

PROFESSIONISTI

Come gestire i carichi di lavoro nello studio professionale

di **Matteo Marengi** – Consulente di BDM Associati SRL

 **FiscoPratico** La **piattaforma editoriale integrata** con l'**AI** per lo **Studio del Commercialista** [scopri di più >](#)

Chissà quante volte come titolare di studio professionale ti sarai trovato di fronte a domande cruciali alle quali è difficile trovare risposte attendibili e certe, ad esempio:

- Incarichi di lavoro nella mia struttura sono bilanciati?
- Ci sono risorse poco sature?
- Possiamo acquisire nuovi clienti senza sovraccaricare il nostro team?
- A quale risorsa dovrei assegnare questi clienti?

Troppo spesso le risposte dipendono da sensazioni individuali, con il rischio di generare incomprensioni e fraintendimenti all'interno della struttura.

La verità è che capire quali sono i carichi di lavoro all'interno di uno studio professionale non è affatto semplice, ma la loro corretta gestione è una sfida cruciale che influisce direttamente sulla produttività dello studio e sul benessere del team.

Cosa si intende per carico di lavoro?

Prima di esplorare più nel dettaglio la gestione dei carichi di lavoro, è fondamentale avere chiaro cosa si intende per carico di lavoro e come misurarlo. Esso non è altro che **l'insieme di attività utili che ogni risorsa riesce a gestire**. Potremmo paragonarlo a uno zaino che ogni membro del team porta sulle proprie spalle.

L'elemento principale da considerare è che **la percezione del carico di lavoro e l'effettivo carico di lavoro non coincidono**: se assegnassimo uno zaino dello stesso peso a tutte le risorse, la percezione del carico sarebbe differente per ognuna di loro. Per questo motivo è necessario misurare nel modo più oggettivo possibile quanto peso ognuno abbia nello zaino. Nel caso dello studio professionale il peso è determinato dalle ore di lavoro necessarie per svolgere le attività.

La chiave per comprendere e gestire i carichi di lavoro sta quindi nell'abbandonare la percezione soggettiva e basarsi su dati oggettivi, e lo possiamo fare con l'aiuto di un sistema di pianificazione e controllo.

L'attività di pianificazione prevede l'assegnazione di ruoli e responsabilità in modo preciso a ciascun collaboratore. Per comprendere di quali attività ciascuna risorsa si stia occupando, parallelamente è necessario quantificare il tempo necessario per lo svolgimento delle attività tramite la creazione di budget orari. L'attività di controllo avviene attraverso la rilevazione dei tempi (con l'aiuto del *Timesheet*), essenziale per ottenere dati oggettivi che permettano di prendere decisioni direzionali consapevoli. L'analisi degli scostamenti tra i dati a preventivo e quelli a consuntivo permetterà di comprendere le principali inefficienze e di individuare le possibili soluzioni.

Come gestire i carichi di lavoro: *best practice*

Come implementare questo sistema di pianificazione e controllo?

Analizziamo ora nel dettaglio i principali *step* da seguire per riuscire a gestire correttamente i carichi di lavoro.

1. *Determinare il carico di lavoro di ogni risorsa*

Per determinare i carichi di lavoro è necessario partire dall'analisi dei clienti e dalla preventivazione, tramite *budget* orari, del tempo stimato da dedicare a ciascuno di essi per le attività ordinarie e ricorsive.

È fondamentale che questi *budget* siano basati il più possibile su dati "*oggettivi*", caratteristici del cliente e non influenzati da altri fattori come la capacità commerciale di concordare un buon orario. È importante, inoltre, che questi budget siano creati consultando il collaboratore incaricato, in modo da tenere conto delle peculiarità del cliente.

Alle ore stimate tramite *budget* è necessario sommare la quantità di ore dedicate ad attività straordinarie: queste, non essendo per loro natura preventivabili, sono intercettate solo con la rilevazione delle attività.

Infine, è necessario considerare tutte le ore spese per attività interne/generiche che contribuiscono alla saturazione della struttura. Un buon criterio di allocazione è dedicare l'80% del tempo disponibile alle attività sui clienti e lasciare il restante 20% per le attività indirette.

2. Identificare le risorse troppo sature e poco sature

Grazie all'utilizzo dei *budget* orari e al monitoraggio delle attività, è possibile individuare le risorse sovraccaricate di lavoro. Essere in sovraccarico non significa necessariamente non essere in grado di completare le attività assegnate, ma sicuramente significa trovarsi a lavorare sotto stress o a dover rinunciare ad attività non essenziali, ma comunque utili per il buon funzionamento dello studio. Ad esempio, un professionista potrebbe dover rinunciare alla propria formazione e all'aggiornamento professionale a causa dell'elevato carico di pratiche da gestire.

La gestione delle risorse meno sature è altrettanto delicata. Il fatto che una persona non sia sovraccarica di lavoro non significa che non stia lavorando; potrebbe stare dedicando il proprio tempo a un'attività alternativa, come il controllo del lavoro svolto o il supporto ai colleghi.

Quando si valuta la saturazione delle risorse è importante integrare l'analisi con la competenza professionale, e talvolta è opportuno domandarsi: si tratta effettivamente di un eccesso di impegno o si sta lavorando su attività non remunerative? O forse c'è una questione di inefficienza e scarsa produttività? Conoscere i punti di forza e di debolezza dello studio aiuta a interpretare i dati provenienti dai budget e dal monitoraggio delle attività.

3. Redistribuzione dei carichi di lavoro

La redistribuzione degli incarichi e del lavoro rappresenta un punto delicato. Mantenere un equilibrio ottimale dei carichi è cruciale per promuovere un ambiente di lavoro sereno e produttivo. Per questo, è sempre fondamentale coinvolgere i collaboratori in modo che abbiano chiaro il fine ultimo della riallocazione degli incarichi: riequilibrare i carichi di lavoro con effetti positivi sull'intera struttura.

In conclusione, il successo della struttura è strettamente legato alla capacità e alla possibilità di ogni persona di gestire le corrette quantità di lavoro con le modalità e nelle tempistiche adeguate. Per questo motivo, **è essenziale che ogni studio abbia visibilità di dati oggettivi dei carichi di lavoro della struttura**, della distribuzione delle attività e dei tempi impiegati per svolgerle. Solo in questo modo si può prendere coscienza della situazione attuale e intervenire con le azioni necessarie per raggiungere i risultati desiderati.