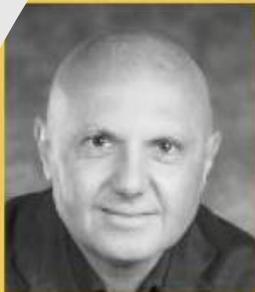


azioni



Rosario Faraci

Prof. Ordinario di Principi di Management
Università di Catania “Modelli organizzativi in evoluzione:
centralità delle risorse umane”



Lorenzo Nicolò Meazza

Avvocato e membro della Camera Penale di Milano
“Modelli organizzativi: quali rischi e opportunità”



Giovanni Emmi

iscritto Ordine Commercialisti Catania
“Trasformare i modelli organizzativi per commercialisti
applicando allo studio la formula SGIT2L”

Modelli organizzativi in evoluzione: la centralità delle risorse umane

1. Professione, professionalità e professionalizzazione
2. Evoluzione della professione
3. Togetherness: lavorare insieme. Come?
4. I nuovi modelli organizzativi
5. Il Personal Business Model del professionista

Modelli organizzativi in evoluzione: la centralità delle risorse umane

1. Professione, professionalità e professionalizzazione
2. Evoluzione della professione
3. Togetherness: lavorare insieme. Come?
4. I nuovi modelli organizzativi
5. Il Personal Business Model del professionista

1



Professione, Professionalità, Professionalizzazione



COMPETENZE-CHIAVE PER L'APPRENDIMENTO PERMANENTE



(3)

TOP10 2025

1. Pensiero analitico e innovativo
2. Strategie di apprendimento attivo
3. Problem solving
4. Pensiero critico e analitico
5. Creatività, originalità e iniziativa
6. Leadership e influenza sociale
7. Utilizzo della tecnologia
8. Programmazione informatica
9. Resilienza, resistenza allo stress e flessibilità
10. Ragionamento, problem solving e ideazione

Modelli organizzativi in evoluzione: la centralità delle risorse umane

1. Professione, professionalità e professionalizzazione
2. Evoluzione della professione
3. Togetherness: lavorare insieme. Come?
4. I nuovi modelli organizzativi
5. Il Personal Business Model del professionista

2



Evoluzione della Professione

OGGI







STP

SOCIETÀ TRA PROFESSIONISTI

DOMANI



Un esempio nell'evoluzione della professione: l'Intelligenza Artificiale

Tax Preparation
Software

Audit Software

Financial Modeling
Software

Expense
Management
Software

Providing insights

Enhancing Decision
Making

Automating routine
tasks

Un esempio nell'evoluzione della professione: Big Data e Cloud Computing

Increasing the volume and the complexity of DATA

Enhancing DECISION MAKING

Automating Routine Tasks

Providing INSIGHTS

Data Storage and Back Up

Collaboration

Software Access

Cost Savings

Un esempio nell'evoluzione della professione: Start Ups come Clienti

I bisogni delle start up sono differenti dai business tradizionali

La tolleranza e la propensione al RISCHIO sono differenti

I mercati sono meno definiti, turbolenti e in continua evoluzione

Talora, i mercati non ci sono nemmeno e vanno «creati»

Fluidità della governance proprietaria delle start up

Nuovi strumenti rispetto a quelli tradizionali: es. il business model

Varietà e variabilità dei team imprenditoriali

UN MONDO NUOVO e IBRIDO

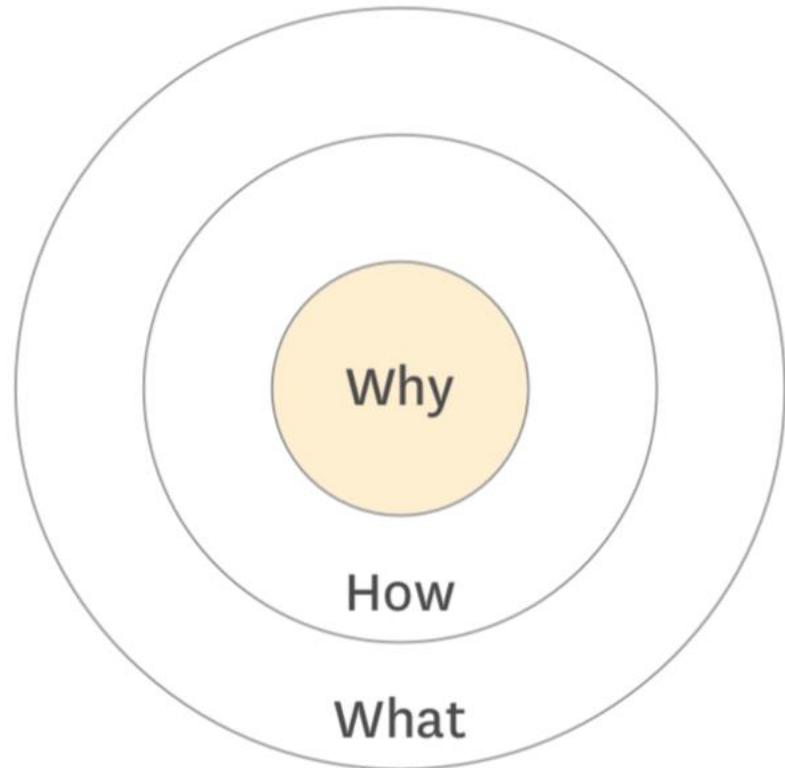
Modelli organizzativi in evoluzione: la centralità delle risorse umane

1. Professione, professionalità e professionalizzazione
2. Evoluzione della professione
3. Togetherness: lavorare insieme. Come?
4. I nuovi modelli organizzativi
5. Il Personal Business Model del professionista

3



Togetherhness



Why - Your Purpose

What is your cause? What do you believe?

How - Your Process

Specific actions taken to realise your Why.

What - Your Process

What do you do? The result of Why. Proof.

SIMON
SINEK

PARTIRE

DAL



PERCHÉ

COME TUTTI I GRANDI LEADER SANNO
ISPIRARE COLLABORATORI E CLIENTI

FRANCOANGELI



Un'idea: trasformare gli studi professionali in spazi di co-working ed ospitare start up e team imprenditoriali

NETWORKING
OPPORTUNITIES

ACCESS TO
RESOURCES

COLLABORATION

COST SAVINGS

CROSS
FERTILIZATION

WHY

- Disallineamento del sistema di obiettivi, aspettative ed incentivi

HOW

- Problemi di comunicazione
- Mancanza di fiducia e scarsa cultura del teamwork

HOW

- Carenza di leadership
- Incapacità nella gestione dei conflitti

Fallimento delle esperienze «associative fra professionisti»

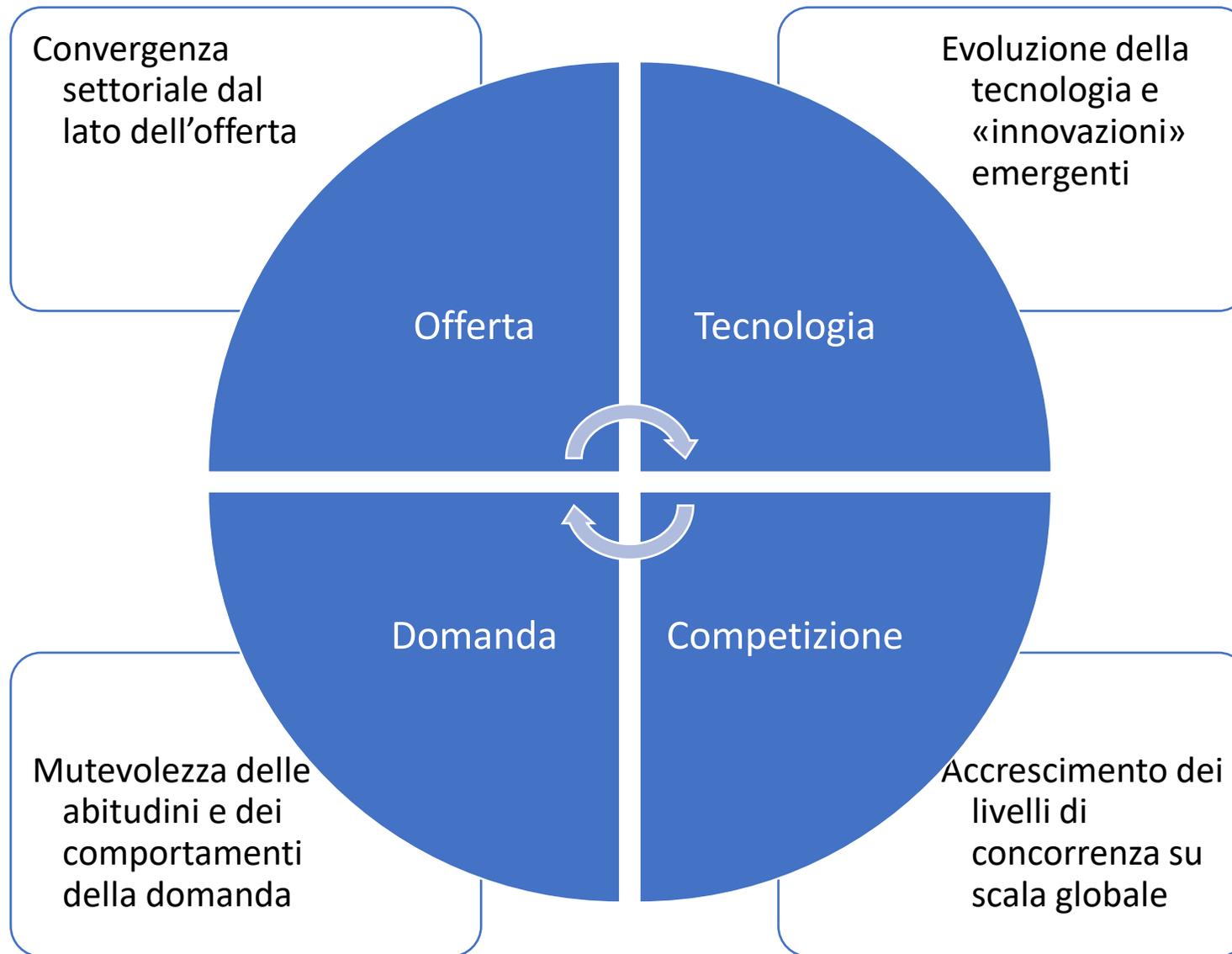
Modelli organizzativi in evoluzione: la centralità delle risorse umane

1. Professione, professionalità e professionalizzazione
2. Evoluzione della professione
3. Togetherness: lavorare insieme. Come?
4. I nuovi modelli organizzativi
5. Il Personal Business Model del professionista



4

Nuovi modelli organizzativi

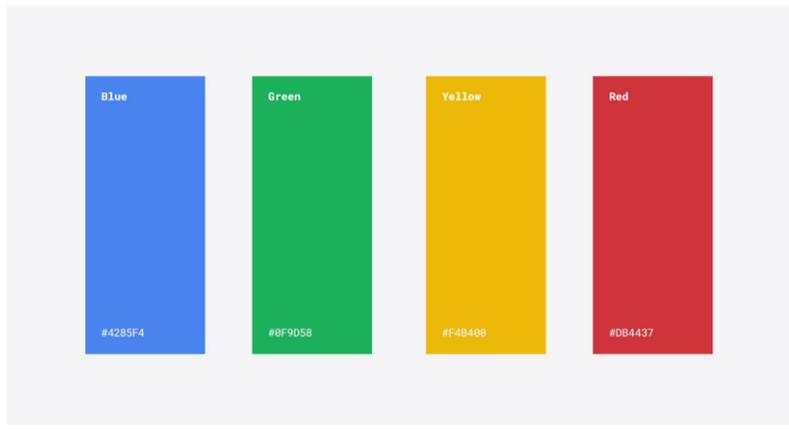


Fattori interni

no al micromanagement



flexible, agile, remote e smart working



Digital transformation



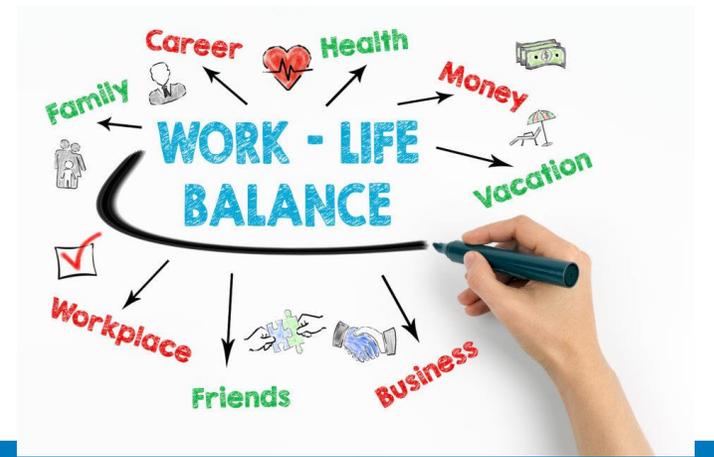
empowerment



soddisfazione sul posto di lavoro



work-life balance



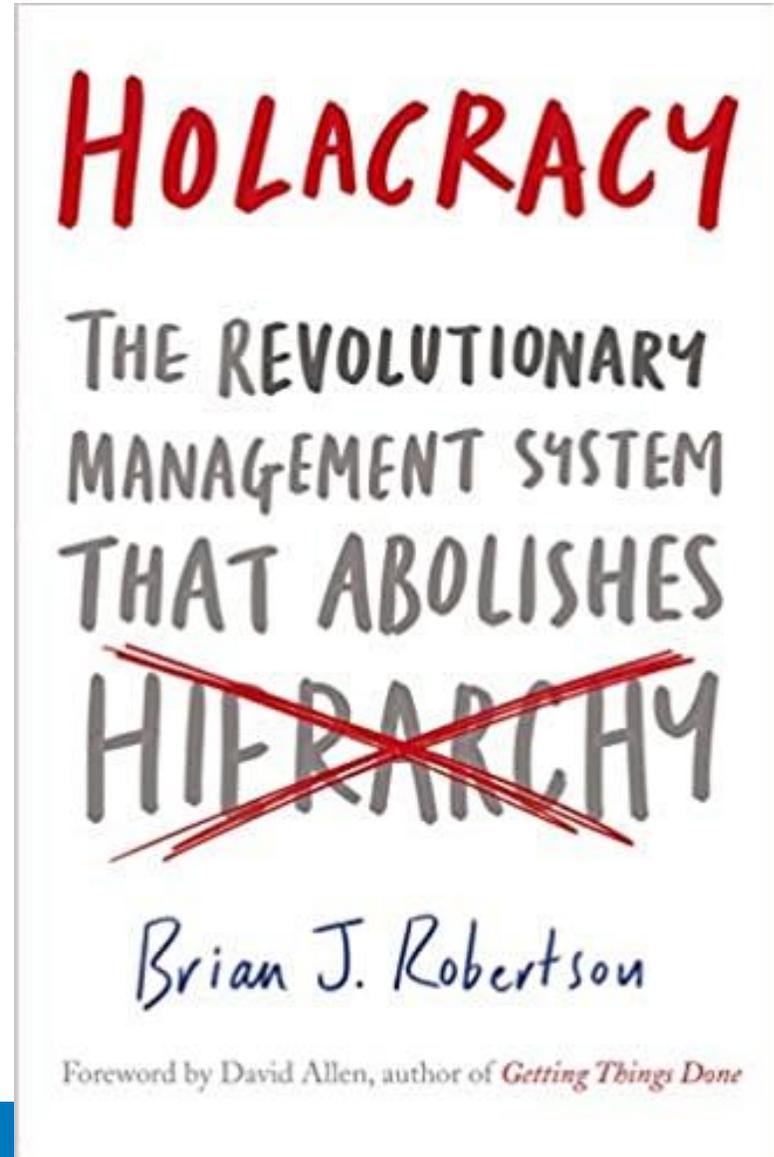
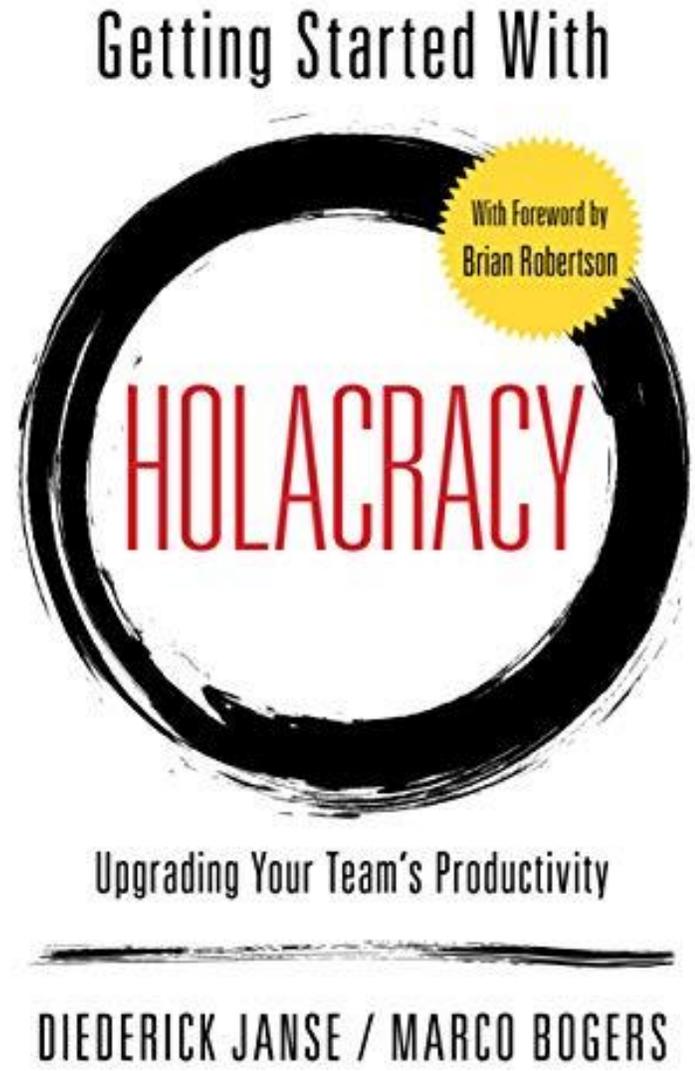
L'importanza della fiducia



WHAT INFLUENCES TRUST?

Trust may be influenced by a variety of factors, some of which may be related to personality and disposition.





Harvard Business Review



ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Beyond the Holacracy Hype

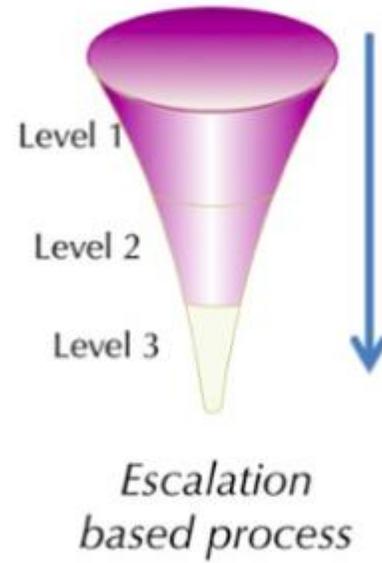
by Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner, and Michael Lee

FROM THE JULY-AUGUST 2016 ISSUE

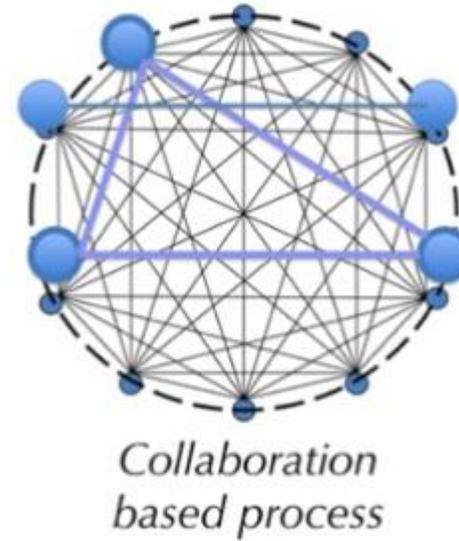
Holacracy

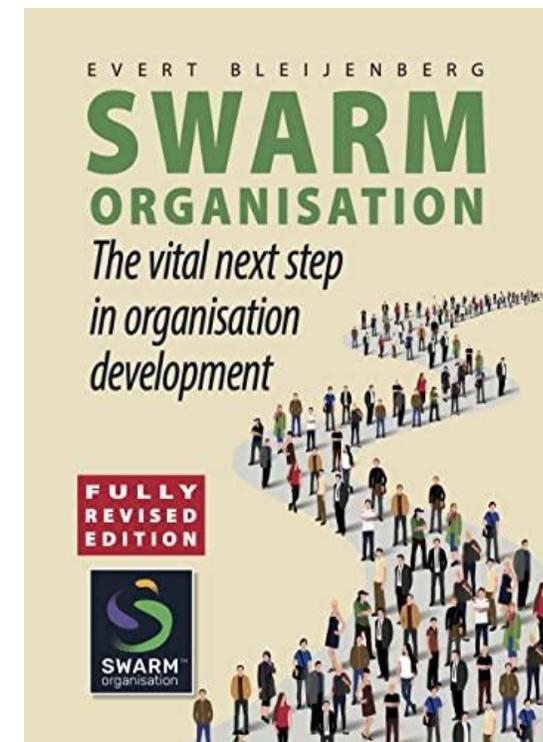
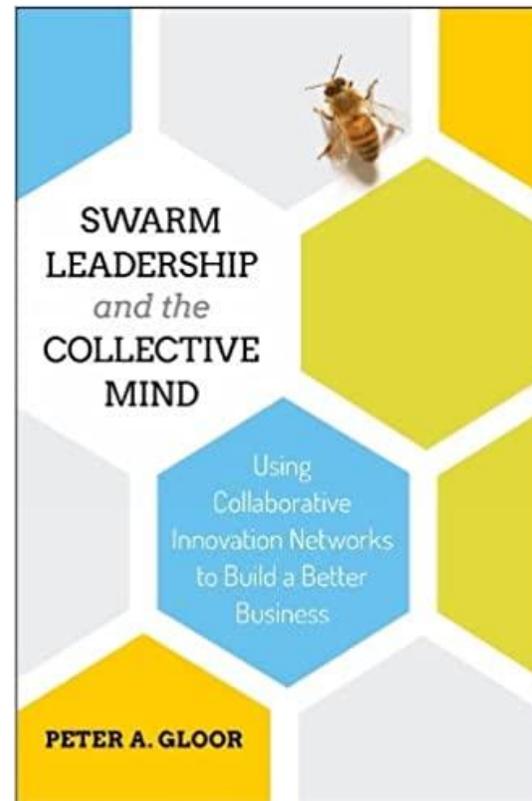
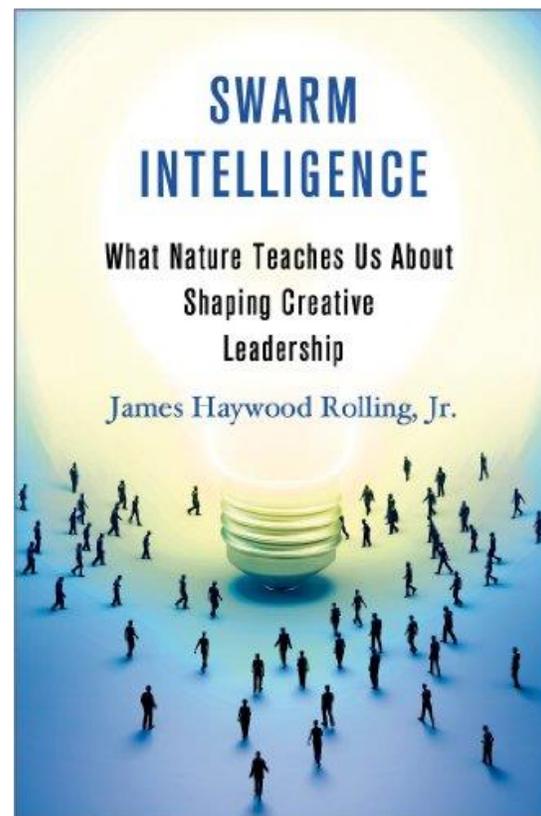
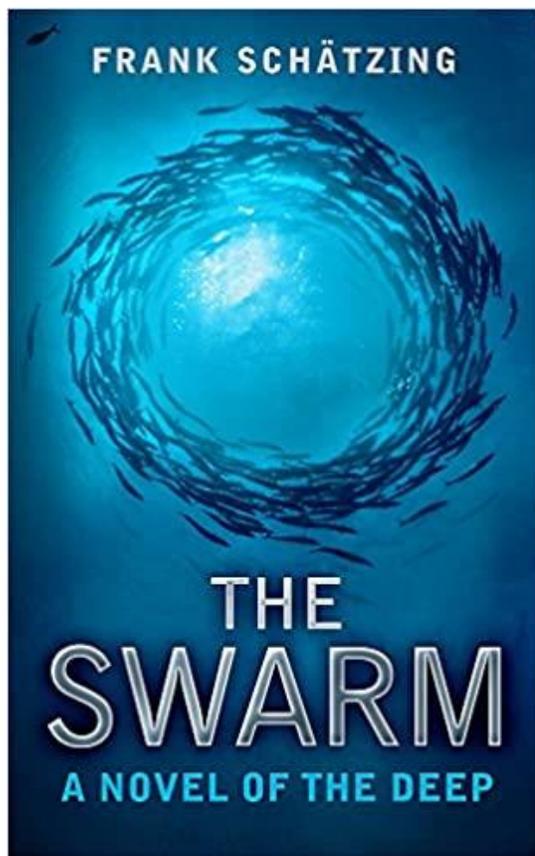
Is a management system and organizational structure that aims to **decentralize** decision-making and **distribute** power among a large number of individuals

Old Model: Streaming



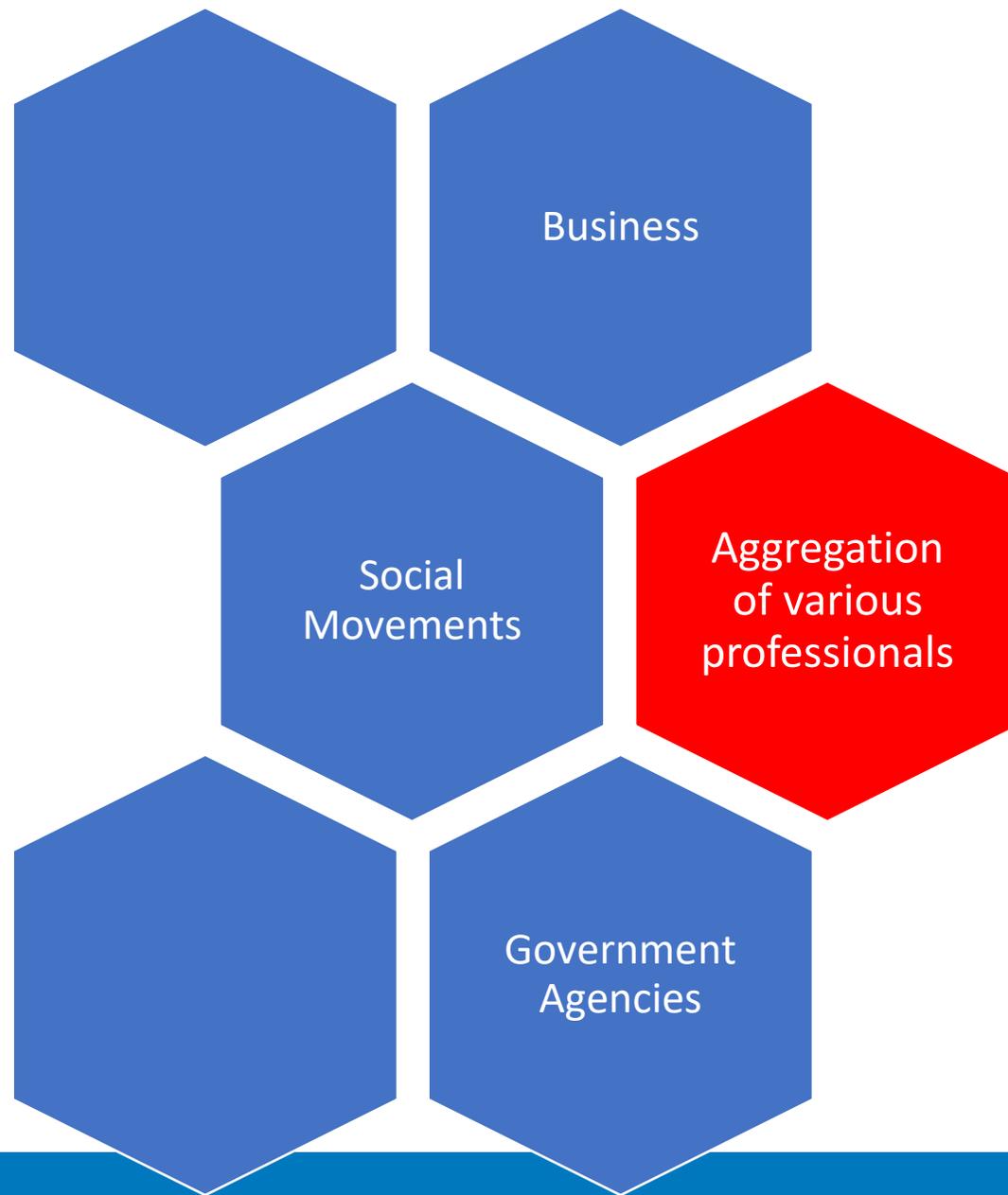
New Model: Swarming





Swarming

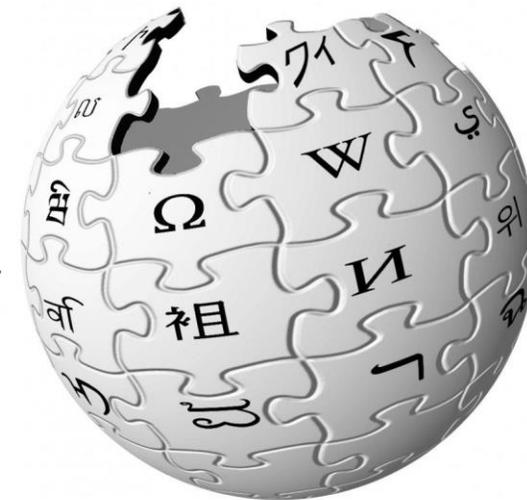
Organizational structures that are designed to be flexible, adaptable, and able to quickly respond to changing circumstances. **Decisions** are decentralized and **power** is distributed among a large number of individuals



Come?



WIKIPEDIA
The Free Encyclopedia



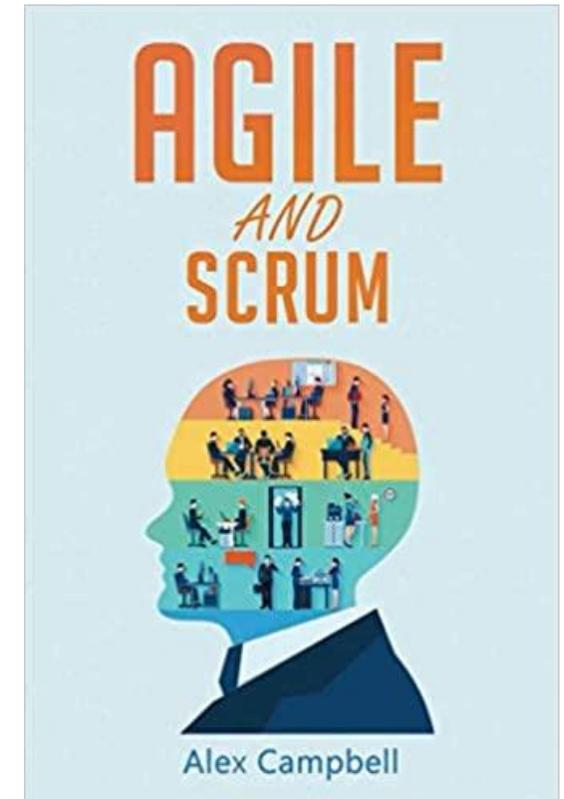
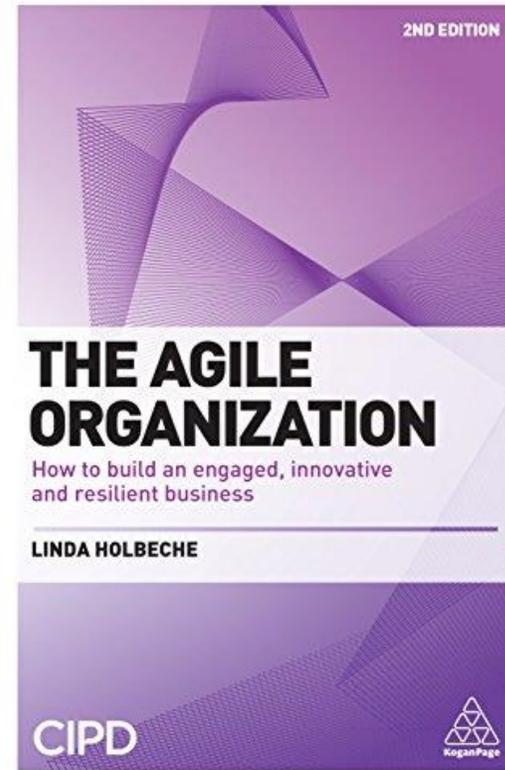
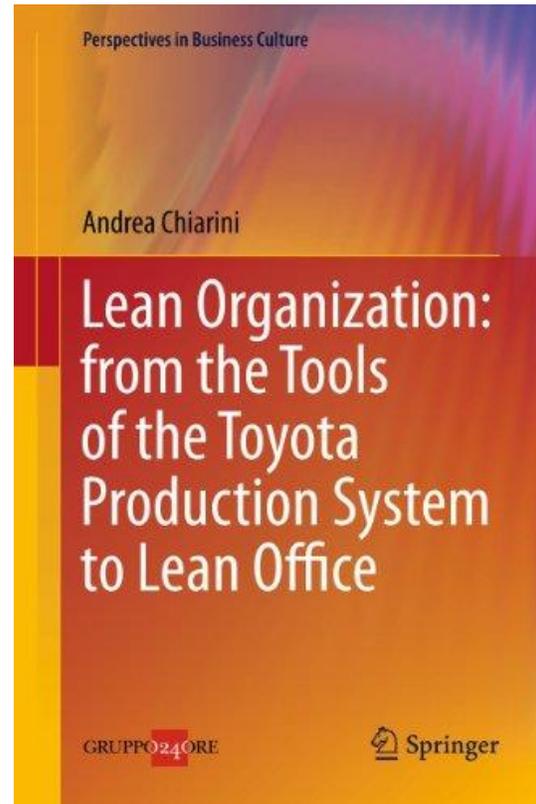
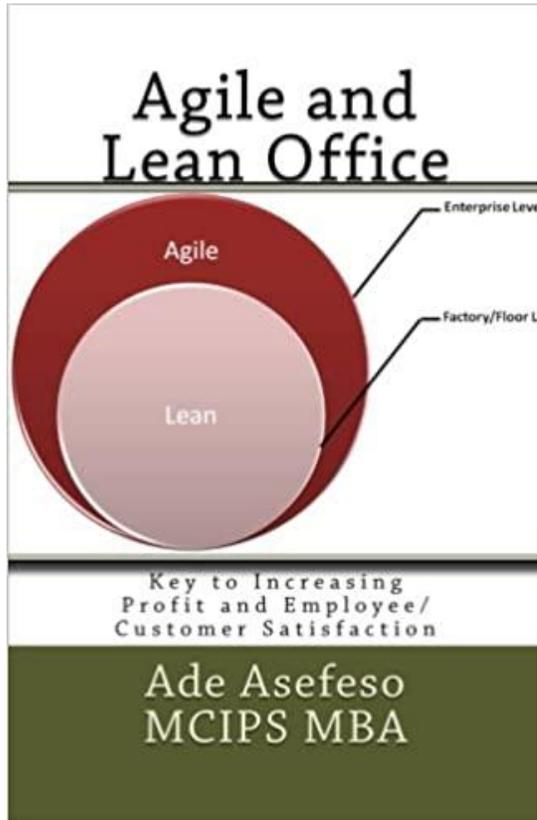
Vantaggi delle swarming organizations (collaborazione)

Costellazioni di
swarming
organizations

Ecosistemi di
swarming
organizations

Alleanze fra swarming
organizations

Lean & Agile



Agile & Lean

The difference is that in **lean thinking**, teams increase speed by managing flow (usually by limiting work-in-process), whereas in **agile organizations**, teams emphasize small batch sizes to deliver quickly

Questi modelli organizzativi sono soprattutto (ma non solo) **technology-driven**



Migliorano l'agilità dell'organizzazione e sviluppano la «self-organization»

Alcuni esempi di start-up che hanno rivoluzionato il mondo dell'Accounting



QuickBooks®



Modelli organizzativi in evoluzione: la centralità delle risorse umane

1. Professione, professionalità e professionalizzazione
2. Evoluzione della professione
3. Togetherness: lavorare insieme. Come?
4. I nuovi modelli organizzativi
5. Il Personal Business Model del professionista

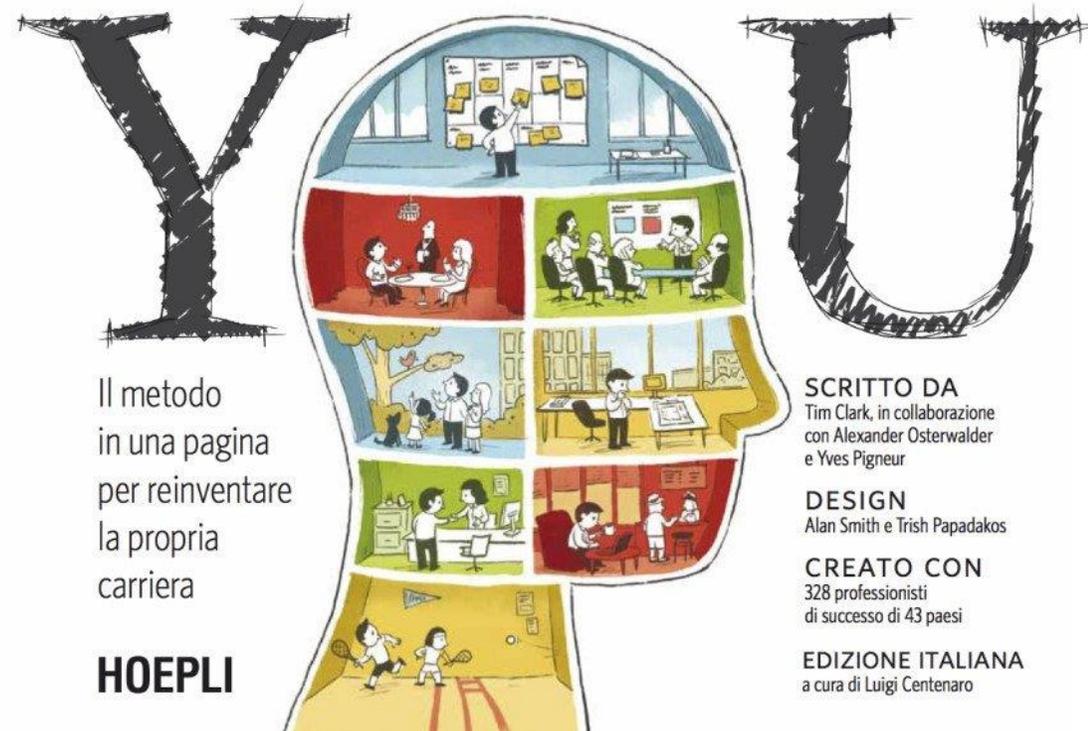
5



Personal Business Model del professionista

HOEPLI **Business Model You** T. CLARK

Business Model



Il metodo
in una pagina
per reinventare
la propria
carriera

HOEPLI

SCRITTO DA
Tim Clark, in collaborazione
con Alexander Osterwalder
e Yves Pigneur

DESIGN
Alan Smith e Trish Papadakos

CREATO CON
328 professionisti
di successo di 43 paesi

EDIZIONE ITALIANA
a cura di Luigi Centenaro

PARTNER CHIAVE

(Chi ti aiuta)

*Chi ti aiuta a creare e fornire valore ai Clienti?
Chi ti supporta in altri modi e come?
Hai dei partner che forniscono Risorse Chiave o svolgono Attività Chiave al tuo posto?*

I PARTNER CHIAVE POTREBBERO INCLUDERE:

- Amici
- Membri della famiglia
- Supervisor
- Personale delle risorse umane
- Colleghi e collaboratori
- Fornitori
- Associazioni professionali
- Mentori, consulenti, etc.



ATTIVITÀ CHIAVE

(Cosa fai)

*Elenca le attività più importanti che esegui costantemente al lavoro e che caratterizzano la tua professione rispetto ad altre.
Quale di queste attività è necessario per la tua Proposta di Valore?
Quali attività compii per implementare i tuoi Canali e/o favorire le tue Relazioni con i Clienti?*

CONSIDERA LE ATTIVITÀ CHE RIENTRANO NELLE SEGUENTI AREE:

- Fare (costruire, progettare, creare, risolvere, offrire, etc.)
- Vendere (informare, persuadere, insegnare, etc.)
- Supportare (amministrare, calcolare, organizzare, etc.)



PROPOSTA DI VALORE

(Come ti rendi utile)

*Che valore fornisci ai Clienti?
Quale problema risolvi o bisogno soddisfi?
In quale compito importante aiuti i tuoi Clienti?
Descrivi i benefici specifici che i Clienti ottengono come risultato del tuo lavoro.*

CONSIDERA SE CIÒ CHE PROPONI:

- Riduce il rischio
 - Diminuisce i costi
 - Aumenta la convenienza o l'usabilità
 - Migliora le prestazioni
 - Aumenta il piacere o soddisfa i bisogni basilari
 - Soddisfa un bisogno sociale (marca, status, riconoscimento, etc.)
 - Soddisfa un bisogno emotivo
- Etc.



RELAZIONI CON I CLIENTI

(Come interagisci)

*Che stile di relazione stabilisci e mantieni con i tuoi Clienti?
Elenca le modalità che sviluppi con lo scopo di:
1) convincere potenziali Clienti a diventarlo
2) persuadere gli attuali Clienti a rimanerlo
3) fare in modo che acquistino di più o altro.*

ALCUNI ESEMPI POTREBBERO INCLUDERE:

- Assistenza personale, assistenza personale dedicata
 - Servizi automatizzati, self service (es. pubblicazione di guide online, etc.)
 - Assistenza remota, community di supporto
 - Leadership vs. co-creazione
 - Continuitativa vs. occasionale (es. su base progetto)
 - Diretta vs. indiretta (tramite altre persone)
 - Proattiva vs. reattiva
 - Know-how specifico sul Cliente, personalizzazione
 - Tipo di contratto (a tempo determinato, vincolato, etc)
 - Vendite ricorrenti, a scelta del Cliente, sconti, offerte, promozioni
- Etc.



CLIENTI

(A chi sei utile)

*Per chi crei valore?
Chi sono i tuoi Clienti più importanti?
Chi dipende da te per poter fare il suo lavoro?*

TIPOLOGIE:

- Persone
- Aziende
- Datori di lavoro, manager, colleghi, utenti, etc.



RISORSE CHIAVE

(Chi sei e cosa hai)

Elenca i principali elementi personali che metti in gioco nella tua professione.

Descrivi ciò che ti entusiasma di più nel tuo lavoro tra:

- 1) interagire con le persone;
- 2) occuparmi di informazioni/idee;
- 3) avere a che fare con cose ed oggetti, lavorare all'aperto.

*Descrivi anche i tuoi talenti (cose che fai naturalmente senza sforzo) e alcune tue capacità (cose che hai imparato a fare).
Elenca infine alcune delle tue altre risorse: valori, rete personale, reputazione, personal brand, esperienza di settore, abilità manuali, beni materiali, strumenti, etc.*



CANALI

(Come ti fai conoscere e come porti valore)

Come fai a farti conoscere dai tuoi potenziali Clienti?

Come fanno a capire che sei utile per loro?

Come fai in modo che acquistino ciò che fai per loro?

In che modo trasferisci la tua Proposta di Valore ai Clienti?

Con quali strumenti supporti i tuoi Clienti e ti accerti che siano soddisfatti?



COSTI

(Cosa dai)

*Che cosa dai al tuo lavoro (tempo, energia, etc.)?
A cosa rinunci per il lavoro (tempo familiare o personale, etc.)?
Quali Attività Chiave sono più "costose" (prosciuganti, stressanti, etc.)?
Quali Partner Chiave sono più impegnativi in termini di tempo, denaro o risorse?*

ELENCA I COSTI ASSOCIATI AL TUO LAVORO:

- Costi materiali:
- Tempo, impegni di viaggio eccessivi
 - Pendolarismo, spese di viaggio non rimborsate
 - Formazione auto-finanziata, istruzione, attrezzature, materiali, altri costi
 - Fornitori, consulenti, etc.
- Etc.
- Costi immateriali:
- Stress o insoddisfazione
 - Mancanza di opportunità di crescita personale o professionale
 - Basso riconoscimento o contributo alla collettività
- Etc.



RICAVI E BENEFICI

(Cosa ottieni)

*Cosa ottieni dal tuo lavoro?
Per che cosa ti compensano i tuoi Clienti?
In quali modi lo fanno?*

DESCRIVI RICAVI E BENEFICI:

- Quelli materiali potrebbero includere:
- Salari, stipendi, compensi professionali
 - Pagamenti in natura, scambi di merci o servizi
 - Assicurazioni sanitarie, contributi previdenziali
 - Stock option, partecipazione agli utili
 - Supporto allo studio
- Etc.
- Quelli immateriali potrebbero includere:
- Soddisfazione, piacere
 - Sviluppo professionale
 - Riconoscimento
 - Contributo alla società
 - Orari o condizioni flessibili
- Etc.



PARTNER CHIAVE
(Chi ti aiuta)

*Chi ti aiuta a creare e fornire valore ai Clienti?
Chi ti supporta in altri modi e come?
Hai dei partner che forniscono Risorse Chiave o svolgono Attività Chiave al tuo posto?*

I PARTNER CHIAVE POTREBBERO INCLUDERE:

- Amici
- Membri della famiglia
- Supervisor
- Personale delle risorse umane
- Colleghi e collaboratori
- Fornitori
- Associazioni professionali
- Mentori, consulenti, etc.



ATTIVITÀ CHIAVE
(Cosa fai)

Elenca le attività più importanti che esegui costantemente al lavoro e che caratterizzano la tua professione rispetto ad altre. Quale di queste attività è necessaria per la tua Proposta di Valore? Quali attività compi per implementare i tuoi Canali e/o favorire le tue Relazioni con i Clienti?

CONSIDERA LE ATTIVITÀ CHE RIENTRANO NELLE SEGUENTI AREE:

- Fare (costruire, progettare, creare, risolvere, offrire, etc.)
- Vendere (informare, persuadere, insegnare, etc.)
- Supportare (amministrare, calcolare, organizzare, etc.)



PROPOSTA DI VALORE
(Come ti rendi utile)

*Che valore fornisci ai Clienti?
Quale problema risolvi o bisogno soddisfi?
In quale compito importante aiuti i tuoi Clienti?
Descrivi i benefici specifici che i Clienti ottengono come risultato del tuo lavoro.*

CONSIDERA SE CIÒ CHE PROPONI:

- Riduce il rischio
- Diminuisce i costi
- Aumenta la convenienza o l'usabilità
- Migliora le prestazioni
- Aumenta il piacere o soddisfa i bisogni basilari
- Soddisfa un bisogno sociale (marca, status, riconoscimento, etc.)
- Soddisfa un bisogno emotivo
- Etc.



RELAZIONI CON I CLIENTI
(Come interagisci)

*Che stile di relazione stabilisci e mantieni con i tuoi Clienti?
Elenca le modalità che sviluppi con lo scopo di:*

- 1) convincere potenziali Clienti a diventarlo
- 2) persuadere gli attuali Clienti a rimanerlo
- 3) fare in modo che acquistino di più o altro.

ALCUNI ESEMPLI POTREBBERO INCLUDERE:

- Assistenza personale, assistenza personale dedicata
- Servizi automatizzati, self service (es. pubblicazione di guide online, etc.)
- Assistenza remota, community di supporto
- Leadership vs. co-creazione
- Continuitativa vs. occasionale (es. su base progetto)
- Diretta vs. indiretta (tramite altre persone)
- Proattiva vs. reattiva
- Know-how specifico sul Cliente, personalizzazione
- Tipo di contratto (a tempo determinato, vincolato, etc.)
- Vendite ricorrenti, a scelta del Cliente, sconti, offerte, promozioni
- Etc.



CLIENTI
(A chi sei utile)

*Per chi crei valore?
Chi sono i tuoi Clienti più importanti?
Chi dipende da te per poter fare il suo lavoro?*

TIPOLOGIE:

- Persone
- Aziende
- Datori di lavoro, manager, colleghi, utenti, etc.



Trasformazione dello studio professionale

Derivano dalle tre 3P

Identificazione competenze
Comprensione dei bisogni cliente
Differenziazione dai competitors

Loyalty & Trust

CANALI
(Come ti fai conoscere e come porti valore)

*Come fai a farti conoscere dai tuoi potenziali Clienti?
Come fanno a capire che sei utile per loro?
Come fai in modo che acquistino ciò che fai per loro?
In che modo trasferisci la tua Proposta di Valore ai Clienti?
Con quali strumenti supporti i tuoi Clienti e ti accerti che siano soddisfatti?*

Online platforms
Virtual services
Partnership
Traditional Channels
Social Media



Start-Ups
Spin-Off da ricerca
PMI innovative
Team imprenditoriali
Organizzazioni ibride
Imprese Esistenti
Partnership fra imprese (equity e non equity)

COSTI
(Cosa dai)

*Che cosa dai al tuo lavoro (tempo, energia, etc.)?
A cosa rinunci per il lavoro (tempo familiare o personale, etc.)?
Quali Attività Chiave sono più "costose" (prosciuganti, stressanti, etc.)?
Quali Partner Chiave sono più impegnativi in termini di tempo, denaro o risorse?*

ELENCA I COSTI ASSOCIATI AL TUO LAVORO:

Costi materiali:

- Tempo, impegni di viaggio eccessivi
- Pendolarismo, spese di viaggio non rimborsate
- Formazione auto-finanziata, istruzione, attrezzature, materiali, altri costi
- Fornitori, consulenti, etc.
- Etc.

Costi immateriali:

- Stress o insoddisfazione
- Mancanza di opportunità di crescita personale o professionale
- Basso riconoscimento o contributo alla collettività
- Etc.

Costi del personale
Costi fissi di struttura
Costi di marketing
Costi per la tecnologia
Costi per viaggi
Costi aggiornamento profess.



RICAVI E BENEFICI
(Cosa ottieni)

*Cosa ottieni dal tuo lavoro?
Per che cosa ti compensano i tuoi Clienti?
In quali modi lo fanno?*

DESCRIVI RICAVI E BENEFICI:

Quelli materiali potrebbero includere:

- Salari, stipendi, compensi professionali
- Pagamenti in natura, scambi di merci o servizi
- Assicurazioni sanitarie, contributi previdenziali
- Stock option, partecipazione agli utili
- Supporto allo studio
- Etc.

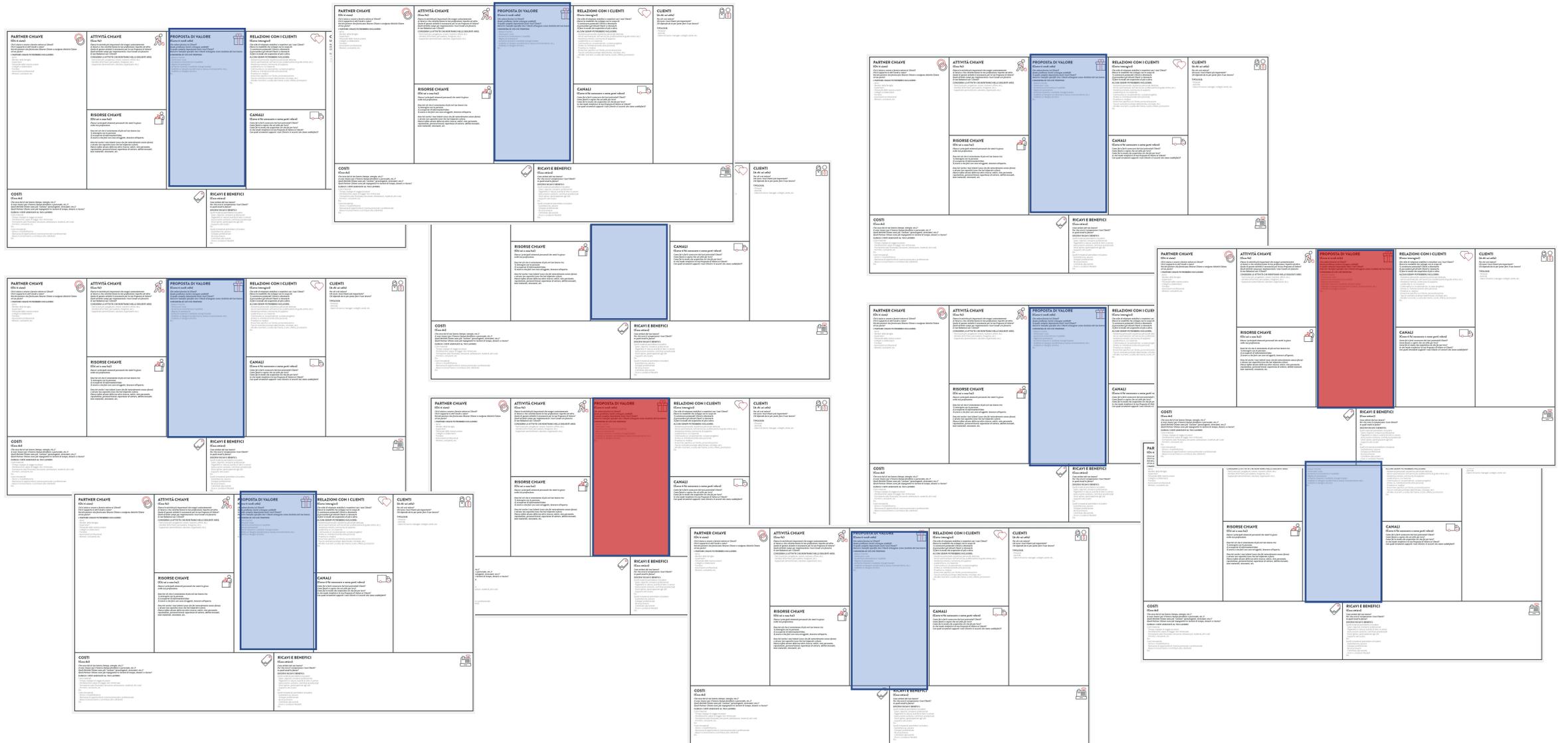
Quelli immateriali potrebbero includere:

- Soddisfazione, piacere
- Sviluppo professionale
- Riconoscimento
- Contributo alla società
- Orari o condizioni flessibili
- Etc.

Diversificazione servizi
Espansione della base dei clienti
Gestione prezzi servizi
Esplorazione nuovi canali
Partnership e collaborazioni
Cross-selling



Passando dalla dimensione individuale a quella collaborativa



Modelli organizzativi in evoluzione: la centralità delle risorse umane

1. Professione, professionalità e professionalizzazione
2. Evoluzione della professione
3. Togetherness: lavorare insieme. Come?
4. I nuovi modelli organizzativi
5. Il Personal Business Model del professionista

