

di **LORENZO LOSI**

Informazione gestionale nel tuo studio professionale

Dall'organizzazione del lavoro alla pianificazione e il controllo della redditività.

Una buona conduzione dello studio richiede **pianificazione, organizzazione e coinvolgimento** delle persone verso obiettivi condivisi. Se da sempre gli studi professionali hanno avvertito l'esigenza di organizzare il lavoro, solo negli ultimi anni è diventato imprescindibile governare anche le **informazioni gestionali**.

Il mercato è cambiato: maggiore concorrenza, pressione sui compensi, complessità operativa crescente. Senza una gestione fondata sui numeri, il rischio è una progressiva erosione di valore, fino a compromettere la sostenibilità economica.

Per molti titolari la questione è culturale prima ancora che tecnica. Come integrare i numeri in uno studio che non li ha mai utilizzati in modo strutturato? Come trovare un filo conduttore per governare la complessità? Come chiedere alle persone di misurare ciò che non hanno mai misurato?

Il primo passaggio riguarda il significato. Perché è necessario farlo? Perché continuare *"come l'anno scorso"* significa accettare una perdita silenziosa di marginalità. Si manifesta nel tempo, nel divario tra fatica profusa e ritorno economico. Senza un sistema di controllo non si sa con precisione su quali clienti o servizi si guadagna, dove si perde e quali leve attivare per migliorare i risultati. Non è solo efficienza: è sostenibilità prospettica.

Il secondo passaggio riguarda il metodo. La complessità va ricondotta a un'unità di misura comune: il tempo. Alle ore possono essere collegati costi (attraverso un modello ABC), ricavi e carichi di lavoro. Governare il tempo significa governare la redditività. Operativamente serve un sistema di pianificazione e controllo fondato su budget di tempi per cliente o commessa. Il budget di tempi rappresenta la condizione oggettiva di sostenibilità dell'incarico: se rispettato, consente di realizzare il margine programmato; se superato, segnala uno scostamento da analizzare. Ogni ora in più non prevista è un indicatore gestionale: maggiore complessità, inefficienza, sottovalutazione dell'onorario o carico operativo eccessivo.

La costruzione dei budget deve poggiare su dati oggettivi e benchmark affidabili. L'esperienza maturata in centinaia di studi professionali e i database di riferimento sviluppati da BDM Associati consentono di attribuire tempi coerenti ai volumi di attività effettivamente svolti, partendo dalle informazioni già presenti nei gestionali di studio. Si supera così la logica *"a sensazione"* e si progetta un sistema di controllo su basi oggettive. Questa è la fase di design: definizione dei risultati attesi e dei criteri di controllo.

Segue la fase di responsabilizzazione. Gli obiettivi diventano target operativi; le persone rendicontano le ore sulle attività svolte. Il confronto periodico tra tempi consuntivi e tempi budget permette una gestione *"in itinere"* degli scostamenti, quando è ancora possibile intervenire: riorganizzare il lavoro, correggere inefficienze, rinegoziare condizioni con il cliente, condividere soluzioni con i membri della struttura coinvolti.

Le azioni correttive si traducono in un piano operativo per i mesi successivi, monitorato nel ciclo seguente di pianificazione e controllo. La direzione concentra così l'attenzione sui casi critici: le commesse in cui i tempi superano sistematicamente gli obiettivi condivisi.

Al di là delle molte sfaccettature organizzative, il principio resta semplice: **il controllo del tempo genera consapevolezza. La consapevolezza migliora le decisioni**, allineando lo sforzo quotidiano dello studio a un risultato economico coerente con le aspettative imprenditoriali.