

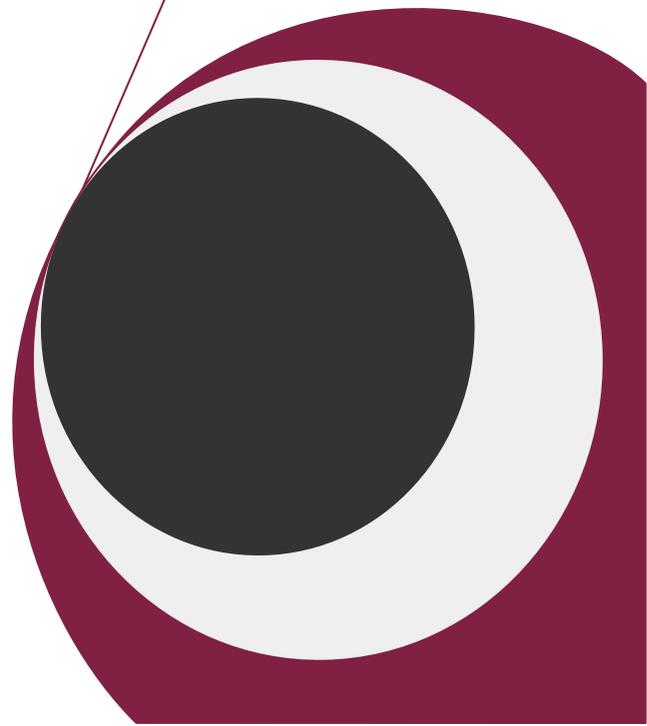
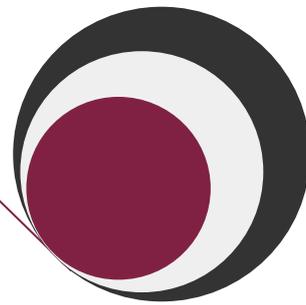


PEGASO

Università Telematica

“OFFICE MANAGER E CONTROLLER”

PROF. DOMENICO POSCA



Indice

1	DUE FIGURE FONDAMENTALI. OFFICE MANAGER E CONTROLLER -----	3
2	L'OFFICE MANAGER -----	5
3	IL CONTROLLER -----	13
	BIBLIOGRAFIA -----	17



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

1 Due figure fondamentali. Office manager e controller

Per la gestione efficiente di uno studio di maggiori dimensioni è indispensabile dotarsi di figure professionali interne - che possono coincidere con uno o più soci – per una corretta ed efficace conduzione della struttura. Superando ostacoli di natura culturale che hanno impedito finora la crescita dimensionale degli studi dei commercialisti : la difficoltà di condividere decisioni importanti sulla strategia e il timore di riconoscere l'autorità del collega-socio necessaria alla corretta gestione operativa e al coordinamento delle diverse attività. Difficoltà derivante dalla natura sostanzialmente individualista del commercialista.

I commercialisti capaci di organizzare il lavoro di altri sono, infatti, pochi e molto preziosi. Il loro lavoro non è sempre riconosciuto in modo adeguato dai colleghi che, molto spesso, li vedono come non produttivi. La ritrosia dei professionisti rispetto al lavoro manageriale e organizzativo può essere spiegata in parte con il fatto che talvolta è assai più rassicurante trincerarsi nella soluzione di un problema tecnico anziché affrontare l'esito, per definizione incerto, dell'interazione con altre persone.

Se poi queste persone sono dei colleghi che, per definizione, temendo di perdere la propria libertà non accettano di “farsi organizzare”, allora è chiaro perché siano così pochi i professionisti che accettano di “dimenticare” la loro professione per diventare managing partner.

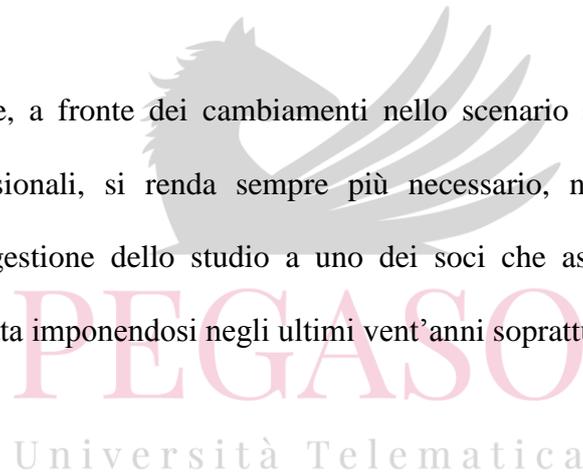
Alla base di ogni ragionamento che punti ad avere un minimo di oggettività, vi è la necessità che lo studio acquisisca e metabolizzi quella che potremmo chiamare la cultura della rilevazione. Si tratta di uno strumento intellettuale che porta a far sì che ciò che viene fatto in ogni istante da tutte le persone dello studio venga sempre rilevato e codificato – possibilmente con qualche strumento informatico. Ciò consentirà sempre di avere a disposizione una elevata quantità di informazioni utili, per la fatturazione, il controllo di gestione ed anche la valutazione delle performance delle

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

persone. Ciò non toglie che questo tipo di strumento, se da un lato consente molte riflessioni sugli aspetti quantitativi, non coglie appieno quelli che sono invece gli aspetti qualitativi. Per questo motivo assume importanza il concetto di valutazione tanto da parte dei colleghi, tanto che dei clienti e del personale.

Vi sono diversi studi che hanno iniziato a stimare le performance dei soci attraverso una valutazione tra pari, dove cioè sono i soci stessi ad essere chiamati periodicamente ad esprimersi sull'apporto dato da ciascuno ai successi dello studio. Non risulta invece ancora particolarmente diffusa la richiesta di giudizi al personale o ai clienti, se non magari per le aziende di grandissime dimensioni, che spesso misurano il livello di soddisfazione tramite domande da sottoporre ai clienti sul proprio sito internet.

Vedremo ora come, a fronte dei cambiamenti nello scenario socio economico nel quale operano gli studi professionali, si renda sempre più necessario, nelle strutture professionali associate, demandare la gestione dello studio a uno dei soci che assumerà la carica di office manager, figura che è andata imponendosi negli ultimi vent'anni soprattutto negli Stati Uniti.



2 L'office manager

Il ruolo del manager dello studio professionale è in sostanza quello di operare in maniera che gli interessi dei clienti, dello studio e dei professionisti che vi fanno parte collimino sempre.

Se il ruolo è chiaro negli obiettivi da perseguire diverso è il discorso per quel che riguarda le mansioni dell'office manager. Non sono definibili a priori, poiché dipenderanno dalle peculiarità organizzative e produttive di ciascuno studio, dalle dimensioni dello stesso, dalla presenza di particolari figure professionali già operanti all'interno della struttura, ma anche dalle esigenze del mercato. Al di là delle mansioni specifiche, ciò che è certo è che si tratta di una figura professionale che, anziché dedicare la propria attenzione ai clienti esterni, la focalizzerà sui clienti interni.

In generale potremmo dire che l'office manager di uno studio professionale si occupa di tutti quegli aspetti connessi con l'attività di amministrazione dello studio, e quindi la contabilità, la gestione dei rapporti con le banche, la predisposizione delle situazioni finanziarie periodiche per verificare la coerenza con il budget e così via.

L'office manager potrebbe inoltre occuparsi di tutte quelle attività connesse con la pianificazione dei lavori, e quindi progettare l'attività di erogazione del servizio, gestire gli arretrati e i "colli di bottiglia", riferire al direttivo sulle soluzioni adottate per la risoluzione dei vari problemi e coordinare le varie riunioni di studio.

All'office manager potrebbe essere affidato il compito della gestione delle risorse umane, ovvero predisporre piani di crescita personale per tutti i soci ed i collaboratori dello studio, elaborare i dati dai vari questionari e dalle altre attività di esame della soddisfazione interna, gestire il piano ferie.

L'office manager potrebbe anche dedicarsi alla gestione dei rapporti con i fornitori o al sistema informatico dello studio, nonché avere la responsabilità della gestione delle attività di

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

marketing, coordinando tutto ciò che trasmette “l’immagine” dello studio all’esterno e valutando, attraverso un feedback adeguato, i livelli di customer satisfaction.

Anziché accentrati su una sola figura dedicata, naturalmente i vari compiti potranno essere distribuiti e diretti da più persone, con il dovuto coordinamento.

Per gestire correttamente l’attribuzione dell’incarico di office manager è opportuno stabilire un sistema di regole. Innanzitutto ai soci professionisti titolari spetta il compito di definire in maniera dettagliata il contesto dell’incarico, stabilendo quali obiettivi l’office manager deve raggiungere e le mansioni che dovrà svolgere nell’ambito dello studio. Dovranno poi essere identificate le risorse e gli strumenti di cui l’office manager potrà disporre per il raggiungimento degli obiettivi che gli sono stati attribuiti ed anche i criteri per la valutazione dei risultati prodotti entro un ben definito arco temporale. I professionisti titolari dovranno quindi procedere all’identificazione, all’interno dello studio, della persona concretamente all’altezza del ruolo.

L’office manager deve godere della stima professionale e personale della massima parte possibile delle persone che lavorano in studio, deve avere ottime doti relazionali e grande pazienza, deve avere abbastanza tempo ed energie per poter raggiungere gli obiettivi che gli sono stati attribuiti dai professionisti titolari, ai quali, ovviamente, dovrà rispondere del proprio operato.

Il mandato andrà comunicato non solo a colui o colei che si ritiene dovrà assumere l’incarico ma all’intera struttura, annunciando ai soci, collaboratori e dipendenti quali saranno le funzioni svolte e l’autorità connessa. E’ fondamentale che la figura dell’office manager sia legittimata in modo che tutti gli riconoscano l’autorità necessaria per assolvere al proprio compito.

Con riferimento agli strumenti a disposizione dell’office manager nell’ambito dello studio professionale, tra quelli più interessanti - mutuato dalla professione medica - è importante ricordare il cosiddetto “giro del primario”. Questa pratica consente all’office manager di monitorare,

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d’autore (L. 22.04.1941/n. 633)

eventualmente insieme ai più stretti collaboratori dello studio, tutti gli addetti con un breve giro mattutino.

E' opportuno evitare quanto più possibile di ricorrere a modalità di interazione di intervento formali e prediligere invece modalità di contatto diretto. Sarà preferibile un incontro vis-à-vis rispetto ad una riunione plenaria. Il successo dell'office manager, infatti, è determinato in maniera rilevante dalla sua abilità a gestire le relazioni interne allo studio professionale.

Dovrà quindi sapersi rapportare in modo differente con persone differenti. Saper gestire le persone che vogliono primeggiare riconducendo la loro bravura al servizio del gruppo; sostenere e risolvere eventuali conflitti interpersonali. Perché il gruppo di lavoro sia efficace, le persone al suo interno devono infatti essere consapevoli della loro interdipendenza nel raggiungere gli obiettivi prestazionali e professionali assegnati lasciando, al contempo, che ci sia spazio per l'espressione delle potenzialità di ognuno nel contribuire.

La capacità dell'office manager di cogliere le esigenze di ciascuno rispetto alle esigenze dello studio gli consentirà di definire obiettivi e azioni per il cambiamento, di sviluppare regole del gruppo credibili e condivisibili dallo stesso, di contribuire a creare un clima di fiducia all'interno e di gestire efficacemente eventuali situazioni di crisi.

L'office manager rappresenta un ruolo chiave dell'organizzazione come strumento che aumenta produttività e felicità dei dipendenti. L'office manager è una figura decisamente variegata, che deve essere pronta a svolgere diverse funzioni e a passare facilmente da un'area di lavoro all'altra.

E' responsabile della gestione dell'ufficio, incluso la gestione delle informazioni in sicurezza, l'organizzazione di spostamenti e l'approvvigionamento.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

E' anche responsabile per l'operato degli impiegati e della gestione dei rapporti con i clienti. Può partecipare nella selezione dei clienti e fornitori e gestisce giorno per giorno le relazioni. Deve quindi avere buone capacità relazionali e comunicative.

Nello specifico le aree di competenza sono:

1. *La gestione delle risorse umane.* La prima cosa di cui deve occuparsi è la corretta gestione delle risorse e l'armonizzazione tra le diverse figure e personalità. Sarà necessario definire una policy e regole chiare per prevenire l'insorgere di problemi, oltre ad un programma di sviluppo per le risorse umane. Impiegati ben formati sono la chiave del successo. E' fondamentale allora focalizzarsi sui singoli, mettere a fuoco punti di forza e di debolezza, chiedere loro di evidenziare cosa vorrebbero fare e cosa si sentono portati a fare. E' importante conoscere a fondo i dipendenti ed evidenziare eventuali potenzialità non emerse, per mantenerli motivati e coinvolti ed essere certi di avere la persona giusta nel ruolo giusto.

2. *La definizione dei bisogni.* E' importante determinare quali caratteristiche personali sono più utili per indirizzare il futuro in modo da investire su una crescita dell'azienda-studio a partire da una crescita dei dipendenti. Una volta evidenziati i bisogni chiave dell'azienda-studio, è importante promuovere la cultura dell'apprendimento. Comunicare le proprie aspettative in modo che tutti gli impiegati sappiano in quale direzione lavorare per migliorare il proprio profilo professionale. Sarà compito dell'office manager assicurarsi di supportare questi sforzi in modo da fornire le risorse necessarie per realizzare gli obiettivi. Contemporaneamente dovrà convincere la direzione a seguirne l'iniziativa.

3. *Procedere a piccoli passi.* Prima di applicare il piano su larga scala è molto utile discuterne con piccoli gruppi e raccoglierne i feedback. Questa primo riferimento evidenzia le

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

debolezze del programma e aiuta a mettere a punto il processo arricchendolo di aspetti non emersi in precedenza.

4. *Rendere evidenti i vantaggi.* Probabilmente molti penseranno a questo programma come a qualcosa di non collegato al lavoro. E' importante invece che ne capiscano rapidamente l'utilità e ne vedano l'importanza dal punto di vista del proprio portfolio, in modo da partecipare attivamente al cambiamento.

5. *Misurare i risultati.* E' importante focalizzarsi sul tipo di crescita desiderata e misurarla costantemente in termini di produttività, per permettere a tutti di conoscerne i risultati ed aumentare la motivazione.

6. *Il project management.* Tenere traccia dei progetti e produrre una documentazione adeguata è fondamentale per il corretto svolgimento dei compiti. E' fondamentale conoscere le scadenze e a chi sono assegnate, in modo da essere sempre focalizzati sulle priorità. Così le scadenze saranno rispettate e le persone conosceranno il proprio ruolo. Inoltre, ogni progetto, accompagnato da una documentazione dettagliata, può diventare un case study.

7. *L'office equipment.* Non è necessario avere a disposizione ogni elemento dell'ufficio in ogni momento. E' quindi importante individuare quali elementi che possono migliorare le performance delle persone e posizionarli di conseguenza.

8. *Inter- e intra-office communications.* Per molte piccole aziende la responsabilità della comunicazione ricade sull'office manager. Sapere come e quando comunicare informazioni chiave

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

è fondamentale. E' necessario comunicare prevalentemente via e-mail, gestire correttamente i calendari, monitorare l'avanzare del lavoro e il rispetto delle scadenze e organizzare riunioni settimanali.

Avere un piano di comunicazione condiviso aumenterà la produttività dell'ufficio e assicurerà che l'informazione è stata data in modo chiaro ed efficace.

9. *La risoluzione di conflitti.* I conflitti sono inevitabili. Sapere come gestirli renderà la vita più semplice. Bisogna comunque essere preparati a gestire una serie di disaccordi. E' importante una equa distribuzione del lavoro e una descrizione dettagliata dello stesso per evitare conflitti. Quando si presenta, ricordatevi che ignorare un conflitto o aspettare che si risolva da solo non è mai la soluzione.

10. *Conoscere la mission.* Conoscere le linee di prodotto e come rispondere alle necessità è importante quanto ordinare il toner della stampante. Se non si conosce la mission della propria azienda-studio non si potrà sapere come supportarne le diverse funzioni. Più conoscenza si avrà dello studio e di cosa fanno le persone, di come adempiere le aspettative del cliente e di come far rispettare a ognuno i propri doveri, più successo si avrà nel creare e sostenere un ambiente che favorisce il successo.

Ecco - molti diranno - ci mancava un manager anche per queste cose che ho fatto sempre io in prima persona in studio o che ha svolto la segretaria fino ad oggi... Ebbene, sappiate allora che oltre a svolgere l'attività professionale, avete anche rivestito i panni che in strutture professionali molto articolate svolge un vero e proprio manager. La parola manager non deve di per sé

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

spaventare, in quanto indica proprio colui che “gestisce” un processo, un progetto, un’organizzazione.

E’ importante anche negli studi più piccoli riconoscere questa attività e questa figura perché la gestione dell’ambiente di lavoro e di tutto ciò che permette al lavoro di essere svolto con efficienza richiede tempo, energie, competenze ed è fondamentale per il buon funzionamento di tutta la macchina organizzativa. Hai voglia a parlare di leadership, di comunicazione, di immagine, di efficienza, se poi in studio mancano le penne, i software sono obsoleti, le sedie sono scomode, i monitor sono ancora stile scatolone, mancano i fascicoli e il timbro lascia oramai solo una macchia illeggibile sui fogli.

L’Office manager in uno Studio del commercialista, del consulente del lavoro o dell’avvocato è colui che è incaricato di prendersi cura di tutti gli aspetti organizzativi della struttura e che ha la funzione di assicurare il buon funzionamento dell’organizzazione da un punto di vista di location, materiali, forniture.

Il fatto che fino ad oggi le cose siano andate, magari abbastanza bene, non vuol dire che non possano andare meglio in futuro. Il professionista si lamenta principalmente per il poco tempo a disposizione, per lo stress a fiumi che lo pervade e poi si scopre che in studio si occupa di qualunque cosa, dalla carta igienica al business development. Ovvio che poi non abbia tempo a sufficienza per fare le attività di alto valore aggiunto, che invece dovrebbe svolgere.

Dunque il primo passo per riorganizzare e ottimizzare le attività in studio è raggruppare tutte quelle attività che potete delegare a una figura in studio che se ne occuperà con la medesima perizia e diligenza che fino ad oggi avete profuso voi o vari vostri collaboratori delegati a ciò. Raggruppare in un’unica figura ha il vantaggio di evitare dispersioni di tempo e di energie, evitare duplicazioni di attività, o al contrario vuoti di azione (nessuno se ne occupa), evitare equivoci e incomprensioni. Inoltre, attribuire un ruolo specifico a un collaboratore, è anche più gratificante per quest’ultimo,

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d’autore (L. 22.04.1941/n. 633)

che avrà oneri e onori in relazione ai risultati conseguiti, invece di frammentare tra molti le attività, che le vivranno solo come un ulteriore fastidio e incombenza.

Molti penseranno “mica posso prendere un manager per far pagare l’affitto dei locali o chiudere l’accordo con la società che rifornisce la macchinetta del caffè?”. Giusto, non è proprio il caso. Infatti, la funzione di office manager la può svolgere la segretaria, un collaboratore, quota parte del suo tempo, o anche voi stessi, l’importante è che sia un ruolo previsto nell’organigramma di studio, legittimato nelle sue funzioni e gratificato per i risultati ottenuti.



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

3 Il controller

Altra figura di coordinamento, indispensabile nelle strutture professionali associate di una certa dimensione e il c.d. controller. In primis è da sottolineare come negli studi professionali la funzione di controllo di gestione abbia il compito di fungere da supporto e da guida per definire gli obiettivi e verificarne il loro raggiungimento, siano essi di lungo o di breve periodo. In correlazione a questo compito, individua le azioni correttive e i cambi di direzione che dovessero rendersi necessari, orienta le decisioni e sviluppa comportamenti gestionali che siano coerenti con il set di obiettivi che si intende raggiungere.

E' più opportuno, tuttavia, definire questa funzione come programmazione e controllo che come mero controllo di gestione. Con riferimento al comportamento organizzativo infatti, il processo di programmazione e controllo non deve agire come sistema ispettivo. Al contrario, deve permettere di comunicare a tutti i livelli le aspettative del vertice.

Ciò perché ogni livello dello studio professionale deve operare in maniera coerente, e per raggiungere questo scopo è necessario che sia allineato con gli altri obiettivi dell'organizzazione.

La comunicazione è quindi fondamentale al fine del coordinamento. Il processo deve consentire di motivare i collaboratori, affinché raggiungano gli obiettivi aziendali in maniera efficace ed efficiente, e di misurare e valutare le prestazioni, legandosi in tal modo al sistema incentivante.

Il controller è dunque la figura professionale responsabile della gestione del sistema di programmazione e controllo e riveste un'importanza notevole, derivante dalla criticità dei processi che gestisce e dal continuo mutamento delle condizioni competitive nelle quali agiscono gli studi professionali. Al controller viene richiesto di svolgere una molteplicità di compiti.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Il controller funge da architetto del sistema, come ci spiega Andrea Stefani, dal momento che deve progettarlo nella forma più adeguata alle caratteristiche della specifica organizzazione professionale, confezionando quindi un “abito” su misura.

Ma ne è anche il gestore, perché sovrintende al funzionamento del sistema nel corso del tempo e provvede a tutte le modifiche che dovessero rendersi necessarie come conseguenza delle mutate condizioni gestionali (strategiche ed operative).

Svolge la funzione di educatore, sia per quanto riguarda le modalità di funzionamento del processo, sia con riferimento alla produzione delle informazioni (es. per la gestione dei timesheet di raccolta dell'informazione sul tempo consumato), sia sulle modalità di lettura e interpretazione delle informazioni.

Infine, agisce da elemento di coordinamento, grazie alla sua capacità e alla possibilità di osservare lo studio professionale con un'ottica trasversale rispetto a tutte le aree organizzative (ASA, reparti, etc.). La figura professionale del controller è caratterizzata da un insieme di conoscenze e competenze. Innanzitutto deve conoscere le configurazioni e il funzionamento del processo di programmazione e controllo e di pianificazione strategica, essendo sua responsabilità disegnarli e attuarli. Deve avere conoscenze tecniche con riferimento alle metodologie e agli strumenti di programmazione e controllo. Tali conoscenze sono sia contabili sia extracontabili, poiché deve saper spaziare dalla costruzione di un conto economico per area strategica di attività alla elaborazione di indicatori di performance. Deve infine possedere capacità organizzative, dovendo presiedere una funzione, gestire eventuali collaboratori e operare acquisti anche strategici, come gli investimenti in Information Technology.

Per quanto riguarda le capacità, il controller deve possedere quella di progettazione, se vuole svolgere bene il suo compito di architetto del sistema. Deve avere una capacità di analisi sia interna, per quanto concerne ad esempio la lettura e l'interpretazione dei dati di consuntivo, sia esterna, per

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

quanto riguarda l'andamento degli scenari competitivi e del macroambiente di riferimento. Deve avere infine spiccate doti di relazione se vuole agire da meccanismo di coordinamento e non da generatore di conflitti. Essendo un ruolo di supporto ai processi primari, la sua collocazione ideale è quella di organo di staff, alle dirette dipendenze dei titolari dello studio in modo da risultare trasversale a tutta l'organizzazione.

L'insieme dei compiti affidati al controller è inerente ai processi e sistemi che tale figura è chiamata a governare. Con riferimento al processo di pianificazione strategica, il controller supporta la direzione dello studio professionale nell'utilizzo degli strumenti dedicati all'analisi e alla pianificazione strategica, nella gestione del processo di pianificazione, scandendo il timing del processo e svolgendo parte delle eventuali analisi di supporto e nella redazione del piano strategico e nelle sue revisioni. Inoltre garantisce il coordinamento del processo di pianificazione con quello di programmazione e controllo. Il controller è, ovviamente, responsabile della progettazione e attuazione del modello di controllo. Redige il manuale di programmazione e controllo, formalizzandone la struttura, le regole di funzionamento, i ruoli e le responsabilità. Disegna e tiene aggiornati i processi di budgeting e di reporting, redigendone anche i rispettivi manuali delle procedure. In collaborazione con altre funzioni (amministrazione, sistemi informativi etc.) disegna il flusso di informazioni a supporto dei processi di programmazione e controllo.

Con riferimento alla fase di programmazione di breve periodo, il controller deve garantire il funzionamento del processo di budget e l'ottenimento dei suoi output.

Nella fase di controllo concomitante, la funzione deve gestire tutti i processi e gli strumenti di consuntivazione gestionale.

Il controller di studio non deve limitarsi alla sola produzione quantitativa delle informazioni, ma deve supportare la direzione dell'organizzazione anche in modo qualitativo.

Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)

Nel suo ruolo di affiancamento la funzione supporta il vertice dello studio professionale nell'analisi delle informazioni prodotte con il reporting direzionale e, con l'ausilio della metodologia dell'analisi degli scostamenti, nell'individuare le azioni correttive necessarie, da comunicare in seguito ai diversi responsabili.

Quindi supporta i responsabili nell'analisi del reporting operativo e nell'individuare le azioni correttive necessarie, coerenti con quanto indicato dai vertici dello studio professionale.

Infine, favorisce i momenti organizzativi del processo di programmazione e controllo, convocando e assistendo nella loro conduzione le riunioni gestionali, che vengono dedicate alla verifica del raggiungimento degli obiettivi.



Bibliografia

- Guida alla gestione dei piccoli e medi studi professionali - Seconda edizione 2012
CNDCEC – IFAC
- Commercialista 2.0, Domenico Posca, Giuffrè, 2015



Attenzione! Questo materiale didattico è per uso personale dello studente ed è coperto da copyright. Ne è severamente vietata la riproduzione o il riutilizzo anche parziale, ai sensi e per gli effetti della legge sul diritto d'autore (L. 22.04.1941/n. 633)