

## COMPETENZE E ORGANIZZAZIONE DELLO STUDIO

### ***Aumentare la produttività oraria e l'efficienza operativa nello Studio Legale***

di Stefano Dallanoce, Managing Director BDM Associati

Master di specializzazione

### **Negoziazione e comunicazione strategica per avvocati: strumenti pratici per gestire**

Scopri di più

#### **Massimizzare il valore del tempo professionale**

Nel panorama contemporaneo della professione forense, caratterizzato da una competitività in costante crescita e da richieste di specializzazione sempre più elevate, l'ottimizzazione del tempo e delle risorse è una leva indispensabile per il successo dell'attività. La produttività oraria si configura come un parametro fondamentale per valutare l'efficacia operativa e, di conseguenza, la redditività delle prestazioni.

Potenziare questa metrica è fondamentale: non solo **aumenta i margini di profitto**, ma garantisce anche uno **sviluppo duraturo** dell'attività. Tale efficienza, infatti, eleva lo standard delle prestazioni e permette ai professionisti di raggiungere una **performance operativa superiore**.

#### **Il Concetto di produttività nel contesto professionale**

Cosa si intende, dunque, per produttività oraria in questo settore?

In termini semplici, la produttività oraria misura il valore economico che viene generato per ogni ora di lavoro svolta all'interno della struttura.

È cruciale conoscere questo indicatore e seguirne l'andamento nel tempo per definire una strategia di crescita mirata e di continuo affinamento. Una produttività statica o in regressione può rappresentare un serio ostacolo alla sopravvivenza e al successo nel lungo periodo.

La produttività media oraria si calcola attraverso un rapporto molto chiaro:

$$\text{PRODUTTIVITÀ ORARIA} \frac{\text{€}}{\text{h}} = \frac{\text{RICAVI TOTALI} \text{ [€]}}{\text{ORE PRODUTTIVE TOTALI} \text{ [h]}}$$

## La distinzione temporale

All'interno dell'orario lavorativo complessivo, si definiscono due macro-categorie temporali:

- **Ore produttive** (altresì chiamate “**Billable Hours**”): sono le ore direttamente collegabili e fatturabili al cliente.
  - Si pensi, ad esempio, alla redazione di un **atto di citazione**, alla partecipazione a un'**udienza** o alla stesura di un **parere legale** per un fascicolo attivo.
- **Ore improduttive** (o **Non-Billable Hours**): sono le ore relative al tempo dedicato ad attività che non generano ricavi diretti.
  - Rientrano in questa categoria la formazione professionale obbligatoria, le riunioni interne di coordinamento o la gestione amministrativa di supporto, come la liquidazione delle spese.

**Esempio:** se una struttura chiude l'anno con 450.000 euro di onorari e ha registrato 9.000 ore produttive, la produttività oraria risulta pari a 50 euro per ora lavorata.

Nel contesto professionale, l'analisi della redditività per pratica (o cliente) è altrettanto fondamentale. È essenziale domandarsi quale sia la metodologia più efficace per monitorare la *performance economica* di ciascun incarico, identificando così i rapporti che, pur in un risultato complessivo positivo, nascondono squilibri economici rilevanti.

## Le leve per aumentare la produttività oraria

Dove si può intervenire per ottimizzare questa metrica?

Ci sono tre ambiti principali di azione:

1. **Il Compenso (Numeratore):** quando le richieste del cliente eccedono significativamente il pattuito iniziale, ad esempio, a causa di continue richieste di consulenza o revisioni non preventivate di documenti strategici, il compenso concordato potrebbe non essere più “capiente”. In questo caso, è necessario intervenire sul **numeratore** del rapporto, rivedendo l'onorario per allinearla all'effettivo carico di lavoro.
2. **L'Efficienza del Tempo (Denominatore):** sviluppare protocolli operativi che rendano l'erogazione del servizio più rapida ed efficace. Ciò incide direttamente sul **denominatore** del calcolo della produttività, riducendo le ore necessarie.
  - Un esempio è l'utilizzo di *template* standardizzati per gli atti giudiziari ripetitivi o l'impiego di strumenti di ricerca avanzati per accorciare i tempi di analisi documentale.
3. **Agire su entrambe le Leve:** efficientare la prestazione e contemporaneamente

rimodulare il compenso richiesto in base alla complessità. Questo si verifica spesso quando il livello di difficoltà della controversia viene sottostimato in fase di preventivo e l'impegno reale si manifesta solo durante o al termine della gestione della pratica.

## Pianificazione e controllo di gestione: il motore dell'efficienza

L'elemento centrale per intervenire in modo strategico sulla produttività oraria è l'implementazione di un efficace sistema di **Pianificazione e Controllo di Gestione**.

Un'attenta pianificazione del lavoro è cruciale per massimizzare l'efficienza. La pianificazione precede l'azione, definendo obiettivi chiari, scadenze inderogabili (processuali o contrattuali) e le risorse necessarie. L'uso di strumenti di *case management* o *project management* può semplificare la definizione delle priorità e delle attività quotidiane, settimanali e mensili.

### Le fasi cruciali del controllo

#### 1. L'Attività di Budgeting Orario (Previsione):

Questa fase è essenziale per predeterminare il monte ore atteso necessario per la gestione ordinaria di un cliente o di una pratica, permettendo di pianificare le risorse da assegnare (Senior, Junior, collaboratore).

Nello studio si possono usare due approcci per stabilire i budget orari:

**Dati Storici:** questo metodo, sebbene rapido, rischia di cristallizzare inefficienze pregresse non identificate nella gestione passata dei fascicoli. Richiede inoltre l'esclusione attenta di attività straordinarie svolte in precedenza.

**Benchmark di efficienza ottimale:** con questa metodologia, il tempo da dedicare al cliente è determinato in modo obiettivo, basandosi su un'efficienza media ottimale di mercato. Ciò riduce il rischio di inserire nel budget tempi superflui dovuti a lentezze interne.

#### 2. Rilevazione del tempo (timesheet):

L'utilizzo sistematico di strumenti di rilevazione del tempo permette di monitorare in tempo reale le ore effettivamente impiegate sulle diverse attività. Questo monitoraggio è fondamentale per analizzare gli scostamenti rispetto al budget orario preventivato e comprenderne le cause (es. imprevisti procedurali, complessità maggiore della pratica, inefficienza del team).

#### 3. Monitoraggio delle prestazioni e analisi (KPI):

Dopo la rilevazione, è vitale analizzare i risultati per identificare le aree di miglioramento. Devono essere definiti e tracciati Indicatori Chiave di Performance (KPI) appropriati per

misurare l'efficacia delle strategie.

Indicatori rilevanti includono il tempo medio impiegato per la chiusura di una pratica, il costo orario interno generato per tipo di attività o la produttività oraria per area specialistica (es. Diritto Civile vs. Amministrativo).

#### 4. Business intelligence e decision making:

L'impiego di strumenti di business intelligence è funzionale ad analizzare i dati raccolti e ottenere insight utili. L'analisi continua delle performance tramite reportistica periodica permette di prendere decisioni basate su dati concreti e di adattare rapidamente le strategie per cogliere opportunità o correggere inefficienze.

In conclusione, incrementare la produttività oraria nell'attività professionale non è solo una questione di lavorare più a lungo, ma di **lavorare in modo più intelligente**. Richiede un approccio integrato che combina un'organizzazione del lavoro strutturata, l'adozione di soluzioni tecnologiche avanzate, una gestione rigorosa del tempo e un monitoraggio costante. Adottando queste strategie, la struttura non solo rafforza la sua efficienza, ma migliora in modo tangibile il servizio offerto ai propri assistiti, garantendo un percorso di crescita solido e duraturo.

Master di specializzazione

**Negoziazione e comunicazione strategica  
per avvocati: strumenti pratici per gestire**

Scopri di più