

B. Gallinaro
R. Fochesato

Guida pratica per...

**Aprire uno
studio in libera
professione
per psicologi
e psicoterapeuti**



L'ingresso nel mondo del lavoro della libera professione può essere costellato di dubbi e incertezze che causano un senso di disorientamento e sfiducia. Avviare uno studio professionale di psicologia o psicoterapia non è un passo semplice, ma può diventare meno complicato se sai come farlo, quali sono i passaggi corretti da compiere, gli errori da evitare, le persone a cui chiedere informazioni e gli aspetti da tenere a mente per diventare dei professionisti affermati nel proprio settore.

Benjamin Gallinaro e Riccardo Fochesato, psicologi e liberi professionisti, accompagnano il lettore in un percorso dettagliato e accurato, esplorando tutte le fasi dell'avvio di uno studio: dalla scelta del luogo in cui svolgere la propria attività, all'apertura della partita IVA, fino alla gestione ottimale del tempo e degli appuntamenti.

Una guida pratica, arricchita da strumenti e risorse multimediali, per avviare operativamente i primi passi in questa affascinante professione.

“ **Uno strumento completo per affrontare un mondo del lavoro in continua evoluzione** ”

Guida pratica per...

La collana *Guida pratica per...* offre consigli, strategie e suggerimenti per muoversi in modo agile e pratico nel mondo delle professioni. Ogni volume, con un taglio diretto e descrittivo, offre anche semplici strumenti d'uso per mettere in pratica le idee suggerite.

€ 19,50



9 788859 037156

www.erickson.it



Indice

| | |
|---|------------|
| Introduzione | 7 |
| PARTE 1 | |
| L'INIZIO DEL NOSTRO CAMMINO: PANORAMICA SULLA NOSTRA PROFESSIONE | |
| CAPITOLO 1 | |
| La professione di psicologo-psicoterapeuta oggi | 11 |
| CAPITOLO 2 | |
| Padroneggiare il proprio lavoro | 23 |
| PARTE 2 | |
| METTIAMO LE MANI IN PASTA: COSTRUIRE LE FONDAMENTA DEL NOSTRO STUDIO | |
| CAPITOLO 3 | |
| Pianificare l'avviamento | 31 |
| CAPITOLO 4 | |
| Il nostro spazio | 49 |
| CAPITOLO 5 | |
| Burocrazia, tanta pazienza e questioni di soldi | 73 |
| CAPITOLO 6 | |
| Scartoffie, documenti e strumenti | 93 |
| CAPITOLO 7 | |
| Promuovere e far crescere il nostro lavoro | 107 |



PARTE 3

UN LAVORO FONDATO SULLE RELAZIONI E SULLA «PERSONA»

| | |
|---|------------|
| CAPITOLO 8 | |
| Gestire i nostri pazienti | 133 |
| CAPITOLO 9 | |
| Rete di supporto | 151 |
| CAPITOLO 10 | |
| Stabilire i limiti | 163 |
| CAPITOLO 11 | |
| Mantenere al meglio il nostro lavoro | 171 |
| Conclusioni | 185 |
| Bibliografia | 189 |



INTRODUZIONE

La realtà del mondo del lavoro diviene giorno dopo giorno sempre più **complessa**, specialmente per una professione relativamente nuova e in continua evoluzione come quella concernente la psicologia.

In un contesto come questo, appare chiaro come il **passaggio** dalla vita accademica da studenti di psicologia a quella da professionisti psicologi richieda strumenti e competenze che non vengono sufficientemente forniti e approfonditi dal nostro percorso formativo.

Il risultato è che, nella maggior parte dei casi, ci si ritrova nell'oceano del mondo del lavoro senza una direzione, senza un piano, **senza una guida**.

Questo libro intende colmare proprio questo **vuoto**, fornendo informazioni fondamentali a studenti di psicologia e a giovani psicologi e psicoterapeuti che intendono affacciarsi al mondo del lavoro in veste di liberi professionisti e che hanno il desiderio di avviare la loro professione, mettendo le basi per aprire il proprio spazio da soli o in collaborazione con altri colleghi.

Il nostro lungo percorso formativo, sia in ambiente universitario che nei diversi tirocini che svolgiamo, ci fornisce moltissime informazioni e competenze importanti dal punto di vista teorico-pratico grazie a esperienze in strutture sanitarie e realtà accademiche di rilievo, a contatto con colleghi esperti, professionisti e mentori di prestigio che ci guidano e supervisionano nell'approccio con i nostri primi pazienti.

Tuttavia, sono davvero pochi gli strumenti e le conoscenze che ci vengono trasmessi su come avviarsi concretamente allo svolgimento della libera professione. Questo progetto nasce proprio dalla volontà di fornire una risposta alle suddette richieste e necessità.



CAPITOLO 3

PIANIFICARE L'AVVIAMENTO

Abbiamo fin qui visto alcuni aspetti chiave che rappresentano delle cime di salvataggio da afferrare di fronte al grande vuoto che potremmo trovare di fronte a noi e che ci possono aiutare a iniziare a padroneggiare con fiducia i primi passi.

In questo capitolo è arrivato il momento di mettere le mani in pasta, pianificando al meglio il nostro avviamento come psicologi/psicoterapeuti in libera professione.

Da quali fattori è importante iniziare questa progettazione?

Partire da sé: risorse interne

Partiamo stilando una carta d'identità professionale in modo da partire da «chi siamo», per riuscire a costruire una rappresentazione di quale professionista vorremmo essere.

Possiamo partire dal nostro **Curriculum Vitae** (CV), per avere una chiara consapevolezza di quali sono state le nostre esperienze formative e professionali e provare a individuare i contesti in cui ci sentiamo più solidi e competenti oppure le tematiche in cui abbiamo acquisito maggiori *skills* e conoscenze.

Questi saranno i punti che potranno rappresentare le fondamenta necessarie per metterci in gioco professionalmente.

Naturalmente, qualora ci trovassimo a pianificare l'avviamento di uno studio professionale insieme ad altri colleghi, questa operazione andrà condotta per ognuno dei singoli professionisti che fanno parte del progetto, in modo da avere poi un **insieme di risorse** dato dalla somma di quelle dei singoli.

Un altro aspetto riguardante le risorse interne ha invece a che fare con le proprie caratteristiche **individuali**, comportamentali e relazionali.

Parliamo delle cosiddette **soft skills**, ad esempio: capacità organizzativa e di pianificazione, abilità nel gestire i tempi, nel lavorare sotto pressione, ma anche di essere adattabile nei cambiamenti e flessibile (vs. rigido) o nel trovare valide soluzioni nelle situazioni critiche (il famoso «problem solving»!).

Altre caratteristiche che è bene individuare in se stessi o nei colleghi-soci-collaboratori sono la propensione al rischio e al cambiamento o, viceversa, l'attitudine alla prudenza, oppure la curiosità e la tendenza alla ricerca della novità, o ancora l'abilità nel fare attenzione ai dettagli o, viceversa, la capacità di avere una visione globale e d'insieme rispetto a un quadro più ampio. È importante inoltre valutare se abbiamo una rapida abilità di esecuzione oppure la tendenza a soffermarci troppo sui singoli task (tendenza a procrastinare).

Un altro punto importante è avere chiare le proprie caratteristiche e attitudini **nel lavorare insieme** ad altre persone, ovvero le soft skill relazionali. Ne sono un esempio la capacità di lavorare in gruppo in maniera cooperativa (vs. avere una più spiccata tendenza alla competitività), l'abilità di essere un buon leader e/o di prendersi responsabilità, oppure la consapevolezza di essere un efficace gregario, che però preferisce mantenersi un passo indietro rispetto alle responsabilità o alla visibilità; essere un buon risolutore di conflitti, una persona abile nel negoziare, oppure avere la tendenza a entrare in rotta di collisione con le altre persone nel caso in cui portino avanti una posizione che si percepisce come ostacolante.

Altre caratteristiche relazionali sono legate alle abilità metacognitive di mettersi nei panni dell'altra persona, comprendere il punto di vista altrui e riuscire a essere flessibili nel cambiare il proprio punto di vista senza irrigidirsi. Vi sono poi altre capacità interpersonali importanti come l'abilità di creare relazioni che aiutano a farsi conoscere e a imbastire delle buone fondamenta per possibili collaborazioni (networking). Possiamo chiederci se, nell'interazione con gli altri, siamo soliti dare priorità al raggiungimento di obiettivi specifici (con una buona capacità di prendere decisioni in maniera risoluta e incisiva), oppure al mantenimento delle buone relazioni (magari tendendo a essere più accomodanti) o a dare priorità, invece, ai nostri bisogni e desideri (talvolta a scapito dell'armonia e degli equilibri del gruppo).

Per indagare queste caratteristiche potete prendervi qualche minuto e compilare le schede proposte alla fine di questo capitolo, in modo da approfondire la consapevolezza rispetto alle vostre risorse interne.



L'esperienza di Benjamin

Alcuni mesi dopo l'Esame di Stato e l'abilitazione, io e i miei ex compagni di Università abbiamo iniziato a pianificare la possibile apertura di uno studio tutti insieme.

Nel riflettere su quali fossero le risorse professionali che potevo offrire, ricordo di avere messo sul piatto le competenze acquisite durante il tirocinio professionalizzante annuale nelle valutazioni cognitive e neuropsicologiche e quelle che stavo apprendendo nella Scuola di Specializzazione e nel relativo tirocinio, riguardanti il supporto psicologico nell'ambito clinico.

I compagni di viaggio

Se avete in progetto di aprire uno studio **insieme** ad altri colleghi/e, potete condividere le schede, compilarle individualmente e poi confrontarvi sulle evidenze per iniziare a definire gli argomenti di cui ognuno di voi potrebbe occuparsi, i servizi da proporre e i possibili ruoli all'interno della vostra squadra.

Data la complessità di un progetto professionale, è importante che consideriate come compagni di viaggio delle persone che conoscete abbastanza bene e con cui avete avuto la possibilità di svolgere altre attività o progetti, anche in ambiti diversi (altri lavori, associazionismo, ambito universitario, progetti personali, ecc.), in modo da avere già avuto un sufficiente campo di rodaggio dell'intesa reciproca.



Rifletti

Il rapporto tra i colleghi di uno studio o, ancor di più, tra i soci di un'azienda è talvolta stretto quasi quanto quello che intercorre tra moglie e marito.

Formare una società, da un certo punto di vista, diventa un vincolo simile al matrimonio, anche solo per la quantità di tempo che si passa insieme e per la necessità di collaborazione e pianificazione continua delle attività!

Chiaramente il vincolo, nel caso di uno studio privato, è decisamente più limitato, soprattutto dal punto di vista burocratico, ma la situazione cambia di poco, perché il funzionamento sottostante rimane il medesimo.

Lo abbiamo già accennato, ma lo ripetiamo: è importante considerarsi, tra colleghi di uno studio in avviamento, come persone che apportano non solo le proprie competenze professionali, ma anche la propria personalità, il proprio stile e le proprie attitudini personali nel progetto.

In tale ottica una capacità fondamentale, in un progetto condiviso, sarà quella di gestione delle relazioni, specialmente in caso di difficoltà o situazioni problematiche.

Vi lasciamo una lista di possibili **indicatori** da sfruttare per considerare le skill relazionali di ciascun membro del gruppo (si veda lo strumento 3.1 a fine capitolo). L'analisi delle skill può essere svolta sia individualmente, come autovalutazione, che come attività per valutare un gruppo di lavoro; per ogni aspetto ciascuno può stabilire se si tratti di un punto di forza o di debolezza, quanto desidera impegnarsi per migliorarlo e ampliarlo, oppure, viceversa, limitarlo e contenerlo:

- senso del dovere;
- tendenza all'autosacrificio;
- propensione al rischio e a esporsi a nuove esperienze;
- avversione al rischio e timore di mettersi in gioco;
- leadership e capacità di assumere la gestione di un dato processo;
- capacità di prendere decisioni e di esecuzione;
- capacità di assumersi responsabilità;
- capacità di procedere senza bisogno di indicazioni dirette (autonomia operativa);
- difficoltà nell'agire autonomamente e tendenza a richiedere spesso chiarimenti e rassicurazioni;
- difficoltà nell'esprimere la propria opinione, i propri dubbi;
- tendenza a evidenziare criticità o a prendere posizione contraria alle decisioni della maggioranza;
- tendenza a essere accomodanti;
- attitudine a far valere la propria posizione;
- avversione ai conflitti interpersonali;
- difficoltà di gestione emotiva.

Valutare quanto ogni persona possieda una o più di queste caratteristiche ci può aiutare nel chiarire chi sia più o meno motivato a investire in un progetto come quello dell'avvio di uno studio o di una società nel **lungo periodo**. Naturalmente, entro un certo livello di flessibilità, le caratteristiche precedentemente elencate sono tutti indicatori piuttosto comuni

all'interno di un gruppo di persone. L'obiettivo **non è quello di trovare quello che non va** nel carattere o nell'attitudine di ogni componente del gruppo, ma di avere piena consapevolezza di quelli che potrebbero essere i **punti di forza** e i potenziali **fattori critici** di ciascuno per poterli tenere presente, accettandoli, smussandoli o modulandoli per renderli più funzionali, evitando che diventino fattori in grado di minare il buon funzionamento del gruppo e del progetto.

Per storia di vita, formazione ed esperienze personali, ciascuno di noi ha una serie di situazioni, atteggiamenti e caratteristiche che in modo automatico sono in grado di recare particolare fastidio. La consapevolezza di quali siano questi *trigger* e la nostra capacità, una volta identificati, di gestire le nostre reazioni ad essi faranno la differenza tra un gruppo che nel lungo periodo reggerà e funzionerà in modo ottimale, e uno che cederà e non raggiungerà i propri obiettivi di crescita.

Come e dove trovare i colleghi adatti, con cui aprire uno studio? Il nostro consiglio è di affidarsi reciprocamente a persone con cui abbiamo già un buon livello di conoscenza, fiducia e collaborazione: compagni di studi, colleghi della scuola di specializzazione, di master o di corsi specifici.

Come avviare la nostra carriera di psicologi e/o psicoterapeuti?

Per mettere a fuoco il progetto ci aiutiamo con una rivisitazione delle 5W utilizzate nel giornalismo.

WHO? = CHI?

Stiamo per partire all'avventura in spedizione solitaria o insieme ad altri colleghi? Rispetto a questo punto già tanto si è detto nel paragrafo precedente.

WHAT? = COSA?

Per avviare il nostro progetto abbiamo bisogno di aprire la nostra Partita Iva presso l'Agenzia delle Entrate, scegliendo il codice ATECO corrispondente (86.90.30 – Attività svolta da psicologi). Vedremo questo passaggio più in dettaglio nel capitolo quinto. Al di là degli aspetti burocratici, dobbiamo valutare le diverse formule con le quali avviare il nostro cammino professionale. Se la partenza è **individuale**, le opzioni potrebbero essere:

- inserirsi in una realtà già avviata (studio professionale, multidisciplinare, studio medico, ecc.), proponendoci come collaboratori;
- cercare bandi e concorsi in strutture di ricerca oppure nella sanità pubblica;
- aprire il proprio studio professionale.

Se stiamo partendo **insieme ad altri colleghi**, allora avremo tra le opzioni:

- creare uno studio privato condiviso (ognuno come lavoratore autonomo con P.IVA);
- fondare una società (cooperativa, srl, ecc.), se si è almeno in tre professionisti;
- collaborare alla creazione di progetti da sottoporre a enti e associazioni o con i quali partecipare a bandi di finanziamento.

WHERE? = DOVE?

Quale sarà il territorio d'interesse per l'avviamento del nostro studio professionale? La nostra città d'origine? La città dove abbiamo concluso gli studi? La città in cui ci siamo trasferiti a vivere?

E, in generale, dove pensiamo di collocare il nostro studio all'interno del territorio? Sarà uno studio fisico o ci promuoveremo esclusivamente online? Vedremo tra poco alcune considerazioni in merito all'utilità di crearsi una mappa del territorio, studiandone le caratteristiche e le potenzialità.

WHEN = QUANDO?

Proviamo a fissare un orizzonte temporale entro il quale vogliamo che il nostro studio sia operativo. Avere una *deadline* può essere importante per ottimizzare i tempi e gli sforzi e non indugiare troppo, diventando preda di procrastinazione e perfezionismo.

Naturalmente, pianificare l'avvio di uno studio può richiedere tempi molto diversi. Aprire il nostro studio utilizzando una stanza in affitto in una realtà già presente e strutturata sarà decisamente più veloce rispetto ad aprire da zero uno studio professionale associato o una società tra professionisti vera e propria.

Tuttavia, fissare una data ipotetica (ma verosimile!) di inizio attività ci permetterà di essere più ingaggiati nell'impegnarci con costanza e dedizione nei vari passaggi necessari a perseguire il nostro obiettivo.

WHY? = PERCHÉ?

Proviamo a chiederci **cosa ci motiva** ad aprire il nostro studio. Quali sono le ragioni professionali e personali? Cosa ci spinge a metterci in gioco come liberi professionisti? Cosa ci muove ad aprire uno studio associato, oppure condiviso, o una società? E perché potrebbe essere un'iniziativa valida? Quali sono i motivi per i quali potrebbe riscuotere un buon successo tra la cittadinanza del nostro territorio?

HOW? = COME?

Una volta definite le 5W, aggiungiamo la nostra H, ovvero **come** desideriamo promuoverci, attraverso quale tipologia di servizi.

Per mettere a fuoco i servizi che vogliamo offrire possiamo fare riferimento alle risorse interne, ovvero all'insieme delle competenze che abbiamo acquisito negli anni e che abbiamo stilato scrivendole nero su bianco.



CAPITOLO 8

GESTIRE I NOSTRI PAZIENTI

Primo contatto

Spesso il primo contatto con un nuovo paziente avviene in modalità telefonica. Per essere contattati possiamo optare per l'utilizzo del nostro numero di cellulare personale oppure per un secondo numero specificamente dedicato al lavoro, in modo da poter distinguere con chiarezza i contatti e i tempi di lavoro da quelli della vita privata.

Nel caso in cui lavorassimo in uno studio in team con altri colleghi, presumendo di non avere, in questa fase di avviamento, le risorse necessarie per esternalizzare le mansioni di segreteria a una terza persona, dovremo essere noi a occuparci delle comunicazioni con clienti/pazienti e con altre figure professionali.

Per essere contattati telefonicamente abbiamo principalmente tre opzioni:

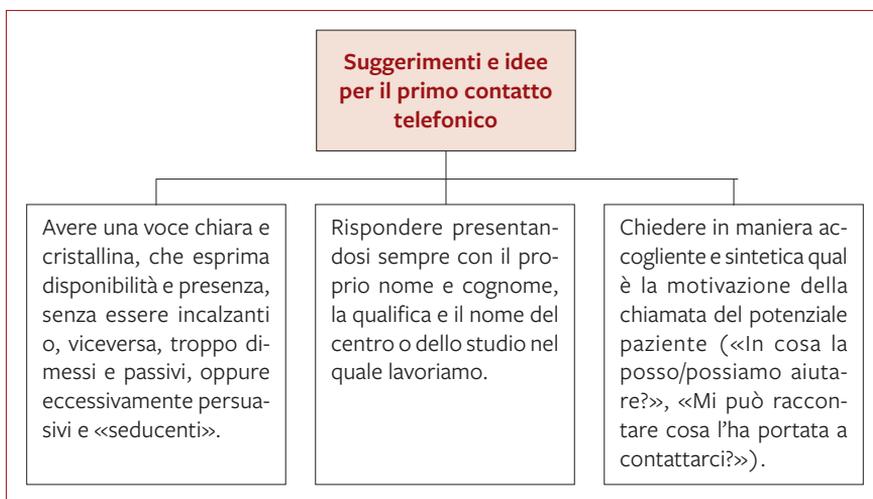
- Dotarci di un **nuovo numero mobile** e di un telefono cellulare da utilizzare «in comune» al quale essere contattati come studio o centro. Così avremo un unico numero di riferimento e potremo decidere di designare un collega preposto al lavoro di segreteria, oppure decidere di ruotare con «turni» ben definiti (una rotazione ogni settimana, ogni due settimane oppure ogni mese).
- Aprire un'utenza telefonica dotandoci di un **nuovo numero «fisso»**, che darà una certa autorevolezza al nostro centro, in particolare se ci presentiamo con una formula societaria o associativa. Anche in questo caso potremo decidere chi sarà il responsabile del servizio di segreteria, valutando l'opportunità di stabilire dei turni e verificare la possibilità di attivare la «deviazione di chiamata» (ormai tutte le compagnie telefoniche offrono questa opportunità, talvolta anche

tramite comode app) sul numero del collega referente, qualora fosse impossibilitato a rispondere in tempo reale alle chiamate giunte in studio.

- La terza opzione prevede che lo studio non abbia un proprio riferimento telefonico fisso o mobile, ma che **ciascun professionista utilizzi esclusivamente il proprio numero** personale o professionale per essere contattato dai pazienti. In questo caso ognuno sarà responsabile delle richieste arrivate a suo carico, ma si andrà un po' perdendo quell'aspetto di coesione, affidabilità e identità unitaria che un unico riferimento telefonico solitamente è in grado di fornire.

Consiglio

Nel caso in cui lavorassimo in un centro condiviso con altri professionisti possiamo valutare la possibilità di concordare un «protocollo» con il quale gestire in maniera «standardizzata» la presa in carico, essendo sicuri che, a prescindere da chi gestirà il telefono, avremo sempre a disposizione tutte le informazioni che ci servono (si veda a tal proposito lo strumento 8.1 riportato a fine capitolo). In ogni caso è sempre utile avere a portata di mano un'agenda, dei fogli, dei post-it oppure un dispositivo (ad esempio un tablet) che ci permetta di segnare le informazioni relative alla persona e alla sua richiesta.



 **Attenzione**

Al di là delle preziose informazioni che possiamo raccogliere, ricordiamo anche che il primo contatto per un paziente è un momento molto delicato ed emozionante. Potrebbe prendere contatto con noi magari dopo un'attenta riflessione, o in seguito a vari ripensamenti, oppure dopo avere trovato faticosamente le risorse emotive, economiche e il coraggio necessari per chiedere aiuto.

Il potenziale paziente può essere agitato e titubante, oppure può sfogare nel pianto il suo disagio, o risultare estremamente combattuto, indagatorio o scettico. Alcune persone portano con urgenza il loro malessere e richiedono un appuntamento il prima possibile. Altre si lanciano nel descrivere minuziosamente e in maniera estensiva la loro problematica. Altre ancora fanno fatica a esprimere il loro disagio, rendendo complicato capire la natura della loro richiesta.

Nel momento in cui il paziente decide di comporre il nostro numero sta effettivamente concretizzando il bisogno di mettere nelle nostre mani la sua sofferenza e questo merita attenzione, empatia, pazienza, tatto e chiarezza da parte nostra, nei modi e nei contenuti.

Il discorso vale, seppur con meno variabili in gioco, anche quando i contatti avvengono tramite e-mail o messaggi. In questo caso il paziente preferisce optare per un contatto inizialmente più «distaccato», che spesso crea meno imbarazzo rispetto alla telefonata. Anche in questa circostanza è bene rispondere con rapidità.

Per i contatti in modalità scritta suggeriamo di creare delle tracce di testo che utilizzeremo come modelli «standard» di risposta. Possiamo tenerle in un'applicazione per la gestione degli appunti, in un block-notes oppure nelle «bozze» della casella di posta elettronica, in modo da avere già una struttura predisposta, che possiamo personalizzare a seconda della richiesta del paziente per non dover ogni volta creare un messaggio ripartendo «da zero».

Possiamo creare delle tipologie di «messaggi di risposta» adatti a diverse richieste, ad esempio per pazienti adulti, per genitori di pazienti minorenni, per coppie, per richieste di collaborazione da parte di colleghi o altre figure professionali, per richieste di tirocinio da parte di studenti di psicologia o specializzandi. A tale scopo si vedano le schede 8.1 e 8.2 proposte alla fine del capitolo.

Un'ulteriore possibilità che possiamo fornire ai nostri potenziali pazienti è quella di selezionare automaticamente da un calendario online il giorno e la data in cui desiderano fissare l'incontro, in maniera automatizzata, senza perciò avere un vero e proprio contatto preliminare con lo psicologo.

Possiamo integrare questa possibilità direttamente nel nostro sito web, attraverso delle specifiche applicazioni di gestione degli appuntamenti, che in maniera automatica ci avvertono della richiesta dei pazienti e ci permettono di confermare o meno la nostra disponibilità, fornendo poi un riscontro ai pazienti stessi.

In alternativa possiamo creare un account su un portale esterno, un sito «vetrina» che ospita i profili di molti colleghi, in cui andremo a inserire la nostra fotografia, le nostre informazioni, i servizi e le relative tariffe e le nostre disponibilità attraverso il calendario integrato nel portale.

Naturalmente in entrambi i casi dovremo verificare l'eventuale necessità di un pagamento «extra» di tale servizio, spesso legato al tipo di profilo o di abbonamento che decidiamo di adottare. È inoltre necessario prestare attenzione a monitorare e aggiornare costantemente le nostre disponibilità sul calendario, in modo che i pazienti non scelgano di richiedere un colloquio in fasce orarie o giornate in cui abbiamo nel frattempo fissato altri appuntamenti professionali o personali.



L'esperienza di Benjamin

Nell'esperienza dello studio co-fondato insieme ai miei colleghi, abbiamo sempre cercato di rispondere alle richieste entro la giornata. Quando le richieste sono aumentate esponenzialmente nel corso degli anni, la gestione e la turnistica di assegnazione sono diventate più complesse, ma ci siamo sempre impegnati per mantenere i tempi di risposta telefonica (qualora non avessimo potuto rispondere subito alla chiamata perché impegnati nei colloqui) entro la giornata stessa e i tempi di risposta via mail entro le 24 ore dalla ricezione della domanda. Nel caso in cui avessimo avuto la possibilità di dotarci subito di una persona dedicata alla segreteria il processo di risposta e presa in carico sarebbe stato ancora più celere; tuttavia, non potendo contare su tale risorsa, ci siamo organizzati per gestire autonomamente le richieste dei pazienti, assegnando a ognuno di noi dei precisi ruoli nell'acquisizione, nello smistamento, nell'assegnazione e nella risposta telefonica o via mail.