

Mario Alberto Catarozzo

IL FUTURO DELLE PROFESSIONI IN ITALIA

*Come organizzare le attività di studio,
far crescere i collaboratori e sviluppare business
in un mondo che cambia*

Prefazione di Rosario De Luca

Un libro "aperto" sul futuro:
segui tutti gli aggiornamenti su www.ilfuturodelleprofessioni.it

TeleConsul

Copyright © 2020 TeleConsul Editore
www.teleconsul.it

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico, dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni diverse da quelle sopra indicate (per uso non personale – cioè, a titolo esemplificativo, commerciale, economico o professionale - e/o oltre il limite del 15%) potranno avvenire solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da EDISER Srl, società di servizi dell'Associazione Italiana Editori, attraverso il marchio CLEARedi Centro Licenze e Autorizzazioni Riproduzioni Editoriali. Informazioni: www.clearedi.org

L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità per eventuali involontari errori o inesattezze.

Finito di stampare nel mese di luglio 2020 da
Rotostampa Group Srl
via Tiberio Imperatore, 23 – Roma

CAPITOLO 5

Lo studio professionale 4.0

*L'unico uomo che non commette mai errori
è l'uomo che non fa mai niente*
Theodore Roosevelt

Così come abbiamo visto esistere una Industria 4.0, un web 4.0, un mercato 4.0, si affaccia sul mercato professionale lo studio 4.0.

Con **Industria 4.0** si intende un nuovo modello industriale teso ad automatizzare i processi sfruttando le nuove tecnologie, quali Intelligenza Artificiale, 5G, IoT, in modo da migliorare le performance, la qualità dei servizi, la sicurezza per i lavoratori. A tale cambiamento di modello di business si associa la Quarta Rivoluzione Industriale tuttora in corso.

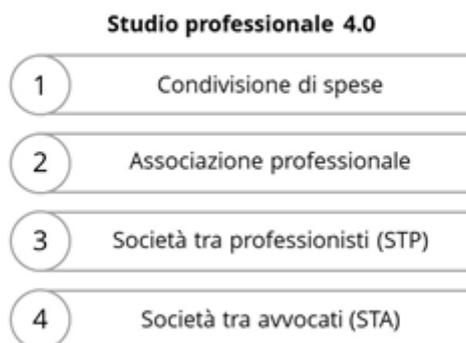
Con **Web 4.0** abbiamo visto come caratteristica la presenza del 5G e dell'IoT, l'Internet delle cose.

Con **mercato professionale 4.0** si fa riferimento ad un nuovo sistema dove l'incontro tra domanda e offerta di servizi professionali avverrà su basi completamente diverse dal passato, dominato dal passaparola e dalla mancanza di trasparenza. Innovazione tecnologica, tracciamento dei processi di selezione, trasparenza, qualità dei servizi definiti in standard rappresenteranno le linee guida di questo nuovo mercato del futuro.

Ed eccoci allo **studio professionale 4.0**. StP, StA (per gli avvocati) e associazione tra professionisti rappresentano le **forme organizzative del futuro** per esercitare la professione in un mercato sempre più competitivo. In particolare, i target di clientela medio-alta richiedono oggi consulenza sempre più specializzata, mirata e con tempistiche veloci.

FIGURA 1: LO STUDIO DEL FUTURO

FORME DI ORGANIZZAZIONE DEGLI STUDI



Ma anche le PMI necessitano di consulenze specialistiche e nello stesso tempo multidisciplinari, veloci, tempestive, di alta qualità. Se poi consideriamo i clienti aziende con mire espansionistiche internazionali, le competenze specialistiche diventano essenziali, nonché la conoscenza delle lingue e un network internazionale con cui interagire. Est europeo, Brasile, India, Cina, Sud Africa sono le nuove frontiere anche per gli studi legali italiani e per gli studi multidisciplinari. Gli **studi organizzati** in forma associata o societaria cominciano ad assumere dimensioni e dinamiche interne di tipo imprenditoriale-aziendale e la cultura della managerialità e della leadership devono opportunamente accompagnare il loro sviluppo. L'avvocato, il commercialista, il consulente del lavoro, il notaio, accanto all'attività professionale dovranno dedicare dunque del tempo alla gestione e organizzazione delle attività e dei collaboratori. Un tema centrale riguarderà la definizione dello stile dello studio professionale, della vision e dei valori che guideranno le scelte. Il professionista diventa anche manager, leader e non solo dominus o titolare. Più facile a dirsi che a farsi, potranno pensare in molti. E così è in effetti, in quanto tale cultura manca nel background del professionista abituato ad agire in prima persona e ad ottenere in prima persona i risultati professionali. Lo scenario che invece si presenta davanti è di tipo manageriale, appunto, dove i risultati si raggiungono in

team, col team e attraverso il team. Ma perché ciò avvenga è indispensabile che il professionista dedichi tempo e dia valore a questi aspetti e diventi un leader-coach del suo team, orientato ai risultati e non più alle procedure, dove senso di squadra, delega, feedback, riunioni e cura della propria squadra diventino parte quotidiana della professione. Altro tema dello studio professionale 4.0 sarà la dotazione tecnologica, il lavoro in network e l'uso del cloud e dell'Intelligenza Artificiale mediante i software di studio.

1. DALL'APPROCCIO INDIVIDUALE AL TEAM

Associati, in società o in condivisione di spese: lo **studio professionale cambia pelle** e diventa grande. Le compagini di studio risultano sempre più strutturate e di grandi dimensioni. Questo per rispondere meglio alle sollecitazioni del mercato, alle richieste dei clienti ed essere così più competitivi. Tutto ok, fin qui. Ma la sfida della competitività si vince sull'efficienza dei servizi e dell'organizzazione. È come giocare in squadra: se la mentalità è da solista, la squadra ne risente fino ad implodere. Così è per lo studio di medie-ampie dimensioni. Vogliamo che funzioni? Bene, va abbandonata la mentalità del "faccio tutto io" e va sposata la filosofia del team. I risultati, d'ora in poi, saranno di tutti e raggiunti dal gruppo, non più dal singolo o dei singoli.

Ma come in ogni squadra anche nello studio c'è bisogno di una figura di riferimento, di un **team leader**, di un allenatore, un coach. Sarà infatti questa figura a guidare le azioni del collettivo, a motivarlo, indirizzarlo e coordinarne gli sforzi. È il *leader* ad avere la vision e a trasmetterla. Sarà da un lato un ispiratore e dall'altro un motivatore. Sarà colui che catalizza gli sforzi dei singoli in una visione collettiva e che ha "in mano" le sorti del gruppo.

Uno studio con dipartimenti e livelli gerarchici di professionisti deve avere momenti di condivisione, collettivi, che hanno insieme funzione di coordinamento "tecnico", ma anche di mantenere alta la motivazione e consolidare il senso di appartenenza del gruppo. Far parte di un collettivo non basta: bisogna "sentirsi" parte di un collettivo, sapere ciascuno che ruolo ha, quali funzioni deve assolvere, quali aspettative si ripongono in lui e quali responsabilità deve affrontare.

Il **coaching** aiuta a fare tutto questo. Che sia condotto sulla leadership dello studio per dividerne con i soci la cultura (leadership) che poi saranno questi ultimi a trasmettere ai collaboratori, oppure al team nel suo insieme (team coaching), in ogni caso ogni vero e duraturo cambiamento passa attraverso le menti e le coscienze delle persone. Solo quando il libero professionista si "sentirà" (e non solo saprà di essere) a capo di un gruppo, con cui condivide le sorti, le aspettative, i

progetti e i risultati, solo allora sarà diventato “maturo” per condurre uno studio organizzato verso mete non più solo individuali, ma collettive. Finito l’individualismo, comincia la cultura del team¹.

2. PRIMA DELL’ORGANIZZAZIONE VA CAMBIATA LA MENTALITÀ

È il cambiamento di **approccio** e di **mentalità**, come abbiamo avuto modo di sottolineare, il passaggio obbligato verso una forma organizzata di esercizio della professione.

Questo vuol dire non solo definire e condividere i ruoli dei professionisti e del personale di staff di studio, ma creare il clima di gruppo, la mentalità del team. In una squadra, dal basket al calcio, dalla pallavolo al baseball, è il team che fa la forza, non i singoli. Ma ciò non vuol dire perdere la propria identità nel gruppo, anzi. Ciascuno ha un ruolo, ha dei compiti, ha degli obiettivi e delle responsabilità. Non solo: ha un proprio tornaconto, delle prospettive e un piano di crescita. Ciascuno sa che deve lavorare bene e in modo autonomo perché il suo lavoro si coordinerà con quello degli altri in un’azione corale. Non va confuso l’**individualismo** con l’**autonomia**. Autonomia vuol dire essere preparati e saper fare la propria parte; non vuol dire che si fa di tutto, né che fa tutto da soli. Quest’ultimo, infatti è l’atteggiamento individualistico, simile a quello del calciatore che vuole andare in gol da solo a tutti i costi, incurante dei compagni che portano avanti con lui l’azione. Il libero professionista tradizionale per diverse ragioni, organizzative, di mercato, di tradizione e mentalità, era un operativo, sempre in prima linea, tuttofare; i collaboratori, laddove presenti, erano una sua *longa manus*, eseguivano quanto da lui deciso, supportavano la sua azione. Non c’era un team, c’era una individualità, con intorno dei collaboratori.

Fatto il passaggio di mentalità e fatto il salto organizzativo, il team va gestito, coordinato e diretto, proprio come una squadra. A seconda dell’organizzazione e della dimensione dello studio potrà essere lo stesso *dominus* o titolare a dover svolgere tale *funzione, piuttosto che i soci, oppure uno dei soci delegato (managing partner)* dagli altri o dal Consiglio direttivo, laddove presente. Quota parte del tem-

¹ La MYP Coaching Academy di MYPlace Communications è il percorso che ho strutturato specificamente per formare nelle competenze del coaching professionisti e manager interni allo studio con lo scopo di guidare lo studio verso l’innovazione e il miglioramento delle performance cominciando da un cambio di mentalità e da una nuova “cassetta degli attrezzi” tipica del coaching.

Master Class Business è invece il percorso dedicato ad acquisire le competenze manageriali (soft skills) per i moderni professionisti: leadership, gestione della comunicazione, time e stress management, public speaking, negoziazione, business plan, business model. Scopri questi corsi su www.myp.srl/formazione

po di questi professionisti-manager d'ora in poi dovrà essere dedicata a questo tipo di attività che, se ben svolta, rappresenta una vera forma di investimento sulla crescita dello studio.

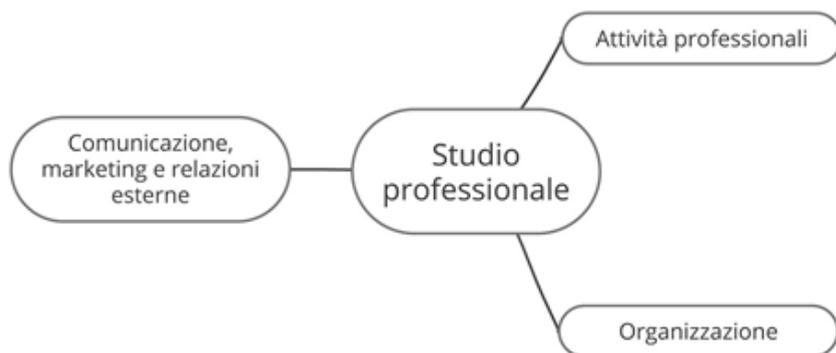
Altra possibilità è quella di affidare ad una figura esterna di impronta manageriale, meglio se specializzata sugli studi professionali, la gestione di questa fase di passaggio, con il compito non solo di progettare e pianificare insieme ai vertici di studio il percorso da intraprendere, ma anche di formare la o le figure interne che in una seconda fase saranno delegate a coordinare e gestire collaboratori e attività.

Per gli studi le cui dimensioni lo consentono, altra opportunità potrebbe essere quella di assumere alle dipendenze dello studio una figura manageriale (office manager) a cui delegare tutte le attività organizzative e gestionali interne (a volte anche esterne) allo studio, così che i professionisti di studio possano svolgere solo le attività professionali "tecniche" per cui sono preparati.

In una visione organizzativa di business, lo studio avrà almeno tre fronti da dover gestire quotidianamente:

1. il **fronte strettamente professionale**: quindi le attività professionali e di business per cui lo studio è stato costituito (le prestazioni professionali);
2. il **fronte della gestione e organizzazione interna** della struttura di studio e delle sue sedi: si va dalla gestione degli immobili (locazioni, autorizzazioni e permessi, manutenzione, pulizie) alla gestione dei fornitori (luce, fotocopiatrici e stampanti, materiale di cancelleria, arredi), alla gestione delle dotazioni informatiche ed elettroniche (computer, cellulari, rete Internet e Intranet), alla gestione del sito internet di studio, agli aspetti amministrativi (contrattualistica, rapporti con le banche), di business plan, di controllo di gestione; alla gestione delle risorse umane (professionisti, praticanti, personale di staff e di segreteria);
3. il **fronte della comunicazione e relazioni esterne**: rientrano tutte le attività di marketing dello studio, dalla brochure di studio, ai biglietti da visita, alle partnership in eventi, alle azioni pianificate, agli eventi organizzati dallo studio; la gestione della comunicazione dello studio, quindi i rapporti con i media e gli operatori di settore; infine, la gestione della comunicazione sul web, dal sito internet ai social media.

FIGURA 2: I TRE ASPETTI DA GESTIRE DELLO STUDIO PROFESSIONALE



Se del primo punto se ne occupano i professionisti di studio, per i punti 2 e 3 vi dovranno essere una o più figure competenti a ciò dedicate a tempo pieno o, se sono gli stessi professionisti di studio, a tempo parziale. Fatto sta che tutto ciò richiede tempo, competenze e capacità perché tutto funzioni a meraviglia. Solitamente, come abbiamo avuto modo di sottolineare in precedenza, il titolare o il managing partner sono i professionisti che hanno il compito di far eseguire le decisioni prese dai soci e/o dal Consiglio direttivo di studio, dopodiché l'office manager (professionista o manager) avrà il compito di gestire e coordinare per poi riportare al managing partner o ai soci, a seconda di quanto previsto dall'organizzazione di studio.

Nel caso poi di studi particolarmente strutturati, con dipartimenti o divisioni operative organizzate per aree tematiche (practice area) potranno essere identificati poi dei team leader che, insieme ai compiti professionali, si occuperanno di dirigere e coordinare i collaboratori del proprio dipartimento e riportare all'office manager o al managing partner a seconda delle attività e dell'organigramma. In pratica, ciò vorrà dire organizzare periodicamente riunioni di confronto, momenti di formazione, coordinare le attività, definire gli obiettivi, definire un business plan e così via all'interno della propria area o dipartimento.

Elemento molto importante e delicato nel team building di studio, quindi nel creare e gestire strutture di studio articolate, è saper convogliare l'innata competi-

vità dei liberi professionisti ora “in squadra” verso l'esterno, verso il mercato; non bisogna permettere che la competitività (quantomeno non oltre una certa soglia “naturale”) germogli all'interno dello studio, creando lotte intestine, tensioni e “piccoli feudi”. Sono invece l'armonia e la coesione a rappresentare l'unico vero *humus* per far crescere e sviluppare il progetto professionale dello studio.

La vecchia teoria del *divide et impera* non funzionerà in futuro. Il rischio è di coltivare competizione e rancore tra coloro che dovrebbero rappresentare i reparti di un'unica armata. In un'organizzazione i ruoli, i reparti, i settori, sono come gli organi di un organismo. Pensiamo al corpo umano. Cosa accadrebbe se (idealmente) il fegato invece di coordinarsi con il pancreas gli negasse delle informazioni o addirittura “gareggiasse” con lui? Oppure pensate cosa accadrebbe se un occhio entrasse in competizione con l'altro, invece di muoversi sincronicamente. Il risultato di tutto ciò sarebbe un danno per l'organismo intero. Non a caso un organismo, una squadra sportiva, un esercito hanno sempre un cervello, un coach, un quartier generale a cui spetta l'onere e l'onore di coordinare il tutto per il bene collettivo. Ecco, la o le figure di studio a cui viene affidato il compito di dirigere e coordinare devono tener presente che la loro funzione non si ferma agli aspetti puramente “tecnici”, ma comprende anche gli aspetti che possiamo qui definire di coaching e di leadership interna allo studio per mantenere la coesione, la motivazione, l'orientamento e la sincronia tra gli elementi del gruppo con gli occhi fissi sull'obiettivo comune.

3. PROFESSIONISTI, MANAGER E IMPRENDITORI

I collaboratori vanno gestiti, continuamente formati e motivati. Il professionista titolare di studio è oggi non solo professionista, quindi risolutore di problemi tecnici per il cliente, ma anche manager, perché gestore di risorse interne allo studio professionale (persone, soldi, procedure, location, tempo, motivazione) e imprenditore che produce business. I professionisti sono abituati a rivestire la prima casacca, ma non la seconda e la terza, perché non è stata loro trasmessa né all'università, né dai dominus presso cui hanno fatto la pratica a suo tempo. Vedremo nei prossimi capitoli le tre attività oggi richieste al professionista, cerchiamo ora di capire perché.

Lo studio professionale sta diventando una vera e propria **azienda** e il professionista un **imprenditore**. Mi rendo conto che alcuni sono infastiditi da questa prospettiva, ma è la realtà dei fatti e soprattutto la realtà che ci troveremo a vivere in futuro. Lo studio oggi è una piccola o media azienda, che deve avere un suo **business plan** per valutare la sostenibilità economica delle proprie scelte e l'andamento del business, con un controllo di gestione, esattamente come una azienda. Inoltre,

lo studio per poter agire sul mercato in modo efficace ed efficiente deve avere un suo **business model**, quindi una strategia di business da seguire. L'alternativa è procedere "a braccio", random. Se un tempo si faceva così e andava bene, oggi è molto rischioso procedere a naso senza un piano di business, una carta nautica e una rotta da seguire. I tempi sono cambiati e di conseguenza anche le modalità di conduzione dello studio devono cambiare.

Oggi lo studio-azienda (anche di poche persone) è composto da professionisti e da staff. Le due categorie - di solito la prima con partita IVA e la seconda assunta - convivono con ruoli diversi, tutti altrettanto importanti. I primi sono coloro abilitati a dare soluzioni ai clienti e fornire servizi; i secondi sono coloro che creano le condizioni perché i primi possano svolgere il proprio lavoro.

FIGURA 3: IL PROFESSIONISTA MODERNO



4. PROFESSIONISTI 4.0

Abbiamo parlato di smart working, ma esistono altre forme di organizzazione del lavoro. Vediamo la tendenza al coworking e al lavoro smart. Non solo la professione sta cambiando pelle, ma lo sta facendo in due direzioni opposte che alla fine si incontrano. Come i due lembi di un'asola, le professioni dal 2008 hanno preso due strade diverse che alla fine confluiranno in un'unica realtà condivisa.

Da un lato, infatti assistiamo alla strutturazione degli studi in organizzazioni più ampie e articolate, dove la professione si presenta in forma di impresa organizzata in dipartimenti, specializzazioni, professionisti e staff che condividono un progetto. Se da un lato assistiamo alla formazione di questo scenario aggregativo, dall'altro il fenomeno si presenta, all'opposto, caratterizzato da professionisti che scelgono la via della flessibilità e della professione free lance. Vediamo quindi molti professionisti, soprattutto giovani, che lavorano in mobilità, senza un ufficio fisso, senza una struttura alle spalle. La flessibilità rappresenta la loro caratteristica di base che li rende competitivi nei prezzi, veloci nell'azione e disponibili verso i clienti anche a lavorare presso di loro.

I **professionisti smart workers** sono di diverse tipologie e stanno cambiando la geografia della professione. Vediamo le loro caratteristiche.

4.1 Professionisti in coworking

Parliamo di singoli professionisti che scelgono le forme moderne dell'ufficio mobile. I loro strumenti sono un cellulare, un computer, qualche password per accedere a servizi on line e in cloud. Non hanno più bisogno di un ufficio fisso, vecchia maniera, con segretaria e collaboratori. Il loro ufficio è smart, come loro, li segue negli spostamenti e quando hanno bisogno di fermarsi per lavorare prendono postazioni in affitto in coworking. Si può andare da poche ore a qualche settimana, fino a periodi molto più lunghi come anni. In questo caso decidono di condividere spazi di lavoro con altri, così come avviene in molte altre professioni. Questo permette loro di **abbassare i costi di gestione** della professione, di ottimizzare le proprie risorse economiche e di essere più vicini al cliente negli spostamenti. Spesso giovani, questi professionisti interpretano la professione in modo nuovo: la scelta (a volte indotta) di lavorare in mobilità non li rende individualisti, ma al contrario sono più aperti di altri al lavoro in team, per esempio direttamente presso la sede del cliente o presso lo studio di altri consulenti con cui lavorano in network. Il coworking, infatti, apre alla mentalità del lavoro in rete, flessibile, condiviso.

Dove c'è una esigenza nasce una soluzione. Ecco che sul territorio stanno nascendo nuove strutture destinate ad ospitare i professionisti che non vogliono (o non possono) più disporre di un ufficio vecchia maniera. Rispetto ai coworking generalisti, queste strutture sono destinate proprio ai professionisti e quindi sono organizzate sulle loro esigenze: dalla libreria giuridica, alle stampanti, alle sale riunioni, alla presenza di altri professionisti con cui fare network.

4.2. Professionisti in secondment

Questa modalità era nata inizialmente per far fare esperienze all'estero ai giovani professionisti, che avrebbero così riportato in studio i vantaggi di una cultura più ampia e innovativa. In una sua seconda fase il secondment rappresentava la modalità con cui uno studio alloca una propria risorsa direttamente presso una azienda cliente per fornire un servizio dedicato direttamente presso la struttura del cliente. Ciò serviva al cliente per avere un legale qualificato a disposizione che nel tempo entrasse nel tessuto aziendale, e allo studio per consolidare il rapporto con l'azienda cliente. Oggi il secondment assume una ulteriore sfumatura, in quanto sono sempre di più i legali che offrono i propri servizi con la logica del **temporary management** presso le aziende. Il professionista potrà in tal modo instaurare un rapporto di esclusiva con l'azienda (e fin qui nulla di nuovo col passato), oppure offrire a tempo i propri servizi e mantenere la propria indipendenza per il restante tempo come free lance. Nulla esclude che il professionista si divida in tre e prenda la propria attività in parte all'azienda, in parte ad uno studio con cui collabora da esterno e per il restante tempo in autonomia.

MAPPA MENTALE DEL CAPITOLO

