

ORGANIZZARE IN MODO EFFICIENTE LO STUDIO DEL COMMERCIALISTA

Guida professionale
per processi, ruoli, scadenze, rischio, clienti, KPI, team e implementazione

GIANCARLO COPPOLA

Organizzare in modo efficiente lo studio del commercialista

Guida professionale

per processi, ruoli, scadenze, rischio, clienti, KPI, team e implementazione

GIANCARLO COPPOLA

PREMESSA

Questo manuale non è un riassunto delle slide del corso *“Organizzare in modo efficiente lo studio del commercialista”*. È una guida di lavoro pensata per trasformare i contenuti del corso in un sistema operativo applicabile all'interno di uno studio professionale. La struttura segue una logica manageriale: prima si comprende lo stato dello studio, poi si definiscono processi, ruoli e strumenti, quindi si introducono controllo, misurazione, miglioramento e piano di implementazione.

Il destinatario principale è il commercialista titolare di studio o il professionista che svolge funzioni di coordinamento. Il manuale è però utilizzabile anche dai collaboratori perché rende esplicite le regole organizzative, i criteri di priorità, le modalità di gestione delle scadenze, le procedure di controllo qualità e gli strumenti di comunicazione con il cliente.

Il principio guida è semplice: uno studio efficiente non nasce dall'aumento dello sforzo individuale, ma dalla riduzione dell'improvvisazione. Processi chiari, ruoli definiti, checklist, scadenziario, misurazione e revisione periodica consentono di lavorare meglio, ridurre errori, migliorare la marginalità e rendere più sostenibile la vita professionale.

Ogni capitolo presenta il razionale, la traduzione operativa, gli errori da evitare e il collegamento con i tool predisposti. Le appendici finali raccolgono procedure, schemi e modelli di utilizzo, così da rendere il manuale immediatamente spendibile come dispensa del corso o come manuale interno di studio.

SOMMARIO

PREMESSA	2
SOMMARIO	3
COSTO ORARIO	6
L'AUTORE	8

PARTE I - FONDAMENTI ORGANIZZATIVI **10**

CAPITOLO 1 - DALLA FATICA OPERATIVA AL SISTEMA DI STUDIO	11
1.1 IL FALSO INDICATORE DELLA PRODUTTIVITÀ	11
1.2 SINTOMI DI UNO STUDIO NON ORGANIZZATO	11
1.3 LA TRASFORMAZIONE RICHIESTA	12
CAPITOLO 2 - DIAGNOSI OPERATIVA DELLO STUDIO	13
2.1 LA DIAGNOSI NON GIUDICA: FOTOGRAFA	13
2.2 LE QUATTRO AREE DELL'AUDIT	13
2.3 PUNTEGGIO E PRIORITÀ	13
2.4 ESERCIZIO DI APPLICAZIONE	14
CAPITOLO 3 - DALLE PERSONE AI PROCESSI	15
3.1 IL VECCHIO PARADIGMA	15
3.2 IL NUOVO PARADIGMA	15
3.3 CONDIZIONI PER IL PASSAGGIO	16
CAPITOLO 4 - MAPPARE I PROCESSI DELLO STUDIO	17
4.1 CHE COSA DEVE CONTENERE UNA MAPPA DI PROCESSO	17
4.2 ELEMENTI ESSENZIALI	17
4.3 CRITERI DI PRIORITÀ	17

PARTE II - SISTEMA OPERATIVO DELLO STUDIO **19**

CAPITOLO 5 - PROCESSI CORE E PROCESSI DI SUPPORTO	20
5.1 PROCESSI CORE	20
5.2 PROCESSI DI SUPPORTO	20
5.3 MAPPA DI RESPONSABILITÀ	20
CAPITOLO 6 - STANDARDIZZAZIONE OPERATIVA	21
6.1 STANDARDIZZARE NON SIGNIFICA BUROCRATIZZARE	21
6.2 CHECKLIST OPERATIVE	21
6.3 MODELLI E PROCEDURE	21
6.4 CRITERI DI QUALITÀ DI UNA CHECKLIST	22
CAPITOLO 7 - RUOLI, RESPONSABILITÀ E CONTROLLO QUALITÀ	23
7.1 IL RISCHIO DEL "TUTTI FANNO TUTTO"	23
7.2 CHI FA, CHI DECIDE, CHI CONTROLLA	23
7.3 CONTROLLO QUALITÀ	23
CAPITOLO 8 - SISTEMA DOCUMENTALE	24
8.1 IL DRIVE CONDIVISO COME INFRASTRUTTURA ORGANIZZATIVA	24
8.2 STRUTTURA CONSIGLIATA	24
8.3 NOMENCLATURA E VERSIONAMENTO	24

CAPITOLO 9 – IL SISTEMA DELLE SCADENZE	25
9.1 LA SCADENZA COME PROCESSO	25
9.2 SCEGLIERE LO STRUMENTO	25
9.3 DATI MINIMI E ALERT	26
PARTE III - RISCHIO, CLIENTI E REDDITIVITÀ	27
CAPITOLO 10 - GESTIONE DEI RISCHI PROFESSIONALI E OPERATIVI	28
10.1 RISCHIO E ORGANIZZAZIONE	28
10.2 METODO IN TRE FASI	28
10.3 RISCHI PRIORITARI	28
CAPITOLO 11 - VALUTARE IL PORTAFOGLIO CLIENTI	29
11.1 IL CLIENTE NON VA VALUTATO SOLO SUL FATTURATO	29
11.2 I QUATTRO QUADRANTI	29
11.3 PIANO D'AZIONE PER QUADRANTE	29
CAPITOLO 12 - PROTOCOLLO CLIENTI DIFFICILI	31
12.1 PERCHÉ SERVE UN PROTOCOLLO	31
12.2 RITARDO DOCUMENTI	31
12.3 MANCATO PAGAMENTO	31
12.4 ASPETTATIVE IRRREALISTICHE	31
CAPITOLO 13 - KPI OPERATIVI E CONTROLLO DELLA MARGINALITÀ	33
13.1 DALLA SENSAZIONE AL DATO	33
13.2 I QUATTRO KPI FONDAMENTALI	33
13.3 SOGLIE DECISIONALI	33
PARTE IV - IMPLEMENTAZIONE E GOVERNO	34
CAPITOLO 14 - TIME TRACKING E PRODUTTIVITÀ REALE	35
14.1 PERCHÉ REGISTRARE IL TEMPO	35
14.2 CATEGORIE STANDARD	35
14.3 LETTURA MENSILE	35
CAPITOLO 15 - MIGLIORAMENTO CONTINUO	36
15.1 CULTURA DELL'ERRORE	36
15.2 RIUNIONE MENSILE DI MIGLIORAMENTO	36
15.3 REGISTRO ERRORI	36
CAPITOLO 16 - PIANO DI IMPLEMENTAZIONE A 90 GIORNI	37
16.1 PERCHÉ 90 GIORNI	37
16.2 LE SETTE FASI	37
16.3 REVIEW DEI 90 GIORNI	37
CAPITOLO 17 - COINVOLGERE IL TEAM E GESTIRE LA RESISTENZA	38
17.1 LA RESISTENZA È INFORMAZIONE	38
17.2 LE QUATTRO LEVE	38
17.3 OBIEZIONI RICORRENTI	38
CAPITOLO 18 - LANCIO OPERATIVO E CONTROLLO DEL GO-LIVE	39
18.1 CHECKLIST DI LANCIO	39
18.2 AREE DA VERIFICARE	39
18.3 REGOLE DEI PRIMI GIORNI	39

CAPITOLO 19 - CASO STUDIO: DA CAOS A SISTEMA	40
19.1 CONTESTO INIZIALE	40
19.2 INTERVENTO REALIZZATO	40
19.3 INVESTIMENTO E RITORNO	40
PARTE V – APPENDICI E GUIDE	41
GUIDA ALL'USO DEI TOOL OPERATIVI	42
01_TEMPLATE_AUDIT_STUDIO.XLSX	42
02_TEMPLATE_MAPPATURA_PROCESSO.DOCX	42
03_CHECKLIST_CHIUSURA_BILANCIO.DOCX	43
04_CHECKLIST_DICHIARAZIONE_PF.DOCX	43
05_CHECKLIST_ACQUISIZIONE_CLIENTE.DOCX	43
06_TEMPLATE_SCADENZIARIO.XLSX	44
07_MATRICE_VALUTAZIONE_CLIENTI.XLSX	44
08_TEMPLATE_KPI_MENSILI.XLSX	45
09_PROTOCOLLO_CLIENTI_PROBLEMATICI.DOCX	45
10_PIANO_IMPLEMENTAZIONE_90_GIORNI.DOCX	46
APPENDICI OPERATIVE	47
APPENDICE A - SEQUENZA MINIMA PER PARTIRE	47
APPENDICE B - MODELLO DI REGISTRO ERRORI	47
APPENDICE C - SCRIPT DI RIALLINEAMENTO CLIENTE	47
APPENDICE D - BRIEFING SETTIMANALE SCADENZE	48
APPENDICE E - TOOLKIT DEI FILE PREDISPOSTI	48
CONCLUSIONE OPERATIVA	49



COSTOORARIO

CostoOrario è una piattaforma SaaS pensata per i commercialisti che vogliono passare dalla sola gestione fiscale e contabile a una consulenza strategica ad alto valore aggiunto. L'obiettivo dichiarato è trasformare ogni ora di consulenza in una prestazione da **500 €/ora**, aiutando il professionista a posizionarsi come advisor dell'imprenditore.

A chi si rivolge

Commercialisti, studi professionali e consulenti d'impresa che intendono differenziarsi sul mercato, acquisire nuovi clienti e vendere servizi consulenziali più redditizi. La piattaforma non è un semplice software gestionale, ma si propone come **piattaforma di posizionamento professionale** per elevare l'autorevolezza del commercialista.

Oltre 100 applicazioni verticali per settore

La piattaforma offre modelli pre-configurati per più di 100 settori merceologici (ristorazione, e-commerce, automotive, edilizia, fotovoltaico, start-up, moda, sanitario, ecc.), con KPI e benchmark specifici. In questo modo il commercialista può parlare il linguaggio dell'imprenditore e diventare subito "l'esperto che capisce il mio business".

Analisi predittive e prevenzione crisi

Include oltre 30 applicazioni per la diagnosi precoce del rischio d'impresa, con modelli riconosciuti a livello internazionale:

- Altman Z-Score nelle 6 declinazioni, comprese le versioni italiane
- Taffler Score, Springate Model, Zmijewski Score, Ohlson O-Score
- Rating qualitativo
- DSCR (Debt Service Coverage Ratio)

Viene generato un report automatico con benchmark di settore, semafori di allerta (verde/giallo/rosso) e suggerimenti operativi.

Business plan, tesoreria e simulazioni "What If"

Lo strumento permette di costruire piani di risanamento, budget di tesoreria, analisi di sostenibilità della crescita e scenari predittivi in pochi click, senza dover usare fogli Excel complessi.

Integrazione con ChatGPT

I report generati da CostoOrario sono integrati con ChatGPT per ottenere commenti automatici sugli scostamenti, sintesi strategiche per il cliente, suggerimenti operativi e persino bozze di email o presentazioni pronte all'uso.

Vantaggi per il commercialista

- **Rapida esecuzione** – un'analisi completa (diagnosi aziendale, piano di risanamento, consulenza sui costi orari) può essere svolta in circa 60 minuti.
 - **Report professionali** – cruscotti grafici e sintesi consulenziali pronte da consegnare al cliente o alla banca.
 - **Maggiore redditività** – la piattaforma è progettata per giustificare parcelle da 500 €/ora, allontanando il professionista dalla logica del "regalare il tempo".
 - **Differenziazione competitiva** – il commercialista viene percepito come consulente strategico, non solo come adempiente fiscale.
-

Accesso e trial

- **Prova gratuita di 7 giorni** senza bisogno di carta di credito, registrandosi al sito www.costoorario.com
- **Licenza premium** (con accesso completo a tutte le applicazioni) è riservata ai partecipanti del programma formativo **MasterBANK AIW**, che fornisce competenze avanzate di analisi di bilancio, rating, business plan e prevenzione crisi.

L'AUTORE

Il Dott. Giancarlo Coppola vanta una consolidata esperienza nel settore della finanza aziendale e della pianificazione strategica. Iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Palmi (RC). La sua formazione accademica e la vasta esperienza sul campo lo hanno reso uno dei professionisti più qualificati nel suo ambito, con particolare competenza nella gestione finanziaria e nella valutazione aziendale.

Nel corso della sua carriera, ha sviluppato una profonda conoscenza dei meccanismi di pianificazione finanziaria e valutazione del merito creditizio, diventando un punto di riferimento per professionisti e imprenditori che necessitano di consulenza specializzata. La sua capacità di analizzare scenari economici complessi e tradurli in strategie operative concrete rappresenta uno dei suoi principali punti di forza, rendendolo un relatore particolarmente apprezzato in contesti formativi e divulgativi.

Ricopre diversi incarichi di prestigio che testimoniano il riconoscimento delle sue competenze a livello nazionale. Vanta un percorso professionale dinamico e poliedrico, caratterizzato da ruoli di leadership e competenze trasversali nel settore della Corporate Finance e della consulenza strategica. Dal febbraio 2024, ricopre la presidenza dell'ANF (Associazione Nazionale Finanzialisti), posizione che si aggiunge alla direzione della WTB Academy, business school dedicata alla formazione per commercialisti, avviata a gennaio dello stesso anno, nell'ambito della quale è anche il docente principale del corso Masterbank AIW. La sua influenza nel panorama associativo italiano si consolida ulteriormente con il ruolo di Vicepresidente di UNICSA (Unione Italiana Consulenti Strategici Aziendali), in carica da settembre 2023, e con la partecipazione alla Commissione Finanza Reporting del CNDCEC, attiva dal gennaio 2023 a maggio 2026. Oltre agli incarichi istituzionali, il Dott. Coppola gestisce con successo il proprio Studio di Economia Aziendale dal 2003, specializzato in consulenza strategica e finanziamenti agevolati, con esperienze di rilievo in progetti nazionali come la rendicontazione del PON "Oliopiù" e lo sviluppo della rete H3G. La sua preparazione si arricchisce di nuove certificazioni: nel novembre 2023 diventa Early Warning European Mentor, figura chiave nella gestione delle crisi d'impresa, mentre il suo bagaglio formativo include una certificazione in Financial Advertising Storytelling ottenuta all'Università di Pavia nel 2019. Questo mix di leadership, competenze tecniche e formazione continua lo posiziona come un riferimento autorevole nel settore, capace di coniugare innovazione e solide basi operative.

Il Dott. Coppola è riconosciuto come uno specialista nel ramo della Corporate Finance, con particolare riferimento al business planning strategico. La sua metodologia di lavoro si caratterizza per un approccio sistematico alla pianificazione finanziaria, che integra analisi quantitative e considerazioni qualitative per sviluppare piani aziendali sostenibili e orientati alla crescita. Le sue competenze in questo ambito lo rendono un consulente ricercato da aziende di diverse dimensioni e settori.

Un altro ambito in cui ha sviluppato una competenza specifica è quello dell'analisi del merito creditizio, con particolare attenzione ai rating bancari. La sua profonda conoscenza dei meccanismi che regolano l'accesso al credito gli consente di guidare le imprese nel

miglioramento del proprio profilo finanziario, ottimizzando le possibilità di ottenere finanziamenti a condizioni vantaggiose.

Il Dott. Coppola è un relatore esperto e apprezzato in numerosi seminari e convegni rivolti a commercialisti, imprenditori e professionisti del settore finanziario. La sua capacità di comunicare efficacemente concetti complessi, unita alla solidità delle sue competenze tecniche, lo rende particolarmente adatto a contesti formativi di alto livello. Nei suoi interventi affronta regolarmente tematiche relative alla solvibilità e liquidità aziendale, sottolineando come questi due concetti, pur essendo distinti, siano interconnessi nella gestione finanziaria strategica. Le sue analisi si caratterizzano per la capacità di tradurre concetti complessi in strategie operative concrete, accessibili anche a chi non ha una formazione specifica in ambito finanziario.

Recentemente ha partecipato come relatore a diversi eventi formativi di rilievo, tra cui webinar e seminari dedicati al Business Plan, al budget di tesoreria e all'attestazione del Business Plan, fornendo strumenti pratici per la pianificazione finanziaria e la gestione del rapporto banca-impresa. Come direttore e docente di WTB Academy, è stato relatore a diversi workshop focalizzati su tematiche finanziarie e gestionali. Tra questi, ha tenuto sessioni su argomenti quali il Business Plan, la gestione del rapporto banca-impresa, la compliance ESG, la prevenzione della crisi d'impresa e la pianificazione finanziaria. Questi interventi evidenziano il suo impegno nel fornire strumenti pratici e strategie operative a professionisti e imprenditori. Inoltre, ha collaborato attivamente con la rivista online www.informazionefiscale.it, partecipando a diversi eventi formativi e webinar focalizzati su tematiche cruciali per la gestione finanziaria delle imprese. Tra i temi trattati, ha approfondito la prevenzione della crisi d'impresa, il cash flow e la tesoreria aziendale. In particolare, ha discusso l'importanza del monitoraggio dei flussi di cassa e della pianificazione finanziaria per evitare situazioni di insolvenza. Durante questi eventi, ha fornito strumenti pratici e strategie operative per aiutare imprenditori e professionisti a gestire efficacemente la liquidità aziendale e a prevenire crisi finanziarie. Queste collaborazioni evidenziano il suo impegno nel fornire formazione specialistica e nel condividere conoscenze utili per la sostenibilità finanziaria delle imprese.

Parallelamente, è autore di numerosi articoli pubblicati su www.strumenticommercialista.it, dove condivide approfondimenti su temi come il rendiconto finanziario, la gestione del rischio e l'analisi dei rapporti banca-impresa. Tra i suoi contributi più recenti figurano articoli come "Come salvare un'impresa dal fallimento con un buon rendiconto finanziario" e "Le tecniche della banca quando ti giudica per concederti un prestito", che offrono spunti pratici per affrontare le sfide finanziarie delle imprese. Infine, ha ricoperto il ruolo di coordinatore del progetto di ricerca della Commissione Finanza Reporting del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC), culminato nella pubblicazione del documento "Qualità del bilancio e informazioni rilevanti per i fondi di Private Equity", che analizza gli indicatori e le informazioni che i fondi valutano nelle aziende target, sottolineando l'importanza di un bilancio affidabile e trasparente per attrarre investimenti; e del documento "Il budget di tesoreria: principali funzioni e aspetti operativi" che evidenzia l'importanza della gestione e pianificazione della liquidità anche ai fini della prevenzione della crisi d'impresa e dell'accesso al credito.

PARTE I - FONDAMENTI ORGANIZZATIVI

CAPITOLO 1 - DALLA FATICA OPERATIVA AL SISTEMA DI STUDIO

Obiettivo operativo. Comprendere perché molti studi lavorano molto ma producono meno controllo, meno marginalità e più stress di quanto sarebbe possibile.

1.1 IL FALSO INDICATORE DELLA PRODUTTIVITÀ

Negli studi professionali la quantità di lavoro svolto viene spesso confusa con la produttività. Uno studio pieno di pratiche, telefonate, urgenze e riunioni può apparire dinamico, ma non necessariamente efficiente. La produttività reale non coincide con l'essere occupati: coincide con la capacità di trasformare tempo, competenze e relazioni in valore economico, qualità del servizio e controllo del rischio.

Il problema tipico nasce quando l'organizzazione dello studio rimane implicita. Le persone sanno cosa fare perché lo hanno imparato nel tempo, non perché il metodo sia stato formalizzato. Il titolare interviene quando qualcosa si inceppa, non perché il sistema preveda un controllo strutturato. Le scadenze vengono ricordate da più fonti, ma nessuna fonte rappresenta il presidio ufficiale. In questo contesto, la fatica aumenta e la marginalità si riduce.

Il primo salto di qualità consiste nel riconoscere che lo studio non può essere governato solo attraverso la competenza tecnica. La competenza tecnica resta indispensabile, ma deve essere sostenuta da processi, ruoli, strumenti, dati e cultura del miglioramento. Senza questa base, anche un team preparato lavora sotto pressione e dipende eccessivamente dall'esperienza individuale.

1.2 SINTOMI DI UNO STUDIO NON ORGANIZZATO

Sintomo	Manifestazione concreta	Conseguenza
Scadenze gestite a memoria	Agenda personale, note sparse, email lasciate in evidenza, promemoria non condivisi.	Aumento del rischio di dimenticanze, ritardi e responsabilità professionale.
Interruzioni continue	Clienti che telefonano o scrivono senza filtro, urgenze non qualificate, richieste fuori orario.	Perdita di concentrazione e allungamento dei tempi di lavorazione.
Attività non standardizzate	Ogni collaboratore esegue lo stesso lavoro con metodo diverso.	Variabilità, errori, difficoltà di controllo e formazione più lenta.
Dipendenza dalle persone	Se un collaboratore è assente, la pratica si blocca.	Fragilità del sistema, accumulo di arretrato e sovraccarico del titolare.
Marginalità non misurata	Il fatturato è noto, ma non il tempo assorbito dal singolo cliente.	Clienti apparentemente importanti possono essere economicamente distruttivi.

1.3 LA TRASFORMAZIONE RICHIESTA

La trasformazione organizzativa non richiede necessariamente investimenti elevati o software complessi. Richiede, prima di tutto, disciplina gestionale. Uno studio può iniziare con strumenti molto semplici: un audit operativo, una mappa dei processi, due checklist, uno scadenziario centralizzato e tre indicatori mensili.

Il cambiamento deve essere letto come passaggio dal lavoro reattivo al lavoro proattivo. Nel lavoro reattivo lo studio risponde a ciò che accade: il cliente sollecita, la scadenza si avvicina, l'errore emerge, il collaboratore chiede istruzioni. Nel lavoro proattivo lo studio anticipa: pianifica, assegna, controlla, misura e corregge.

Il risultato non è soltanto una maggiore efficienza. È una forma di governo professionale. Lo studio diventa più prevedibile, il titolare recupera capacità decisionale, i collaboratori lavorano con minore incertezza e i clienti ricevono un servizio più coerente.

Principio chiave. Il caos operativo non si risolve chiedendo alle persone di impegnarsi di più. Si risolve costruendo condizioni di lavoro più chiare, ripetibili e misurabili.

CAPITOLO 2 - DIAGNOSI OPERATIVA DELLO STUDIO

Obiettivo operativo. Costruire una fotografia onesta della situazione attuale e individuare le prime priorità di intervento.

2.1 LA DIAGNOSI NON GIUDICA: FOTOGRAFA

La diagnosi operativa non deve essere percepita come una valutazione personale dei collaboratori. Il suo scopo è descrivere il funzionamento dello studio. Se il punteggio è basso, non significa che le persone non siano capaci; significa che il sistema non le sostiene abbastanza.

Una diagnosi efficace deve essere concreta. Non basta chiedere se lo studio è organizzato. Occorre verificare se i processi sono documentati, se i ruoli sono chiari, se gli strumenti sono condivisi, se i dati sono accessibili e se gli errori vengono discussi in modo costruttivo.

L'onestà è decisiva. Uno studio che sovrastima la propria organizzazione rischia di intervenire troppo tardi. Uno studio che accetta di vedere le proprie criticità può invece scegliere meglio dove investire tempo e attenzione.

2.2 LE QUATTRO AREE DELL'AUDIT

Area	Domande operative	Che cosa rivela
Processi	Sono documentati? Sono seguiti? Sono aggiornati?	Il grado di dipendenza dello studio da procedure esplicite o da abitudini individuali.
Ruoli	Sono chiari? Esistono sovrapposizioni? L'assenza di qualcuno blocca il flusso?	Il livello di responsabilità, autonomia e continuità operativa.
Strumenti	Sono condivisi? I dati sono accessibili? Backup e sicurezza sono presidiati?	La solidità dell'infrastruttura informativa dello studio.
Cultura	Il team condivide metodi? Gli errori sono discussi? Esiste miglioramento continuo?	La capacità dello studio di apprendere dai problemi senza cercare colpevoli.

2.3 PUNTEGGIO E PRIORITÀ

Il punteggio complessivo dell'audit consente di orientare le decisioni. Un punteggio tra dieci e dodici indica una buona struttura, ma non esclude la necessità di monitoraggio. Un punteggio tra sette e nove indica aree critiche da affrontare. Un punteggio da zero a sei segnala che la struttura operativa va rivista prima che i problemi diventino più costosi.

La diagnosi non deve generare una lista infinita di interventi. Deve condurre a una scelta. Il titolare dovrebbe individuare i tre processi più critici e lavorare inizialmente su quelli. La priorità va assegnata dove si combinano frequenza, rischio, tempo assorbito e impatto sul cliente.

È utile coinvolgere i collaboratori nella diagnosi. Spesso chi svolge quotidianamente il lavoro vede colli di bottiglia che il titolare non percepisce più. Interviste brevi, anche di trenta minuti,

possono far emergere problemi ricorrenti: documenti che mancano sempre, controlli duplicati, passaggi non chiari, clienti che interrompono sistematicamente.

2.4 ESERCIZIO DI APPLICAZIONE

1. Elencare le cinque attività ricorrenti che occupano più tempo nello studio.
2. Indicare per ciascuna se esiste un metodo condiviso oppure se il lavoro dipende dall'esperienza del singolo collaboratore.
3. Segnare dove si verificano più interruzioni, errori, ritardi o incertezze.
4. Scegliere i tre processi prioritari da mappare nelle quattro settimane successive.

Strumento collegato. 01_Template_Audit_Studio.xlsx. Utilizzarlo come strumento di autovalutazione iniziale e ripeterlo ogni sei mesi per misurare il miglioramento.



CAPITOLO 3 - DALLE PERSONE AI PROCESSI

Obiettivo operativo. Rendere lo studio meno dipendente dalle singole persone e più fondato su metodi condivisi.

3.1 IL VECCHIO PARADIGMA

Nel vecchio paradigma lo studio viene descritto come insieme di persone. Il valore risiede nella competenza individuale, nella memoria dei collaboratori, nella capacità del titolare di risolvere problemi e nelle relazioni personali con i clienti. Questo modello può funzionare in studi piccoli o in fasi iniziali, ma diventa fragile quando aumentano clienti, scadenze e complessità.

La fragilità emerge quando una persona chiave si assenta, cambia ruolo o lascia lo studio. Il know-how operativo, se non è stato formalizzato, se ne va con lei. Anche quando la persona resta, il titolare può diventare il punto di risoluzione di ogni eccezione, con conseguente sovraccarico e impossibilità di lavorare su sviluppo, margini e qualità.

3.2 IL NUOVO PARADIGMA

Nel nuovo paradigma lo studio è fatto di processi eseguiti da persone competenti. Le persone restano centrali, ma non sono più costrette a portare sulle spalle l'intera memoria operativa dello studio. Il valore risiede anche nel metodo, nelle procedure, nei modelli, nelle checklist, nei dati e nelle regole di responsabilità.

Un processo ben progettato permette a un collaboratore junior di operare con maggiore sicurezza, a un collaboratore senior di delegare meglio, al titolare di controllare senza rifare il lavoro e al cliente di ricevere un servizio più coerente.

Questo cambio di paradigma non elimina la professionalità individuale. La valorizza. Il professionista può concentrarsi sulle decisioni e sulla consulenza, invece di consumare energia nel ricostruire passaggi operativi o nel rincorrere informazioni mancanti.

3.3 CONDIZIONI PER IL PASSAGGIO

Condizione	Descrizione	Segnale di avanzamento
Processi scritti	Le attività ricorrenti sono descritte con input, passaggi, ruoli e output.	Un nuovo collaboratore può comprendere il flusso senza spiegazioni informali eccessive.
Ruoli definiti	Esecutore, decisore e controllore sono distinguibili.	Le pratiche non si bloccano perché nessuno sa chi deve intervenire.
Strumenti condivisi	Documenti, scadenze e dati sono accessibili nel luogo corretto.	Le informazioni non vengono cercate tramite telefonate o messaggi interni.
Misurazione	Tempi, errori, margini e soddisfazione sono rilevati con regolarità.	Le decisioni sono motivate da dati e non solo da percezioni.

CAPITOLO 4 - MAPPARE I PROCESSI DELLO STUDIO

Obiettivo operativo. Trasformare attività ricorrenti in flussi osservabili, assegnabili e migliorabili.

4.1 CHE COSA DEVE CONTENERE UNA MAPPA DI PROCESSO

La mappatura di processo è il punto in cui l'organizzazione diventa concreta. Non è un esercizio grafico e non richiede strumenti sofisticati. È la descrizione ordinata di ciò che entra nel processo, di ciò che viene fatto, da chi, in quale sequenza, con quali tempi e con quale output finale.

Una buona mappa di processo deve essere comprensibile a chi lavora nello studio. Se è troppo complessa, non verrà usata; se è troppo generica, non aiuterà a controllare il lavoro. La regola pratica è scrivere quanto basta per rendere il flusso ripetibile e verificabile.

4.2 ELEMENTI ESSENZIALI

Elemento	Domanda guida	Esempio
Input	Che cosa serve per iniziare?	Documenti cliente, dati da gestionale, modello anno precedente.
Attività	Quali passaggi vanno svolti?	Verifica documenti, elaborazione, controllo, invio.
Responsabile	Chi esegue ciascun passaggio?	Segreteria, Dott. Rossi, Dott. Bianchi.
Tempo standard	Quanto tempo dovrebbe richiedere?	2 giorni, 1 giorno, 0,5 giorni.
Output	Che cosa deve risultare alla fine?	Dichiarazione trasmessa con ricevuta consegnata.
Criticità	Dove il processo si inceppa?	Documenti incompleti, anomalie fiscali, firme tardive.

4.3 CRITERI DI PRIORITÀ

Non tutti i processi vanno mappati subito. Occorre scegliere. I primi processi da mappare sono quelli più frequenti, più rischiosi, più assorbenti o più dipendenti da singole persone. In molti studi, i candidati iniziali sono dichiarazioni PF, chiusura bilancio, acquisizione cliente, gestione scadenze e recupero documenti.

La mappatura deve essere svolta insieme a chi esegue il lavoro. Il titolare può definire lo standard, ma i collaboratori conoscono le eccezioni operative. La combinazione tra visione del titolare ed esperienza del team produce procedure realistiche.

La mappa deve essere aggiornata quando il processo cambia. Una procedura vecchia è pericolosa perché dà l'impressione di controllo senza riflettere la realtà. Per questo ogni documento operativo deve indicare versione, data e responsabile dell'aggiornamento.

Strumento collegato. 02_Template_Mappatura_Processo.docx. Compilarlo per i primi tre processi critici scelti dopo l'audit.



PARTE II - SISTEMA OPERATIVO DELLO STUDIO

CAPITOLO 5 - PROCESSI CORE E PROCESSI DI SUPPORTO

Obiettivo operativo. Distinguere ciò che genera valore diretto per il cliente da ciò che sostiene il funzionamento dello studio.

5.1 PROCESSI CORE

I processi core sono quelli che il cliente percepisce direttamente o che generano il servizio professionale. Comprendono acquisizione cliente, gestione del rapporto, erogazione dei servizi contabili e fiscali, consulenza, redazione bilanci e dichiarazioni.

Questi processi devono essere presidiati con particolare attenzione perché incidono su qualità, tempi, soddisfazione e responsabilità professionale. Un errore in un processo core può tradursi in perdita di fiducia, contestazione, sanzione o danno reputazionale.

La standardizzazione dei processi core non deve ridurre la capacità consulenziale. Al contrario, libera tempo per la consulenza perché riduce sprechi operativi e rilavorazioni.

5.2 PROCESSI DI SUPPORTO

I processi di supporto non sono sempre visibili al cliente, ma determinano la qualità del servizio. Information technology, backup, cybersecurity, amministrazione interna, fatturazione, incassi, fornitori, formazione e gestione del personale sono esempi di attività che sostengono i processi core.

Uno studio può avere professionisti tecnicamente eccellenti e perdere efficienza per un processo di supporto debole: file non rintracciabili, backup non verificati, software non configurati, fatture non monitorate, collaboratori non formati. La gestione dello studio richiede quindi una visione integrata.

5.3 MAPPA DI RESPONSABILITÀ

Area	Processi	Responsabile consigliato	Controllo
Clienti	Acquisizione, onboarding, comunicazioni, soddisfazione.	Titolare o referente cliente.	Review periodica portafoglio e NPS.
Servizi	Contabilità, dichiarazioni, bilanci, consulenza.	Professionista incaricato.	Checklist e revisione qualità.
Scadenze	Calendario, alert, solleciti, escalation.	Responsabile operativo o segreteria coordinata.	Dashboard settimanale.
Amministrazione	Fatturazione, incassi, fornitori, budget.	Amministrazione interna.	Report mensile.
Risorse	Formazione, procedure, registro errori.	Titolare o coordinatore.	Riunione mensile di miglioramento.

CAPITOLO 6 - STANDARDIZZAZIONE OPERATIVA

Obiettivo operativo. Rendere il lavoro ripetibile e controllabile senza trasformare lo studio in una struttura rigida.

6.1 STANDARDIZZARE NON SIGNIFICA BUROCRATIZZARE

La standardizzazione è spesso fraintesa. Non significa eliminare la professionalità, ma evitare che ogni attività ricorrente venga reinventata ogni volta. Le procedure non devono sostituire il giudizio del commercialista; devono liberarlo da passaggi ripetitivi, errori evitabili e controlli non strutturati.

Uno studio standardizzato lavora con maggiore prevedibilità. Questo non significa che ogni cliente sia identico, ma che esistono regole comuni per gestire ciò che si ripete. Le eccezioni restano possibili, ma vengono riconosciute come eccezioni e non come normalità.

6.2 CHECKLIST OPERATIVE

La checklist è lo strumento più semplice e potente per ridurre errori. Deve contenere passaggi essenziali, responsabile, tempo standard, note e controllo finale. Deve essere abbastanza breve da essere usata e abbastanza precisa da evitare dimenticanze.

Una checklist efficace non nasce perfetta. Si costruisce, si prova su casi reali, si modifica e si aggiorna. L'obiettivo non è creare un documento elegante, ma un supporto al lavoro quotidiano.

6.3 MODELLI E PROCEDURE

Strumento	Contenuto	Uso pratico
Checklist	Passaggi operativi e controlli.	Garantire che nessuna attività critica venga saltata.
Modelli di documento	Lettere, preventivi, contratti, relazioni e comunicazioni.	Ridurre tempi di scrittura e migliorare coerenza professionale.
Procedure semplici	Istruzioni sintetiche, ruoli, tempi e criteri di completamento.	Consentire esecuzione uniforme e formazione più rapida.

6.4 CRITERI DI QUALITÀ DI UNA CHECKLIST

- Deve indicare chiaramente a quale attività si riferisce.
- Deve avere versione, data e responsabile dell'aggiornamento.
- Deve distinguere le fasi principali.
- Deve assegnare un responsabile per ogni fase.
- Deve prevedere un controllo qualità finale.
- Deve essere aggiornata quando emergono errori o miglioramenti.

Strumento collegato. 03_Checklist_Chiusura_Bilancio.docx, 04_Checklist_Dichiarazione_PF.docx e 05_Checklist_Acquisizione_Cliente.docx. Usarli come esempi completi di checklist operative modificabili.



CAPITOLO 7 - RUOLI, RESPONSABILITÀ E CONTROLLO QUALITÀ

Obiettivo operativo. Eliminare la logica del 'tutti fanno tutto' e costruire accountability.

7.1 IL RISCHIO DEL “TUTTI FANNO TUTTO”

La frase 'tutti fanno tutto' viene spesso pronunciata come segno di flessibilità. In realtà, nello studio professionale può diventare una causa di confusione. Se tutti sono potenzialmente responsabili di un'attività, spesso nessuno ne è realmente responsabile.

La conseguenza è duplice: alcune attività vengono duplicate, altre vengono dimenticate. Quando emerge un errore, non è chiaro dove il processo abbia fallito. La mancanza di responsabilità identificabile impedisce l'apprendimento organizzativo.

7.2 CHI FA, CHI DECIDE, CHI CONTROLLA

Funzione	Descrizione	Domanda di controllo
Esecutore	Svolge materialmente l'attività.	Chi deve completare il passaggio?
Decisore	Risolve anomalie, approva scelte e gestisce escalation.	Chi ha autorità per decidere?
Controllore	Verifica completezza, qualità e conformità.	Chi firma il controllo finale?

7.3 CONTROLLO QUALITÀ

Il controllo qualità non deve essere casuale. Deve essere integrato nel processo. Nelle attività ad alto rischio, come dichiarazioni, bilanci e invii telematici, il controllo finale deve prevedere verifiche documentate e responsabilità esplicita.

La supervisione non deve trasformarsi nel rifare il lavoro. Il responsabile controlla se il processo è stato seguito, se i passaggi critici sono completi, se l'output rispetta lo standard e se eventuali anomalie sono state documentate.

Quando il controllo trova un errore, la domanda corretta non è soltanto 'chi ha sbagliato?'. La domanda manageriale è 'quale punto del processo ha consentito questo errore?'.

CAPITOLO 8 - SISTEMA DOCUMENTALE

Obiettivo operativo. Organizzare il patrimonio informativo dello studio in modo leggibile, sicuro e aggiornato.

8.1 IL DRIVE CONDIVISO COME INFRASTRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il sistema documentale non è un semplice archivio. È l'infrastruttura che consente allo studio di lavorare con continuità. Se i documenti non sono rintracciabili, se esistono versioni multiple, se le cartelle non sono coerenti, il team perde tempo e aumenta il rischio di errori.

Il drive condiviso deve essere progettato con una logica comprensibile. La struttura proposta prevede quattro macro-aree: processi, clienti, amministrazione e risorse. Ogni area deve avere sottocartelle coerenti e regole di denominazione.

8.2 STRUTTURA CONSIGLIATA

Macro-area	Sottocartelle consigliate	Contenuto
Processi	Checklist, modelli, procedure.	Documenti operativi dello studio.
Clienti	Attivi, archivio.	Cartelle cliente, documenti, comunicazioni e schede.
Amministrazione	Fatturazione, incassi, fornitori, budget.	Gestione interna economica e documentale.
Risorse	Formazione, miglioramento, riunioni.	Materiali didattici, registro errori, verbali e azioni correttive.

8.3 NOMENCLATURA E VERSIONAMENTO

Ogni file operativo deve avere un nome leggibile. Una convenzione efficace è Tipo_Descrizione_Versione, per esempio Check_Bilancio_v2.1.docx. Il tipo identifica la categoria, la descrizione indica il contenuto e la versione permette di riconoscere il documento aggiornato.

Il versionamento deve distinguere modifiche minori e revisioni sostanziali. Una correzione puntuale può diventare v1.1; una rielaborazione importante deve diventare v2.0. Le versioni obsolete non devono rimanere nella cartella operativa principale.

Gli accessi devono essere regolati. Tutti possono leggere ciò che serve al lavoro; solo i responsabili designati devono modificare procedure, checklist e modelli. Questo evita modifiche non coordinate e perdita di coerenza.

CAPITOLO 9 – IL SISTEMA DELLE SCADENZE

Obiettivo operativo. Costruire uno scadenziario centralizzato con dati minimi, alert, dashboard e responsabilità.

9.1 LA SCADENZA COME PROCESSO

Una scadenza non è solo una data. È un processo che richiede raccolta documenti, lavorazione, controllo, firma, invio e archiviazione. Se viene trattata come semplice promemoria, lo studio si accorge troppo tardi delle condizioni necessarie per rispettarla.

Il controllo delle scadenze deve essere centralizzato. La frammentazione tra agende personali, email, fogli separati e memoria individuale aumenta il rischio. Uno scadenziario unico consente di vedere priorità, responsabili, stato e criticità.

9.2 SCEGLIERE LO STRUMENTO

Opzione	Punti di forza	Limiti	Quando usarla
Excel base	Costo zero, personalizzabile, rapido da avviare.	Inserimento manuale, rischio errori, alert non automatici.	Studi piccoli o fase iniziale.
Gestionale	Alert integrati, tracciabilità, integrazione con pratiche.	Costo, configurazione e curva di apprendimento.	Studi con volume elevato e processi maturi.
App dedicate	Accesso mobile, notifiche, condivisione in team.	Integrazione limitata e dipendenza dal fornitore.	Team distribuiti o lavoro ibrido.

9.3 DATI MINIMI E ALERT

Campo	Motivo
Cliente	Collega la scadenza al soggetto interessato.
Tipo scadenza	Descrive l'adempimento.
Data	Definisce il termine effettivo.
Giorni rimanenti	Trasforma la data in priorità visiva.
Stato	Indica avanzamento: da iniziare, in corso, completata, in ritardo.
Responsabile	Assegna accountability.
Alert	Traccia quando è stato inviato il promemoria.

Alert	Azione
T-30	Pianificazione interna e avvio raccolta informazioni.
T-15	Sollecito al cliente e verifica documenti mancanti.
T-7	Escalation al titolare se la pratica non è avviata.
T-1	Gestione emergenza solo per casi critici.

Strumento collegato. 06_Template_Scadenziario.xlsx. Usarlo come registro operativo, con dashboard per scadenze della settimana, ritardi e carico per responsabile.



PARTE III - RISCHIO, CLIENTI E REDDITIVITÀ

CAPITOLO 10 - GESTIONE DEI RISCHI PROFESSIONALI E OPERATIVI

Obiettivo operativo. Prevenire i rischi più frequenti dello studio con metodo, tracciabilità e presidi semplici.

10.1 RISCHIO E ORGANIZZAZIONE

Il rischio professionale non nasce soltanto da errori tecnici. Spesso nasce da difetti organizzativi: documenti arrivati tardi, controlli non formalizzati, comunicazioni non tracciate, responsabilità non chiare, scadenze non presidiate.

Gestire il rischio significa renderlo visibile prima che diventi danno. Lo studio deve identificare i rischi ricorrenti, valutarne probabilità e impatto, e introdurre presidi operativi proporzionati.

10.2 METODO IN TRE FASI

Fase	Domanda	Esempio applicato alle scadenze
Identificare	Quale rischio può verificarsi?	Scadenza persa per documenti incompleti.
Valutare	Quanto è probabile e quanto impatta?	Alta probabilità se non esiste alert; impatto alto per sanzioni e reputazione.
Prevenire	Quale presidio riduce il rischio?	Scadenziario unico, alert T-30/T-15/T-7, manleva a T-0.

10.3 RISCHI PRIORITARI

Rischio	Presidio minimo	Presidio evoluto
Scadenze perse	Registro unico e responsabile.	Dashboard, alert automatici, escalation formalizzata.
Errori fiscali e contabili	Checklist e controllo finale.	Registro errori, analisi causa radice, revisione periodica procedure.
Clienti problematici	Template di sollecito.	Protocollo completo con fasi, PEC, sospensione e riallineamento contrattuale.
Dati non protetti	Backup periodico.	Policy accessi, verifica backup, cybersecurity e formazione.

CAPITOLO 11 - VALUTARE IL PORTAFOGLIO CLIENTI

Obiettivo operativo. Usare valore economico e impegno operativo per decidere dove investire tempo e come proteggere marginalità.

11.1 IL CLIENTE NON VA VALUTATO SOLO SUL FATTURATO

Il fatturato prodotto da un cliente è un dato incompleto. Un cliente può fatturare molto e assorbire così tanto tempo da ridurre drasticamente la marginalità. Un altro può fatturare meno ma essere ordinato, standardizzato e profittevole.

La valutazione del portafoglio clienti deve considerare due dimensioni: valore economico e impegno operativo. L'impegno include ore, urgenze, richieste fuori accordo, ritardi documentali, complessità, interruzioni e tensione relazionale.

11.2 I QUATTRO QUADRANTI

Quadrante	Profilo	Comportamento consigliato
Fidelizzare	Alto valore e basso impegno.	Curare il rapporto, proporre consulenza proattiva, chiedere referral.
Ottimizzare	Alto valore e alto impegno.	Standardizzare, delegare, fatturare attività extra, controllare perimetro.
Standardizzare	Basso valore e basso impegno.	Pacchetti, automazione, template, contatto essenziale.
Trasformare	Basso valore e alto impegno.	Riallineare attese, rinegoziare prezzo, valutare disdetta.

11.3 PIANO D'AZIONE PER QUADRANTE

Per i clienti da fidelizzare, lo studio deve pianificare incontri annuali di revisione, offrire consulenza prima che venga richiesta e valorizzare il potenziale di referral. Questi clienti meritano attenzione qualificata perché generano valore senza consumare eccessiva capacità operativa.

Per i clienti da ottimizzare, lo studio deve evitare che la complessità diventi lavoro extra non fatturato. Checklist, delega interna, definizione di perimetro e preventivazione delle richieste aggiuntive sono strumenti indispensabili.

Per i clienti da standardizzare, la priorità è mantenere efficienza. Servizi a pacchetto, comunicazioni template e riduzione dei touchpoint preservano la marginalità.

Per i clienti da trasformare, il titolare deve intervenire con decisione. Una lettera di riallineamento, un nuovo pricing e una disciplina documentale possono recuperare il rapporto; se non funzionano, la disdetta può essere una scelta professionale corretta.

Strumento collegato. 07_Matrice_Valutazione_Clienti.xlsx. Compilarla almeno una volta l'anno e ogni volta che un cliente assorbe tempo fuori standard.

CAPITOLO 12 - PROTOCOLLO CLIENTI DIFFICILI

Obiettivo operativo. Gestire ritardi, insoluti e aspettative irrealistiche senza improvvisazione.

12.1 PERCHÉ SERVE UN PROTOCOLLO

Il cliente problematico non va gestito solo con pazienza o fastidio. Va gestito con metodo. L'improvvisazione produce incoerenza: a volte lo studio tollera troppo, a volte reagisce tardi, a volte comunica in modo non tracciabile.

Un protocollo consente di mantenere professionalità, gradualità e tutela. Ogni fase deve avere tono, strumento, responsabile e documentazione.

12.2 RITARDO DOCUMENTI

Momento	Azione	Tono	Obiettivo
T-30	Email di promemoria.	Cordiale.	Prevenire il ritardo.
T-15	Email e telefonata.	Fermo.	Ottenere conferma e data di invio.
T-7	Avviso rischio sospensione.	Urgente.	Rendere esplicito il rischio operativo.
T-0	Manleva o discarico.	Formale.	Tutelare lo studio.

12.3 MANCATO PAGAMENTO

Fase	Azione	Responsabile	Documento
1	Sollecito bonario.	Segreteria.	Email template.
2	Sollecito formale.	Titolare.	PEC e raccomandata.
3	Sospensione servizi.	Titolare.	Lettera formale.
4	Recupero crediti.	Titolare.	Studio legale.

12.4 ASPETTATIVE IRREALISTICHE

Quando il cliente chiede prestazioni fuori accordo, la risposta deve ricondurre la conversazione al mandato. Non bisogna limitarsi a dire che l'attività non è inclusa; occorre indicare che cosa è incluso, che cosa viene richiesto in più e quale investimento è necessario.

Script consigliato: Gentile cliente, per garantirle il servizio che si aspetta dobbiamo allineare alcuni punti. Le ricordo che il nostro accordo prevede [X]. Per ottenere [Y] sarà necessario [Z] con un investimento di [€]. Possiamo procedere?

Lo script ha tre funzioni: richiama il contratto, quantifica il delta e chiede conferma. In questo modo la richiesta extra diventa una scelta consapevole del cliente e non un assorbimento silenzioso di tempo dello studio.

Strumento collegato. 09_Protocollo_Clienti_Problematici.docx. Utilizzarlo come base per email, PEC, lettere e call di riallineamento.



CAPITOLO 13 - KPI OPERATIVI E CONTROLLO DELLA MARGINALITÀ

Obiettivo operativo. Misurare ciò che consente di decidere: margini, tempi, errori e soddisfazione.

13.1 DALLA SENSAZIONE AL DATO

Molti studi percepiscono che alcuni clienti sono poco redditizi, che alcune pratiche richiedono troppo tempo o che certi errori si ripetono. Senza dati, però, queste percezioni rimangono impressioni e non diventano decisioni.

Il controllo non deve essere complesso. È sufficiente iniziare con pochi indicatori, aggiornati ogni mese. La regolarità è più importante della sofisticazione. Un dato semplice ma costante è più utile di un sistema avanzato compilato una sola volta.

13.2 I QUATTRO KPI FONDAMENTALI

KPI	Formula/lettura	Decisione possibile
Marginalità per cliente	Fatturato meno costi e tempo assorbito.	Rivedere pricing, processo o rapporto.
Tempo per pratica	Ore previste confrontate con ore effettive.	Correggere stime e individuare colli di bottiglia.
Errori e rilavorazioni	Numero e tipologia di errori mensili.	Intervenire su formazione, checklist o controlli.
NPS	Promotori meno detrattori.	Valutare soddisfazione, fedeltà e potenziale referral.

13.3 SOGLIE DECISIONALI

Indicatore	Soglia	Azione
Margine cliente	Sotto 30%.	Analizzare pricing, ore assorbite e richieste extra.
Delta tempo	Oltre 20% rispetto al previsto.	Avviare analisi causa radice.
Non produttivo	Oltre 20% della giornata.	Ridurre interruzioni, attese e problemi ricorrenti.
NPS	Inferiore a 50.	Approfondire cause di insoddisfazione e recuperare detrattori.

Strumento collegato. 08_Template_KPI_Mensili.xlsx. Utilizzarlo come cruscotto mensile per prendere decisioni su clienti, processi e qualità.

PARTE IV - IMPLEMENTAZIONE E GOVERNO

CAPITOLO 14 - TIME TRACKING E PRODUTTIVITÀ REALE

Obiettivo operativo. Capire dove va il tempo dello studio e come viene trasformato in valore.

14.1 PERCHÉ REGISTRARE IL TEMPO

Il time tracking non serve a controllare le persone in modo burocratico. Serve a capire come lo studio utilizza la propria risorsa più scarsa: il tempo. Senza rilevazione del tempo, lo studio non può stimare correttamente prezzi, margini e carichi.

La registrazione del tempo deve essere sostenibile. Se il sistema è troppo complesso, verrà abbandonato. È preferibile partire con categorie semplici e una revisione settimanale di pochi minuti.

14.2 CATEGORIE STANDARD

Codice	Categoria	Contenuto
C100	Contabilità ordinaria	Registrazioni, liquidazioni IVA, adempimenti periodici.
C200	Dichiarazioni	Modelli PF, dichiarazioni societarie, 770, IRAP.
C300	Bilanci	Chiusure, assestamenti, nota integrativa, relazioni.
C400	Consulenza	Pianificazione fiscale, contenzioso, call e incontri.
C500	Amministrazione studio	Fatturazione, incassi, pagamenti e gestione interna.
C600	Formazione	Aggiornamento professionale, corsi, letture.
C700	Non produttivo	Attese, interruzioni, problemi IT, tempi morti.

14.3 LETTURA MENSILE

Ogni mese lo studio dovrebbe rispondere a tre domande. Quanto tempo assorbe ogni tipo di cliente? Quanto tempo non produttivo è tollerabile? Dove si perde più tempo?

Se un cliente assorbe molto tempo rispetto al fatturato, va rinegoziato o ricondotto a processi più standard. Se il non produttivo supera stabilmente il venti per cento, occorre identificare la causa principale: interruzioni, attese burocratiche, problemi IT o rilavorazioni.

CAPITOLO 15 - MIGLIORAMENTO CONTINUO

Obiettivo operativo. Trasformare errori e criticità in interventi correttivi misurabili.

15.1 CULTURA DELL'ERRORE

Il miglioramento continuo richiede una cultura in cui l'errore possa essere discusso. Se il team teme sanzioni o giudizi personali, gli errori verranno nascosti e lo studio perderà informazioni preziose.

Discutere un errore non significa deresponsabilizzare. Significa spostare l'attenzione dalla colpa alla causa. Un errore ricorrente segnala quasi sempre un problema di processo, formazione, controllo o comunicazione.

15.2 RIUNIONE MENSILE DI MIGLIORAMENTO

Elemento	Regola
Durata	30 minuti.
Base	KPI, errori, criticità, feedback.
Domanda guida	Che cosa non ha funzionato e quale parte del processo va corretta?
Output	Azione correttiva con responsabile e scadenza.
Verifica	Controllo nella riunione successiva.

15.3 REGISTRO ERRORI

Il registro errori deve contenere data, processo, descrizione dell'errore, impatto, causa presunta, azione correttiva, responsabile e scadenza. Non deve diventare uno strumento punitivo; deve essere il luogo in cui lo studio trasforma l'esperienza in procedura.

Quando un errore si ripete, la checklist deve essere aggiornata. Quando un errore deriva da competenza insufficiente, va programmata formazione. Quando deriva da ruolo ambiguo, va ridefinita la responsabilità.

CAPITOLO 16 - PIANO DI IMPLEMENTAZIONE A 90 GIORNI

Obiettivo operativo. Passare dalla teoria all'adozione concreta con un percorso progressivo in tredici settimane.

16.1 PERCHÉ 90 GIORNI

Novanta giorni sono un tempo adeguato per modificare abitudini senza perdere concentrazione. Un piano troppo breve rischia di essere superficiale; un piano troppo lungo rischia di disperdersi. Il percorso deve partire da pochi processi. L'obiettivo non è riorganizzare tutto lo studio contemporaneamente, ma costruire un primo nucleo funzionante e replicabile.

16.2 LE SETTE FASI

Fase	Periodo	Attività
Diagnosi	Settimane 1-2	Audit, interviste ai collaboratori, scelta dei tre processi critici.
Mappatura	Settimane 3-4	Descrizione dei processi, ruoli, tempi standard e criticità.
Costruzione	Settimane 5-6	Checklist, modelli, cartelle condivise.
Test	Settimane 7-8	Formazione di due ore e prova su casi reali.
Lancio	Settimane 9-10	Adozione ufficiale, monitoraggio giornaliero, supporto al team.
Misura	Settimane 11-12	KPI, riunione di miglioramento, lezioni apprese.
Review	Settimana 13	Decisione: proseguire, correggere o estendere.

16.3 REVIEW DEI 90 GIORNI

La review non deve cercare la perfezione. Deve verificare se il sistema ha prodotto più chiarezza, meno interruzioni, migliore tracciabilità e dati utili. Se i processi funzionano all'ottanta per cento, il risultato è già significativo.

La review deve decidere se consolidare, correggere o estendere. Consolidare significa continuare sullo stesso perimetro. Correggere significa modificare checklist, ruoli o strumenti. Estendere significa applicare il metodo ad altri processi.

Strumento collegato. 10_Piano_Implementazione_90_Giorni.docx. Usarlo come piano di progetto interno, con milestone e responsabilità.

CAPITOLO 17 - COINVOLGERE IL TEAM E GESTIRE LA RESISTENZA

Obiettivo operativo. Trasformare la riorganizzazione da imposizione a partecipazione attiva.

17.1 LA RESISTENZA È INFORMAZIONE

Ogni cambiamento organizzativo genera resistenza. La resistenza non deve essere letta automaticamente come mancanza di volontà. Può esprimere timore di perdere autonomia, sfiducia verso procedure introdotte e poi abbandonate, paura della tecnologia o sovraccarico operativo.

Il titolare deve ascoltare le obiezioni e rispondere con soluzioni concrete. Coinvolgere il team non significa rinunciare alla direzione; significa rendere il cambiamento comprensibile, utile e sostenibile.

17.2 LE QUATTRO LEVE

Leva	Applicazione concreta
WIIFM	Mostrare a ciascuno cosa ci guadagna: meno stress, meno errori, più autonomia.
Quick wins	Produrre risultati visibili entro trenta giorni.
Formazione breve	Sessioni pratiche, massimo due ore, basate su casi reali.
Feedback continuo	Dieci minuti settimanali per raccogliere cosa non funziona.

17.3 OBIEZIONI RICORRENTI

Obiezione	Risposta efficace
Non ho tempo.	Questo serve a risparmiare tempo. Iniziamo con dieci minuti al giorno.
Abbiamo sempre fatto così.	Se funziona, standardizziamolo. Se non funziona, miglioriamolo insieme.
Non sono bravo con la tecnologia.	Gli strumenti devono essere semplici e l'affiancamento sarà progressivo.
Non mi fido dei processi.	I processi sono strumenti, non prigionieri. Li adattiamo quando l'evidenza lo richiede.

CAPITOLO 18 - LANCIO OPERATIVO E CONTROLLO DEL GO-LIVE

Obiettivo operativo. Portare i processi nella routine senza creare caos nella fase di avvio.

18.1 CHECKLIST DI LANCIO

Prima di andare live, ogni processo deve superare una verifica strutturata. Il lancio non deve dipendere dall'entusiasmo del momento. Deve essere autorizzato quando test, formazione, strumenti, monitoraggio e comunicazione sono pronti.

Il go-live è una fase delicata perché il team passa dal vecchio modo di lavorare al nuovo. Nei primi giorni è normale rallentare. La lentezza iniziale non è fallimento; è apprendimento.

18.2 AREE DA VERIFICARE

Area	Verifiche
Test	Almeno tre casi reali, tempi confrontati, output conforme.
Formazione	Collaboratori formati, checklist compresa, canale di supporto noto.
Strumenti	Modelli accessibili, cartelle funzionanti, backup verificato.
Monitoraggio	KPI definiti, prima review fissata, responsabile nominato.
Comunicazione	Clienti o esterni informati quando necessario.

18.3 REGOLE DEI PRIMI GIORNI

Regola	Applicazione
Soft launch	Iniziare con un cliente facile e collaborativo.
Supporto massiccio	Per i primi cinque casi, un responsabile deve essere raggiungibile.
Documentazione immediata	Ogni variazione alla checklist va registrata subito.
Pazienza operativa	I primi giorni sono più lenti, poi il processo accelera.

CAPITOLO 19 - CASO STUDIO: DA CAOS A SISTEMA

Obiettivo operativo. Leggere un esempio applicativo per comprendere costi, ritorni e risultati attesi.

19.1 CONTESTO INIZIALE

Il caso studio riguarda uno studio composto da tre commercialisti, con centoventi clienti attivi, competenza tecnica elevata e ruoli non formalizzati. La frase che sintetizza il problema è: lavoriamo tantissimo ma non sappiamo se guadagniamo.

Questa frase mostra la differenza tra carico di lavoro e governo economico. Lo studio era occupato, ma non aveva visibilità sufficiente su margini, tempi, scadenze e clienti problematici.

19.2 INTERVENTO REALIZZATO

Prima	Dopo
Scadenze gestite con post-it e memoria.	Scadenziario e monitoraggio mensile.
Processi svolti ognuno a modo proprio.	Cinque processi mappati e otto checklist.
Tutti fanno tutto.	Ruoli e responsabilità più chiari.
Bilancio in circa venti ore.	Bilancio in circa quattordici ore.
Marginalità ignota.	Incremento del cliente medio e tre clienti dismessi.

19.3 INVESTIMENTO E RITORNO

L'investimento complessivo è stato di sessanta ore in sei mesi: quaranta ore del titolare e venti ore dei collaboratori. Su un fatturato di trecentomila euro, la marginalità è cresciuta del quindici per cento, con un ritorno annuo stimato di quarantacinquemila euro.

La lezione principale è che il miglioramento non deriva dall'aver lavorato di più, ma dall'aver smesso di rifare le cose tre volte. La riduzione di errori, rilavorazioni e dispersioni produce valore ogni anno, non solo nel momento dell'intervento.



PARTE V – APPENDICI E GUIDE

GUIDA ALL'USO DEI TOOL OPERATIVI

Finalità. Questa parte spiega come usare concretamente i dieci strumenti predisposti. Ogni tool non deve essere considerato un file isolato, ma un componente del sistema organizzativo complessivo dello studio.

01_TEMPLATE_AUDIT_STUDIO.XLSX

Il template di audit è il punto di ingresso del percorso. Va compilato prima di intervenire sui processi, perché consente di individuare se il problema principale riguarda procedure, ruoli, strumenti o cultura interna.

La compilazione deve essere svolta dal titolare e, se possibile, confrontata con la percezione dei collaboratori. Quando il titolare attribuisce un punteggio alto e il team ne attribuisce uno basso, la differenza è già un'informazione organizzativa rilevante.

Il file non deve essere archiviato dopo la prima compilazione. Va ripreso dopo novanta giorni, poi almeno ogni sei mesi. Il confronto tra punteggi permette di capire se le azioni correttive hanno prodotto miglioramento reale.

Istruzioni operative

1. Compilare tutte le dodici domande senza forzare risposte positive.
2. Annotare nelle note operative le criticità osservate, non solo il punteggio.
3. Usare il risultato per scegliere i tre processi da mappare per primi.
4. Ripetere l'audit dopo la review dei novanta giorni.

02_TEMPLATE_MAPPATURA_PROCESSO.DOCX

La mappatura è il momento in cui un'attività ricorrente diventa processo governabile. Il template deve descrivere input, passaggi, responsabili, tempi e output. Non serve produrre una procedura perfetta: serve rendere visibile ciò che oggi è implicito.

Il documento va compilato partendo dai processi più critici. Se una dichiarazione, una chiusura bilancio o una raccolta documenti genera ritardi ricorrenti, quel flusso deve essere mappato prima di altri.

La mappatura deve essere discussa con chi esegue materialmente il lavoro. Una procedura scritta solo dal titolare può essere formalmente corretta ma operativamente irrealistica.

Istruzioni operative

5. Indicare chiaramente input e output del processo.
6. Scrivere le attività in sequenza, senza saltare passaggi dati per scontati.
7. Assegnare un responsabile a ogni attività.
8. Stimare tempi standard e registrare criticità attuali.
9. Aggiornare il documento dopo il test su casi reali.

03_CHECKLIST_CHIUSURA_BILANCIO.DOCX

La chiusura del bilancio è un processo ad alta densità tecnica e ad alto rischio di omissioni. La checklist serve a ridurre la dipendenza dalla memoria individuale e a rendere verificabile lo stato della pratica.

Il valore della checklist non sta nell'elenco in sé, ma nella sua utilizzazione sistematica. Ogni fase deve essere spuntata, datata e, quando necessario, annotata. Il responsabile del controllo qualità deve poter capire rapidamente che cosa è stato fatto e che cosa resta da fare.

La checklist deve diventare uno strumento di formazione. Un collaboratore junior può seguirla per comprendere la sequenza logica della chiusura; un senior può usarla per verificare che il metodo di studio sia rispettato.

Istruzioni operative

10. Usarla su ogni pratica di chiusura, non solo sui casi complessi.
11. Annotare anomalie e passaggi non standard.
12. Aggiornare la checklist quando un errore ricorrente segnala un controllo mancante.
13. Archiviare la checklist con la documentazione della pratica.

04_CHECKLIST_DICHIARAZIONE_PF.DOCX

La dichiarazione PF viene proposta nel corso come processo esemplare perché ha fasi chiare, tempi standard e punti di controllo. Il modello prevede ricevimento documenti, elaborazione, revisione e invio, con obiettivo di completamento entro 4,5 giorni lavorativi dalla ricezione completa.

Il concetto essenziale è la ricezione completa. Il tempo standard non decorre dalla prima email del cliente, ma dal momento in cui lo studio dispone dei documenti necessari. Questo criterio va comunicato e tracciato.

Gli alert al giorno due e l'escalation al giorno quattro servono a evitare che la pratica resti ferma per incompletezze o anomalie. Il sistema deve anticipare il blocco, non scoprirlo alla scadenza.

Istruzioni operative

14. Registrare la data di ricezione completa dei documenti.
15. Attivare alert se la documentazione è incompleta al giorno due.
16. Separare elaborazione e revisione.
17. Consegnare al cliente ricevuta e conferma di trasmissione.

05_CHECKLIST_ACQUISIZIONE_CLIENTE.DOCX

L'acquisizione cliente è un processo core spesso sottovalutato. Se il cliente entra nello studio senza una fase ordinata di qualificazione, mandato, preventivo, anagrafica, scadenze e documentazione iniziale, il disordine comincia dal primo giorno.

La checklist consente di valutare valore economico, impegno operativo, rischi e perimetro del servizio prima della firma. Questo evita rapporti avviati con aspettative indefinite o prezzo non coerente con la complessità.

Il processo di onboarding deve concludersi con cartella cliente creata, anagrafica aperta, scadenze inserite e istruzioni operative inviate al cliente.

Istruzioni operative

18. Qualificare il prospect prima di formulare il preventivo.

19. Definire chiaramente attività incluse ed escluse.

20. Raccogliere mandato e documenti iniziali.

21. Inserire subito le scadenze nello scadenziario.

06_TEMPLATE_SCADENZIARIO.XLSX

Lo scadenziario è il presidio centrale contro la gestione a memoria. Deve contenere cliente, scadenza, data, giorni rimanenti, stato, responsabile e alert. Ogni riga deve essere leggibile come unità di responsabilità.

La dashboard non è un abbellimento. È lo strumento per il briefing settimanale: quante scadenze ci sono nei prossimi sette giorni, quante sono in ritardo e come è distribuito il carico tra responsabili.

Il file deve essere aggiornato con disciplina. Uno scadenziario incompleto dà una falsa sensazione di controllo. Per questo va nominato un responsabile della manutenzione e va rivisto a cadenza fissa.

Istruzioni operative

22. Aggiornare date, stati e responsabili almeno una volta a settimana.

23. Usare i filtri per responsabile e stato.

24. Verificare ogni lunedì le scadenze dei successivi sette giorni.

25. Attivare escalation quando una pratica critica non è avviata.

07_MATRICE_VALUTAZIONE_CLIENTI.XLSX

La matrice consente di leggere il portafoglio clienti non solo in termini di fatturato, ma anche di impegno operativo. Questa distinzione è decisiva perché la marginalità reale dipende dal tempo e dall'energia assorbiti.

Il tool classifica i clienti in quattro quadranti: fidelizzare, ottimizzare, standardizzare, trasformare. Ogni quadrante corrisponde a un comportamento gestionale diverso.

La matrice deve essere discussa dal titolare con i referenti di pratica. Alcuni clienti possono sembrare profittevoli ma generare continue urgenze, richieste extra e rilavorazioni. Altri possono avere fatturato più basso ma processo semplice e stabile.

Istruzioni operative

- 26. Impostare soglie coerenti con la dimensione dello studio.
- 27. Inserire fatturato e ore/impegno operativo.
- 28. Analizzare i clienti nel quadrante trasformare.
- 29. Ripetere la classificazione almeno una volta l'anno.

08_TEMPLATE_KPI_MENSILI.XLSX

Il template KPI è lo strumento con cui lo studio passa dalla percezione alla decisione. Misura marginalità, tempi, errori e soddisfazione. Questi quattro indicatori coprono economia, produttività, qualità e relazione con il cliente.

Il file non deve diventare un adempimento amministrativo. Deve essere discusso in riunione mensile e deve generare decisioni: rivedere un prezzo, correggere una procedura, formare un collaboratore, recuperare un cliente insoddisfatto.

La prima compilazione può essere imperfetta. È normale. Il valore aumenta con la continuità, perché solo il confronto mensile mostra tendenze e scostamenti.

Istruzioni operative

- 30. Compilare marginalità per cliente.
- 31. Confrontare tempi previsti ed effettivi.
- 32. Registrare errori e rilavorazioni.
- 33. Rilevare NPS periodicamente.
- 34. Usare la riunione mensile per decidere azioni correttive.

09_PROTOCOLLO_CLIENTI_PROBLEMATICI.DOCX

Il protocollo protegge lo studio da tre situazioni ricorrenti: documenti in ritardo, mancati pagamenti e aspettative irrealistiche. In tutti e tre i casi il problema non deve essere gestito con improvvisazione.

La progressione delle comunicazioni è essenziale. Prima si ricorda, poi si sollecita, poi si formalizza, infine si tutela lo studio. Ogni passaggio deve essere tracciato nella cartella cliente.

Il protocollo aiuta anche il team. Un collaboratore non deve decidere da solo quanto essere fermo con un cliente: segue una regola condivisa e sa quando coinvolgere il titolare.

Istruzioni operative

- 35. Usare template diversi per T-30, T-15, T-7 e T-0.
- 36. Conservare tutte le comunicazioni.
- 37. Passare a PEC o raccomandata quando il sollecito diventa formale.
- 38. Usare lo script di riallineamento per attività fuori mandato.

10_PIANO_IMPLEMENTAZIONE_90_GIORNI.DOCX

Il piano a novanta giorni traduce il corso in progetto. Senza piano, il rischio è uscire dalla formazione con entusiasmo e rientrare nello studio senza cambiamento. Il piano definisce fasi, tempi e output.

La sequenza è progressiva: diagnosi, mappatura, costruzione, test, lancio, misura, review. Saltare una fase indebolisce le successive. Lanciare senza testare genera resistenza; misurare senza processi definiti produce dati confusi.

La review finale non deve chiedere se tutto è perfetto. Deve chiedere se lo studio è più controllabile, se i processi scelti funzionano meglio e se il team usa gli strumenti.

Istruzioni operative

- 39. Scegliere tre processi iniziali.
- 40. Assegnare un responsabile del progetto.
- 41. Programmare formazione breve.
- 42. Fissare review a due settimane dal lancio e review finale a novanta giorni.



APPENDICI OPERATIVE

Uso delle appendici. Le appendici riportano schemi e modelli applicativi da usare insieme ai file Word ed Excel predisposti. Possono essere copiati nelle procedure interne dello studio o trasformati in istruzioni per il team.

APPENDICE A - SEQUENZA MINIMA PER PARTIRE

Giorno	Azione	Output
1	Compilare audit studio.	Punteggio e aree critiche.
2	Elencare i cinque processi principali.	Lista processi e priorità.
3	Scegliere tre processi critici.	Perimetro iniziale.
4	Mappare il primo processo.	Input, attività, responsabili, output.
5	Creare una checklist semplice.	Prima checklist operativa.
6	Avviare scadenziario centralizzato.	Registro condiviso.
7	Definire tre KPI mensili.	Cruscotto iniziale.

APPENDICE B - MODELLO DI REGISTRO ERRORI

Campo	Descrizione
Data	Quando è stato rilevato l'errore.
Processo	A quale processo si riferisce.
Descrizione	Che cosa è accaduto.
Impatto	Tempo perso, rischio, cliente coinvolto, costo.
Causa presunta	Procedura assente, ruolo ambiguo, formazione, comunicazione, strumento.
Azione correttiva	Che cosa si decide di modificare.
Responsabile	Chi segue l'azione.
Scadenza	Quando verificare l'efficacia.

APPENDICE C - SCRIPT DI RIALLINEAMENTO CLIENTE

Gentile cliente, per garantirle il servizio che si aspetta dobbiamo allineare alcuni punti. Le ricordo che il nostro accordo prevede [descrivere attività comprese]. La richiesta che lei formula riguarda invece [descrivere attività aggiuntiva]. Per ottenere questo risultato sarà necessario [descrivere attività, tempi e responsabilità] con un investimento di [importo]. Possiamo procedere?

Dopo la call, inviare sempre riepilogo scritto. Il riepilogo deve indicare che cosa è incluso, che cosa è extra, quale importo viene richiesto e quale conferma è attesa dal cliente.

APPENDICE D - BRIEFING SETTIMANALE SCADENZE

Passaggio	Domanda
1	Quali scadenze cadono nei prossimi sette giorni?
2	Quali pratiche sono in ritardo?
3	Chi è il responsabile di ogni pratica critica?
4	Quali documenti cliente mancano?
5	Quali escalation vanno attivate oggi?

APPENDICE E - TOOLKIT DEI FILE PREDISPOSTI

File	Formato	Quando usarlo
01_Template_Audit_Studio	XLSX	All'inizio del percorso e ogni sei mesi.
02_Template_Mappatura_Processo	DOCX	Per descrivere i processi prioritari.
03_Checklist_Chiusura_Bilancio	DOCX	Per standardizzare la chiusura bilancio.
04_Checklist_Dichiarazione_PF	DOCX	Per gestire dichiarazioni PF con tempi e controlli.
05_Checklist_Acquisizione_Cliente	DOCX	Per onboarding e firma mandato.
06_Template_Scadenziario	XLSX	Per il controllo centralizzato delle scadenze.
07_Matrice_Valutazione_Clienti	XLSX	Per classificare clienti e decidere azioni.
08_Template_KPI_Mensili	XLSX	Per marginalità, tempi, errori e NPS.
09_Protocollo_Clienti_Problematici	DOCX	Per ritardi, insoluti e aspettative fuori accordo.
10_Piano_Implementazione_90_Giorni	DOCX	Per pianificare e monitorare il progetto.

CONCLUSIONE OPERATIVA

Organizzare uno studio non significa produrre carta. Significa costruire un sistema che consenta alle persone di lavorare meglio, al titolare di governare il business e al cliente di ricevere un servizio più affidabile.

Il percorso proposto parte da azioni semplici: diagnosi, tre processi, due checklist, uno scadenziario, tre KPI. Da qui si costruisce progressivamente un metodo più robusto. La trasformazione non richiede perfezione iniziale; richiede continuità.

Uno studio organizzato lavora meglio, guadagna di più e stressa meno. Il valore non è nel singolo documento, ma nell'abitudine di usare processi, dati e miglioramento continuo come strumenti ordinari di gestione professionale.

Una riflessione finale, necessariamente scomoda. Domani mattina squillerà il telefono. Sarà il cliente che non porta mai i documenti in tempo, paga quando gli fa più comodo e chiama ogni settimana per sapere *“com'è messa la sua situazione”*. La tentazione di rispondere, come sempre, è forte. Ma ogni volta che si risponde, come sempre, si rinforza un sistema che non funziona.

L'organizzazione è uno strumento, non un obiettivo. L'obiettivo è avere una vita professionale degna di questo nome: competente, redditizia, sostenibile nel lungo periodo. Costruire il sistema è il modo per arrivarci.

L'imperativo finale: non uscire dalla lettura di questo manuale con la sensazione di aver capito molte cose. Uscirne con l'impegno concreto di fare almeno una cosa diversamente già da domani. Non cento azioni. Una. Ben definita, con un responsabile e una scadenza. Il viaggio di mille miglia inizia con un singolo passo!

