI ECONOMICO-REDDITUALI | INCIDENZA % SUI RICAVI |
|---------------------------------|------------------------|
| costi d'esercizio | 15,26 |
| costo del personale | 63,41 |

Perché inserire un sistema di Time Sheet in uno studio professionale?

- f) Aiuta operatore e studio ad organizzarsi al meglio:
- STUDIO: carichi di lavoro (n.fatture/operatore; fatture/ora, n.ced/operatore); individuazione attività critiche (es. telefonate, raccolta documenti); gestione fase preventivo.
 - OPERATORE: differente organizzazione del lavoro (centralino; mail); linearità di prestazioni (per quanto possibile).

Report carico di lavoro per collaboratore: come assegnare i clienti per bilanciare il carico

| Registrazione documenti IVA | Ore | Qtà prodotta | Scostamento (media = 698) | Qtà prodotta/Ora | Scostamento Qtà/Ora (media = 23,59) |
|--|-------|--------------|------------------------------|---------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Bianchi Rossana | 18,98 | 893,00 | 21,84% | 47,04 | 99,41% |
| COSMOITALIA SRL | 9,17 | 389,00 | | 42,44 | 79,91% |
| Derthona S r.l. | 1,50 | 25,00 | | 16,67 | -29,33% |
| STUDIO ATTIVITA' INTERNE | 4,08 | 50,00 | | 12,24 | -48,11% |
| STUDIO DENTISTICO ASSOCIATO | 4,23 | 429,00 | | 101,34 | 329,59% |
| <input type="checkbox"/> De Agosti Goretta | 77,50 | 1.524,00 | 54,20% | 19,67 | -16,62% |
| BETA SNC | 15,51 | 447,00 | | 28,82 | 22,17% |
| COSMOITALIA SRL | 30,64 | 473,00 | | 15,44 | -34,55% |
| Derthona S r.l. | 1,33 | 0,00 | | 0,00 | -100,00% |
| EDIL TUTTO | 0,08 | 1,00 | | 12,00 | -49,13% |
| EMMEDUE SAS DI MASSIMO MONTI & C. | 20,09 | 603,00 | | 30,02 | 27,26% |
| ERBORISTERIA SURPLUS | 5,92 | 0,00 | | 0,00 | -100,00% |
| NEXT SERVIZI ASSICURAZIONI | 3,25 | 0,00 | | 0,00 | -100,00% |
| STUDIO ATTIVITA' INTERNE | 0,67 | 0,00 | | 0,00 | -100,00% |
| <input type="checkbox"/> Mazzetti Marco | 8,95 | 387,00 | -80,36% | 43,24 | 83,30% |
| <input type="checkbox"/> Raffella Merola | 6,50 | 0,00 | -Infinito | 0,00 | -100,00% |
| <input type="checkbox"/> Ross Diana | 57,33 | 890,00 | 21,57% | 15,52 | -34,21% |

Pagina 1 di 2

**Perché inserire un sistema di Time Sheet
in uno studio professionale?**

- g) Diventa imprescindibile vista l'evoluzione del mercato degli studi professionali:
- Crisi economica generalizzata
 - Difficoltà finanziarie dei clienti
 - Percezione del commercialista come un costo necessario
 - "Guerra dei prezzi" – maggiore concorrenza
 - Incremento delle prestazioni non remunerate
 - Calo dei margini economici
 - Obbligatorio monitorare le marginalità delle singole commesse

**IMPLEMENTAZIONE DI TIME SHEET E
CONTROLLO DI GESTIONE: punto di partenza è il
contratto.**

- Generalmente, in uno studio professionale, l'oggetto del contratto viene specificato in un allegato al medesimo, nel quale vengono dettagliate:
 - le prestazioni cd. ordinarie, ricorrenti, molte volte incluse (remunerate) in un forfait annuo
 - le prestazioni straordinarie (spot), escluse da tale forfait (parcellazione analitica)

Allegato "A" - oggetto della prestazione di servizi di consulenza ed amministrazione del personale

CONSULENZA ED AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE
PRESTAZIONI INCLUSE NEL CONTRATTO CON COMPENSO IN BASE AL NUMERO DEI CEDOLINI ELABORATI
MENSILMENTE

ELABORAZIONE LIBRO UNICO DEL LAVORO (COMPRESA 13" E 14" MENSILITÀ) - DIPENDENTI - AMMINISTRATORI - CO.CO.CO. - ECC.

N. ___ ASSUNZIONI / DIMISSIONI / TRASFORMAZIONI

PASSAGGI DI LIVELLO

CAMBI DI INQUADRAMENTO

N. ___ COSTO AZIENDA PRELIMINARE ALL' ASSUNZIONE

N. ___ COSTO AZIENDA PRELIMINARE ALL'EROGAZIONE DI BONUS, PREMI FACOLTATIVI, PREMI PRODUZIONE

RATEI + TFR PER BILANCI INFRANNUALI

RATEI + TFR PER IL BILANCIO DI FINE ESERCIZIO

DENUNCIA PERSONALE INVALIDO

AUTOLIQUIDAZIONE INAIL + DENUNCIA INFORTUNI

CALCOLO ANF + CONSIGLIO MODELLO 730

REDAZIONE CERTIFICAZIONE UNICA

PREDISPOSIZIONE E STESURA MODELLI UNIEMENS

segue...

...segue

PREDISPOSIZIONE E STESURA MODELLO 770 PARTE RETRIBUZIONI/CONTRIBUTI

PREDISPOSIZIONE MODELLI F24 - COMPENSAZIONI

COMPILAZIONE QUADRI STUDI DI SETTORE INERENTI LA PARTE DEL PERSONALE

RITIRO FOGLI PRESENZA E CONSEGNA LIBRO UNICO DEL LAVORO PRESSO SEDE AZIENDA CON CADENZA MENSILE

RISPONSA A QUESITI ATTINENTI L'ATTIVITÀ AZIENDALE/DIPENDENTI-COLLABORATORI

NOTE ASSUNZIONI - DIMISSIONI - TRASFORMAZIONI - ECC. COMPRENDONO LE TRASMISSIONI TELEMATICHE ALLA PROVINCIA COMPETENTE

Data _____

Firma _____

Allegato "A" - oggetto della prestazione di servizi di consulenza ed amministrazione del personale

CONSULENZA ED AMMINISTRAZIONE DEL PERSONALE
PRESTAZIONI ESCLUSE DAL CONTRATTO CON COMPENSO IN BASE AL NUMERO DEI CEDOLINI
ELABORATI MENSILMENTE

APERTURA/CHIUSURA/VARIAZIONI POSIZIONI INPS/INAIL

RATEIZZAZIONE - AUTOLIQUIDAZIONE INAIL

CONTRATTI COLLABORAZIONE A PROGETTO E ALTRI CONTRATTI PREVISTI DALLE NORMATIVE

ISCRIZIONE / CANCELLAZIONE CO.CO.CO. / L.A.P.

ASSUNZIONI / DIMISSIONI / TRASFORMAZIONI E COSTO AZIENDA (OLTRE A QUELLI INCLUSI NEL FORFETT)

COSTI DEL PERSONALE SPECIFICI

GESTIONE VERSAMENTI CONTRIBUTI AI FONDI DI PREVIDENZA INTEGRATIVA PER I DIPENDENTI ASSOCIATI

PREDISPOSIZIONE E STESURA DENUNCIA CASSA EDILE + TRASMISSIONE TELEMATICA

PREDISPOSIZIONE DENUNCIA MENSILE/TRIMESTRALE ENPALS + PRESENTAZIONE

CALCOLO ARRETRATI ANF

TUTTO QUANTO NON ESPRESSAMENTE INDICATO NELLE PRESTAZIONI INCLUSE

Data _____

Firma _____

TARIFFA PER LA GESTIONE DEL LIBRO UNICO DEL LAVORO DIPENDENTI

| | | | |
|---|-----------------|----------------|-------------------|
| Per la gestione di n. 1 dipendente | € 47,00 | pari a € 47,00 | per ogni cedolino |
| Per la gestione di n. 2 dipendenti | € 92,00 | pari a € 46,00 | per ogni cedolino |
| Per la gestione di n. 3 dipendenti | € 133,00 | pari a € 44,33 | per ogni cedolino |
| Per la gestione di n. 4 dipendenti | € 175,00 | pari a € 43,75 | per ogni cedolino |
| Per la gestione di n. 5 dipendenti | € 215,00 | pari a € 43,00 | per ogni cedolino |
| Per la gestione di n. 6 dipendenti | € 254,00 | pari a € 42,33 | per ogni cedolino |
| Per la gestione di n. 7 dipendenti | € 288,00 | pari a € 41,14 | per ogni cedolino |
| Per la gestione di n. 8 dipendenti | € 325,00 | pari a € 40,62 | per ogni cedolino |
| Per la gestione di n. 9 dipendenti | € 360,00 | pari a € 40,00 | per ogni cedolino |
| Per la gestione di n. 10 dipendenti | € 390,00 | pari a € 39,00 | per ogni cedolino |
| Per la gestione da n. 11 a n. 25 dipendenti | € 34,00 | | per ogni cedolino |
| Per la gestione da n. 26 a n. 50 dipendenti | € 30,00 | | per ogni cedolino |
| Per la gestione da n. 51 dipendenti in poi | € 27,00 | | per ogni cedolino |

Il compenso per ogni cedolino sarà aggiornato di anno in anno, in base alle variazioni del costo della vita verificatesi durante l'anno solare precedente, senza necessità di preavviso.

IMPLEMENTAZIONE DI TIME SHEET E CONTROLLO DI GESTIONE: punto di partenza è il contratto.

| ALLEGATO "A" - OGGETTO DELLA PRESTAZIONE DI SERVIZI | |
|--|---|
| PRESTAZIONI PROFESSIONALI PRECONCORDATE A FORFAIT | PRESTAZIONI PROFESSIONALI SPECIFICHE CON COMPENSO NON PRECONCORDATO |
| ELABORAZIONE LIBRO UNICO DEL LAVORO (COMPRESA 13° E 14° MENSILITÀ) - DIPENDENTI - AMMINISTRATORI - ETC. | APERTURA/CHIUSURA/VARIAZIONI POSIZIONI INPS/INAIL |
| RATEI + TRR PER IL BILANCIO DI FINE ESERCIZIO | ASSUNZIONI / DIMISSIONI / TRASFORMAZIONI E COSTO AZIENDA |
| DENUNCIA PERSONALE INVALIDO | |
| AUTOLIQUIDAZIONE INAIL + DENUNCIA INFORTUNE | |

↑
Marginalità del forfait (correttivi in base a mole di lavoro; storico rese)

↑
Parcellazione analitica (minore dispersione di informazioni; incremento fatturato)

- NB. I servizi resi nel contratto costituiranno le attività presenti nel time sheet e selezionabili, di volta in volta, dai singoli operatori in fase di compilazione dell'attività svolta per il cliente (si aggiungono alcune attività specifiche per la gestione "interna" di alcune fasi della commessa e le cd. attività generali di studio)

TIME SHEET E CONTROLLO DI GESTIONE: Esempio attività ASA "contabilità interna ordinaria"

ATTIVITA' CRITICHE GESTIONE CONTABILE

| ATTIVITA' TIME SHEET | DESCRIZIONE ATTIVITA' SPECIFICA |
|---|--|
| CO-Assistenza in studio | Incontro in studio con cliente per ritiro documenti |
| CO-Sistemazione documenti e archiviazione | Riordino della documentazione (fatture acquisto/vendita, documenti bancari) |
| CO-Registrazione prima nota | Registrazione vera e propria del documento all'interno del gestionale |
| CO-Registrazioni iva/liquidazione | Registrazione vera e propria del documento all'interno del gestionale |
| CO-Controllo mastri clienti/fornitori/controllo iva | Controllo delle registrazioni inserite |
| CO-Assistenza a collega | Utilizzata dall'operatore che "va in aiuto" a colleghi, per attività comprese nel forfait, su clienti assegnati dei quali non è referente. Serve per: 1-vedere il reale impegno di tempo sul cliente; 2-verificare quali operatori sono carenti in determinate aree (necessità di formazione); 3-verificare quali operatori forniscono maggiore "consulenza" a colleghi. |

TIME SHEET E CONTROLLO DI GESTIONE:
Esempio attività ASA "consulenza e amm.ne del personale"

| Anno | 2013 | DATORE DI LAVORO | | | | | | | | | | | | |
|--|--|-----------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|--------|---------|
| Ditta: | | Mese di effettuazione | | | | | | | | | | | Codice | |
| Cod. | Pratiche eseguite | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Fatture |
| INQUADRAMENTO DITTA - POSIZIONI INPS E INAIL - DELEGHE ALLO STUDIO - LIBRI LAVORO | | | | | | | | | | | | | | |
| LV1 | Inquadramento previdenziale di nuova Ditta, iscrizione all'INPS ed impianto libri paga | | | | | | | | | | | | | |
| LV2 | Creazione Archivi informatici e impianto libri paga di Ditta esistente (A TEMPO) | | | | | | | | | | | | | |
| LV3 | Aggiornamento Posizione INPS (per variazioni, sospensione, cessazione, riativazione, ecc.) | | | | | | | | | | | | | |
| LV4 | Apertura di Posizione INPS aggiuntiva per nuova sede operativa. | | | | | | | | | | | | | |
| LV5 | Pratica Richiesta Autorizzazione per Accantonamento contributivo delle Posizioni INPS. | | | | | | | | | | | | | |
| LV6 | Apertura di Posizione o di nuova Voce di Rischio INAIL. | | | | | | | | | | | | | |
| LV7 | Aggiornamento Posizione INAIL (per variazioni, sospensione, cessazione, riativazione, ecc.) | | | | | | | | | | | | | |
| LV8 | Vidimazione ASL Libro infortuni. | | | | | | | | | | | | | |
| LV9 | Attribuzione e cessazione di Delega allo Studio e di tenuta del Libro Unico del Lavoro. | | | | | | | | | | | | | |
| COLLOCAMENTO DIPENDENTI E ADEMPIMENTI CONNESSI | | | | | | | | | | | | | | |
| LV10 | Assunzione Dipendenti e Invio Comunicazione. | | | | | | | | | | | | | |
| LV11 | Assunz. Apprendisti/Contratti TD/Part-time/Stagisti/Lavoro a Chiamata e Invio Comunicazione. | | | | | | | | | | | | | |
| LV12 | Comunicazione preventiva via mail o fax Lavoro a Chiamata-Voucher (per ogni lavoratore) | | | | | | | | | | | | | |
| LV13 | Trasformazione / Proroga / Variazione di rapporti di lavoro ed Invio Comunicazione. | | | | | | | | | | | | | |
| LV14 | Cessazione Dipendenti o Stagisti con Invio Comunicazione. | | | | | | | | | | | | | |
| LV15 | Cessazione Dipendenti o Stagisti. (alla scadenza prevista) | | | | | | | | | | | | | |
| LV16 | Variazioni lavoratori e Invio Comunicazione (operazioni straordinarie, trasferimento sede, ecc.) | | | | | | | | | | | | | |
| LV17 | Variazioni Ditta ed Invio Comunicazione. | | | | | | | | | | | | | |
| LV18 | Pratica iscrizione Apprendisti ai Corsi Obbligatori di Formazione. | | | | | | | | | | | | | |
| LV19 | Pratica per Richiesta di Visita Medica di Apprendisti o di Minori. | | | | | | | | | | | | | |
| LV20 | Stesura di Piano Formativo Individuale per Apprendista ex Legge Biagi. | | | | | | | | | | | | | |
| LV21 | Stesura di particolari Contratti di assunzione di carattere non ordinario. | | | | | | | | | | | | | |
| LV22 | Stesura di Lettere di Impegno all'assunzione. | | | | | | | | | | | | | |
| LV23 | Stesura di Patti di Non Concorrenza. | | | | | | | | | | | | | |
| LV24 | Stesura di Proposte di Convenzione con Centro Impiego per assunzione di Stagisti. | | | | | | | | | | | | | |
| LV25 | Stesura Accordi trasformazione a Part-time o viceversa e di variazioni rapporti Part-time. | | | | | | | | | | | | | |
| LV26 | Stesura di Proroga di Contratto a tempo determinato. | | | | | | | | | | | | | |
| LV27 | Assunzioni per Lavoro Accessorio con Vouchers (1° attivazione per Gruppo Vouchers) | | | | | | | | | | | | | |
| LV28 | Calcolo preventivo costo personale dipendente. | | | | | | | | | | | | | |
| LV29 | Richiesta Quota per assunzione di lavoratore extracomunitario con Invio telematico istanza. | | | | | | | | | | | | | |

TIME SHEET E CONTROLLO DI GESTIONE:
Esempio attività ASA "attività generali di studio"

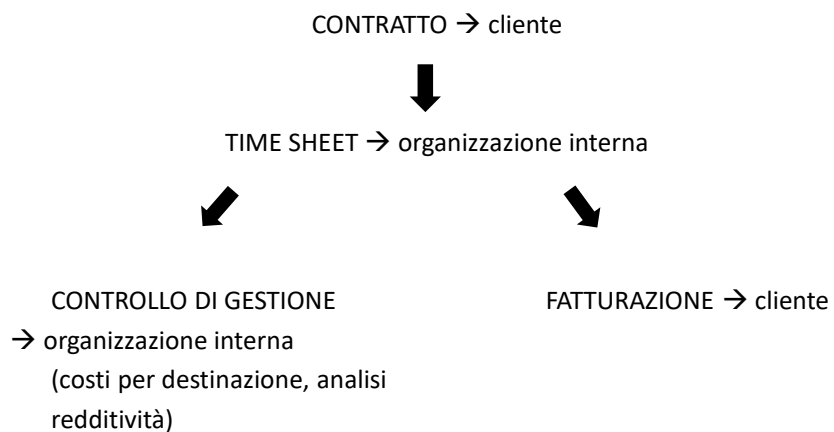
GEN-Accesso banche e posta
 GEN-Aggiornamento software
 GEN-Amministrato del personale Studio
 GEN-Antiriciclaggio
 GEN-Compilazione time sheet
 GEN-Contabilità/Iva Studio
 GEN-Emissione preventivi
 GEN-Formazione/Aggiornamento/Partecip. corsi
 GEN-Fotocopie/fascicolazione
 GEN-Front office/attività di segreteria
 GEN-Gestione sistema Time Sheet
 GEN-Parcellazione
 GEN-Riunioni
 GEN-Stesura/invio circolari
 GEN-Telefonate/attività centralino

TIMESHEET

Aspetti organizzativi e comportamentali:

- Fase iniziale di introduzione dello strumento
 - ✓ formazione delle risorse umane
 - ✓ feedback (analisi dei risultati) frequenti e condivisione in ottica «costruttiva» anche degli aspetti organizzativi
- Successivamente:
 - ✓ feedback periodico
 - ✓ ottica ex-ante accanto a quella ex-post

“CATENA DEL VALORE” DELLO STUDIO



“CATENA DEL VALORE” DELLO STUDIO

Il **preventivo**: in caso di richiesta di una prestazione, i professionisti devono rilasciare un preventivo (Legge annuale per il mercato e la concorrenza, n. 124/2017, in vigore dal 29 agosto 2017):

- al momento del conferimento dell’incarico;
- obbligatorio, in forma scritta o digitale;
- voci di costo per singola prestazione, compresi oneri, spese, contributi;
- estremi polizza assicurativa per i danni provocati nell’esercizio dell’attività professionale.

TIME SHEET E CONTROLLO DI GESTIONE:

2. Determinazione full cost operatore
Profitto = ricavi – (costo orario * tempo)



Valorizzazione del tempo lavorato a:

- Costo diretto orario (margine di contribuzione)
- Costo pieno orario (margine netto)

DETERMINAZIONE FULL COST OPERATORE



➤ Punti chiave:

- Devo coprire i costi di struttura del mio studio (cancelleria, software, affitto, ecc.).
- Al pari dei costi di struttura, i costi per ore dedicate dagli operatori ad attività non remunerative (centralino, segreteria, archiviazione generica, partecipazione a corsi, lettura quotidiani) costituiscono un costo generale da coprire.

DETERMINAZIONE FULL COST OPERATORE

| Valori medi €/h | Professionista | Collaboratore | Senior | Junior |
|------------------------|----------------|---------------|---------|---------|
| DIRECT COST | € 24,39 | € 19,89 | € 17,28 | € 14,09 |
| COSTI DI STRUTTURA | € 9,21 | € 7,29 | € 7,01 | € 5,97 |
| COSTI PER ORE GENERALI | € 25,03 | € 15,23 | € 13,92 | € 11,85 |
| FULL COST | € 58,63 | € 42,41 | € 38,21 | € 31,91 |

DETERMINAZIONE FULL COST OPERATORE

- costi di struttura  Conto Economico
(N.B. = per poter impostare un lavoro di analisi aziendale anche in un'ottica prospettica è indispensabile partire da dati storici, ossia dall'ultimo bilancio chiuso.)
- costi per attività non fatturabili  Time Sheet

DETERMINAZIONE FULL COST OPERATORE

- Obiettivo: determinazione costo pieno orario **per operatore**
- Fasi per raggiungere l'obiettivo:
 1. Determinazione costo diretto orario del singolo operatore
 2. Determinazione costo orario operatore per copertura spese di struttura
 3. Determinazione costo orario operatore per copertura costi ore "general" improduttive
 4. Sommatorie delle tre voci di costo di cui sopra

DETERMINAZIONE FULL COST OPERATORE

1. Determinazione costo diretto orario per singolo operatore
 - ASPETTI SALIENTI
 - Professionista: valorizzazione dell'operato dello stesso attraverso la determinazione di un onere figurativo / compenso definito
 - Collaboratore: importo fatture passive ricevute (costo + contributo previdenziale).
 - Dipendente: sommatoria di stipendio, oneri sociali, quota TFR, ratei ferie, etc.
 - Determinazione e valorizzazione delle sole ore effettivamente lavorate dai singoli operatori (no ferie, permessi, pause).

DETERMINAZIONE FULL COST OPERATORE

1. Determinazione costo diretto orario per operatore

Esempio: studio 9 operatori, attività contabile/fiscale/paghe

| DIRECT COST | RIPARTIZIONE ORE | | TOTALE | |
|-------------|------------------|--------------------|-------------------|--|
| | | Ore lavorate+stra. | Costo annuo+estra | |
| 10,16 | utente 1 (dip.) | 1.456,00 | 14.790,00 | |
| 15,99 | utente 2 (dip.) | 1.777,00 | 28.420,00 | |
| 11,53 | utente 3 (dip.) | 1.762,00 | 20.324,00 | |
| 15,84 | utente 4 (dip.) | 1.741,00 | 27.581,00 | |
| 13,15 | utente 5 (dip.) | 1.866,00 | 24.547,00 | |
| 14,12 | utente 6 (coll.) | 1.700,00 | 24.000,00 | |
| 16,76 | utente 7 (coll.) | 1.790,00 | 30.000,00 | |
| 24,92 | utente 8 (coll.) | 1.926,00 | 48.000,00 | |
| 31,07 | utente 9 (prof.) | 1.931,00 | 60.000,00 | |
| | TOTALE | 15.949,00 | 277.662,00 | |

DETERMINAZIONE FULL COST OPERATORE

2. Determinazione **costo orario operatore per copertura spese di struttura**

• ASPETTI SALIENTI

- All'interno dello studio professionale il singolo operatore, nell'esecuzione dei propri incarichi/attività, consuma risorse, generando costi a carico della struttura.
- In fase di impostazione del controllo di gestione il singolo operatore diventa un **centro di costo**.
- I costi di struttura verranno suddivisi tra i singoli centri di costo (operatori):
 - in base a specifici driver di costo (es. ore lavorate, costo del personale, fatturato gestito, ore dedicate alla singola attività, etc.).
 - Attraverso un'attribuzione puntuale diretta (vedi spese relative al professionista).
- I costi di struttura «caricati» sul singolo operatore dovranno essere divisi per le ore produttive dallo stesso lavorate nel periodo in esame.

DETERMINAZIONE FULL COST OPERATORE-FASI

| RIPARTIZIONE SPESE ESERCIZIO | | UTENTE 1 | UTENTE 2 | UTENTE 3 | ----- | UTENTE 8 | UTENTE 9 | GENERALI |
|------------------------------------|--------|----------|----------|----------|-------|----------|----------|----------|
| Euro | | Euro | Euro | Euro | Euro | Euro | Euro | Euro |
| 1 MATERIE DI CONSUMO C/ACQUISTI | 34 | 0 | 3 | 3 | ---- | 3 | 3 | 9 |
| 1 CANCELLERIA | 4.133 | 34 | 405 | 324 | ---- | 394 | 305 | 1.152 |
| 1 SP.ACCES.ACQ. | 32 | 0 | 3 | 2 | ---- | 3 | 2 | 9 |
| 1 LAVORAZ.DI TERZI P/PROD.SERVIZI | 21.540 | 177 | 2.112 | 1.690 | ---- | 2.055 | 1.591 | 6.003 |
| 1 ENERGIA ELETTRICA | 1.246 | 10 | 122 | 98 | ---- | 119 | 92 | 347 |
| 1 GAS RISCALDAMENTO | 2.406 | 20 | 236 | 189 | ---- | 230 | 178 | 671 |
| 1 MANUT.E RIPARAZ.BENI PROPRI 5% | 63 | 1 | 6 | 5 | ---- | 6 | 5 | 17 |
| 1 MANUT. E RIP.VEICOLI PARZ.DEDUC. | 1.370 | 11 | 134 | 107 | ---- | 131 | 101 | 382 |
| 1 ASSICURAZIONI R.C.A. | 760 | 6 | 75 | 60 | ---- | 73 | 56 | 212 |
| 1 ASSICURAZIONI PROFESSIONALI | 4.930 | 0 | 0 | 0 | ---- | 0 | 4.930 | 100 |
| 1 SPESE LEGALI | 696 | 6 | 68 | 55 | ---- | 66 | 51 | 194 |
| 1 SPESE TELEFONICHE | 1.065 | 9 | 104 | 84 | ---- | 102 | 79 | 297 |
| 1 SPESE CELLULARI | 968 | 0 | 0 | 0 | ---- | 0 | 968 | 100 |
| 1 PASTI E SOGGIORNI | 603 | 0 | 0 | 0 | ---- | 0 | 603 | 100 |

driver

.....

.....

.....

utilizzo driver di costo (es. ore lavorate)

utente 9-professionista:
attribuzione specifica

DETERMINAZIONE FULL COST OPERATORE - FASI

| RIPARTIZIONE ORE | TOTALE | | UTENTE 1 | | UTENTE 2 | | UTENTE 3 | | UTENTE 4 | | UTENTE 5 | | UTENTE 6 | | UTENTE 7 | | UTENTE 8 | | UTENTE 9 | | GENERALI | | |
|------------------|-------------------|-------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|--------------|------------|----|----------|----|----------|----|----------|-------|----|
| | Ore lavorate-stra | Costo annuo-stra | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | |
| utente 1 (dip.) | 1.456,00 | 14.790,00 | 131 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.325 | 91 |
| utente 2 (dip.) | 1.777,00 | 28.420,00 | 0 | 0 | 1.564 | 88 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 213 | 12 |
| utente 3 (dip.) | 1.762,00 | 20.324,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.251 | 71 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 511 | 29 |
| utente 4 (dip.) | 1.741,00 | 27.581,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.515 | 87 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 226 | 13 |
| utente 5 (dip.) | 1.866,00 | 24.547,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.605 | 86 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 261 | 14 |
| utente 6 (coll.) | 1.700,00 | 24.000,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.343 | 79 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 357 | 21 |
| utente 7 (coll.) | 1.790,00 | 30.000,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.396 | 78 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 394 | 22 |
| utente 8 (coll.) | 1.926,00 | 48.000,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.522 | 79 | 0 | 0 | 0 | 404 | 21 |
| utente 9 (prof.) | 1.931,00 | 60.000,00 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.178 | 61 | 0 | 753 | 39 |
| TOTALE | 15.949,00 | 277.662,00 | 131 | 1,564 | 1,251 | 1,515 | 1,605 | 1,343 | 1,396 | 1,522 | 1,178 | 1,178 | 61 | 4,445 | 28% | | | | | | | | |

Ore lavorate per il cliente 11.504

Ore dedicate ad attività generali di studio 4.445 (74.445 euro)

DETERMINAZIONE FULL COST OPERATORE-FASI

Esempio:

- Costi attribuiti ai singoli operatori

| RIPARTIZIONE SPESE ESERCIZIO | Euro | UTENTE 1 | UTENTE 2 | UTENTE 3 | UTENTE 4 | UTENTE 5 | UTENTE 6 | UTENTE 7 | UTENTE 8 | UTENTE 9 | GENERALI |
|------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| SPESE STRUTTURA | 87.249,70 | 665 | 7.719 | 6.060 | 7.435 | 7.820 | 6.541 | 6.881 | 7.772 | 14.400 | 21.917 |

- Ore produttive lavorate dai singoli operatori

| BASI DI RIPARTIZIONE (COST DRIVER) | TOTALE | UTENTE 1 | | UTENTE 2 | | UTENTE 3 | | UTENTE 4 | | UTENTE 5 | | UTENTE 6 | | UTENTE 7 | | UTENTE 8 | | UTENTE 9 | | GENERALI | |
|------------------------------------|--------|----------|---|----------|----|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|----|----------|---|----------|----|----------|---|----------|---|
| | | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % |
| 1 ORE LAV. | 15.949 | 131 | 1 | 1.564 | 10 | 1.251 | 1.515 | 1.605 | 1.343 | 8 | 1.396 | 1.522 | 10 | 1.178 | 7 | 4.445 | 28 | | | | |

- Quota costo orario per copertura spese di struttura

| RIPILOGO COSTO ORARIO | UTENTE 1 | UTENTE 2 | UTENTE 3 | UTENTE 4 | UTENTE 5 | UTENTE 6 | UTENTE 7 | UTENTE 8 | UTENTE 9 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | €/h | €/h | €/h | €/h | €/h | €/h | €/h | €/h | €/h |
| PERSONALE (DIRECT COST) | 17,63 | 10,16 | 15,99 | 11,53 | 15,84 | 13,15 | 14,12 | 16,76 | 24,92 |
| SPESE DI STRUTTURA | 5,68 | 5,08 | 4,94 | 4,84 | 4,91 | 4,87 | 4,87 | 4,93 | 5,11 |
| GENERALI | 8,42 | 5,50 | 7,56 | 5,92 | 7,49 | 6,51 | 6,86 | 7,83 | 10,85 |
| COSTO PIENO (FULL COST) | 31,72 | 20,74 | 28,49 | 22,29 | 28,24 | 24,54 | 25,85 | 29,52 | 40,88 |

SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Alcune considerazioni sul metodo Full Costing:

allocazione dei costi indiretti

L'imputazione dei costi indiretti agli oggetti di costo (Operatore, ASA, Prodotto, Cliente, Commessa) dovrebbe avvenire nel rispetto del criterio funzionale o principio causale:

la quota di costi indiretti imputata a ciascun oggetto dovrebbe esprimere/approssimare in modo soddisfacente il contributo offerto dai fattori indiretti alla realizzazione dell'oggetto stesso

- Basi di imputazione *a valore (monetarie)*
(es. costo diretto del personale, costi diretti, ricavi, ...)
- Basi di imputazione *quantitative non monetarie* (es. ore)

SISTEMA DI CONTABILITÀ ANALITICA

Alcune considerazioni sul metodo Full Costing:

allocazione dei costi indiretti

Procedimento di calcolo:

a) Determinazione del "*coefficiente di imputazione*":

$$\frac{\text{Costo indiretto da ripartire}}{\text{Valore totale della base}}$$

b) Calcolo della quota di costo indiretto relativo all'oggetto di costo "A":

$$\begin{array}{c} \text{Coefficiente di imputazione} \\ \times \\ \text{valore della base di riparto relativa all'oggetto "A"} \end{array}$$

**DETERMINAZIONE FULL COST
OPERATORE-FASI**

3. Determinazione costo orario per copertura costi ore
“generali”

- Il costo diretto delle ore dedicate ad attività non fatturabili (ASA “attività generali”) deve essere ripartito tra i vari operatori.
- Anche tali ore hanno assorbito costi di struttura, anch’essi da «ribaltare» sulle ore produttive lavorate dagli operatori.
- Solitamente per effettuare tale ripartizione viene creato un driver di costo ad hoc, dato dal totale dei costi (del personale e di struttura) già assorbiti dai singoli centri di costo (operatori).

DETERMINAZIONE FULL COST OPERATORE-FASI

3. Determinazione costo orario per copertura costi ore
“generali”

- Costo ore improduttive e relative spese di struttura

| RIPARTIZIONE SPESE ORE “GENERALI” | UTENTE 1 | UTENTE 2 | UTENTE 3 | ----- | UTENTE 8 | UTENTE 9 | |
|-----------------------------------|---------------|------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Euro | Euro | Euro | Euro | Euro | Euro | Euro | |
| SPESE ORE “GENERALI” | 96.822 | 721 | 11.822 | 7.401 | 11.353 | 16.504 | 18.422 |

- Ore produttive lavorate dal singolo operatore

| BASI DI RIPARTIZIONE (COST DRIVER) | TOTALE | UTENTE 1 | | UTENTE 2 | | UTENTE 3 | | ----- | | UTENTE 8 | | UTENTE 9 | |
|------------------------------------|--------|----------|---|----------|----|----------|---|---------|-------|----------|-------|----------|---|
| | | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % |
| 1 ORE LAV. | 15,949 | 131 | 1 | 1,564 | 10 | 1,251 | 8 | ----- | 1,522 | 10 | 1,178 | 7 | |

- Costo orario per copertura oneri generali

| RIEPILOGO COSTO ORARIO | UTENTE 1 | UTENTE 2 | UTENTE 3 | ----- | UTENTE 8 | UTENTE 9 | |
|--------------------------------|----------|----------|----------|-------|----------|----------|-------|
| | €/h | €/h | €/h | €/h | €/h | €/h | |
| PERSONALE (DIRECT COST) | 17,63 | 10,16 | 15,99 | 11,53 | 15,84 | 24,92 | 31,07 |
| SPESE DI STRUTTURA | 5,68 | 5,08 | 4,94 | 4,84 | 4,91 | 5,11 | 12,23 |
| GENERALI | 8,42 | 5,50 | 7,56 | 5,92 | 7,49 | 10,85 | 15,64 |
| COSTO PIENO (FULL COST) | 31,72 | 20,74 | 28,49 | 22,29 | 28,24 | 40,88 | 58,93 |

DETERMINAZIONE FULL COST OPERATORE-FASI

4. Determinazione costo pieno orario (full cost) per singolo operatore
- Per determinare il full cost è sufficiente sommare i tre valori determinati in precedenza:
 - direct cost orario
 - costo orario per copertura spese di struttura
 - costo orario per copertura ore dedicate ad attività “generalì”

| RIEPILOGO COSTO ORARIO | | UTENTE 1 €/h | UTENTE 2 €/h | UTENTE 3 €/h | ----- €/h | UTENTE 8 €/h | UTENTE 9 €/h |
|--------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|-----------------|-----------------|
| PERSONALE (DIRECT COST) | 17,63 | 10,16 | 15,99 | 11,53 | 15,84 | 24,92 | 31,07 |
| SPESE DI STRUTTURA | 5,68 | 5,08 | 4,94 | 4,84 | 4,91 | 5,11 | 12,23 |
| GENERALI | 8,42 | 5,50 | 7,56 | 5,92 | 7,49 | 10,85 | 15,64 |
| COSTO PIENO (FULL COST) | 31,72 | 20,74 | 28,49 | 22,29 | 28,24 | 40,88 | 58,93 |

FULL COST ORARIO – particolarità

- Ore dedicate a prestazioni “gratuite”
- Ore dedicate a “clienti insolventi”

DIRECT COST E FULL COST ORARIO - UTILIZZO

1. resa/marginalità clienti
2. resa/marginalità reparti
 - *resa: ricavi – costo diretto*
 - *marginalità: ricavi – costo pieno*

DIRECT COST E FULL COST ORARIO: UTILIZZO – resa/marginalità clienti

| SCELTA COSTO | | D | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----------------------------|-------------------|----------|----------|-----------|----------|-------------|--------------|----------|----------|--------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| *D= direct cost | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F= full cost | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TRIMESTRE DI ANALISI | | 1 | | | | | | | | | | | | | | |
| costo orario | | € 15,03 | € 17,15 | € 17,89 | € 16,55 | € 14,90 | € 14,92 | € 17,64 | € 25,96 | € 25,89 | Tot Ore Forfait | Tot Costo | Produttività oraria | Residuo Trimestrale | Cosa Rimane? | |
| Ore lavorate nel forfait | | | | | | | | | | | Ore lavorate nel forfait | | | | | |
| Utente 3 | Fatturato periodo d'analisi | Fatturato Annuale | Utente 1 | Utente 2 | Utente 6 | Utente 4 | Utente 5 | Utente 3 | Utente 7 | Utente 8 | Utente 9 | Tot Ore Forfait | Tot Costo | Produttività oraria | Residuo Trimestrale | Cosa Rimane? |
| Caio Srl | € 1.506 | € 6.025 | 0 | 0 | 0 | 0 | 65,75 | 0 | 2 | 0 | 0 | 67,75 | € 1.032,69 | € 22,23 | € 473,56 | 31,44% |
| Cliente 2 | € 2.147 | € 8.588 | 0 | 0 | 2 | 0,25 | 86,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 88,75 | € 1.325,67 | € 24,19 | € 821,33 | 38,25% |
| Cliente 3 | € 438 | € 1.750 | 0 | 0 | 1,75 | 0,25 | 9 | 0 | 0 | 0 | 0 | 11 | € 165,20 | € 39,77 | € 272,30 | 62,24% |
| Cliente 4 | € 1.007 | € 4.026 | 0 | 0 | 2,25 | 0,25 | 23,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 26 | € 390,34 | € 38,71 | € 616,16 | 61,22% |
| Cliente 5 | € 1.306 | € 5.222 | 0 | 0 | 0,5 | 0,25 | 59,25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 60 | € 892,65 | € 21,76 | € 412,85 | 31,62% |
| Cliente 6 | € 375 | € 1.500 | 0 | 0 | 1,5 | 0,25 | 10,25 | 0 | 1 | 0 | 0 | 13 | € 205,39 | € 28,85 | € 169,61 | 45,23% |
| Cliente 7 | € 955 | € 3.820 | 0 | 0 | 1,25 | 0,25 | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 | 16,5 | € 245,86 | € 57,88 | € 709,14 | 74,26% |
| Cliente 8 | € 314 | € 1.254 | 0 | 0 | 1,75 | 0,25 | 12,5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14,5 | € 217,41 | € 21,62 | € 96,09 | 30,65% |
| Cliente 9 | € 2.231 | € 8.925 | 0 | 0 | 2,25 | 0,25 | 78,25 | 0 | 0 | 0 | 0 | 80,75 | € 1.207,03 | € 27,63 | € 1.024,22 | 45,90% |
| Cliente 10 | € 453 | € 1.813 | 0 | 0 | 0,75 | 0,25 | 7,75 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8,75 | € 128,87 | € 51,80 | € 324,38 | 71,57% |
| totale forfait | € 42.923 | | 0 | 0 | 14 | 0 | 2,25 | 289,5 | 0 | 3 | 0 | prod.media | € 33,44 | resa media | 49,24% | |

CALCOLO REDDITIVITÀ DELLE ASA DI STUDIO

Applicazione metodo Full Costing: dai centri di costo (categorie professionali) ai centri di profitto (reparti)

CALCOLO REDDITIVITÀ DELLE ASA DI STUDIO - Fasi

1. Individuazione dei centri di profitto

centri di profitto

| RIPARTIZIONE ORE | TOTALE | | ORDINARIA | | SEMPLIFICATA | | BILANCIO E UNICO | | PAGRE E CONTRIB. | | PRATICHE VARIE | | GENERALI | |
|---------------------------|---------------|---|--------------|----|--------------|----|------------------|----|------------------|----|----------------|----|--------------|-------|
| | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % |
| utente 1 (junior) | 1.456,00 | | 73 | 5 | 73 | 5 | 0 | | 0 | | 0 | | 1.310 | 90,00 |
| utente 2 (senior) | 1.777,00 | | 1.599 | 90 | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 178 | 10,00 |
| utente 3 (junior) | 1.762,00 | | 705 | 40 | 529 | 30 | 0 | | 0 | | 0 | | 529 | 30,00 |
| utente 4 (senior) | 1.741,00 | | 1.219 | 70 | 174 | 10 | 174 | 10 | 0 | | 0 | | 174 | 10,00 |
| utente 5 (senior) | 1.866,00 | | 373 | 20 | 653 | 35 | 0 | | 653 | 35 | 0 | | 187 | 10,00 |
| utente 6 (collaboratore) | 1.696,00 | | 1.018 | 60 | 170 | 10 | 170 | 10 | 0 | | 170 | 10 | 170 | 10,00 |
| utente 7 (collaboratore) | 1.701,00 | | 680 | 40 | 0 | | 0 | | 680 | 40 | 170 | 10 | 170 | 10,00 |
| utente 8 (professionista) | 1.926,00 | | 154 | 8 | 0 | | 231 | 12 | 0 | | 770 | 40 | 770 | 40,00 |
| utente 9 (professionista) | 1.931,00 | | 154 | 8 | 0 | | 232 | 12 | 0 | | 772 | 40 | 772 | 40,00 |
| TOTALE | 15.856 | | 5.975 | | 1.598 | | 807 | | 1.334 | | 1.883 | | 4.260 | |

Ripartizione, per ogni operatore di studio, delle ore lavorate sulle diverse ASA

CALCOLO REDDITIVITÀ DELLE ASA DI STUDIO - Fasi

2. Ripartizione costi diretti (costo del personale)

| RIPARTIZIONE ORE | TOTALE Ore | ORDINARIA | | SEMPLIFICATA | | BILANCIO E UNICO | | PAGHE E CONTRIB. | | PRATICHE VARIE | | GENERALI | |
|---------------------------|---------------|--------------|----|--------------|----|------------------|----|------------------|----|----------------|----|--------------|-------|
| | | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | | |
| utente 1 (junior) | 1.456,00 | 73 | 5 | 73 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.310 | 90,00 |
| utente 2 (senior) | 1.777,00 | 1.599 | 90 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 178 | 10,00 |
| utente 3 (junior) | 1.752,00 | 705 | 40 | 529 | 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 529 | 30,00 |
| utente 4 (senior) | 1.741,00 | 1.219 | 70 | 174 | 10 | 174 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 174 | 10,00 |
| utente 5 (senior) | 1.866,00 | 373 | 20 | 653 | 35 | 0 | 0 | 653 | 35 | 0 | 0 | 187 | 10,00 |
| utente 6 (collaboratore) | 1.696,00 | 1.018 | 60 | 170 | 10 | 170 | 10 | 0 | 0 | 170 | 10 | 170 | 10,00 |
| utente 7 (collaboratore) | 1.701,00 | 680 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 680 | 40 | 170 | 10 | 170 | 10,00 |
| utente 8 (professionista) | 1.926,00 | 154 | 8 | 0 | 0 | 231 | 12 | 0 | 0 | 770 | 40 | 770 | 40,00 |
| utente 9 (professionista) | 1.931,00 | 154 | 8 | 0 | 0 | 232 | 12 | 0 | 0 | 772 | 40 | 772 | 40,00 |
| TOTALE | 15.856 | 5.975 | | 1.598 | | 807 | | 1.334 | | 1.883 | | 4.260 | |

| RIPARTIZIONE COSTO DIRETTO PERSONALE | 0 Euro | 0 ORDINARIA Euro | | 0 SEMPLIFICATA Euro | | 0 BILANCIO E UNICO Euro | | 0 PAGHE E CONTRIB. Euro | | 0 PRATICHE VARIE Euro | | % GENERALI |
|--------------------------------------|----------------|------------------------|----|---------------------------|----|-------------------------------|----|-------------------------------|----|-----------------------------|----|------------|
| | | Euro | % | Euro | % | Euro | % | Euro | % | Euro | % | |
| utente 1 (junior) | 1.479 | 742 | 5 | 742 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 90 |
| utente 2 (senior) | 25.578 | 25.578 | 90 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| utente 3 (junior) | 14.227 | 8.130 | 40 | 6.097 | 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 |
| utente 4 (senior) | 24.923 | 19.307 | 70 | 2.759 | 10 | 2.759 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| utente 5 (senior) | 22.092 | 4.909 | 20 | 8.591 | 35 | 0 | 0 | 8.591 | 35 | 0 | 0 | 10 |
| utente 6 (collaboratore) | 27.000 | 19.000 | 60 | 3.000 | 10 | 3.000 | 10 | 0 | 0 | 3.000 | 10 | 10 |
| utente 7 (collaboratore) | 27.000 | 12.000 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12.000 | 40 | 3.000 | 10 | 10 |
| utente 8 (professionista) | 30.000 | 4.000 | 8 | 0 | 0 | 6.000 | 12 | 0 | 0 | 20.000 | 40 | 40 |
| utente 9 (professionista) | 30.000 | 4.000 | 8 | 0 | 0 | 6.000 | 12 | 0 | 0 | 20.000 | 40 | 40 |
| COSTO PERSONALE | 202.199 | 96.663 | | 21.186 | | 17.758 | | 20.591 | | 46.000 | | |

Utente 1: € 14.790,00 x 5% (% ore lavorate in ordinaria) = € 740,00 costo diretto dell'utente 1 da attribuire all'ASA contabilità ordinaria

CALCOLO REDDITIVITÀ DELLE ASA DI STUDIO - Fasi

3. Determinazione basi di ripartizione dei costi indiretti

| RIPARTIZIONE ORE | TOTALE Ore | ORDINARIA | | SEMPLIFICATA | | BILANCIO E UNICO | | PAGHE E CONTRIB. | | PRATICHE VARIE | | GENERALI | |
|---------------------------|---------------|--------------|----|--------------|----|------------------|----|------------------|----|----------------|----|--------------|-------|
| | | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | Ore | % | | |
| utente 1 (junior) | 1.456,00 | 73 | 5 | 73 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.310 | 90,00 |
| utente 2 (senior) | 1.777,00 | 1.599 | 90 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 178 | 10,00 |
| utente 3 (junior) | 1.752,00 | 705 | 40 | 529 | 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 529 | 30,00 |
| utente 4 (senior) | 1.741,00 | 1.219 | 70 | 174 | 10 | 174 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 174 | 10,00 |
| utente 5 (senior) | 1.866,00 | 373 | 20 | 653 | 35 | 0 | 0 | 653 | 35 | 0 | 0 | 187 | 10,00 |
| utente 6 (collaboratore) | 1.696,00 | 1.018 | 60 | 170 | 10 | 170 | 10 | 0 | 0 | 170 | 10 | 170 | 10,00 |
| utente 7 (collaboratore) | 1.701,00 | 680 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 680 | 40 | 170 | 10 | 170 | 10,00 |
| utente 8 (professionista) | 1.926,00 | 154 | 8 | 0 | 0 | 231 | 12 | 0 | 0 | 770 | 40 | 770 | 40,00 |
| utente 9 (professionista) | 1.931,00 | 154 | 8 | 0 | 0 | 232 | 12 | 0 | 0 | 772 | 40 | 772 | 40,00 |
| TOTALE | 15.856 | 5.975 | | 1.598 | | 807 | | 1.334 | | 1.883 | | 4.260 | |

| BASI DI RIPARTIZIONE | | TOTALE | ORDINARIA | SEMPLIFICATA | BILANCIO E UNICO | PAGHE E CONTRIB. | PRATICHE VARIE |
|----------------------|-----------------|------------|-----------|--------------|------------------|------------------|----------------|
| | | Importo | Importo | Importo | Importo | Importo | Importo |
| 1 | ORE LAVORATE | 11.596 Ore | 5.975 | 1.598 | 807 | 1.334 | 1.883 |
| 2 | COSTO PERSONALE | 202.199 € | 96.663 | 21.186 | 17.758 | 20.591 | 46.000 |

Il totale ore lavorate sulle diverse ASA "fatturabili" (11.596), ed il relativo costo diretto (€ 202.199,00), costituiscono le basi di ripartizione per "spalmare" i costi generali sulle ASA stesse.

CALCOLO REDDITIVITÀ DELLE ASA DI STUDIO - Fasi

4. Ripartizione costi indiretti (costi generali)

| BASI DI RIPARTIZIONE (COST DRIVER) | TOTALE | UTENTE 1 | | UTENTE 2 | | UTENTE 3 | | UTENTE 4 | | UTENTE 5 | | GENERALI | |
|------------------------------------|---------|----------|-----|----------|----|----------|-----|----------|----|----------|----|----------|----|
| | | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % |
| 1 ORE LAV. | 15.949 | 131 | 1 | 1.564 | 10 | 1.251 | --- | 1.522 | 10 | 1.178 | 7 | 1.445 | 28 |
| 2 COSTO | 277.662 | 1.331 | 0,5 | 25.010 | 9 | 14.430 | --- | 37.920 | 14 | 36.600 | 13 | 73.463 | 27 |

| RIPARTIZIONE SPESE ESERCIZIO | |
|--|---------------|
| Euro | |
| MATERIE DI CONSUMO CACQUISTI | 34 |
| CANCELLERIA | 4.133 |
| SP. ACCESS. ACCO. | 32 |
| LAVORAZ. DI TERZI P/PROD. SERVIZI | 21.540 |
| ENERGIA ELETTRICA | 1.246 |
| GAS RISCALDAMENTO | 311 |
| MANUT. E RIPARAZ. BENI PROPRI 5% | 63 |
| MANUT. E RIP. VEICOLI PARZ DEDUC. | 1.370 |
| ASSICURAZIONI R.C.A. | 260 |
| ASSICURAZ. NON OBBLIGATORIE | 1.328 |
| SPESE LEGALI | 696 |
| | 989 |
| 0 | 5 |
| 0 | 0 |
| AMM. TO LIC. USO SOFT. A. TEMP. IND. | 1.281 |
| AMM. TO ORD. IMP. GEN. | 1.776 |
| AMM. TO ORD. MOB. E MAC. ORD. UF. | 1.066 |
| AMM. TO ORD. MAC. ELETTR. OM. UF. | 2.064 |
| AMM. TO ANT. TO. ARREDAMENTO DED. | 1.045 |
| 0 | 0 |
| INT. PASS. SU DEB. V. BAN. DI CR. ORD. | 3.178 |
| INTERESSI PASSIVI SU MUTUI | 76 |
| INTERESSI PASSIVI INDEUCIBILI | 431 |
| ALTRI INT. PASS. E ONER. FIN. DED. | 2.303 |
| COMMISSIONI MAX. SCOPERTO | 177 |
| SPESE ESERCIZIO | 72.830 |

Le spese di struttura (€ 72.830,00) e quelle per ore dedicate ad attività generali (€ 73.463,00) devono essere ripartite sulle diverse ASA.

| driver | RIPARTIZIONE SPESE STRUTTURA - GENERALI | | | | | | |
|---------------------------|---|------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|--------|
| | Euro | 0 ORDINARIA Euro | 0 SEMPLIFICATA Euro | 0 BILANCIO E UNICO Euro | 0 PAGHE E CONTRIB. Euro | 0 PRATICHE VARIE Euro | |
| 2 Spese dell'esercizio | 72.830 | 0 | 34.817 | 7.631 | 6.396 | 7.417 | 16.569 |
| 2 Spese attività generali | 73.463 | 0 | 35.120 | 7.697 | 6.452 | 7.481 | 16.713 |
| SPESE ESERCIZIO | 146.293 | 69.937 | 15.329 | 12.848 | 14.898 | 33.282 | |

CALCOLO REDDITIVITÀ DELLE ASA DI STUDIO - Fasi

4. Ripartizione costi indiretti (costi generali)

| BASI DI RIPARTIZIONE | TOTALE | ORDINARIA | | SEMPLIFICATA | | BILANCIO E UNICO | | PAGHE E CONTRIB. | | PRATICHE VARIE | |
|----------------------|------------|-----------|----|--------------|----|------------------|---|------------------|----|----------------|----|
| | | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % | Importo | % |
| 1 ORE LAVORATE | 11.596 Ore | 5.975 | 52 | 1.598 | 14 | 807 | 7 | 1.334 | 11 | 1.883 | 16 |
| 2 COSTO PERSONALE | 202.199 € | 96.663 | 48 | 21.186 | 10 | 17.758 | 9 | 20.591 | 10 | 46.000 | 23 |

| driver | RIPARTIZIONE SPESE STRUTTURA - GENERALI | | | | | | |
|---------------------------|---|------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|--------|
| | Euro | 0 ORDINARIA Euro | 0 SEMPLIFICATA Euro | 0 BILANCIO E UNICO Euro | 0 PAGHE E CONTRIB. Euro | 0 PRATICHE VARIE Euro | |
| 2 Spese dell'esercizio | 72.830 | 0 | 34.817 | 7.631 | 6.396 | 7.417 | 16.569 |
| 2 Spese attività generali | 73.463 | 0 | 35.120 | 7.697 | 6.452 | 7.481 | 16.713 |
| SPESE ESERCIZIO | 146.293 | 69.937 | 15.329 | 12.848 | 14.898 | 33.282 | |

Per ripartire il totale dei costi generali (€ 146.293,00) sulle ASA di Studio posso scegliere uno tra i due driver di costo individuati.

ASA contabilità ordinaria:

Spese dell'esercizio: € 72.830,00 / € 202.199,00 x € 96.663,00 = € 34.817,00

Spese attività generali: € 73.463,00 / € 202.199,00 x € 96.663,00 = € 35.120,00

48%

CALCOLO REDDITIVITÀ DELLE ASA DI STUDIO – Fasi

5. Assegnazione dei ricavi alle diverse ASA

| RIPARTIZIONE RICAVI | TOTALE | ORDINARIA | | SEMPLIFICATA | | BILANCIO E UNICO | | PAGHE E CONTRIB. | | PRATICHE VARIE | |
|------------------------------------|----------------|----------------|-----|---------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|----------------|-----|
| | € | € | % | € | % | € | % | € | % | € | % |
| RICAVI DA CONTABILITÀ ORDINARIA | 165.131 | 165.131 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI DA CONTABILITÀ SEMPLIFICATA | 62.720 | 0 | 0 | 62.720 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BILANCI E UNICO | 53.540 | 0 | 0 | 0 | 0 | 53.540 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PRATICHE VARIE | 79.520 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 79.520 | 100 |
| PAGHE E CONTRIBUTI | 49.201 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 49.201 | 100 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI DA PARCELLE | 410.112 | 165.131 | | 62.720 | | 53.540 | | 49.201 | | 79.520 | |

Un piano dei conti dettagliato e costruito in base alle ASA individuate consente una rapida e precisa ripartizione dei ricavi sui diversi reparti.

CALCOLO REDDITIVITÀ DELLE ASA DI STUDIO - Fasi

6. Determinazione redditività delle ASA

| RIPARTIZIONE RICAVI | TOTALE | ORDINARIA | | SEMPLIFICATA | | BILANCIO E UNICO | | PAGHE E CONTRIB. | | PRATICHE VARIE | |
|------------------------------------|----------------|----------------|-----|---------------|-----|------------------|-----|------------------|-----|----------------|-----|
| | € | € | % | € | % | € | % | € | % | € | % |
| RICAVI DA CONTABILITÀ ORDINARIA | 165.131 | 165.131 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI DA CONTABILITÀ SEMPLIFICATA | 62.720 | 0 | 0 | 62.720 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| BILANCI E UNICO | 53.540 | 0 | 0 | 0 | 0 | 53.540 | 100 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PRATICHE VARIE | 79.520 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 79.520 | 100 |
| PAGHE E CONTRIBUTI | 49.201 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 49.201 | 100 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI DA PARCELLE | 410.112 | 165.131 | | 62.720 | | 53.540 | | 49.201 | | 79.520 | |

| RIPARTIZIONE COSTO DIRETTO PERSONALE | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | % GENERALI |
|--------------------------------------|----------------|---------------|-----------|---------------|------------------|------------------|----------------|---------------|--------------|---------------|------------|
| | ORDINARIA | SEMPLIFICATA | ORDINARIA | SEMPLIFICATA | BILANCIO E UNICO | PAGHE E CONTRIB. | PRATICHE VARIE | ORDINARIA | SEMPLIFICATA | | |
| utente 1 (junior) | 1.479 | 740 | 5 | 740 | 5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 90 |
| utente 2 (senior) | 25.578 | 25.578 | 90 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| utente 3 (junior) | 14.227 | 8.130 | 40 | 6.097 | 30 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 |
| utente 4 (senior) | 24.923 | 19.307 | 70 | 2.758 | 10 | 2.758 | 10 | 0 | 0 | 0 | 10 |
| utente 5 (senior) | 22.092 | 4.909 | 20 | 8.591 | 35 | 0 | 0 | 8.591 | 35 | 0 | 10 |
| utente 6 (collaboratore) | 27.000 | 18.000 | 60 | 3.000 | 10 | 3.000 | 10 | 0 | 0 | 3.000 | 10 |
| utente 7 (collaboratore) | 27.000 | 12.000 | 40 | 0 | 0 | 0 | 0 | 12.000 | 40 | 3.000 | 10 |
| utente 8 (professionista) | 30.000 | 4.000 | 8 | 0 | 0 | 6.000 | 12 | 0 | 0 | 20.000 | 40 |
| utente 9 (professionista) | 30.000 | 4.000 | 8 | 0 | 0 | 6.000 | 12 | 0 | 0 | 20.000 | 40 |
| COSTO PERSONALE | 202.199 | 96.663 | | 21.186 | | 17.758 | | 20.591 | | 46.000 | |

| driver | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
|-------------------------|----------------|--------------|---------------|---------------|------------------|------------------|----------------|-----------|--------------|--|
| | ORDINARIA | SEMPLIFICATA | ORDINARIA | SEMPLIFICATA | BILANCIO E UNICO | PAGHE E CONTRIB. | PRATICHE VARIE | ORDINARIA | SEMPLIFICATA | |
| Spese dell'esercizio | 72.830 | 0 | 34.817 | 7.631 | 6.396 | 7.417 | 16.569 | | | |
| Spese attività generali | 73.463 | 0 | 35.120 | 7.697 | 6.452 | 7.481 | 16.713 | | | |
| SPESE ESERCIZIO | 146.293 | | 69.937 | 15.329 | 12.848 | 14.898 | 33.282 | | | |

| RIEPILOGO MARGINALITÀ | ORDINARIA | SEMPLIFICATA | BILANCIO E UNICO | PAGHE E CONTRIB. | PRATICHE VARIE |
|-----------------------|-----------|--------------|------------------|------------------|----------------|
| UTILE LORDO | 61.620 € | -1.469 € | 26.205 € | 22.934 € | 13.711 € |
| | | | | | 238 € |

CALCOLO REDDITIVITÀ DELLE ASA DI STUDIO - Fasi

6. Determinazione redditività delle ASA

| RIEPILOGO MARGINALITÀ* | | ORDINARIA | SEMPLIFICATA | BILANCIO E UNICO | PAGHE E CONTRIB. | PRATICHE VARIE |
|------------------------|----------|-----------|--------------|------------------|------------------|----------------|
| UTILE LORDO | 61.620 € | -1.469 € | 26.205 € | 22.934 € | 13.711 € | 238 € |

| | | |
|---------------------------------------|------------|-------|
| Ammortamenti e fondi | 7.212,77 | 1,76 |
| REDDITO OPERATIVO = EBIT | 67.125,44 | 16,51 |
| INT. PASS. SUI DEB. VIBAN DI CR. ORD. | € 3.175,27 | 0,77 |
| INTERESSI PASSIVI SU MUTUI | € 76,21 | 0,02 |
| INTERESSI PASSIVI INDEDUCIBILI | € 431,17 | 0,11 |
| ALTRI INT. PASS. E ONER. FIN. DEB. | € 2.303,00 | 0,56 |
| COMMISSIONI MAX SCOPERTO | € 117,27 | 0,03 |
| Oneri Finanziari | 6.105,92 | 1,49 |
| | 0,00 | 0,00 |
| Proventi finanziari | 0,00 | 0,00 |
| | 0,00 | 0,00 |
| Costi diversi | 0,00 | 0,00 |
| | 0,00 | 0,00 |
| Ricavi diversi | 0,00 | 0,00 |
| UTILE/PERDITA PRE-TAX = UPPT | 61.619,52 | 15,03 |
| | 0,00 | 0,00 |
| | 0,00 | 0,00 |

STUDIO PROFESSIONALE – EQUAZIONE DEL PROFITTO

$$\text{Margine} = \text{onorario} - (\text{costo orario} * \text{tempo})$$

Come gestire al meglio la fase del preventivo?

ARCHIVIO DELLE RESE: IL PREVENTIVO “CONSAPEVOLE”

- Archiviando, anno dopo anno, i dati relativi all’impegno (in ore) dedicato ai singoli clienti, costruiamo un archivio storico delle rese delle nostre tariffe (forfait).
- Ciò risulta utile per costruire i preventivi per i clienti futuri.

ARCHIVIO DELLE RESE: IL PREVENTIVO “CONSAPEVOLE” Archivio Storico Clienti

| RAGIONE SOCIALE | DATI CLIENTE | | | | | RESA | | | |
|-----------------|------------------------|------------------|-----------------|------------|------------|------------------|----------------------|-------------|--------|
| | Ditta | Settore Attività | Volume d'affari | N. Fatture | N.articoli | Regime contabili | Forfait periodo anni | Ore impiega | Costo |
| CLIENTE1 | IMMOBILIARE | € 126.283,00 | 28 | 577 | O | € 2.550,00 | 55,75 | € 1.301,00 | 48,98% |
| CLIENTE2 | MECCANICO | € 100.830,00 | 435 | 641 | S | € 2.063,00 | 84 | € 1.830,00 | 35,38% |
| CLIENTE3 | PIASTRELLISTA | € 45.392,00 | 61 | 80 | S | € 1.540,00 | 40,75 | € 891,00 | 41,73% |
| CLIENTE4 | GOMMISTA | € 303.210,00 | 471 | 487 | O | € 3.567,00 | 90,5 | € 1.991,00 | 44,18% |
| CLIENTE5 | VENDITA MACCH.TESSILI | € 2.015.818,00 | 819 | 6674 | O | € 11.662,00 | 396,5 | € 8.723,00 | 25,20% |
| CLIENTE6 | IMMOBILIARE | € - | 7 | 170 | O | € 1.131,00 | 16 | € 332,00 | 68,88% |
| CLIENTE7 | CALZIFICIO | € 21.268,00 | 37 | 70 | S | € 1.646,00 | 24 | € 528,00 | 67,92% |
| CLIENTE8 | CARROZZERIA | € 123.986,00 | 228 | 1876 | O | € 4.232,00 | 62 | € 1.320,00 | 68,81% |
| CLIENTE9 | IMMOBILIARE | € - | 15 | 414 | O | € 3.185,00 | 38,5 | € 837,00 | 73,06% |
| CLIENTE10 | GEOMETRA | € 624.601,00 | 83 | 1041 | O | € 1.803,00 | 42,75 | € 942,00 | 47,73% |
| CLIENTE11 | AGENTE DI COMMERCIO | € 23.176,00 | 60 | 87 | S | € 1.663,00 | 31,5 | € 693,00 | 58,33% |
| CLIENTE12 | ARTIGIANO EDILE | € 43.985,00 | 65 | 90 | S | € 2.973,00 | 44,5 | € 981,00 | 67,00% |
| CLIENTE13 | PRODIZ. CELLE PESATURA | € 842.062,00 | 544 | 5663 | O | € 9.354,00 | 390 | € 8.380,00 | 8,27% |
| CLIENTE14 | ARTIGIANO ELETTRICISTA | € 31.343,00 | 44 | 91 | S | € 1.592,00 | 29,25 | € 643,50 | 39,38% |
| CLIENTE15 | VENDITA RIP. MOTOCICLI | € 68.330,00 | 167 | 325 | S | € 2.420,00 | 88,25 | € 1.963,50 | 18,86% |
| CLIENTE16 | ARTIGIANO ELETTRICISTA | € 148.235,00 | 234 | 284 | S | € 3.092,00 | 97,75 | € 2.230,00 | 27,23% |
| CLIENTE17 | GELATERIA | € 65.993,00 | 146 | 482 | S | € 2.100,00 | 38,5 | € 869,00 | 58,62% |
| CLIENTE18 | GASTRONOMIA | € - | 448 | 775 | S | € 4.245,00 | 72,75 | € 1.600,00 | 62,26% |
| CLIENTE19 | PISCINA | € 407.414,00 | 322 | 7366 | O | € 5.563,00 | 153 | € 3.366,00 | 39,49% |
| CLIENTE20 | METALMECCANICA | € 1.032.619,00 | 1177 | 7435 | O | € 10.227,00 | 260,25 | € 5.725,50 | 44,02% |
| CLIENTE21 | IMMOBILIARE | € 47.040,00 | 76 | 914 | O | € 2.120,00 | 58,75 | € 1.292,50 | 39,03% |

IL PREVENTIVO “CONSAPEVOLE” – dati puntuali e dati medi di settore

Per una corretta gestione della fase del preventivo occorre tenere conto di:

- tariffari medi di settore
- tariffari interni di studio
- efficienza interna di studio
- dati storici su clienti attuali (valori di bilancio, n. movimenti contabili, forfait applicati, tempi dedicati da time sheet)

IL PREVENTIVO “CONSAPEVOLE” – dati puntuali e dati medi di settore

PORTAFOGLIO CLIENTI IN REGIME DI CONTABILITA' SEMPLIFICATA E REGIME DEI MINIMI/FORFETARIO

INDIETRO COD.PREVENTIVO 96.02.01

| DATI DESCRITTIVI CLIENTE | | | | DATI CONTABILI | | TEMPO TIME SHEET |
|--------------------------|--------------|---------------|--------------|---|--------------------------|----------------------|
| REGIONE SOCIALE CLIENTE | REGIME | MODELLO UNICO | CODICE ATECO | DESCRIZIONE SETTORE DI ATTIVITA' | COMP.POSITIVI DI REDDITI | TEMPO FORFAIT TOTALE |
| | semplificata | PF | 96.02.01 | Servizi dei saloni di barbieri e parrucchieri | € 257.070,00 | 46,06 |
| | semplificata | PF | 96.02.01 | Servizi dei saloni di barbieri e parrucchieri | € 36.063,00 | 20,83 |
| | semplificata | SP | 96.02.01 | Servizi dei saloni di barbieri e parrucchieri | € 251.792,00 | 47,49 |
| | semplificata | PF | 96.02.01 | Servizi dei saloni di barbieri e parrucchieri | € 38.986,00 | 18,87 |
| | semplificata | PF | 96.02.01 | Servizi dei saloni di barbieri e parrucchieri | € 26.011,00 | 11,75 |
| | semplificata | PF | 96.02.01 | Servizi dei saloni di barbieri e parrucchieri | € 34.373,00 | 20,86 |

| DATI STATISTICI | | | | TARIFFARI DI SETTORE | FORFAIT ATTUALE |
|-----------------|----------|-------|---------|------------------------------|-------------------------|
| N. DOC. | N. RIGHE | CORR. | N. ART. | TOTALE FORFAIT DA TARIFFARIO | IMPORTO ATTUALE FORFAIT |
| 307 | 492 | 12 | 319 | € 3.312,62 | € 2.381,00 |
| 62 | 131 | 24 | 86 | € 1.683,24 | € 1.131,00 |
| 289 | 504 | 29 | 318 | € 3.355,14 | € 2.050,00 |
| 148 | 230 | 12 | 160 | € 1.766,78 | € 1.230,00 |
| 62 | 122 | 12 | 74 | € 1.414,30 | € 1.163,00 |
| 78 | 159 | 30 | 108 | € 1.684,89 | € 1.225,56 |

LE RISORSE UMANE - contenuti

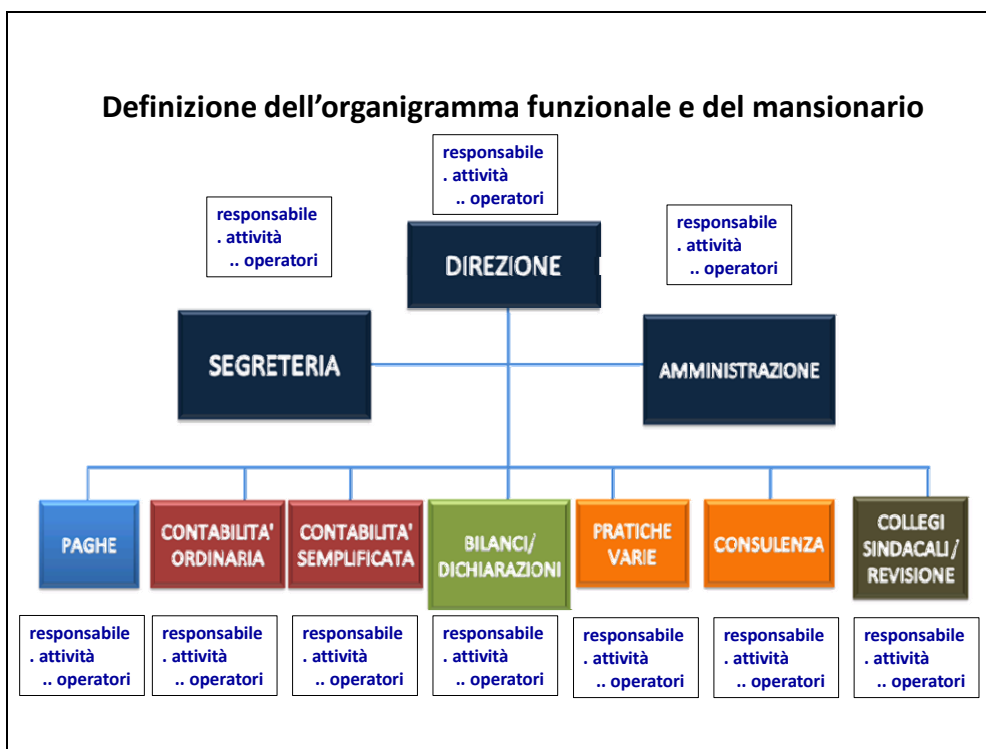
- Organigramma
- Mansionario
- Matrice delle competenze
- Redditività
- Efficienza
- Analisi dei carichi di lavoro
- Strumenti di incentivo

Definizione dell'organigramma funzionale e del mansionario

Una volta impostate ASA ed attività, è opportuno definire:

- organigramma funzionale: visualizza l'organizzazione nel suo insieme, permette di definire gerarchie e responsabilità;
- mansionario: definisce attività e priorità di ogni collaboratore, permettendo al lettore di capire "chi fa cosa";
- responsabili di reparto: il responsabile ha funzioni di supervisione, coordinamento, controllo. Fondamentale è il "processo di delega" (obiettivo: continuità delle attività indipendentemente dalla presenza fisica del vertice dell'organizzazione; autonomia organizzativa dello studio).

Definizione dell'organigramma funzionale e del mansionario



La matrice delle competenze

- Valutazione operatore
- Individuazione attività "potenzialmente scoperte"

| Gruppi | Attività | Totali | Utente 1 | Utente 2 | Utente 3 | Utente 4 | Utente 5 | Utente 6 | Utente 7 | Utente 8 | Utente 9 |
|---------------|--|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Paghe (varie) | Elaborazione preventivi costo del personale | 2 | | x | x | | | | | | |
| | Redazione contrattualistica di lavoro | 2 | | x | | | | x | | | |
| | Elaborazione pratiche di Apertura/Variazione/Cessazione II | 3 | | x | x | | | x | | | |
| | Elaborazione autocertificazione benefici contributivi | 3 | | x | x | | x | | | | |
| | Denuncia/convenzione disabili | 3 | | x | x | | x | | | | |
| | Denuncia infortunio / aggiornamento registro | 1 | | x | | | | | | | |
| | Denuncia riduzione tasso Inail | 2 | | | x | | | x | | | |
| | Richiesta Voucher | 3 | | x | x | | | x | | | |
| | Gestione colf e badanti | 2 | | x | x | | | | | | |
| | Gestione cottimo lavoratori a domicilio | 2 | | x | x | | | | | | |
| | Redazione richiesta di rateazione Inps / Inail | 2 | | x | x | | | | | | |
| | Assistenza verifiche ispettive | 3 | | x | x | | | x | | | |
| | Accesso presso uffici | 1 | | x | | | | | | | |
| | Telefonate per conto cliente | 3 | | x | x | | | x | | | |
| | Incontro col cliente | 1 | | x | | | | | | | |
| | Assistenza telefonica | 2 | | x | x | | | | | | |
| | Pratiche varie | 2 | | x | x | | | | | | |
| | Assunzione / licenziamento | 1 | | x | | | | | | | |
| | Autorizzazioni / permessi comunitari/extracomunitari | 3 | | x | x | | | x | | | |
| | Pratiche CIG / CGIS / sospensione | 3 | | x | x | | | x | | | |

Redditività ed efficienza degli operatori

- **Redditività dell'operatore:** confronto tra i **ricavi** realizzati dallo studio grazie all'attività del medesimo ed il suo **costo** diretto (stipendio/compenso).
- **Efficienza dell'operatore:** per alcuni dipendenti (cd. **operativi**) è possibile determinare l'efficienza nell'adempire al proprio lavoro (vedi tenuta contabilità ed elaborazione buste paga).

REDDITIVITÀ DEGLI OPERATORI: LA PAGELLA – ricavi

| Tabella dipendente: Dipendente N. 12 | | RILIEVO FATTURATO - III TRIMESTRE | | |
|--|----------------------|--|------|--|
| CONTRATTI GESTIONE CLIENTI cognome e nome e/o denominazione | IMPORTO CONTRATTUALE | PRATICHE EXTRA FORFAIT adempite dal dipendente in esame per i clienti di Studio | ORE | FATTURATO AGGIUNTIVO (IN PIU') per pratiche extra forfait addebitate al cliente in base alle ore lavorate (50,00 €/h) ed in base a preventivo |
| 1 Caio | € 1.289,00 | 1 Pratiche a ore III Trimestre | 8,00 | € 400,00 |
| 2 Cliente 2 | € 2.150,00 | 2 Pratiche a preventivo (III trim.) | 0,00 | € 500,00 |
| 3 Cliente 3 | € 3.500,00 | | 0,00 | € - |
| 4 Cliente 4 | € 1.616,00 | | 0,00 | € - |
| 5 Cliente 5 | € 4.153,00 | | 0,00 | € - |
| 6 Cliente 6 | € 1.769,00 | | 0,00 | € - |
| 7 | € 1.632,00 | | 0,00 | € - |
| 21 | € 1.807,00 | | 0,00 | € - |
| Totale | € 80.790,00 | Totale | | € 900,00 |

↑ ↑
Clienti dell'area contabile/fiscale per i quali l'operatore è referente e forfait annuo previsto per la gestione ordinaria

↑
Pratiche varie (gestione straordinaria) portate a termine nel trimestre dall'operatore

REDDITIVITÀ DEGLI OPERATORI: LA PAGELLA - ricavi

| | | | | |
|--|----------------------|---|--|-------------|
| Tabella dipendente: Dipendente N. 12 | | RILIEVO FATTURATO - III TRIMESTRE | | |
| CONTRATTI GESTIONE CLIENTI cognome e nome e/o denominazione | | PRATICHE EXTRA FORFAIT adempite dal dipendente in esame per i clienti di Studio | | |
| IMPORTO CONTRATTUALE | | FATTURATO AGGIUNTIVO (IN PIU') per pratiche extra forfai addebitate al cliente in base alle ore lavorate (50,00 €/h) ed in base a preventivo | | |
| | | ORE | | |
| 1 | Calo Spa € 1.289,00 | 1 | Pratiche a ore III Trimestre 8,00 € 400,00 | |
| 2 | Cliente 2 € 2.150,00 | 2 | Pratiche a preventivo (II trim.) 0,00 € 500,00 | |
| 3 | Cliente 3 € 3.500,00 | | | |
| 4 | Cliente 4 € 1.616,00 | | | |
| 5 | Cliente 5 € 4.153,00 | | | |
| 6 | Cliente 6 € 1.769,00 | | | |
| 7 | € 1.632,00 | | | |
| 21 | € 1.807,00 | | | |
| Totale € 80.790,00 | | Totale € 900,00 | | |
| FATTURATO DI PARTENZA PREVENTIVATO Tale fatturato consiste nella somma dei singoli forfai relativi ai contratti in gestione al dipendente in esame | | FATTURATO AGGIUNTIVO (IN PIU') per pratiche extra forfai addebitate al cliente in base alle ore lavorate (50,00 €/h) e in base a preventivo | | |
| | | FATTURATO TOTALE FATTURATO PROGRESSIVO | | |
| GENNAIO | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | |
| FEBBRAIO | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | |
| I Trimestre | € 6.732,50 | € 237,50 | € 6.970,00 | € 20.435,00 |
| APRILE | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € - |
| MAGGIO | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € - |
| II Trimestre | € 6.732,50 | € 457,00 | € 7.189,50 | € 41.089,50 |
| LUGLIO | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € - |
| AGOSTO | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € - |
| III Trimestre | € 6.732,50 | € 900,00 | € 7.632,50 | € 62.187,00 |
| OTTOBRE | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € - |
| NOVEMBRE | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € - |
| IV TRIMESTRE | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € 82.384,50 |
| Totali | € 80.790,00 | € 1.594,50 | € 82.384,50 | |

REDDITIVITÀ DEGLI OPERATORI: LA PAGELLA - ricavi

| | | | | | |
|--|--------------------|--|--------------------|--|--|
| FATTURATO DI PARTENZA PREVENTIVATO Tale fatturato consiste nella somma dei singoli forfai relativi ai contratti in gestione al dipendente in esame | | FATTURATO AGGIUNTIVO (IN PIU') per pratiche extra forfai addebitate al cliente in base alle ore lavorate (50,00 €/h) e in base a preventivo | | FATTURATO TOTALE FATTURATO PROGRESSIVO | |
| GENNAIO | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | | |
| FEBBRAIO | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | | |
| I Trimestre | € 6.732,50 | € 237,50 | € 6.970,00 | € 20.435,00 | |
| APRILE | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € - | |
| MAGGIO | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € - | |
| II Trimestre | € 6.732,50 | € 457,00 | € 7.189,50 | € 41.089,50 | |
| LUGLIO | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € - | |
| AGOSTO | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € - | |
| III Trimestre | € 6.732,50 | € 900,00 | € 7.632,50 | € 62.187,00 | |
| OTTOBRE | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € - | |
| NOVEMBRE | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € - | |
| IV TRIMESTRE | € 6.732,50 | € - | € 6.732,50 | € 82.384,50 | |
| Totali | € 80.790,00 | € 1.594,50 | € 82.384,50 | | |

Fatturato "portato" dall'operatore nel III trimestre

Fatturato progressivo dell'operatore al III trimestre (9 mesi)

REDDITIVITÀ DEGLI OPERATORI: LA PAGELLA – costi

| COSTO DEL LAVORO DELLA PERSONA INTERESSATA ESERCIZIO 2010 (esercizio precedente) con ripartizione mensile | | DIPENDENTE E/O COLLABORATORE | | COSTO AGGIUNTIVO MENSILE (IN PIU') per ore lavorate da colleghi sulle Ditte delle quali il dipendente in esame è referente | | AZIENDE IN GESTIONE AD ALTRI DIPENDENTI E/O COLLABORATORI | | COSTO DA TOGLIERE MENSILE (IN MENO) per interventi su aziende di altri soggetti da parte del dipendente in esame (a livello di attività ordinaria, remunerata a forfait) | |
|---|--------------------|------------------------------|--------------|---|---------------|---|----------------|---|-----|
| € 35.653,00 | | COSTO ORARIO | ORE | € | € | ORE | € | ORE | € |
| GENNAIO | € 2.971,08 | Dipendente 1 | € 36,56 | 0,00 | € - | 1 | € - | | € - |
| FEBBRAIO | € 2.971,08 | Dipendente 2 | € 19,42 | 0,00 | € - | 2 | € 54,79 | 3,00 | € - |
| MARZO | € 2.971,08 | Dipendente 3 | € 18,36 | 0,00 | € - | 3 | € - | | € - |
| APRILE | € 2.971,08 | Dipendente 4 | € 27,82 | 0,00 | € - | 4 | € - | | € - |
| MAGGIO | € 2.971,08 | Dipendente 5 | € 24,81 | 0,00 | € - | 5 | € - | | € - |
| GIUGNO | € 2.971,08 | Dipendente 6 | € 20,83 | 7,25 | € 151,02 | 6 | € - | | € - |
| LUGLIO | € 2.971,08 | Dipendente 7 | € 23,86 | 0,00 | € - | 7 | € - | | € - |
| AGOSTO | € 2.971,08 | Dipendente 8 | € 10,00 | 0,00 | € - | 8 | € - | | € - |
| SETTEMBRE | € 2.971,08 | Dipendente 9 | € 35,37 | 28,25 | € 999,20 | 9 | € - | | € - |
| OTTOBRE | € 2.971,08 | Dipendente 10 | € 17,55 | 0,00 | € - | 10 | € - | | € - |
| NOVEMBRE | € 2.971,08 | Dipendente 11 | € 23,88 | 0,00 | € - | 11 | € - | | € - |
| DICEMBRE | € 2.971,08 | Dipendente 13 | € 16,79 | 6,25 | € 104,94 | 12 | € - | | € - |
| Totale | € 35.653,00 | Dipendente 14 | € 18,13 | 0,00 | € - | 13 | € - | | € - |
| | | Dipendente 15 | € 23,96 | 24,75 | € 593,01 | 14 | € - | | € - |
| TOTALE ORE ANNO | 1.952,00 | Dipendente 16 | € 29,81 | 5,00 | € 145,05 | 15 | € - | | € - |
| | | Dipendente 17 | € 23,97 | 2,50 | € 99,93 | 16 | € - | | € - |
| TOTALE COSTO ORARIO | € 18,26 | Totale | 74,00 | € 2.853,14 | Totale | 3,00 | € 54,79 | | |

Ore rilevate nel Time Sheet

REDDITIVITÀ DEGLI OPERATORI: LA PAGELLA

| | | | | | | | |
|----------------------------|--------------------|---------------|--------------|-------------------|---------------|-------------|----------------|
| LUGLIO | € 2.971,08 | Dipendente 7 | € 23,86 | 0,00 | € - | 7 | € - |
| AGOSTO | € 2.971,08 | Dipendente 8 | € 10,00 | 0,00 | € - | 8 | € - |
| SETTEMBRE | € 2.971,08 | Dipendente 9 | € 35,37 | 28,25 | € 999,20 | 9 | € - |
| OTTOBRE | € 2.971,08 | Dipendente 10 | € 17,55 | 0,00 | € - | 10 | € - |
| NOVEMBRE | € 2.971,08 | Dipendente 11 | € 23,88 | 0,00 | € - | 11 | € - |
| DICEMBRE | € 2.971,08 | Dipendente 13 | € 16,79 | 6,25 | € 104,94 | 12 | € - |
| Totale | € 35.653,00 | Dipendente 14 | € 18,13 | 0,00 | € - | 13 | € - |
| | | Dipendente 15 | € 23,96 | 24,75 | € 593,01 | 14 | € - |
| TOTALE ORE ANNO | 1.952,00 | Dipendente 16 | € 29,81 | 5,00 | € 145,05 | 15 | € - |
| TOTALE COSTO ORARIO | € 18,26 | Dipendente 17 | € 23,97 | 2,50 | € 99,93 | 16 | € - |
| | | Totale | 74,00 | € 2.853,14 | Totale | 3,00 | € 54,79 |

| | COSTO EFFETTIVO 2010 (esercizio precedente) | COSTO DEL LAVORO AGGIUNTIVO - (IN PIU') - Tale costo è relativo agli interventi di altri dipendenti e/o collaboratori sulle ditte di cui il dipendente in esame è referente | COSTO DEL LAVORO DA TOGLIERE (IN MENO) - Tale costo è relativo agli interventi del dipendente in esame su clienti in gestione ad altri dipendenti e/o collaboratori (si parla di interventi a livello di attività ordinaria remunerata a forfait) | COSTO TOTALE | COSTO PROGRESSIVO |
|---------------|---|---|---|--------------------|-------------------|
| GENNAIO | € 2.971,08 | € - | € - | € 2.971,08 | € - |
| FEBBRAIO | € 2.971,08 | € - | € - | € 2.971,08 | € - |
| I Trimestre | € 2.971,08 | € 394,90 | € 150,69 | € 3.242,29 | € 9.157,46 |
| APRILE | € 2.971,08 | € - | € - | € 2.971,08 | € - |
| MAGGIO | € 2.971,08 | € - | € - | € 2.971,08 | € - |
| II Trimestre | € 2.971,08 | € 1.254,00 | € 127,00 | € 4.098,08 | € 19.197,71 |
| LUGLIO | € 2.971,08 | € - | € - | € 2.971,08 | € - |
| AGOSTO | € 2.971,08 | € - | € - | € 2.971,08 | € - |
| III Trimestre | € 2.971,08 | € 2.853,14 | € 54,79 | € 4.969,43 | € 30.109,31 |
| OTTOBRE | € 2.971,08 | € - | € - | € 2.971,08 | € - |
| NOVEMBRE | € 2.971,08 | € - | € - | € 2.971,08 | € - |
| IV TRIMESTRE | € 2.971,08 | € - | € - | € 2.971,08 | € 39.022,56 |
| Totale | € 35.653,00 | € 3.702,04 | € 332,48 | € 39.022,56 | |

REDDITIVITÀ DEGLI OPERATORI: LA PAGELLA - redditività

| | | | | | | | | |
|---------------|----------|------------------|----------|-----------------|----------|------------------|---|-----------|
| II Trimestre | € | 6.732,50 | € | 457,00 | € | 7.189,50 | € | 41.089,50 |
| LUGLIO | € | 6.732,50 | € | - | € | 6.732,50 | € | - |
| AGOSTO | € | 6.732,50 | € | - | € | 6.732,50 | € | - |
| III Trimestre | € | 6.732,50 | € | 900,00 | € | 7.632,50 | € | 62.187,00 |
| OTTOBRE | € | 6.732,50 | € | - | € | 6.732,50 | € | - |
| NOVEMBRE | € | 6.732,50 | € | - | € | 6.732,50 | € | - |
| IV TRIMESTRE | € | 6.732,50 | € | - | € | 6.732,50 | € | 82.384,50 |
| Totali | € | 80.790,00 | € | 1.594,50 | € | 82.384,50 | | |

| | | | | | | | | | | |
|---------------|----------|------------------|----------|-----------------|----------|---------------|----------|------------------|---|-----------|
| II Trimestre | € | 2.971,08 | € | 1.254,00 | € | 127,00 | € | 4.088,08 | € | 19.197,71 |
| LUGLIO | € | 2.971,08 | € | - | € | - | € | 2.971,08 | € | - |
| AGOSTO | € | 2.971,08 | € | - | € | - | € | 2.971,08 | € | - |
| III Trimestre | € | 2.971,08 | € | 2.053,14 | € | 54,79 | € | 4.969,43 | € | 30.109,31 |
| OTTOBRE | € | 2.971,08 | € | - | € | - | € | 2.971,08 | € | - |
| NOVEMBRE | € | 2.971,08 | € | - | € | - | € | 2.971,08 | € | - |
| IV TRIMESTRE | € | 2.971,08 | € | - | € | - | € | 2.971,08 | € | 39.022,56 |
| Totali | € | 35.653,00 | € | 3.702,04 | € | 332,48 | € | 39.022,56 | | |

RISULTATO III TRIMESTRE 2011

| | | | | |
|--------------------------------|---|-----------|-------|--|
| FATTURATO TOTALE DEL TRIMESTRE | € | 21.097,50 | ====> | <div style="background-color: #90EE90; padding: 2px;">Molto Buono</div> <div style="background-color: #90EE90; padding: 2px;">Buono</div> <div style="background-color: #FFDAB9; padding: 2px;">Discreto</div> <div style="background-color: #ADD8E6; padding: 2px;">Sufficiente</div> <div style="background-color: #FF69B4; padding: 2px;">Scarso</div> <div style="background-color: #FF4500; padding: 2px;">Allarmante</div> |
| COSTO TOTALE DEL TRIMESTRE | € | 10.911,60 | | |
| DIFFERENZA | € | 10.185,90 | | |
| | % | 193,35 | | |

REDDITIVITÀ DEGLI OPERATORI: LA PAGELLA

| | | | | | | | | |
|---------------|----------|------------------|----------|-----------------|----------|------------------|---|-----------|
| II Trimestre | € | 6.732,50 | € | 457,00 | € | 7.189,50 | € | 41.089,50 |
| LUGLIO | € | 6.732,50 | € | - | € | 6.732,50 | € | - |
| AGOSTO | € | 6.732,50 | € | - | € | 6.732,50 | € | - |
| III Trimestre | € | 6.732,50 | € | 900,00 | € | 7.632,50 | € | 62.187,00 |
| OTTOBRE | € | 6.732,50 | € | - | € | 6.732,50 | € | - |
| NOVEMBRE | € | 6.732,50 | € | - | € | 6.732,50 | € | - |
| IV TRIMESTRE | € | 6.732,50 | € | - | € | 6.732,50 | € | 82.384,50 |
| Totali | € | 80.790,00 | € | 1.594,50 | € | 82.384,50 | | |

| | | | | | | | | | | |
|---------------|----------|------------------|----------|-----------------|----------|---------------|----------|------------------|---|-----------|
| II Trimestre | € | 2.971,08 | € | 1.254,00 | € | 127,00 | € | 4.088,08 | € | 19.197,71 |
| LUGLIO | € | 2.971,08 | € | - | € | - | € | 2.971,08 | € | - |
| AGOSTO | € | 2.971,08 | € | - | € | - | € | 2.971,08 | € | - |
| III Trimestre | € | 2.971,08 | € | 2.053,14 | € | 54,79 | € | 4.969,43 | € | 30.109,31 |
| OTTOBRE | € | 2.971,08 | € | - | € | - | € | 2.971,08 | € | - |
| NOVEMBRE | € | 2.971,08 | € | - | € | - | € | 2.971,08 | € | - |
| IV TRIMESTRE | € | 2.971,08 | € | - | € | - | € | 2.971,08 | € | 39.022,56 |
| Totali | € | 35.653,00 | € | 3.702,04 | € | 332,48 | € | 39.022,56 | | |

PROGRESSIVO AL III TRIMESTRE 2011

| | | | | |
|------------------------------|---|-----------|-------|--|
| FATTURATO TOTALE PROGRESSIVO | € | 62.187,00 | ====> | <div style="background-color: #90EE90; padding: 2px;">Molto Buono</div> <div style="background-color: #90EE90; padding: 2px;">Buono</div> <div style="background-color: #FFDAB9; padding: 2px;">Discreto</div> <div style="background-color: #ADD8E6; padding: 2px;">Sufficiente</div> <div style="background-color: #FF69B4; padding: 2px;">Scarso</div> <div style="background-color: #FF4500; padding: 2px;">Allarmante</div> |
| COSTO TOTALE PROGRESSIVO | € | 30.109,31 | | |
| DIFFERENZA | € | 32.077,69 | | |
| | % | 206,54 | | |

REDDITIVITÀ DEGLI OPERATORI: LA PAGELLA

| RISULTATO III TRIMESTRE 2011 | | | | |
|-----------------------------------|---|-----------|-------|-------------|
| FATTURATO TOTALE DEL TRIMESTRE | € | 21.097,50 | ====> | Molto Buono |
| COSTO TOTALE DEL TRIMESTRE | € | 10.911,60 | | Buono |
| DIFFERENZA | € | 10.185,90 | | Discreto |
| | % | 193,35 | | Sufficiente |
| | | | | Scarso |
| | | | | Allarmante |
| PROGRESSIVO AL III TRIMESTRE 2011 | | | | |
| FATTURATO TOTALE PROGRESSIVO | € | 62.187,00 | ====> | Molto Buono |
| COSTO TOTALE PROGRESSIVO | € | 30.109,31 | | Buono |
| DIFFERENZA | € | 32.077,69 | | Discreto |
| | % | 206,54 | | Sufficiente |
| | | | | Scarso |
| | | | | Allarmante |

LEGENDA

- * Maggiore o uguale a 2: Molto buono
- * Compreso tra 1,9 e 2: Buono
- * Compreso tra 1,6 e 1,9: Discreto
- * Compreso tra 1,3 e 1,6: Sufficiente
- * Compreso tra 1 e 1,3: Scarso
- * Minore di 1: Allarmante

vedi Studi di Settore

Efficienza degli operatori

Per alcuni operatori (chi registra la contabilità e coloro che elaborano le buste paga) è possibile determinare il livello di efficienza (rapidità di imputazione):

- Confronto con la **media di studio**
- Confronto con le **medie di settore**

(attenzione a: qualità del lavoro, caratteristiche cliente)

ANALISI DEI CARICHI DI LAVORO ed EFFICIENZA DELL'OPERATORE

- Reparto contabile – esempio report time sheet

| Carico di lavoro per risorsa | | | | | | |
|------------------------------------|--------------|---------------|---------------------------|------------------|-------------------------------------|----------------|
| Periodo da 01/01/2015 a 31/12/2015 | | | | | | |
| CO-Registrazioni Iva | | | | | | |
| | Ore | Qtà prodotta | Scostamento (media = 285) | Qtà prodotta/Ora | Scostamento Qtà/Ora (media = 22,35) | Costo Unitario |
| ☐ Utente 1 | 13,50 | 290,00 | 1,72% | 21,48 | -3,89% | 0,98 |
| ALFA S.P.A. | 12,50 | 260,00 | | 20,80 | -6,94% | 1,01 |
| GAMMA SOFTWARE S.N.C. | 1,00 | 30,00 | | 30,00 | 34,23% | 0,70 |
| ☐ Utente 2 | 12,00 | 280,00 | -1,79% | 23,33 | 4,38% | 0,69 |
| BETA S.R.L. | 12,00 | 280,00 | | 23,33 | 4,38% | 0,69 |
| Totale prestazione: | 25,50 | 570,00 | | 22,35 | | 0,83 |

Efficienza degli operatori – reparto contabilità

| Codice | Ragione sociale | Fat/corr. | Articoli | Registrazioni |
|--------|-----------------|-----------|----------|---------------|
| 4 | | 38 | 156 | 511 |
| 289 | | 75 | 318 | 964 |
| 298 | | | 50 | 276 |
| 341 | | 699 | 752 | 752 |
| 451 | | 808 | 1662 | 4978 |
| 536 | | 962 | 2425 | 7225 |
| 541 | | 11 | 61 | 214 |
| 725 | | 37 | 54 | 54 |
| 810 | | 98 | 279 | 914 |
| 825 | | 76 | 241 | 895 |
| 892 | | 8 | 66 | 160 |

} Dati da gestionale

| DITTA | REFERENTE | ARTICOLI | REGISTR. | ORE CONTABILITA' (DA TIME SHEET) |
|-------|-----------|----------|----------|----------------------------------|
| | UTENTE 1 | 318 | 964 | 15,9 |
| | UTENTE 2 | 50 | 276 | 2,2 |
| | UTENTE 3 | 752 | 752 | 39,6 |
| | UTENTE 4 | 156 | 511 | 6,2 |
| | UTENTE 5 | 1662 | 4.978 | 83,1 |
| | UTENTE 6 | 2234 | 7.372 | 111,7 |
| | UTENTE 7 | 61 | 214 | 2,7 |
| | UTENTE 5 | 279 | 914 | 14,7 |
| | UTENTE 7 | 241 | 895 | 11,0 |

} Ore da timesheet

Efficienza degli operatori – reparto contabilità

| DITTA | REFERENTE | ARTICOLI | REGISTR. | ORE CONTABILITA' (DA TIME SHEET) |
|-------|---------------|--------------|--------------|----------------------------------|
| | UTENTE 5 | 1662 | 4.978 | 83,1 |
| | UTENTE 5 | 279 | 914 | 14,7 |
| | UTENTE 5 | 299 | 1.047 | 12,0 |
| | UTENTE 5 | 440 | 1.452 | 20,0 |
| | UTENTE 5 | 74 | 281 | 3,7 |
| | UTENTE 5 | 90 | 297 | 3,9 |
| | UTENTE 5 | 475 | 1.568 | 25,0 |
| | UTENTE 5 | 773 | 2.937 | 30,9 |
| | UTENTE 5 | 1963 | 7.459 | 89,2 |
| | UTENTE 5 | 1304 | 4.303 | 59,3 |
| | UTENTE 5 | 204 | 673 | 8,9 |
| | UTENTE 5 | 305 | 1.068 | 14,5 |
| | UTENTE 5 | 42 | 139 | 1,7 |
| | UTENTE 5 | 214 | 813 | 10,7 |
| | UTENTE 5 | 191 | 726 | 8,3 |
| | UTENTE 5 | 1780 | 6.764 | 93,7 |
| | UTENTE 5 | 63 | 221 | 2,5 |
| | UTENTE 5 | 1151 | 3.798 | 52,3 |
| | TOTALE | 11309 | 39437 | 534 |

RIGHE/ART.= 3,49
 ART./ORA= 21

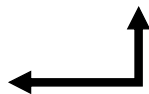
Efficienza degli operatori – reparto contabilità

confronto con dato medio di studio

STATISTICHE

| | ART/ORA |
|-----------------|-----------|
| UTENTE 1 | 24 |
| UTENTE 2 | 24 |
| UTENTE 3 | 24 |
| UTENTE 4 | 23 |
| <u>UTENTE 5</u> | <u>21</u> |
| UTENTE 6 | 25 |
| UTENTE 7 | 19 |
| UTENTE 8 | 20 |
| UTENTE 9 | 26 |
| media | 23 |

efficienza media di studio: 23 art/h



Possibili spiegazioni: rapidità/efficienza operatore; settore attività cliente; livello disciplina cliente.

Efficienza degli operatori – reparto contabilità

contabilità: valori medi di settore

| Art/h | Note |
|-------|--|
| 20 | Tempo considerato: archiviazione e protocollazione fatture, controlli, liquidazione. |

Efficienza degli operatori – reparto paghe

| CLIENTI PAGHE | REFERENTE | ORE IMPIEGATE | N. CEDOLINI | MINUTI A CEDOLINO |
|---------------|-----------|---------------|-------------|-------------------|
| | UTENTE 1 | 3,25 | 10 | 20 |
| | UTENTE 2 | 1,25 | 5 | 15 |
| | UTENTE 3 | 18,50 | 65 | 17 |
| | UTENTE 2 | 3,00 | 15 | 12 |
| | UTENTE 3 | 1,20 | 5 | 14 |
| | UTENTE 3 | 1,50 | 5 | 18 |
| | UTENTE 2 | 2,00 | 5 | 24 |
| | UTENTE 1 | 15,50 | 40 | 23 |
| | UTENTE 3 | 2,00 | 5 | 24 |
| | UTENTE 1 | 12,00 | 60 | 12 |
| | UTENTE 1 | 16,25 | 75 | 13 |
| | UTENTE 2 | 2,75 | 15 | 11 |
| | UTENTE 3 | 2,50 | 10 | 15 |
| | UTENTE 1 | 2,75 | 10 | 17 |
| | UTENTE 1 | 10,50 | 30 | 21 |
| | UTENTE 1 | 2,00 | 10 | 12 |
| | UTENTE 1 | 2,00 | 5 | 24 |
| | UTENTE 3 | 2,00 | 5 | 24 |

Valori medi per utente (minuti a cedolino)

Utente 1: 17,75

Utente2: 15,5

Utente 3: 18,67

Valori medi di settore: 12 minuti a cedolino

(attenzione a: organizzazione interna; settore attività)

ANALISI DEI CARICHI DI LAVORO – reparto contabile

Per analizzare i carichi di lavoro, occorre affiancare al numero di fatture registrate e alle relative ore, i seguenti dati:

- Numero righe contabili registrate (complessità della commessa)
- Settore di attività dei clienti (differenti criticità)
- Resa media del pacchetto clienti (con sistema controllo di gestione a regime)
- “Stato avanzamento lavori” dei clienti (segue...)
- Ore time sheet per attività non a valore (ore “generali”)
- Ore di straordinario

Analisi dei carichi di lavoro

Esempio analisi: Operatore 4

- Resa media pacchetto clienti 15% → la più bassa
(possibili motivazioni: impiega troppo tempo, è inefficiente, gestisce clienti nuovi o indisciplinati, il forfait non è adeguato o è scarico e deve trovare una “quadratura ore”)
- Velocità di imputazione (righe/ora) 63 → è il più lento
- Ore generali di studio (GEN) 25% → è il dato più alto
- Ore straordinari 4 → ne fa meno di tutti

Probabilmente l'operatore 4 è scarico e carica più ore sui clienti e sulle attività generali di studio!

ANALISI TRIMESTRALE

| OPERATORI | ORE TIME SHET SU ATTIVITA' "REGISTRAZIONE CONTABILITA" | NUMERO DI RIGHE CONTABILI REGISTRATE | RIGHE/ORA | ORE "GENERALI" % (aggiornamento e lettura quotidiani; organizzazione di studio) | RESA MEDIA PACCHETTO CLIENTI | ORE STRAORDINARIO |
|-------------|---|---|-----------|--|---------------------------------|-------------------|
| Operatore 1 | 100 | 7250 | 73 | 15% | 35% | 15,00 |
| Operatore 2 | 200 | 15250 | 76 | 10% | 40% | 22,00 |
| Operatore 3 | 80 | 6800 | 85 | 12% | 45% | 20,00 |
| Operatore 4 | 150 | 9500 | 63 | 25% | 15% | 4,00 |

Stato avanzamento lavori

- Permette di avere sotto **controllo** la gestione dei clienti dello studio;
- Restituisce i giorni medi e massimi di **ritardo** per ogni cliente e operatore;
- Consente di **valutare** correttamente la redditività di clienti e operatori;
- È possibile estrarre i dati dal gestionale, dal timesheet o da altri prospetti in Excel.

Stato avanzamento lavori

| DATA: 27/11/2016 | | | | | | |
|------------------------|-----------------------------------|----------------------------|------------------|--------------|-------------------|------------------|
| REFERENTE | RAGIONE SOCIALE CLIENTE | SETTORE ATTIVITA' | REGIME CONTABILE | LIQUIDAZIONE | AGGIORNAMENTO IVA | RITARDO (IN GG.) |
| TIZIO | Alfa Srl | IMMOBILIARE | ORDINARIA | MENSILE | 31/10/2016 | 27 |
| CAIO | Beta Spa | CALZIFICIO | ORDINARIA | MENSILE | 31/10/2016 | 27 |
| SEMPRONIO | Gamma Snc | MECCANICO | SEMPLIFICATA | TRIMESTRALE | 31/07/2016 | 119 |
| TIZIO | Delta Sas | GOMMISTA | SEMPLIFICATA | TRIMESTRALE | 31/07/2016 | 119 |
| CAIO | Rossi Mario | VENDITA MACCHINARI TESSILI | SEMPLIFICATA | TRIMESTRALE | 31/07/2016 | 119 |
| SEMPRONIO | Bianchi Luigi | IMMOBILIARE | SEMPLIFICATA | TRIMESTRALE | 30/06/2016 | 150 |
| CAIO | Verdi Luca | CALZIFICIO | ORDINARIA | MENSILE | 31/10/2016 | 27 |
| CAIO | Omega Srl | IMMOBILIARE | ORDINARIA | MENSILE | 20/10/2016 | 38 |
| SEMPRONIO | X Srl | IMMOBILIARE | ORDINARIA | TRIMESTRALE | 19/07/2016 | 131 |
| SEMPRONIO | Y Snc | ARTIGIANO EDILE | SEMPLIFICATA | TRIMESTRALE | 03/10/2016 | 55 |
| TIZIO | Z Snc | CARROZZERIA | SEMPLIFICATA | TRIMESTRALE | 19/07/2016 | 131 |
| TIZIO | Abc Sas | SOCIETA' DI SERVIZI | SEMPLIFICATA | TRIMESTRALE | 20/07/2016 | 130 |
| SEMPRONIO | Def Snc | CAMICIERIA | ORDINARIA | TRIMESTRALE | 03/10/2016 | 55 |
| SEMPRONIO | Ghi Snc | GEOMETRIA | SEMPLIFICATA | TRIMESTRALE | 03/10/2016 | 55 |
| CAIO | Jkl Snc | COMMERCIALISTA | ORDINARIA | TRIMESTRALE | 03/10/2016 | 55 |
| RITARDO MASSIMO | | | | | | 150 |
| DIPENDENTE | RITARDO MEDIO CONTABILITA' | | | | | |
| TIZIO | 102 | | | | | |
| CAIO | 53 | | | | | |
| SEMPRONIO | 94 | | | | | |

Sistemi incentivanti: esempio reparto contabile

- **INDICATORI OGGETTIVI**
- 1. EFFICIENZA dell'operatore nell'attività di elaborazione dati: n. righe ora - cedolini/ora elaborati.
- 2. PRODUTTIVITA' dell'operatore: % ore addebitabili su totale ore lavorate.
- 3. RESA MEDIA PACCHETTO CLIENTI
- 4. STATO AVANZAMENTO LAVORI: grado di aggiornamento delle commesse contabili.
- 5. REDDITIVITA' dell'operatore: confronto tra ricavi fatturati dallo studio grazie all'attività dell'operatore ed il suo costo diretto.
- 6. CONSULENZA EROGATA dall'operatore
- 7. BONTA' DELLA COMPILAZIONE DEL TIME SHEET: precisione nella compilazione (vedi attività "critiche"), quadratura ore lavorate-ore compilate.

Sistemi incentivanti: esempio reparto contabile

- **INDICATORI SOGGETTIVI ***
- 1. PUNTUALITA' dell'operatore nelle consegne.
- 2. PREPARAZIONE dell'operatore nell'adempiere ai propri compiti.
- 3. PROFESSIONALITA' dell'operatore nell'adempiere ai propri compiti.
- 4. CHIAREZZA ESPOSITIVA dell'operatore nell'erogazione di consulenza.
- 5. LIVELLO DI ORDINE dell'operatore nel gestire i propri documenti/materiale/etc.
- 6. PROPOSITIVITA' dell'operatore di fronte a nuovi compiti/mansioni.

**valutazione da parte di professionista/cliente*

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

La **Balanced Scorecard (BSC)**, ovvero "scheda di valutazione bilanciata", è uno strumento di supporto al controllo direzionale.

VANTAGGI:

- 1) Superamento mono dimensionalità economica, patrimoniale, finanziaria (bilancio, analisi per indici, analisi per flussi)
- 2) Esamina l'andamento aziendale da quattro prospettive:
 - **la dimensione economico – finanziaria**
 - **la clientela**
 - **I processi interni**
 - **l'apprendimento e la crescita**
- 3) Utilizza pochi indicatori essenziali ("metriche") di immediata lettura, per una efficace analisi delle quattro prospettive

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

(...segue) VANTAGGI:

- 4) Ha un'impostazione orientata all'analisi del futuro, basata su relazioni statistiche del passato

("guidereste la vostra automobile guardando lo specchietto retrovisore? Certamente no! Allora come fate a guidare la vostra impresa guardando al bilancio ed alle misure economico finanziarie che altro non sono che lo specchietto retrovisore della vostra azienda" – KPMG)

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

(...segue) VANTAGGI:

5) Sistema integrato di misurazioni.

“ gli imprenditori hanno capito che nessun indicatore, preso a sé stante, dà loro una chiara visione delle proprie performance né permette di individuare e di gestire le aree di maggiore criticità ed impatto sul business.” (Kaplan e Norton)

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

LA STORIA:

○ La BSC nasce nel 1988, quando la KPMG, al fine di gestire un processo di re-engineering presso la Apple Computer, progettò un sistema di misure capaci di orientare i manager verso il conseguimento degli obiettivi prefissati.

○ La BSC viene in seguito sviluppata da Robert Kaplan e David Norton in un articolo del 1992 ("The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance", Harvard Business Review), nel quale gli autori propongono un approccio olistico alla misurazione delle performance aziendali, con lo scopo di superare i limiti della contabilità economico-finanziaria tradizionale.

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

1) Le quattro prospettive della BSC

Per ognuna delle quattro prospettive occorre definire:

- **Obiettivi** da raggiungere (punto di partenza, dal quale conseguono strategie, indicatori e target di riferimento)
- **Strategie** necessarie al raggiungimento degli obiettivi
- **Indicatori di performance** necessari alla misurazione dei risultati
- **Target di riferimento** con i quale confrontare i risultati

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

1) Le quattro prospettive della BSC

Per KPMG tra gli **obiettivi** delle quattro prospettive esiste un "rapporto causa – effetto"

ESEMPIO:

- Il ROI (return on investment, misura della redditività del capitale investito) viene annoverato tra gli indicatori riguardanti la sfera economico-finanziaria. L'obiettivo di un'azienda potrebbe essere quello di **incrementare la redditività del capitale investito (obiettivo dimensione economico – finanziaria)**, utilizzando quale strategia la ripetizione ed espansione delle vendite sui clienti esistenti; tale espansione potrebbe essere raggiunta grazie ad un elevato grado di fidelizzazione degli stessi. La fedeltà dei clienti viene quindi considerata dalla BSC come indicatore riguardante la prospettiva dei clienti, data la forte influenza sulla redditività del capitale investito.

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

1) Le quattro prospettive della BSC

(...segue) Esempio:

- In che modo l'azienda potrebbe ottenere una **maggiore fedeltà dei clienti (obiettivo prospettiva della clientela)**? Nella realtà commerciale uno dei valori più apprezzati dai clienti è la puntualità nella consegna degli ordini, quindi un miglioramento di questa variabile dovrebbe in automatico portare all'aumento della fedeltà del cliente.
- A questo punto occorre identificare quei valori che, dal punto di vista dei processi aziendali interni, consentano di ottenere puntualità nelle consegne. Per ottenere una maggiore puntualità la società dovrebbe **raggiungere tempi di ciclo brevi (obiettivo prospettiva dei processi interni)** nei processi operativi (*ordine dal fornitore di materia prima, stoccaggio materia prima, impiego nel processo produttivo, stoccaggio prodotto finito, trasporto prodotto finito*) ed un elevato livello qualitativo nei processi interni.
- Tutto questo è ottenibile addestrando i propri **dipendenti operativi e migliorandone le capacità, obiettivo (ed indicatore) che si inserisce nella prospettiva "apprendimento e crescita"**.
- I singoli indicatori riguardanti la specifica prospettiva rientrano perciò in una catena di **"rapporti causa-effetto"** che serve a trasmettere all'organizzazione aziendale la strategia da seguire.

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

1) Le quattro prospettive della BSC

(...segue) Esempio:

- Come si può evincere dall'esempio, gli **obiettivi economico-finanziari** servono a definire obiettivi e misure di tutte le altre prospettive.
-
-

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

1) Le quattro prospettive della BSC: esempi di indicatori

| PROSPETTIVE | INDICATORI |
|--|--|
| Prospettiva economico-finanziaria | <ul style="list-style-type: none"> • MOL • Incidenza costo del personale sul fatturato • Produttività oraria • Ore produttive dello studio/ore totali • Ore per attività x tariffa oraria standard/importo fatturato per l'attività |

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

1) Le quattro prospettive della BSC: esempi di indicatori

| PROSPETTIVE | INDICATORI |
|------------------------------------|--|
| Prospettiva della clientela | <ul style="list-style-type: none"> • Tasso di acquisizione di nuovi clienti (n. nuovi clienti/clienti attivi) • Tasso di recesso da contratto di clienti esistenti (n. clienti persi/clienti attivi) • Indice di fidelizzazione del cliente (anzianità media dei contratti) • Fatturato primi 10 clienti su totale fatturato |

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

1) Le quattro prospettive della BSC: esempi di indicatori

| PROSPETTIVE | INDICATORI |
|------------------------------------|---|
| Prospettiva dei processi aziendali | <ul style="list-style-type: none">• Tempo di realizzazione di una pratica• Tempo di evasione di una pratica• N. cedolini/ora• N. righe contabili/ora• Fatturato/operatore |

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

1) Le quattro prospettive della BSC: esempi di indicatori

| PROSPETTIVE | INDICATORI |
|---|--|
| Prospettiva di apprendimento e crescita | <ul style="list-style-type: none">• N. Medio corsi frequentati per addetto• Tasso di turnover del personale (fedeltà all'azienda)• N. competenze acquisite per addetto |

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

SVANTAGGI:

- La ricerca continua di una coerenza tra strategie aziendali, sistemi di misurazione e performance potrebbe portare ad una **formalizzazione eccessiva** del processo di **definizione della strategia** stessa: la declinazione della strategia in un ben definito set di misure porta a pensare ad un processo di formulazione della stessa necessariamente deliberato ed altamente formalizzato.

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

SVANTAGGI:

- Occorre rilevare come spesso si miri ad aggregare nella BSC indicatori di per se già esistenti in azienda; ciò può portare alla costruzione di uno **strumento estremamente frammentato** e soprattutto **non sempre coerente** al suo interno; nella pratica diventa possibile trovare delle Scorecard in "trade off", cioè che possano arrivare ad orientare l'azione aziendale verso direzioni tra loro spesso incompatibili e magari anche non strettamente connesse alla strategia.
-
-

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

OBIETTIVI:

- Evitare comportamenti guidati da “miopia manageriale”
- Rendersi disponibili al cambiamento
- Determinare un costante orientamento al futuro
- Sviluppare e diffondere le capacità di ascolto e di osservazione, per attivare processi di apprendimento
- Stimolare un orientamento al cliente
- Aiutare a creare, mantenere e sviluppare vantaggio competitivo
- Facilitare l’allineamento della struttura alla strategia

BALANCED SCORECARD – SCHEDA DI VALUTAZIONE BILANCIATA

BARRIERE:

- Solo il 5% dei dipendenti/collaboratori conosce le strategie aziendali
 - Solo il 25% dei manager è incentivato su obiettivi legati alle strategie
 - L’85% dei manager dedica meno di un’ora al mese per discutere le strategie aziendali
 - Il 60% delle organizzazioni non lega il proprio “budget” alle strategie aziendali
 - Necessita di aggiornamento e condivisione periodici
-
-

BINARI DI EFFICIENZA DELLO STUDIO

- *Produttività oraria: € 40*
- *Margine operativo lordo: 26% dei ricavi*
- *Ore improduttive: 25% del totale ore lavorate*

BINARI DI EFFICIENZA DELL'OPERATORE

- *N. fatture registrate in un ora: 20*
 - *N. minuti impiegati a cedolino: 12*
-
-

LA FORMULA DI MAISTER

- Una delle variabili più significative nei servizi professionali è il livello di adattamento del servizio alle richieste del cliente.
 - In relazione a tale variabile, esistono tre tecnologie di erogazione del servizio.
 - BRAINS: i problemi da risolvere sono sempre completamente nuovi e conducono all'erogazione di servizi completamente personalizzati;
 - GRAY HAIR: la risoluzione dei problemi posti dal cliente può in parte trovare riscontro in soluzioni già adottate in passato o in altri contesti e il servizio è solo parzialmente personalizzato;
 - PROCEDURE: i problemi sono chiaramente identificati e classificati (non c'è un "problema da risolvere" ma più semplicemente un compito da svolgere → alto livello di standardizzazione).
-
-

LA FORMULA DI MAISTER

BRAINS (problema completamente nuovo):

- Elevata personalizzazione del servizio
- Elevata criticità percepita dal professionista
- Minore sensibilità nella definizione della tariffa
- Aspetti organizzativi: verificare stato dell'arte della teoria
- Competenze professionali richieste: capacità di applicare strumenti teorici ed empirici a casi sempre nuovi.

Valutare capacità e attitudine di professionista e collaboratori, tempi di apprendimento, ripetibilità della prestazione, eventuale possibilità di esternalizzazione.

LA FORMULA DI MAISTER

PROCEDURE (no problema ma compito da svolgere):

- Elevata standardizzazione del servizio
- Scarsa criticità percepita dal professionista
- Elevata sensibilità nella definizione della tariffa (tariffa standard)
- Aspetti organizzativi: procedure e metodologie per incrementare l'efficienza;
- Competenze professionali richieste: capacità di seguire e rispettare procedure.

Massimizzare standardizzazione e procedure, verificare efficienza dei collaboratori, valutare costo-opportunità esternalizzazione.

