

Soft Skills

Il budget: da adempimento a strumento strategico per lo Studio Legale

di Stefano Dallanoce

Master di specializzazione

Lettura e comprensione del bilancio di esercizio per giuristi

Scopri di più

Per uno Studio Legale, "navigare a vista" non è più una strategia sostenibile. In uno scenario sempre più complesso, la capacità di anticipare le sfide è diventata una necessità imprescindibile per tracciare la rotta verso il futuro. Il principale strumento per trasformare l'intuizione in strategia è il **budget**. Questo documento, infatti, è il pilastro del controllo di gestione: senza una pianificazione rigorosa, qualsiasi attività di controllo perde di efficacia.

Sebbene il termine **budget** evochi immediatamente un'accezione economica, la sua applicazione più strategica in uno studio legale riguarda la risorsa in assoluto più preziosa e limitata: il **tempo**. La pianificazione non si limita quindi a definire i costi attesi per una *practice area* in un dato periodo (solitamente l'anno), ma si estende alla definizione di una **dotazione oraria** per ogni mandato, pratica o singola fase di un'attività legale. Governare il tempo significa governare la redditività.

Costruire il budget: metodo e pragmatismo

Per definire questi budget orari, gli studi legali si trovano di fronte a un bivio metodologico:

- **L'analisi storica.** Basarsi sui dati consuntivi degli anni passati è un approccio comune ma rischioso. Si corre il pericolo di perpetuare inefficienze accumulate nel tempo, cristallizzandole nel nuovo budget.
- **Il benchmark di mercato.** Un'alternativa più oggettiva consiste nel fare riferimento a benchmark esterni. Questo metodo permette di stabilire una dotazione di ore standard per tipologia di pratica, neutralizzando le inefficienze interne.

Nessuno di questi due approcci, tuttavia, è risolutivo se applicato in modo isolato. Un benchmark, per essere utile, deve essere calibrato sulla realtà specifica dello studio (per localizzazione, dimensione e specializzazione). D'altra parte, un dato puramente statistico imposto dall'alto (*top-down*) rischia di scontrarsi con la realtà operativa. La soluzione più efficace risiede in un **modello ibrido**: il benchmark fornisce una base oggettiva, ma deve essere

discusso e validato (*bottom-up*) con i professionisti che gestiscono la pratica. Sono loro, infatti, a conoscere le complessità specifiche di un incarico. Ad esempio, **ipotizziamo a titolo esemplificativo** che per un contenzioso standard di recupero crediti il benchmark indichi 40 ore. Tuttavia, il professionista che segue la pratica sa che la controparte è nota per le sue tattiche dilatorie e potrebbe realisticamente stimare un fabbisogno di 60 ore, giustificando un budget (e un preventivo) superiore.

Il budget come strumento di previsione

Una pianificazione oraria affidabile offre un vantaggio competitivo immediato: la capacità di **stimare la redditività di un incarico prima ancora di accettarlo**. Confrontando il compenso proposto con il costo previsionale (derivato dal budget di ore), lo studio può identificare pratiche potenzialmente critiche e agire di conseguenza. Si pensi alla redazione di un contratto di appalto internazionale: **ipotizzando un budget che preveda** 25 ore per un senior partner e 30 per un associate, lo studio può calcolare il costo interno totale. Questo dato è fondamentale per formulare un compenso a forfait che sia competitivo ma anche remunerativo, o per negoziare con il cliente una riduzione delle clausole da revisionare qualora il suo budget fosse più limitato.

Inoltre, l'aggregazione dei budget orari di tutte le pratiche fornisce una **mappa chiara del carico di lavoro** dello studio. Permette di identificare in anticipo possibili sovraccarichi per alcuni professionisti o, al contrario, di individuare capacità inutilizzata, consentendo una migliore pianificazione dello sviluppo commerciale.

Dal budget al controllo: l'analisi a consuntivo

Una volta conclusa l'attività, il vero valore emerge dal confronto tra il tempo preventivato e quello effettivamente impiegato, a patto che il *time tracking* sia rigoroso. Questa analisi porta alla luce gli **scostamenti**, che sono un'importante fonte di apprendimento.

Le pratiche che hanno richiesto più tempo del previsto (si pensi a una causa di lavoro in cui una Consulenza Tecnica d'Ufficio imprevista richieda, ad esempio, 20 ore di attività extra-mandato) potrebbero necessitare di una revisione dei processi o di una migliore valorizzazione delle attività extra-mandato. Quelle, invece, completate in meno tempo (come una due diligence per un'operazione M&A conclusa rapidamente grazie a una data room impeccabile e a controparti collaborative) rappresentano casi di successo da cui imparare e clienti ad alta marginalità da fidelizzare con ancora più cura.

Questo processo di confronto non è fine a sé stesso. I dati a consuntivo servono a **calibrare e rendere sempre più precisi i budget futuri**, migliorando la capacità previsionale dell'intera struttura. In questo modo, il management può prendere **decisioni strategiche** (sulla profitabilità delle practice, sull'efficienza dei team, sull'opportunità di certi investimenti) supportate da dati oggettivi.



Euroconference

LEGAL



TeamSystem

Edizione di martedì 21 ottobre 2025

In definitiva, il budgeting cessa di essere un mero esercizio contabile per trasformarsi nel cuore pulsante della gestione strategica dello studio legale.

È il processo che permette di passare da una gestione reattiva, basata sull'esperienza, a una **gestione proattiva e consapevole**, dove ogni decisione è informata dai dati e orientata a una crescita sostenibile.

Master di specializzazione

Lettura e comprensione del bilancio di esercizio per giuristi

Scopri di più