

CORSO

Gestione del tempo di lavoro

Garantire il controllo delle attività svolte nell'arco della giornata dai professionisti e collaboratori di Studio può costituire uno, se non il principale, obiettivo di Studio, per monitorare l'andamento delle attività quotidiane e l'"evasione" degli incombeni assegnati e delegati al proprio personale, e per assumere, con cognizione di causa, conseguenti decisioni strategiche a livello operativo e strutturale.

Ciò vale particolarmente per le realtà strutturalmente complesse, ossia composte da numerose persone e con professionisti diversi, per età, grado di esperienza, capacità professionale e specializzazione, che magari hanno esigenze di rilevazione dei tempi di sviluppo non solo a fini di controllo interno, ma anche a fini di parcellazione e nella relazione con il cliente.

In realtà anche per lo Studio di medie dimensioni e persino unipersonale la rilevazione del tempo dedicato alle attività di lavoro giornaliero è utile e importante.

A fini di autovalutazione: per capire esattamente quanto tempo viene speso per fare cosa, ma anche per ottimizzare quello che si fa, dando priorità a ciò che è più importante e urgente, rimandando a un secondo ciò che è meno urgente.

- 1. Il corretto impiego del tempo in Studio attraverso il Modulo "Timesheet" n. 7-8/2011**
- 2. La gestione pianificata delle attività di Studio attraverso le tecniche che individuano priorità e urgenze n. 9/2011**

PRIMA PARTE

Il corretto impiego del tempo in Studio attraverso il Modulo "Timesheet"

a cura di **Giovanna Raffaella Stumpo***

► "Time management"

Il **Time management** è il concetto correlato alla **gestione del tempo**, che si riferisce a una serie di competenze, strumenti e tecniche cui si può ricorrere in ambito lavorativo e personale, per **ottimizzare il tempo** a disposizione al fine di realizzare obiettivi, progetti e specifiche attività.

* Avvocato del Foro di Milano, pubblicista, esperta in organizzazione e management dello Studio legale.

In tale concetto rientrano, in modo assai ampio e interconnesso, **altri ambiti di conoscenza**: come la pianificazione, l’allocazione efficiente delle risorse, la fissazione di obiettivi, la capacità di delega, l’organizzazione (capacità di) mentale e fisica, la programmazione delle priorità, il monitoraggio del tempo in corso e l’analisi di quello trascorso.

Come in qualsiasi altro diverso contesto lavorativo, anche per lo Studio gestire i momenti di ciascuna giornata a disposizione in modo consapevole e proficuo è una necessità; e richiede la capacità delle persone di connubire processi e metodi, con tecniche e strumenti.

Tra questi ultimi, sempre più diffuso in ambiente legale è il **Timesheet**: documento di registrazione delle attività riferibili a un determinato soggetto, che specifica il tempo da questi impiegato per l’evasione delle stesse.

► “Timesheet” e suo uso in ambito stragiudiziale

Conosciuto e utilizzato soprattutto negli Studi internazionali, il **Timesheet** (letteralmente “**modulo per la rilevazione del tempo**”) è uno strumento di **origine anglosassone** importato e applicato anche nelle realtà legali nazionali che, per tipo di attività di cui si occupano (prevalentemente stragiudiziale), e/o per il tipo di clientela con cui intrattengono rapporti professionali (clientela straniera), e/o per l’impostazione organizzativa scelta (struttura associativa, interprofessionale e/o multidisciplinare – o diversamente complessa per numerosità di professionisti che presentano profili diversi, per età, grado di esperienza, capacità professionale e specializzazione– sentono l’esigenza di dotarsi di uno strumento di rilevazione e monitoraggio del tempo dedicato giornalmente da tutte o dalla più parte delle risorse fisiche ivi operative, all’attività lavorativa.

E invero: i) lavorare nel campo **stragiudiziale significa** spesso **non utilizzare a fini di contabilizzazione e di fatturazione il tariffario forense**, diversamente applicabile e valevole per l’attività giudiziale e procuratoria; ii) lavorare nel contesto **internazionale** comporta spesso di dover **adottare metodologie di “evasione della pratica” imposte dallo stesso cliente**; che prima di scegliere se conferire o meno l’incarico, chiede di conoscere già in via preventiva una possibile stima dei tempi di sviluppo della pratica, con correlata specifica dei corrispondenti costi (a tot tempo, tot costo); iii) lavorare in una **struttura interprofessionale e/o multidisciplinare**, richiede il **coinvolgimento nello sviluppo della pratica o di sue fasi, di professionalità tra loro eterogenee e complementari** (ad es. il legale e il commercialista); che operativamente applicano metodologie e tecniche di lavoro tra loro differenti, e/o risorse fisiche che presentano un grado di esperienza, maturità e competenza professionale diversificato (es. praticante, Avvocati Junior e Senior), delle quali non si può non tener conto a fini di “monetizzazione” del tempo. Sia internamente (ossia nella relazione professionista-Studio), sia esternamente (nella relazione dello Studio con il cliente), eventualmente anche a fini di parcellazione (i.e. tempi e costi del professionista legale e del commercialista che collaborano a una stessa posizione sono diversi e vengono computati diversamente. Così come diverso è il “grado di prestazionalità” atteso dallo Studio in relazione al praticante, rispetto all’Avvocato Junior e Senior e del pari diverso è “il *rate orario*” addebitabile al cliente, per il tempo dedicato a una stessa pratica o sue parti dal praticante, dall’Avvocato Junior, dai soci: vedi Modulo 1.

Modulo 1: Esempio di *Timesheet* giornaliero semplice

Nome Professionista

GIORNO.....	PRATICA	ATTIVITÀ SVOLTA (tempo interno effettivo)	SPESE
9.30-10.30			
10.30-11.30			
11.30-12.30			
12.30-13.30			
14.30-15.30			
15.30-16.30			
16.30-17.30			
17.30-18.30			
18.30-19.30			
Oltre			

Firma professionista <...>

Visto del Responsabile Organizzativo e/o del *Dominus* <...>

► “Timesheet” e suo utile impiego anche per l’attività giudiziale

Sul piano strutturale non esiste un modello univoco di *Timesheet*, lo stesso documento di registrazione/rilevazione potendo essere **modulato per voci di riferimento diverse, a seconda degli elementi che lo Studio vuole monitorare**. La scelta di adottare un “modulo di registrazione del tempo” semplice rispetto a uno più strutturato e complesso dipende cioè essenzialmente dalla valutazione aprioristica circa la finalità dell’uso che di tale modulo si intende fare. Ove infatti il *Timesheet* debba essere utilizzato come mero **strumento** che consenta a ciascun componente di Studio l’**autovalutazione** (ossia la rilevazione e il controllo del tempo impiegato per svolgere le attività proprie e quelle delegate) sarà sufficiente adottare un **documento di registrazione semplice**, tale da consentire la sola rilevazione del solo tempo interno (i.e. tempo effettivo): vedi Modulo 1. Ove diversamente o in più, lo Studio scelga di porre il *Timesheet* **a base della nota/prenotula al cliente**, si renderà opportuno il ricorso a un **modulo complesso**. Strutturato in modo da evidenziare cioè la distinzione tra tempo fatturabile/non fatturabile al cliente, in relazione ai momenti di coinvolgimento anche di più professionisti/diverse professionalità dedicate alla pratica o sue fasi (es. riunione del praticante con Avv. Senior per correzione bozze, affiancamento dell’Avv. Junior all’Avv. Senior in sede di riunione con il cliente ecc...) e con riporto diretto anche della specifica dei costi sostenuti dallo Studio, in relazione a ogni singola attività svolta (es. telefonata di 15 minuti; onorario X e costo vivo Y; redazione di atto citazione, tot costi per n. X fotocopie pari a Euro Z ecc.): vedi Modulo 2.

Modulo 2: Esempio di *Timesheet* giornaliero complesso

Nome Professionista

DATA	PRATICA	ATTIVITÀ	ORE FATTURABILI	ORE NON FATTURABILI (tempo interno effettivo)	SPESE

Firma professionista <...>

Visto del Responsabile Organizzativo e/o del *Dominus*<...>

Va peraltro segnalato che le registrazioni di cui al *Timesheet* possono assumere rilevanza anche per lo Studio che si occupi prevalentemente o esclusivamente di **attività giudiziale e procuratoria**, per **finalità di controllo del Titolare del “proficuo” operare dei propri professionisti/collaboratori**, ossia: i) per valutare il tempo effettivamente impiegato dalle risorse dedicate/delegate allo “sviluppo” del prodotto legale richiesto dal cliente, prima di ottenere la versione definitiva dell’atto a lui relativo (es. tot riunioni con il cliente, tot bozze, tot riunioni di correzione con Avv. Senior pari a tot tempo X); ii) per monitorare gli adempimenti correlati all’*iter* processuale (es. tot accessi in Cancelleria da parte dei collaboratori di Studio, pari a tot tempo; tot udienze svolte del tipo X per una durata pari a...), indipendentemente dal fatto che a ciascuna delle attività si voglia ricollegare o meno la prestazione come da apposito tariffario forense, da esporsi poi in parcella. Di più, anche nel caso di pratiche giudiziali – e quindi anche a fronte di corrispettivi dettati dal tariffario forense – il *Timesheet* può essere utile **nella relazione esterna con il cliente**; come strumento che – in forma di “diario della pratica” – dia la possibilità allo Studio di fare in modo che il cliente sappia esattamente quante ore (effettive) sono state dedicate ai singoli adempimenti, e di come queste ore siano state spese dai professionisti dedicati, per il corretto adempimento dell’*iter* procedurale a lui relativo. Il “**Timesheet della pratica**” comunica cioè trasparenza; e non si applica né a fini di monitoraggio interno, né a fini di addebito al cliente, bensì con lo scopo di fornire una evidenza documentale, spendibile in forma di comunicativa/informativa di dettaglio (vedi Modulo 3).

Modulo 3: Esempio di *Timesheet*/diario della pratica

Timesheet della pratica

INCARICATO DELLA SCADENZA	DATA	CODICE	TEMPO FATTURABILE	ATTIVITÀ

► Scegliere il supporto più confacente allo Studio

Il *Timesheet* può variare non solo in relazione alla sua impostazione strutturale (modulo semplice per la sola registrazione del tempo interno; modulo complesso per la documentazione del tempo fatturabile e non) ma anche in base al tipo di supporto che lo Studio può scegliere di utilizzare.

Le registrazioni afferenti la tempistica del lavoro possono infatti essere effettuate sia su **Modulo cartaceo** che su **Modulo informatico**; quest'ultimo modello documentale è reso oggi disponibile dalla più parte dei **SW di gestione**.

Scegliere l'una o l'altra tipologia dipende sostanzialmente dalla *forma mentis* del Titolare e dall'impostazione data dallo Studio all'organizzazione interna.

Certo il *Timesheet* messo a disposizione dal **SW di gestione** può risultare **più vantaggioso rispetto a quello cartaceo** per le inter-relazioni automatiche con altre importanti "pagine" del SW cui il professionista/collaboratore di Studio deve in ogni caso ricorrere, per effettuare altre e diverse registrazioni correlate allo svolgimento delle proprie prestazioni professionali giornaliere.

Il *Timesheet* informatico è infatti spesso già posto dal SW di gestione in diretta **correlazione/connesione con la modulistica** per le registrazioni attinenti l'**attività di parcellazione e/o il monitoraggio dei "carichi" di lavoro** (funzionalità questa detta che evidenzia come tutte le pratiche siano state distribuite dallo Studio tra i vari professionisti/collaboratori in un dato lasso temporale); con ciò permettendo al collaboratore/professionista di effettuare, con una unica operazione, più registrazioni contestuali ma corrispondenti utilizzi/finalità diverse (ad es. registrazione di tot ore rispetto alla pratica nella pagina "*Timesheet*" e contestuale riporto/caricamento delle stesse, nella pagina "parcella" di cui alla stessa pratica visualizzata sul SW a fini di elaborazione della nota al cliente).

Consentendo al professionista/collaboratore e al Titolare di Studio, di poter effettuare **controlli incrociati** (ad es. controllo del tempo registrato dal professionista/collaboratore per una pratica di cui alla pagina *Timesheet* con quello da questi riportato nella diversa "pagina" parcella di cui al SW; controllo del tempo complessivamente – fatturabile/non fatturabile – dedicato dal collaboratore/professionista a tutte le pratiche a lui affidate in relazione alla – maggiore/minore – difficoltà delle stesse in un dato lasso temporale, rispetto al carico delle pratiche globalmente distribuite in Studio tra tutte le professionalità, nello stesso lasso temporale).

► Definire la "cadenza di compilazione" più agevole

Il modello *Timesheet* può variare nella sua strutturazione anche in relazione alla scelta effettuata dallo Studio che decide di avvalersene, relativamente alla "**cadenza della relativa compilazione**"; si potrà cioè decidere di adottare un **Timesheet giornaliero**, che il professionista/collaboratore s'impegna a compilare giornalmente e **in tempo reale**, ossia a mano a mano che si esplica ogni singola attività imputabile alla pratica/alle attività quotidiane e comunque entro fine giornata (es. riunione con cliente tot tempo, telefonata con altro cliente tot tempo, bozza di atto di citazione per pratica x tot tempo ecc.), oppure un diverso **Timesheet settimanale**, strutturato in considerazione delle 5 giornate lavorative e che riporta l'elenco di tutte le attività svolte nell'arco dell'intera settimana relativamente alle varie attività svolte, ma giorno per giorno, e dall'inizio di ciascuna giornata sino alla sera. Vedi Moduli 4 e 4.1.

Modulo 4: Esempio di *Timesheet* settimanale semplice
Nome Professionista

DATA (settimana dal.....al...)	TEMPO	PRATICA	ATTIVITÀ	COSTI/SPESE
LUNEDÌ	8.30-9.30 9.30-10.30 10.30-11.30 11.30-12.30 12.30-13.30 ----- 14.30-15.30 15.30-16.30 16.30-17.30 17.30-18.30 18.30-19.30 oltre			
MARTEDÌ	8.30-9.30 9.30-10.30 10.30-11.30 11.30-12.30 12.30-13.30 ----- 14.30-15.30 15.30-16.30 16.30-17.30 17.30-18.30 18.30-19.30 oltre			
MERCOLEDÌ	8.30-9.30 9.30-10.30 10.30-11.30 11.30-12.30 12.30-13.30 ----- 14.30-15.30 15.30-16.30 16.30-17.30 17.30-18.30 18.30-19.30 oltre			
GIOVEDÌ	8.30-9.30 9.30-10.30 10.30-11.30 11.30-12.30 12.30-13.30 ----- 14.30-15.30 15.30-16.30 16.30-17.30 17.30-18.30 18.30-19.30 oltre			

(segue)

DATA (settimana dal.....al...)	TEMPO	PRATICA	ATTIVITÀ	COSTI/SPESE
VENERDÌ	8.30-9.30 9.30-10.30 10.30-11.30 11.30-12.30 12.30-13.30 ----- 14.30-15.30 15.30-16.30 16.30-17.30 17.30-18.30 18.30-19.30 oltre			
SABATO	8.30-9.30 9.30-10.30 10.30-11.30 11.30-12.30 12.30-13.30 ----- 14.30-15.30 15.30-16.30 16.30-17.30 17.30-18.30 18.30-19.30 oltre			

Firma del professionista <...>

Visto del Responsabile Organizzativo e/o del *Dominus* <...>

Modulo 4.1: Esempio di *Timesheet* settimanale complesso

Nome Professionista

DATA (settimana dal.....al)	PRATICA	ATTIVITÀ	RESPONSABILITÀ	ORE FATTURABILI	ORE NON FATTURABILI	COSTI/SPESE
Lunedì						
Martedì						
Mercoledì						
Giovedì						
Venerdì						
Sabato						

Firma professionista <...>

Visto del Responsabile Organizzativo e/o del *Dominus* <...>

In entrambi i casi, il *Timesheet* potrà poi essere fatto **ricondere a una riepilogazione mensile dell'attività**

svolta da ogni singolo professionista/collaboratore per lo Studio (vedi Modulo 5). Ciò al fine di facilitare il controllo da parte dei livelli “verticistici” dell’organizzazione – siano questi il Responsabile dell’organizzazione interna o direttamente il Titolare/ i Titolari –, ora per esigenze di monitoraggio della prestazionalità dei professionisti/collaboratori e relativa valutazione del loro apporto fattivo allo Studio, ora per esigenze più strettamente correlate all’attività di parcellazione/ della corretta gestione del rapporto con il cliente dello Studio, in termini di trasparenza informativa/comunicativa.

Modulo 5: Esempio di riepilogo dei *Timesheet* nel mese

Professionista

Mese

DATA (giorno per giorno)	PRATICA	ATTIVITÀ	ORE FATTURABILI	ORE NON FATTURABILI	COSTI/SPESE

Firma del Responsabile dell’organizzazione <...>

Visto del *Dominus* <...>

► “Timesheet” e rilevazione della performance

Delle varie tipologie possibili di *Timesheet* prospettate, quella certamente più utile allo Studio è il Modello che funge contestualmente da strumento di controllo delle attività dedicate dal professionista/collaboratore allo Studio, nonché quale base per la predisposizione della c.d. prenota o parcella al cliente. Il *Timesheet* dovrebbe cioè **sempre riportare la specifica di tutte le attività svolte da ogni professionista/collaboratore, ivi comprese quelle eventualmente non fatturabili al cliente.**

Ciò è importante sotto molteplici profili; e invero: **i) nei rapporti Studio legale-cliente**, tale tipologia di “modulo di registrazione del tempo” permette allo Studio di dare “evidenza oggettiva e documentata” del tempo dedicato dal professionista/dal collaboratore-dai professionisti/dai collaboratori dedicati alla sua posizione; il che può significare per lo Studio, anche avere la possibilità di dare atto e quindi di dimostrare al cliente che, a fronte dell’attività a lui contabilizzata – magari *a forfait* –, il tempo di fatto impiegato nello sviluppo della sua pratica/o sue particolari partizioni da parte dello Studio è stato di molto superiore, e comunque ha comportato il coinvolgimento di professionalità, la cui attività è riconducibile a un “rate orario” rapportato al diverso grado di maturità, esperienza e capacità professionale; **ii) nei rapporti Studio legale-professionista/collaboratore**, tale tipologia di *Timesheet* permette al professionista/collaboratore, sia l’autovalutazione (come impiego il mio tempo? cosa ho effettivamente fatto tutto il giorno? dove ci sono diseconomie da evitare/recuperi da realizzare?), sia

di **evidenziare** in modo documentato e tangibile a superiori gerarchici eventuali e finalmente al Titolare/ ai Titolari l'**evoluzione della capacità e maturità operativa e sostanziale nel corso del rapporto professionale** e in relazione all'assolvimento delle attività delegate nel tempo; con conseguente possibilità di esigere la presa d'atto, da parte della Direzione di tale "progressione professionale" e con possibile aspettativa da parte del professionista/collaboratore di una politica "premio-qualità" applicata a una logica di *professional development*. È importante sottolineare anche come soprattutto nei rapporti interni il *Timesheet* rappresenti lo strumento che fornisce il dato oggettivo di come le varie risorse contribuiscano alla realizzazione del fatturato di Studio. Ora per ora. Giornalmente, settimanalmente, mensilmente e, modulo per modulo, nell'arco di ciascun anno di attività. Con la conseguenza che: **iii) nei rapporti professionista- Direzione di Studio**, i vari *Timesheet* elaborati nell'arco dell'anno costituiscono non solo un efficace strumento di controllo del tempo dedicato, ma anche di **misura della "performance"**, ossia (del maggiore/minore) impegno/concorso di ciascuno e tutti alla "performance complessiva".

E quindi della misura della capacità/apporto dei singoli, di concorrere al successo dello Studio.

► **Sviluppare l'abitudine al "Timesheet"**

Abituarsi a tenere sotto controllo – giornalmente e in tempo reale – il tempo dedicato all'attività lavorativa, dando peraltro evidenza oggettiva e documentata della propria conseguente scarsa o proficua "professionalità" **non è compito facile**. Il ricorso al *Timesheet* presuppone infatti prima di tutto la volontà di utilizzare un tale strumento, sviluppando una "**abitudine mentale**" favorevole alle "evidenze" che esso rende possibili con se stessi e con gli altri; con contestuale propensione al suo ricorso costante, puntuale e continuativo nel tempo. Ricorrere al *Timesheet* significa poi anche essere pronti a **prendere coscienza del proprio grado di capacità organizzativa, gestionale operativa**, del proprio corretto operare ovvero della necessità di apportare i necessari opportuni aggiustamenti e misure di intervento, ove diversamente "risultati oggettivati" che vi è una netta sproporzione nel rapporto tempo impiegato-attività svolta. Avere la possibilità di fare tali considerazioni, in un contesto organizzativamente complesso, è importante; sia per il singolo professionista/collaboratore che deve essere in grado di "misurare" la propria professionalità e le sue evoluzioni professionali nel tempo – e quindi, in un certo senso di "pesare" il suo apporto all'organizzazione in cui lavora, tenendo conto dell'evolversi della sua capacità professionale nel corso del rapporto di collaborazione con lo Studio, sia per chi di questa organizzazione ne rappresenta il vertice. Sarebbe pertanto utile e proficuo che, ove un'organizzazione decidesse di fare ricorso a un tale strumento di misura, il *Timesheet* fosse **oggetto di uso quotidiano anche da parte del Titolare/dei Titolari**. Per dare l'esempio e per sottolineare l'**importanza dell'"auto-monitoraggio"** anche alle altre risorse di Studio.

Al contempo, per permettere tali valutazioni in modo veramente trasparente ed oggettivo, sarebbe opportuno che, a livello temporale, tutti i professionisti/collaboratori di Studio provvedessero a compilare giornalmente, e **in tempo reale** il *Timesheet* che riporta l'attività da loro effettuata.

Ciò per evitare possibili omissioni e dimenticanze che si scontano inevitabilmente nel caso della diversa prassi di compilazione a fine settimana – e tendenzialmente a fine pomeriggio di venerdì – di un Modulo settimanale, riepilogativo di tutto quanto svolto giorno per giorno, in precedenza; con un notevole sforzo mentale di ricostruzione delle attività prestate per ogni singola pratica – o di sue parti specifiche –, nell'arco di ogni singolo giorno della settimana.