

I nuovi paradigmi delle professioni nella transizione digitale

Messaggi-chiave:

- Il sistema delle professioni può essere uno **straordinario abilitatore di incremento di produttività, crescita e modernizzazione del Paese**, nella misura in cui accetterà la sfida della digitalizzazione e sarà capace di adattarsi compiutamente alla trasformazione della società e dell'economia.
- In molti ambiti, la Pubblica Amministrazione opera in stretta connessione con il mondo delle professioni. Occorre dunque **sincronizzare gli sviluppi tra le due realtà**, soprattutto in termini di adozione di processi in grado di velocizzare e migliorare la qualità delle prestazioni con il supporto delle nuove tecnologie digitali.
- Per realizzare la transizione digitale, le sfide sono molteplici e il sistema delle professioni necessita tanto di una non più rinviabile **spinta interna al cambiamento** quanto della creazione di **adeguati meccanismi e strumenti di regolamentazione e incentivazione**.

NOTA BENE: la presente nota intende indicare sinteticamente l'insieme, piuttosto ampio, di temi affrontati nello studio. Per l'approfondimento degli specifici temi, si rinvia alla lettura del documento nella sua interezza.

1. Obiettivi

La ricerca nasce con due obiettivi specifici. Il primo è la creazione di una visione unitaria del sistema delle professioni in Italia alla luce dei cambiamenti socioeconomici in atto, allo scopo di fornire una lettura dinamica delle tendenze e delle forze che stanno portando alla definizione del professionista del futuro.

Il secondo riguarda il rapporto con gli *stakeholder* istituzionali attraverso la proposta di raccomandazioni d'indirizzo e l'individuazione di linee guida regolamentari che possano riaprire il dibattito politico sulle professioni e indicare strategie efficaci e sostenibili nel medio e lungo termine.

2. Le principali tendenze evolutive del sistema delle professioni

La digitalizzazione ha influito sul mondo delle professioni abilitando, accelerando o potenziando un'ampia gamma di *macro-trend* socioeconomici. Cinque sono le dinamiche descritte nello studio, giudicate a maggior impatto attuale e prospettico:

- 1) *Maggiore frequenza e intensità delle crisi economico-finanziarie* negli ultimi decenni:
 - o impatti socioeconomici: incertezza e volatilità, con ridotto orizzonte di programmabilità; elevati tassi di evoluzione (e rivoluzione) dei modelli economici e di *business*;
 - o impatti sulle professioni: aumento delle esigenze di *reskilling* e *upskilling*; minore capacità di attrazione e *retention* dei talenti (giovani alla ricerca di professioni "futuribili"); esigenza di ridisegnare i sistemi di offerta per la gestione rapida di problemi complessi e situazioni di crisi, con crescente reattività.
- 2) *Polarizzazione della ricchezza* e impoverimento della classe media, particolarmente in Italia:
 - o impatti socioeconomici: minacce alla sostenibilità dei sistemi di *welfare*; frazionamento dei mercati ed emergere di nuovi segmenti;
 - o impatti sulle professioni: necessità di diversificare l'offerta (sui segmenti *premium*, focus sui nuovi bisogni emergenti; sui segmenti *standard*, standardizzazione e creazione di catene).
- 3) *Cambio generazionale*, con particolare riferimento ai nativi digitali (*Millennial* e *Gen Z*):

- impatti socioeconomici: apprezzamento delle proposte di valore digitali; propensione a pagare l'utilizzo anziché la proprietà di beni e servizi; crescente attenzione al livello di servizio; abitudine a decisioni di consumo consapevoli su fonti informative sempre più digitali; minor *customer loyalty*;
 - impatti sulle professioni: esigenza di multicanalità e monetizzazione di relazioni continuative (es. abbonamenti e pacchetti); minor attrattività delle professioni su base esclusivamente economica ed esigenza di una causa di identificazione (*purpose*) per l'attrazione dei talenti.
- 4) Avvento di *Network Society* e *Platform Economy* e imporsi di *piattaforme digitali* globali:
- impatti socioeconomici: domanda di velocità/istantaneità nella circolazione di beni, servizi e informazioni; viralità e scalabilità dei nuovi modelli di business e *disruption* dei vecchi;
 - impatti sulle professioni: necessità di nuovi approcci di comunicazione e gestione della reputazione (anche digitale); maggior competitività e più facile accesso a servizi concorrenti.
- 5) *Rilocalizzazione del lavoro*, anche come conseguenza del venir meno delle barriere geografiche:
- impatti socioeconomici: messa in discussione della sostenibilità del modello di accentramento di persone ed attività economiche e professionali all'interno delle grandi aree urbane;
 - impatti sulle professioni: aumento dell'orizzonte di accessibilità del professionista e delle opportunità di collaborazione e aggregazione, ma anche dei rischi di potenziali nuovi entranti nella propria arena competitiva.

3. I nuovi paradigmi delle professioni nella transizione digitale

È possibile riassumere i cambiamenti intervenuti nella gestione dell'attività professionale grazie alla trasformazione digitale sotto tre diverse prospettive:

1) L'evoluzione dell'organizzazione professionale

- *Industrializzazione delle professioni*. Passaggio dal paradigma del professionista indipendente a nuovi modelli di aggregazione tra professionisti, sempre più multidisciplinari, per gestire la complessità, organizzando competenze e mezzi secondo logiche di efficienza ed efficacia (anche aziendalistiche).
- *Ampliamento e dematerializzazione della collaborazione*. Creazione di alternative alle aggregazioni fisiche ("*hard*"), caratterizzate da vantaggi e sinergie ma anche da importanti limiti (rigidità organizzative e di costo, inadeguatezza dei modelli regolamentari e fiscali), bypassando alcuni svantaggi mediante aggregazioni "*soft*", dotate di maggior raggio d'azione (interazione con un numero ampio di professionisti specializzati) e flessibilità (esternalizzazione dei costi).

2) L'evoluzione della relazione con il cliente

- *Virtualizzazione della relazione*. Progressione da una relazione occasionale diretta con il cliente, con una comunicazione necessariamente "*on-demand*" e dunque saltuaria e onerosa sia per il professionista (appuntamenti, servizi di segreteria, *customer care*, ecc.) che per il cliente, ad una relazione continuativa a costo pressoché nullo, per il tramite di interfacce digitali che consentono la gestione in tempo reale dei processi lungo ogni fase del *customer journey*, garantendo facilità di accesso alla prestazione (es. prenotazioni online), visibilità sulla documentazione disponibile (fatturazione, refertazione, ecc.) e sull'avanzamento del servizio (es. stato delle pratiche), e una gestione agevole del post-vendita (reclami, rimborsi).

- *Capovolgimento del product design.* Passaggio dal modello della personalizzazione di servizi generici a contenuto standard (es. pratiche), tipici del tradizionale *modus operandi* degli studi professionali, alla standardizzazione di servizi specializzati da parte di operatori digitalizzati (es. *software house*), che partono da una segmentazione *ex ante* di bisogni del cliente per confezionare successivamente soluzioni scalabili sull'intero segmento di mercato.
- *Anticipazione dei bisogni.* Esigenza di un passaggio dalle strategie di "reazione" tradizionali, con risoluzione di bisogni esplicitamente espressi dal cliente (modello *pull*), a strategie di "anticipazione" (modello *push*) abilitate da strumenti predittivi (giustizia predittiva, *data analytics*, ecc.) per effettuare proposte proattive nei confronti del cliente.

3) L'evoluzione del ruolo del professionista

- *Conseguenze della "democratizzazione" del sapere.* Il passaggio dal monopolio del sapere, in un passato in cui il sapere specialistico era costoso e localizzato nelle accademie e negli studi professionali, all'accessibilità del sapere, con l'abbattimento del suo costo e la sua diffusione (attraverso *tutorials*, corsi e materiali *online*), ha depotenziato il ruolo di guida del professionista, che è tenuto a qualificare con maggior incisività il valore aggiunto generato per il cliente.
- *Competizione sulle competenze.* Dal sistema delle certificazioni (titoli di studio, iscrizione ad albi), che assolvevano una funzione di garanzia di qualità e di tutela dalla concorrenza, il mercato ha sancito la centralità delle competenze, soggette a continuo aggiornamento, che diventano il parametro principale nella competizione.
- *Riposizionamento del valore* da prodotti standardizzati (economia di prodotto) a una molteplicità di soluzioni a componente consulenziale (economia dei servizi).
- *Revisione del patto sociale.* La perdita della centralità sociale a cui il professionista era abituato e il crollo della redditività dei servizi tradizionali impongono al professionista una riflessione sui temi della sostenibilità economica e del *welfare* e sulla sua nuova identità di soggetto economico nel mercato concorrenziale, che riposizioni la figura del professionista in termini di creatore di valore.

Dunque, le professioni del futuro non possono che essere un *network* di soggetti economici capaci di organizzare *asset* e risorse per anticipare i bisogni del mercato ed erogare prestazioni consulenziali su tematiche complesse mantenendo una relazione continuativa con i clienti finali nell'ottica di massimizzare il valore generato e catturato.

4. Raccomandazioni per accelerare la transizione digitale del comparto professionale

Le professioni sono chiamate a gestire in modo proattivo il cambiamento per coglierne le opportunità minimizzando i rischi.

Opportunità in termini di riduzione dei costi e dei tempi operativi grazie ad una standardizzazione delle attività di routine, anche nella relazione con il cliente, creando delle interfacce digitali che lo rassicurino e lo tengano aggiornato. Opportunità di generazione di ricavi, generando *brand awareness* per comunicare il valore aggiunto al cliente e riposizionare correttamente i propri servizi, presentando un'offerta continuativa per fidelizzarlo, o individuando delle nicchie di mercato inesplorate e aumentando i punti di accesso tramite piccoli investimenti "targettizzazione".

In questo, il tessuto associativo gioca un ruolo primario, dovendo operare, in parallelo, in due diverse direzioni.

Verso l'*esterno del mondo professionale*, le Associazioni sono chiamate a riaprire il dialogo istituzionale sulle professioni, facendo da guida nel percorso di definizione della nuova identità del professionista, a fini regolamentari. In particolare, devono:

- abilitare la collaborazione istituzionale per il rinnovamento della Pubblica Amministrazione, spesso inadeguata alle esigenze quotidiane dei professionisti (es. dispersività delle numerose piattaforme regionali, con moltiplicazione degli sforzi e dei tempi di compilazione e aggravio dei costi in capo al professionista), inibendo così gli investimenti virtuosi del settore privato;
- contribuire a sbloccare gli adeguamenti normativi utili o necessari alle professioni nel loro servizio al Sistema Paese, anche e soprattutto in ottica di i) un ripensamento della normativa sulle aggregazioni tra professionisti (esente da distorsioni penalizzanti), fondamentale per generare la dimensione minima abilitante per consentire investimenti digitali di maggiori dimensioni, ii) una normativa fiscale più equa nei confronti del lavoro autonomo, iii) un'efficace regolamentazione delle attività digitali ad alto potenziale (es. telemedicina) che garantisca adeguate tutele al professionista, e iv) una corretta ridefinizione del perimetro regolamentare di erogazione delle prestazioni digitali, che assicuri lo sfruttamento economico del dato in capo al professionista e renda agevole ed esente da extra costi il cambio di *provider*;
- ripristinare una narrazione pubblica delle professioni esente da visioni preconcepite o di parte, abbandonando atteggiamenti difensivi e generando consapevolezza di sistema rispetto agli effettivi bisogni del mercato e nuova attrattività nei confronti delle nuove generazioni.

Le Associazioni devono poi agire all'*interno del settore*, sull'operatività del mondo professionale. Si tratta di:

- sensibilizzare il vasto mondo delle professioni perché si diffonda una chiara lettura dei rischi e delle opportunità della trasformazione digitale, declinata puntualmente sugli specifici ambiti professionali;
- creare opportuni spazi, anche digitali, per la messa a sistema organizzata di professionalità specifiche, per rispondere meglio alle esigenze del cliente e innescare processi diffusi di *knowledge sharing*, necessari in un mercato sempre più internazionale e privo di confini;
- divenire esse stesse soggetti fruttori di formazione digitale e sperimentatori, accumulando l'*expertise* necessaria a trasformarsi in veri e propri collaboratori digitali in grado di scalare sul territorio tali competenze e veicolarne le reali opportunità ai professionisti;
- garantire una formazione digitale indipendente, anche per mettere a disposizione dei professionisti chiari criteri di comprensione e comparazione delle soluzioni tecnologiche.