RATIO QUOTIDIANO
Il commento e la critica delle più importanti notizie del momento

GESTIONE D'IMPRESA

di LORENZO LOSI

3 strade per calcolare produttività e carichi di lavoro dei dipendenti

Nella ricerca di una gestione più consapevole spicca la valutazione della sostenibilità economica e l'assegnazione di un corretto carico di lavoro alle risorse di studio. Come fare?

La metodologia più diffusa e immediata è quella della **valutazione economica** : quanto fatturato gestisce il collaboratore? E' maggiore del costo pieno delle sue ore?
Consideriamo il caso di un collaboratore che gestisce 70.000 euro di fatturato a fronte di un costo diretto di 38.000 euro e di un costo indiretto che normalmente si aggira tra 11.000 e 17.000 euro all'anno (può sembrarti tanto, ma prova a verificare con i numeri del tuo bilancio!).
In questo caso, il collaboratore produce valore aggiunto per lo studio tra 15.000 e 21.000.
Al contrario, con un fatturato di 40.000 euro non ci sarebbe alcun margine. Attenzione però a non trarre conclusioni affrettate.
Prima di " *incolpare* " il collaboratore ci sono **4 fattori da considerare** : svolge a **ttività non legate ai clienti** che occupano tempo? **Chi fa i prezzi?** Se i prezzi sono bassi rispetto al lavoro da svolgere, difficilmente potremo trovare la soluzione al problema della redditività chiedendo maggiore impegno al collaboratore. Assegnando ulteriore lavoro potremmo addirittura sovraccaricarlo; **chi decide l'assegnazione dei lavori?** I clienti non sono tutti uguali, anziâ€¦ Eppure, essendo l'analisi economica unidimensionale rischiamo di essere fuorviati. In questo caso, il collaboratore potrebbe essere " *pieno* " di clienti difficili, con ovvie ripercussioni sulle tempistiche di lavoro. La soluzione va ricercata con i clienti lavorando per " *contenere le richieste* " o per valorizzare meglio il servizio così personalizzato; **come siamo organizzati?** Le procedure di lavoro e le abitudini hanno un effetto davvero significativo sulla capacità produttiva e per questo è necessario riconoscere che alcuni miglioramenti nella produttività non possono che derivare da una revisione critica dei processi.Per questi motivi ti invito a ponderare meglio eventuali giudizi superficiali sulla produttività dei tuoi collaboratori.

Una **seconda metodologia** per la valutazione dei carichi di lavoro, migliore rispetto alla precedente, parte da **dati quantitativi ricavabili da stampe funzionali presenti sul tuo software di studio** : quante fatture annuali? Quanti movimenti bancari, cedolini, dichiarazioniâ€¦? Questo sblocca la possibilità di valutazioni e confronti interni più informati. Tuttavia, questo metodo manca di un confronto con l'esterno, e avere come punto di riferimento " *se stessi* " è limitante per lo sviluppo.

Infine, una terza strada è il **metodo BDM Associati per l'assegnazione dei carichi di lavoro** , che parte anch'esso dalla **valutazione tecnica** di cosa viene fatto per il cliente, ma si avvale anche dell' **applicazione di *benchmark* di settore** per valutare i tempi necessari a svolgere il lavoro. Ossia ci si domanda: quanto tempo richiederebbe ad un altro studio mediamente efficiente la gestione di un particolare cliente? In questo modo abbiamo una cartina tornasole per leggere i risultati ottenuti dallo studio fino ad oggi e nello specifico questo ci permette di individuare gli spazi di miglioramento che altrimenti risulterebbero invisibili. Partendo dalle ore da noi stimate grazie ai *benchmark* , ci confrontiamo quindi con la struttura per applicare eventuali moltiplicatori di complessità che possono risultare in pesi (ore) diversi per 2 clienti con le stesse caratteristiche tecniche. Come se ogni cliente fosse un mattoncino del lego, i carichi di lavoro vengono così composti attività per attività.

Concludo condividendo il mio modo di pensare, ovvero che " ***le persone fanno il meglio che possono con gli strumenti che hanno a disposizione*** " perché credo che questo sia il modo più costruttivo di vedere le cose. Quest'ottica mi predispone a cercare prima quello che " *ho sbagliato io in veste di titolare* " e soprattutto mi mette nella mentalità giusta **per aiutare a fare meglio** , piuttosto che pretenderlo, trovando questa soluzione molto più efficace di qualunque altra.

Riproduzione vietata - martedì 28 giugno 2022