

# Confprofessioni

I nuovi paradigmi del mondo delle professioni nella transizione digitale

28 giugno 2022



# Indice

---

<b>Executive Summary</b>	<b>3</b>
<b>Obiettivi dell'analisi e inquadramento metodologico</b>	<b>6</b>
<b>I principali trend evolutivi del sistema delle professioni</b>	<b>13</b>
<b>I nuovi paradigmi delle professioni nella transizione digitale</b>	<b>39</b>
<b>Raccomandazioni per la transizione digitale</b>	<b>56</b>
<b>Principali considerazioni di sintesi</b>	<b>74</b>

# Executive Summary /1

---

- Alla luce dei principali *trend* evolutivi del sistema economico, abilitati, accelerati e potenziati dalla digitalizzazione, anche le professioni sono chiamate a **gestire in modo sempre più proattivo il cambiamento** già in atto relativamente sia all'organizzazione professionale sia alla relazione con il cliente. In sintesi, cambia il ruolo stesso del professionista nel mutato scenario socioeconomico
- In particolare, le professioni sono chiamate a dare risposte efficaci ai **principali problemi attuali e prospettici** del mondo professionale: la sostenibilità economica, l'attrattività e la capacità di ritenzione dei talenti per il ricambio generazionale, la competitività nel nuovo e più ampio panorama digitale, la capacità di fare sistema, l'adeguamento delle competenze e dei modelli organizzativi a nuove esigenze di mercato e a crescenti livelli di servizio richiesti dai clienti
- Su questi temi **le Associazioni giocano 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, sembra opportuno:
    - 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, promuovendone l'attrattività nei confronti delle nuove generazioni
    - 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

# Executive Summary /2

---

- 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
- ✓ verso *l'interno del settore*, agendo 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 veicolare le reali opportunità ai professionisti
  - garantire una formazione digitale indipendente, anche per mettere a disposizione dei professionisti chiari criteri di comprensione e valutazione delle soluzioni tecnologiche

# Executive Summary /3

---

- In estrema sintesi, 3 sono i messaggi-chiave che emergono dal lavoro svolto:
  - ✓ 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**

# Obiettivi dell'analisi e inquadramento metodologico

---

# Obiettivi

---

*Elaborazione di una **Vision per il sistema delle professioni** in Italia, alla luce degli impatti attesi dall'azione delle forze del cambiamento in atto, con particolare focus sulla **digitalizzazione**, evidenziando i **cambi di paradigma**, con riferimento all'evoluzione del ruolo dei professionisti, della loro relazione con il mercato e dei modelli organizzativi.*

*Proposta di un impianto organizzato e coerente di **raccomandazioni d'indirizzo per Confprofessioni e per le Associazioni** anche in vista della definizione di **linee guida regolamentari** per il sistema di stakeholder istituzionali interessati*

# L'inquadratura metodologica /1



# L'inquadratura metodologica /2



# L'inquadratura metodologica /3



# L'inquadramento metodologico /4



# L'inquadramento metodologico /5

---

- Il gruppo di lavoro di **Confprofessioni** ha visto il contributo di Gaetano Stella (Presidente), Franco Valente (Direttore) e Luigi Alfredo Carunchio (Delegato alla Digitalizzazione)
- Il gruppo di lavoro di **The European House – Ambrosetti** ha visto il coinvolgimento di Alessandro De Biasio (Project Leader e Partner), Riccardo Barchiesi (Project Coordinator e Manager) e Marco Arena (Senior Consultant)
- Lo studio è stato sviluppato attraverso:
  - ✓ un ampio lavoro di **approfondimento di fonti bibliografiche** (banche dati, articoli di riviste specializzate, ecc.)
  - ✓ la realizzazione di più di **30 interviste strutturate** a protagonisti del settore delle professioni e della business community

# I principali *trend* evolutivi del sistema delle professioni

---

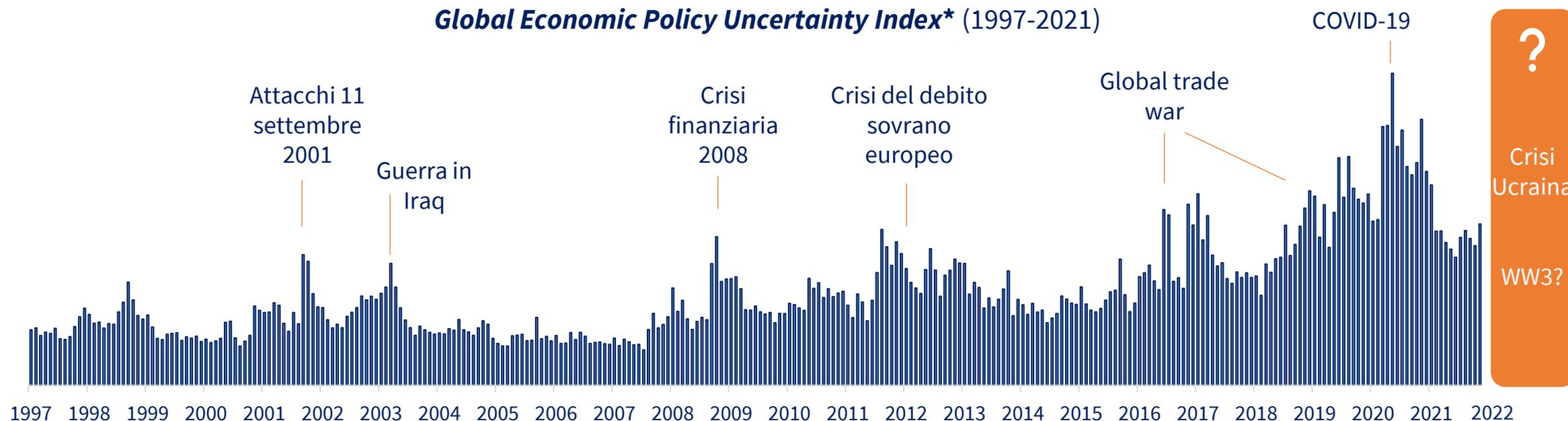
# Frequenza e intensità delle crisi

---



# Viviamo in un'epoca caratterizzata da elevata incertezza ...

**Global Economic Policy Uncertainty Index\*** (1997-2021)

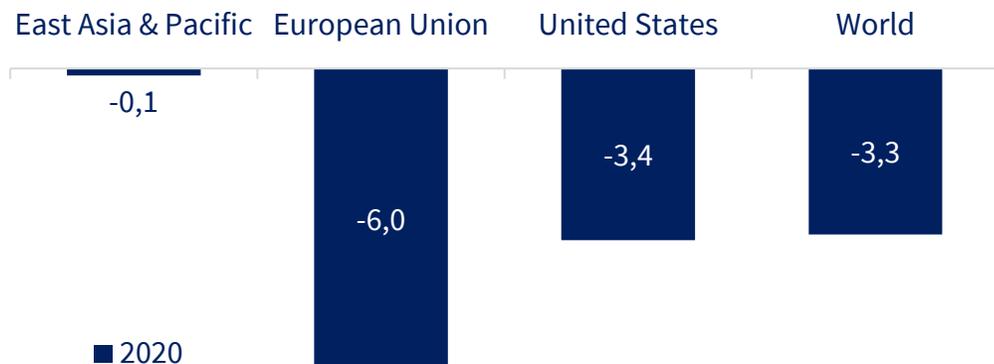


- Negli ultimi 20 anni ripetute crisi hanno portato a un aumento generalizzato del livello di **incertezza** complessiva percepito a livello globale. Il *Global Economic Policy Uncertainty Index\** evidenzia un trend crescente che segnala come il livello d'incertezza percepito sia un elemento in qualche modo **cumulativo**, complice anche la relativa sempre maggiore prossimità tra gli eventi scatenanti le crisi

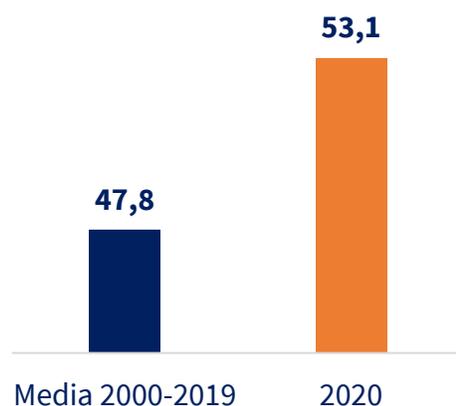
*\*Indice che misura il livello d'incertezza percepita in un dato periodo storico prendendo in considerazione il numero di menzioni mediatiche relative all'incertezza politico-regolamentare, le scelte di modifica di politica fiscale e la variabilità delle previsioni degli analisti finanziari*

# ... in cui crisi consecutive e ravvicinate hanno conseguenze complesse e durature ...

## Variazione % GDP (YoY, 2020)



## Spesa governativa totale UE (% GDP, 2000 vs. 2020)



### Composizione spesa governativa UE

41,5%	Politiche sociali
15,0%	Salute
12,4%	Servizi pubblici
10,1%	Educazione
9,4%	Affari economici
3,6%	Ordine pubblico e sicurezza
2,6%	Difesa
2,5%	Ricreazione, cultura e religione
1,7%	Protezione ambientale
1,2%	Alloggi e servizi per la comunità

445.096.612

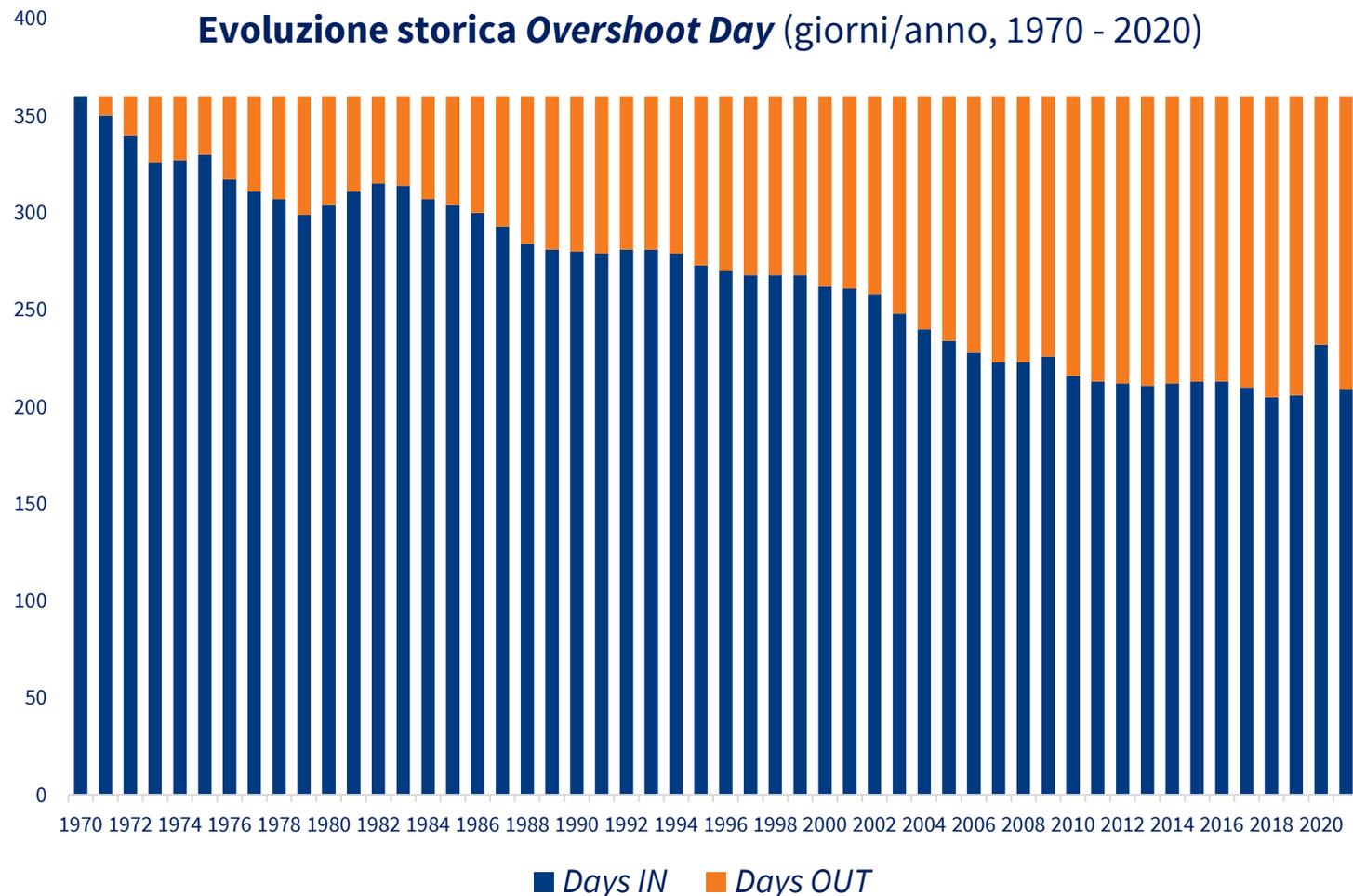
Casi cumulati di COVID-19

5.998.301

Morti cumulate per COVID-19

- Le consecutive crisi a livello globale, in un mondo fortemente interconnesso, hanno **conseguenze di natura profonda e diversificata**; ciò rende sempre più complesso e oneroso elaborare dei piani di recupero che siano efficaci, rapidi e che possano risultare resilienti rispetto a eventuali nuovi *shock*
- La complessità di eventi di tale portata è ben esemplificata dalla recente crisi pandemica, in cui il devastante impatto a livello sociale e sanitario si è trasformato, nonostante le ingenti risorse messe in campo dai governi, in una **pesante recessione a livello globale**, amplificata dal ruolo centrale delle catene del valore (*value chain*) globali nel sistema economico mondiale
- Ad oggi, i governi di tutto il mondo hanno messo a punto importanti piani di ripristino e sviluppo, ma nel 2022, anno reputato il «giro di boa» per la crisi pandemica, la crisi tra Russia e Ucraina sta ponendo **ulteriori significative sfide** che il mondo intero dovrà saper affrontare, nonostante tutto

# ... e per il futuro non si prevede un *outlook* migliorativo



- La data dell'*Earth Overshoot Day* rappresenta il numero di giorni in un anno in cui la biocapacità della Terra è sufficiente a **compensare l'impronta ecologica dell'umanità**
- La progressiva diminuzione delle risorse ha portato negli anni ad un inasprimento dei conflitti e ad un **aumento di frequenza e probabilità di crisi umanitarie**
- Nel futuro prossimo, l'eventuale conferma di questo *trend* negativo si tradurrebbe in una **maggiore esposizione all'insorgere di crisi** socio-sanitarie e geopolitiche

# Frequenza e intensità delle crisi: principali impatti

## IMPATTI SOCIOECONOMICI

- Maggiore **incertezza** e **minore visibilità** sul lungo termine su diversi macro fenomeni globali (ad esempio: resilienza delle catene del valore globali tradizionali nell'attuale contesto pandemico e bellico) e drastica **riduzione dell'orizzonte di programmabilità**, con minore inclinazione ad effettuare decisioni di lungo periodo da parte degli attori economici
- Maggiore **volatilità** anche nel breve termine, con necessità di frequenti adattamenti tattici e limitato impegno/*commitment* strategico da parte delle aziende
- Elevato tasso di **rivoluzione dei modelli di business e degli stili di vita** date le maggiori necessità di adattamento

## IMPATTI SULLE PROFESSIONI

- Maggiore tendenza, specie delle nuove generazioni, a preferire settori e **professioni «futuribili»** e con potenziale **innovativo**
- Ricerca di **sicurezza economica**, con tendenza ad evitare professioni percepite come più rischiose o con prospettive di sviluppo lunghe o incerte
- Minor capacità di **ritenzione** stabile dei talenti, anche alla luce delle riflessioni imposte dal nuovo contesto pandemico (ad esempio: il fenomeno della c.d. «*great resignation*»)
- Aumento del tasso di **obsolescenza** delle competenze professionali e del tasso di riqualificazione/*reskilling*, con necessità di formazione continua
- Maggior necessità di servizi di **assistenza continuativa** (anziché occasionale) per garantire la gestione rapida ed efficace di problemi complessi e della volatilità derivante da eventi straordinari

# Polarizzazione della ricchezza

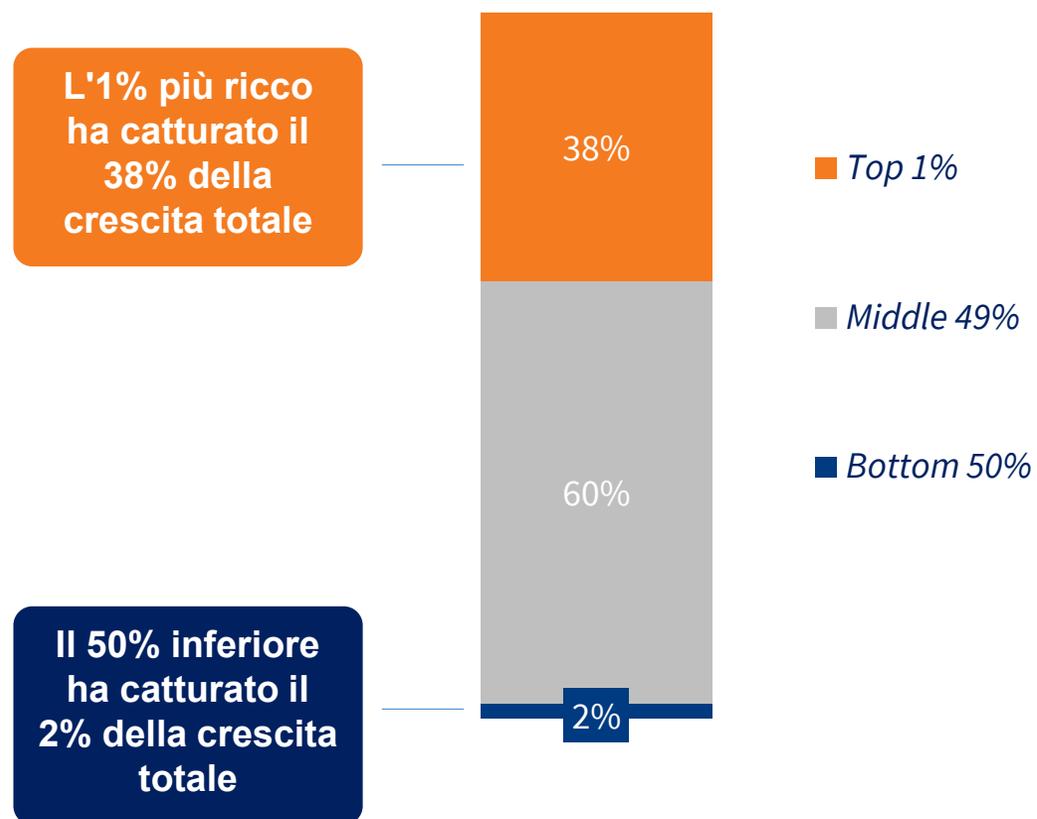
---



# La ricchezza totale è cresciuta in modo ineguale negli anni ...

## Crescita della ricchezza globale catturata per classe

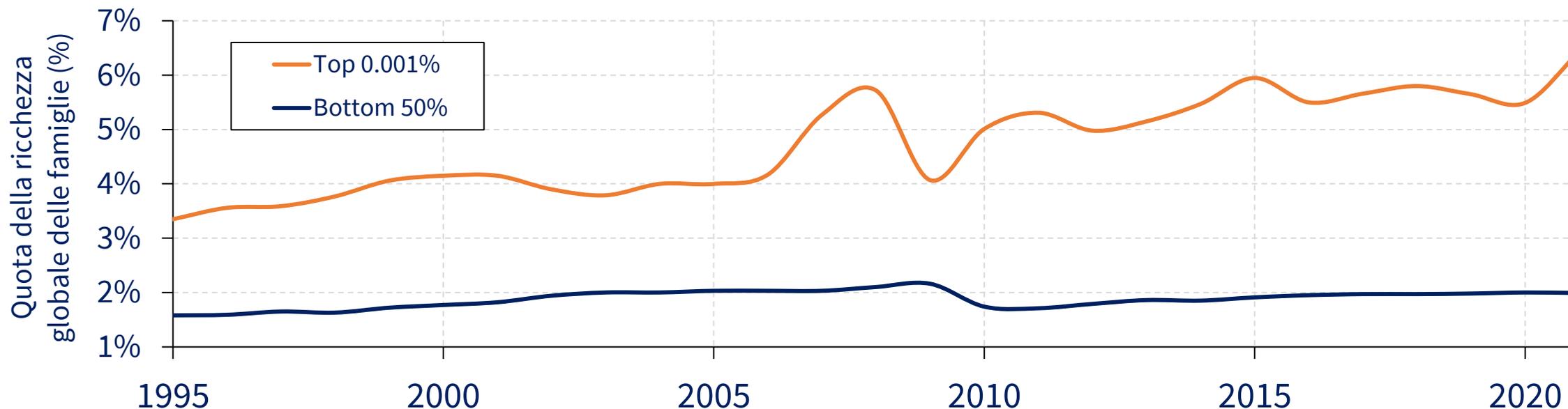
(frazione di crescita della ricchezza, 1995-2021)



- Dal 1995, la ricchezza globale per adulto è cresciuta di circa il 3,2% all'anno, ma i diversi gruppi di livelli di ricchezza **non sono cresciuti tutti alla stessa velocità**
- I tassi di crescita della metà più povera della popolazione, nel periodo compreso fra il 1995 e il 2021, sono oscillati tra il 3% e il 4% all'anno e sono equivalenti solamente al **2,3% della crescita totale**
- L'1% più ricco ha beneficiato di alti tassi di crescita (dal 3% al 9% all'anno) e ha catturato il **38% della crescita della ricchezza totale** tra il 1995 e il 2021

# ... con il 6,5% dello *stock* di ricchezza globale detenuto dal 0,001% della popolazione

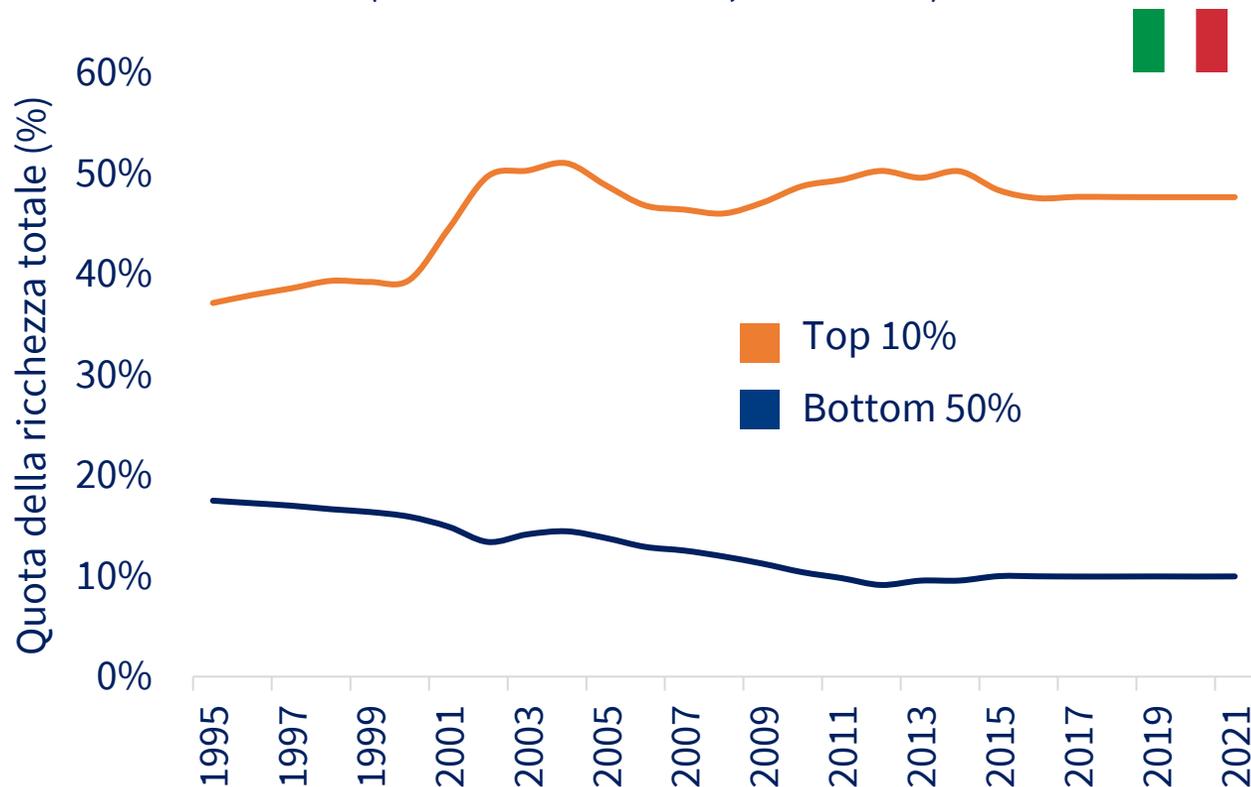
Andamento quota di ricchezza familiare per classe (% ricchezza globale, 1995-2020)



Nel 2021, lo **0,001% più ricco** (51.700 adulti) possiede il **6,4% della ricchezza globale**, in forte crescita rispetto al 1995, anno in cui la quota di tale segmento era pari al 3,5%. Al contrario, pur dopo un lievissimo aumento, la quota di ricchezza posseduta dalla **metà più povera** della popolazione è rimasta stagnante dai primi anni 2000 a circa il **2% della ricchezza globale**

# Anche in Italia si rileva lo stesso *trend*, seppure meno accentuato

Andamento quota di ricchezza familiare per classe  
(% ricchezza italiana, 1995-2021)



- L'Italia è uno dei paesi con il più alto **rapporto ricchezza/reddito**
- Ciò implica che conoscere la struttura della distribuzione della ricchezza nel paese è fondamentale per una corretta **valutazione delle tendenze delle disuguaglianze**
- La concentrazione della ricchezza in Italia oggi è alta, ma **inferiore alla maggior parte dei paesi dell'Unione Europea**
- Nel 2021, il **10% superiore detiene il 48% della ricchezza**, mentre il 40% medio e il 50% inferiore ne detengono rispettivamente il 42% e il 10%

# Polarizzazione della ricchezza: principali impatti

## IMPATTI SOCIOECONOMICI

- Modifica della struttura dei redditi (ad esempio, riduzione della classe media in Italia) e adeguamento della **capacità di spesa media**
- Conseguenze rilevanti sulla tenuta dei sistemi di **welfare** aziendali/nazionali
- Scissione del mercato aggredibile, con emergere di **differenti segmentazioni di mercato** (*premium vs standard*)

## IMPATTI SULLE PROFESSIONI

- Restringimento del mercato tradizionale, con pressioni sui **margin**i e necessità di ripensamento dei **modelli di business** per adeguarli alla nuova struttura dei bisogni
- Necessità di targettizzare diverse tipologie di clienti e fornire una **offerta diversificata**, affrontando diversamente i bisogni di diverse segmentazioni di mercato (ad esempio, servizi standardizzati vs personalizzati)
- Competizione **polarizzata** su segmenti sempre più specifici e minore competizione generalista
- Sui segmenti *premium*, spinta a posizionarsi in via differenziale su **nuovi bisogni emergenti** (ad esempio, gestione degli aspetti legati ai nuovi *asset* digitali quali criptovalute, NFT, ecc.)
- Sui segmenti *standard*, necessità di creazione di catene («**chainization**»/«**retailization**») e **standardizzazione** dei servizi professionali (particolarmente quelli legati al *welfare*) per assicurare servizi professionali a minor costo

# Cambio generazionale

---



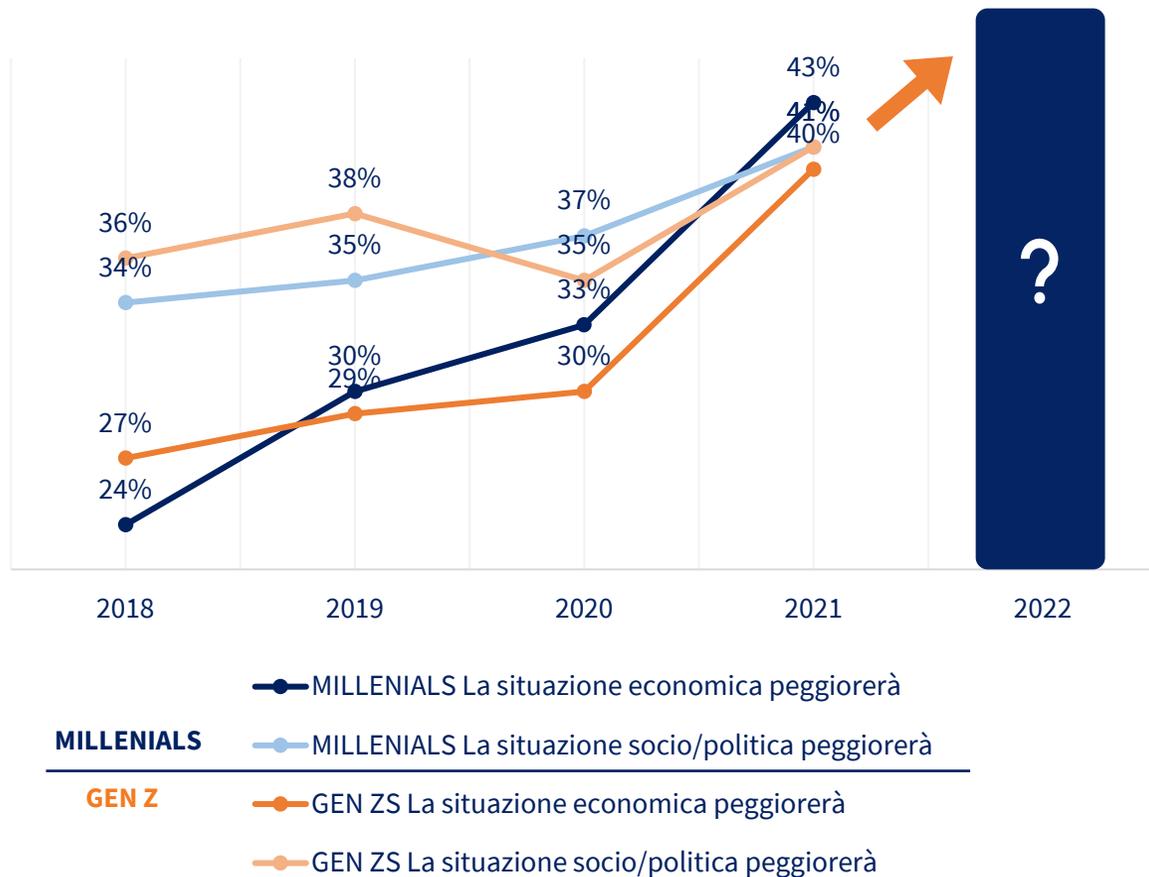
# Le nuove generazioni appaiono diametralmente opposte a quelle del dopoguerra

	B	X	Y	Z
	<i>Baby Boomer</i>	<i>Gen X</i>	<i>Gen Y (Millennial)</i>	<i>Gen Z (Centennial)</i>
	1940-59	1960-79	1980-94	1995-2010
Contesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dopoguerra</li> <li>▪ Guerra fredda</li> <li>▪ Dittatura e repressione in Brasile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transizione politica</li> <li>▪ Capitalismo e meritocrazia</li> <li>▪ Women's empowerment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Globalizzazione</li> <li>▪ Stabilità economica</li> <li>▪ Nascita di internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mobilità e multi-appartenenza</li> <li>▪ <i>Social Networks</i></li> <li>▪ Nativi digitali</li> </ul>
Comportamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Idealista</li> <li>▪ Rivoluzionario</li> <li>▪ Collettivista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Materialistico</li> <li>▪ Competitivo</li> <li>▪ Individualista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Globalista</li> <li>▪ Inquisitivo</li> <li>▪ Orientato a sé stesso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fluidità identitaria</li> <li>▪ «<i>Communaholic</i>»</li> <li>▪ Comunicatività</li> <li>▪ Realismo</li> </ul>
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ideologia</li> <li>▪ Vinili e film</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Status</li> <li>▪ Marchi e automobili</li> <li>▪ Articoli di lusso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acquisto esperienziale</li> <li>▪ Avventure</li> <li>▪ Festival e viaggi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acquisto consapevole</li> <li>▪ Unicità</li> <li>▪ Abbonamenti</li> <li>▪ Etica e sostenibilità</li> </ul>

- Dal punto di vista valoriale si registra la tendenza a un maggiore realismo e minore individualismo, essendo *Millennial* e *Gen Z* cresciuti in periodi di elevata incertezza economica e di intenso progresso tecnologico e connettività
- I consumi appaiono trainati da motivazioni più esperienziali, valoriali e identitarie anziché di *status* o ideologiche

# L'ottimismo di *Millenniale* e *Gen Z* raggiunge il suo punto più basso

## Pessimismo generazionale rispetto alla situazione economica e sociopolitica (in %, 2018 – 2022)



- Sotto il **profilo economico**, nel 2018 molti più *Millennial* e *Gen Z* (circa il 20% in più) ritenevano che la situazione economica sarebbe migliorata rispetto a quanti ritenevano che sarebbe peggiorata; nel 2021 lo stesso dato si è invertito, passando al **15% in più di pessimisti rispetto agli ottimisti, un salto di 35 punti percentuali in soli 3 anni**
- Nel complesso, **il 43% dei *Millennial* e il 41% dei *Gen Z* temeva che le loro economie locali peggiorassero entro gennaio 2022, circa 10 p.p. in più del 2020**, nonostante il sondaggio sia di poco successivo alla approvazione in Europa del primo vaccino (dicembre 2020). Ciò suggerisce che i *Millennial* e i *Gen Z* si aspettano che la ripresa economica ritardi rispetto al previsto ritorno alla normalità
- Anche il **clima sociopolitico** raggiunge il **picco storico di pessimismo**: più di **4 intervistati su 10**, il più elevato numero mai registrato, si aspettava una situazione peggiorativa; ciò **senza considerare gli effetti della escalation politica tra Ucraina e Russia** e i timori di un potenziale conflitto mondiale. La **pandemia** ha, inoltre, peggiorato la sensazione di **scoramento verso il futuro** portando il **64% dei *Gen Z* a rischio depressione**

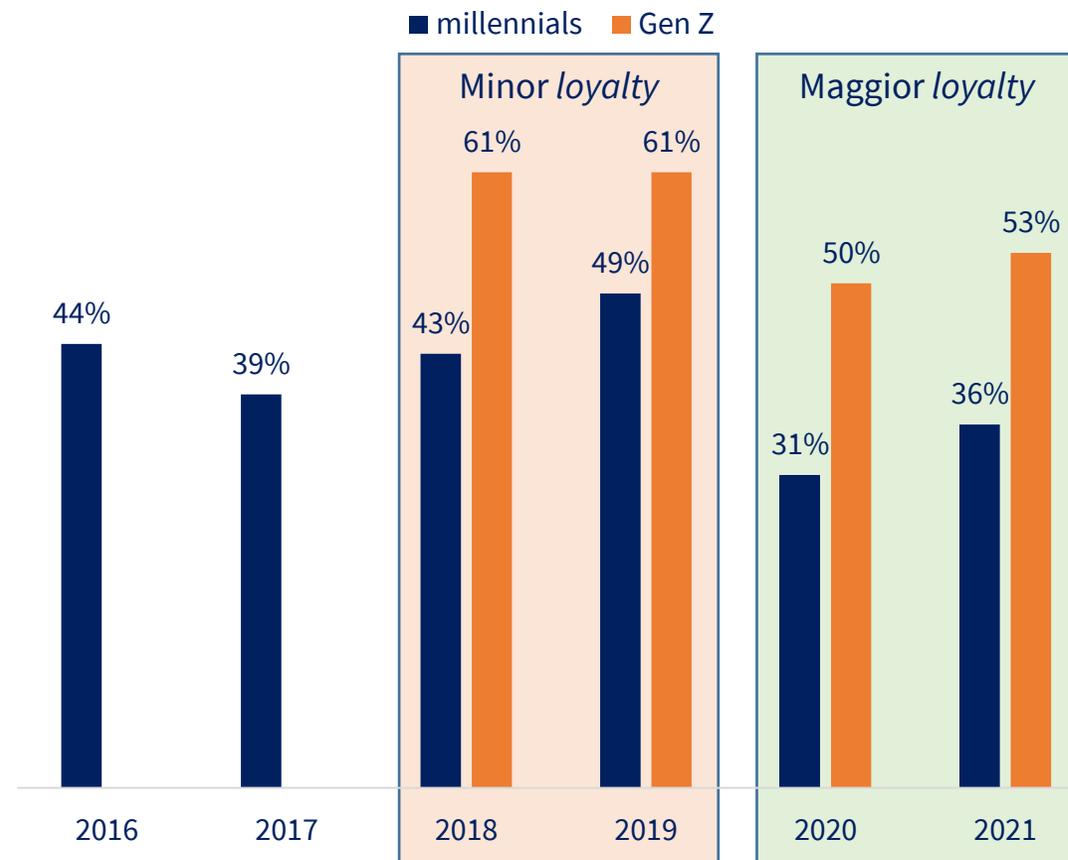
# La fedeltà lavorativa ha raggiunto il suo picco nel 2020 ...

## ... nonostante un nuovo record negativo sulle aspettative di business

- Prima del 2020 era evidente una **correlazione tra** opinioni sul **business** in generale e fedeltà lavorativa (**job loyalty**): all'aumentare dello scetticismo la *loyalty* diminuiva
- La pandemia ha alterato questa relazione: nonostante l'attitudine verso il mondo del business abbia raggiunto nuovi standard al ribasso nel 2020, la *loyalty* è **aumentata significativamente**
- Nel 2021, solo il **36% dei Millennial e il 53% dei Gen Z** si aspettava di **cambiare lavoro entro due anni**, mentre la percentuale di intervistati con un orizzonte di permanenza di almeno 5 anni si è attestata rispettivamente al 34% e 21% (in linea con il 2020). Si osserva che i *Gen Z* tendono a mostrare minor fedeltà lavorativa (*job loyalty*) rispetto ai *Millennial*; ciò appare principalmente dovuto al fatto che i *Gen Z* tendono ad essere **più sensibili a esigenze di flessibilità** che, spesso, non ritrovano nell'organizzazione in cui lavorano
- Naturalmente, esistono molte possibili ragioni che spiegano il mantenimento dello *status quo* lavorativo durante la pandemia. Resta dunque da valutare come i *trend* di *loyalty* cambieranno **una volta superata completamente la crisi globale**

## Intervistati che si aspettano di cambiare lavoro entro 2 anni

(%, 2016 – 2021)



# Cambio generazionale: principali impatti

## IMPATTI SOCIOECONOMICI

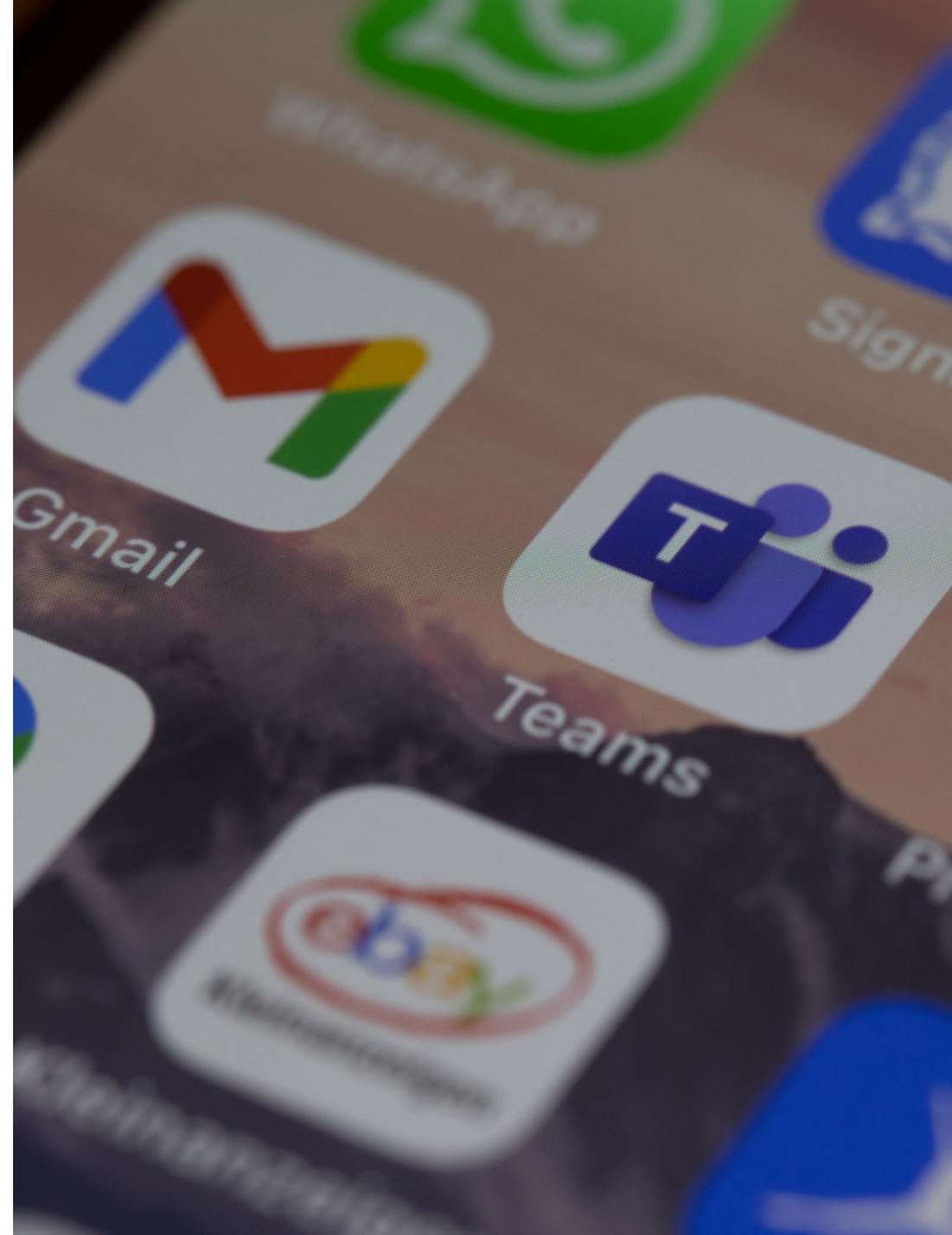
- Maggiore attenzione al **livello di servizio** e abitudine a prendere decisioni di consumo consapevoli considerando **ampie fonti informative** sempre più digitali (ad esempio recensioni, forum online, *trend*). Maggiore propensione al rapporto qualità-prezzo e a sperimentare nuovi prodotti/servizi, con minor fedeltà/fidelizzazione del consumatore (*customer loyalty*), ma maggiore attenzione a temi di eticità e sostenibilità ambientale e sociale
- Maggior capacità di riconoscere il valore aggiunto di eventuali **proposte digitali**. Propensione a pagare per l'**utilizzo** (ad esempio, abbonamenti) anziché per la proprietà di beni e servizi, e ad apprezzare la **valenza simbolica** degli acquisti (ad esempio, eticità, sostenibilità, diversità) rispetto a quella materiale (ad esempio, *status*)
- Maggiore abitudine al **cambiamento** (geografico, lavorativo, ecc.) ma votata alla ricerca di stabilità economica prospettica

## IMPATTI SULLE PROFESSIONI

- Pressioni su elevati livelli di servizio, **minor fedeltà del consumatore** (*customer loyalty*) e **maggiore competizione**
- Opportunità di differenziazione attraverso la proposta di una offerta di **servizi multicanale** e opportunità di monetizzazione di **relazioni continuative** (ad esempio, abbonamenti e pacchetti) rispetto a singoli prodotti/servizi
- Minore attrattività delle professioni su base esclusivamente economica: ricerca di identificazione con una **causa**
- Preferenza verso il lavoro dipendente e minore attitudine al **rischio imprenditoriale di lungo periodo**
- Opportunità di impiegare l'attitudine al cambiamento dei nativi digitali (*Gen Z/Millennial*) per abilitare la **rivoluzione digitale** delle professioni

# *Network Societye Platform Economy*

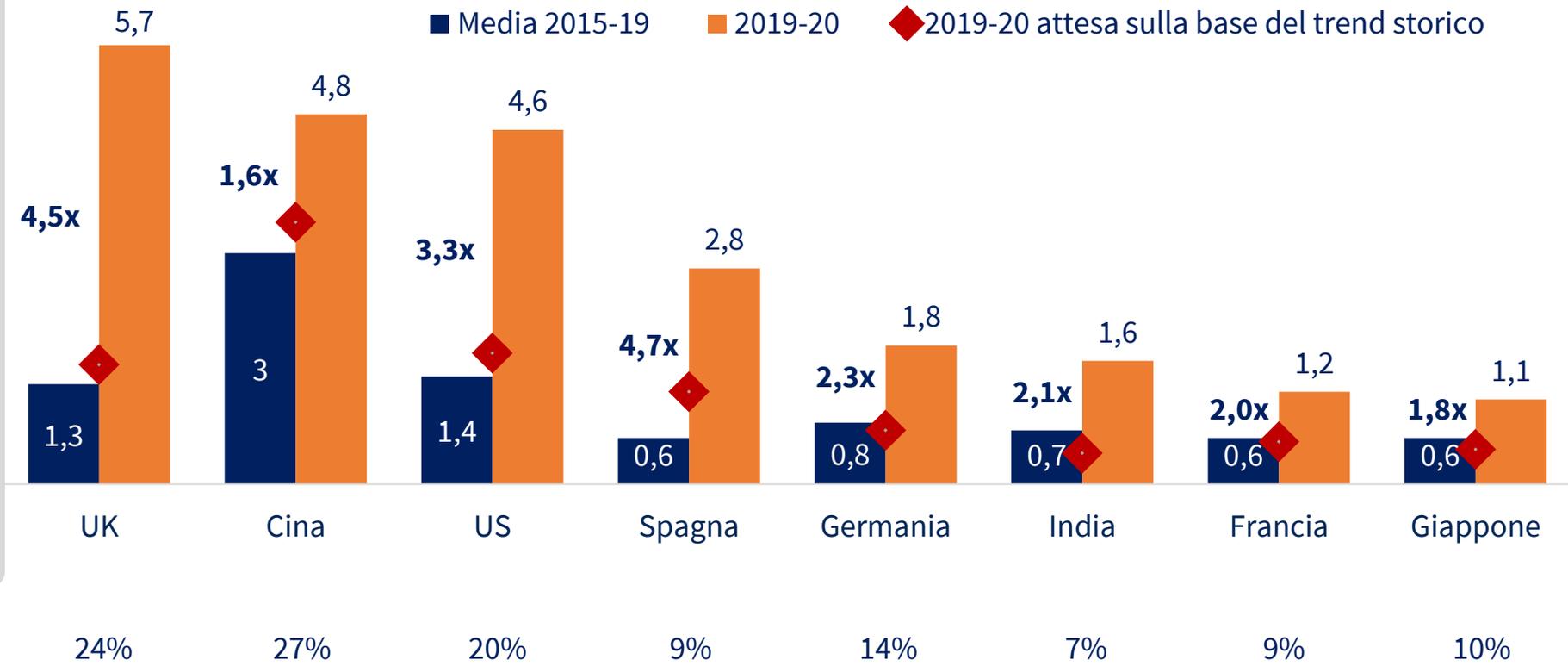
---



# L'e-commerce è cresciuto da 2 a 5 volte più velocemente con la pandemia

- Oltre all'e-commerce tradizionale, hanno preso piede anche **altri tipi di transazioni virtuali** quali la telemedicina (probabilmente destinata a ridimensionarsi, seppur ben sopra i livelli pre-pandemici), l'online banking e lo streaming
- La crescita dell'e-commerce ha accompagnato una generale transizione del lavoro indipendente verso i c.d. «**gig jobs**», seppur tali lavori non offrano piani di carriera e di formazione definiti

**Crescita annua dell'e-commerce prima e dopo la pandemia, per paese**  
(crescita annua in %, 2015-19, 2019-20)

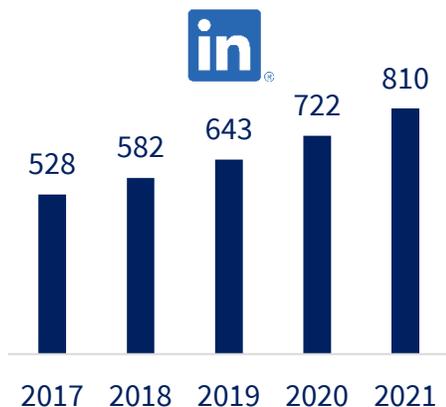


**Vendite e-commerce 2020**  
(percentuale delle vendite retail totali)

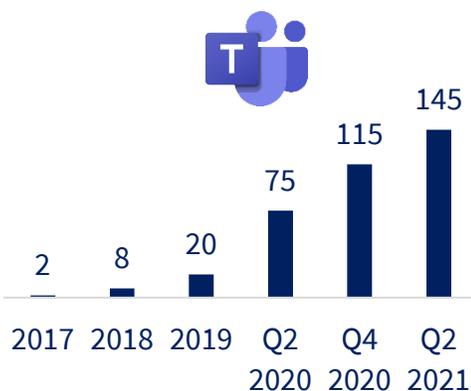
Fonte: rielaborazioni The European House Ambrosetti su fonti McKinsey Global Institute analysis, 2021

# Le piattaforme sono sempre più centrali in ogni ambito ...

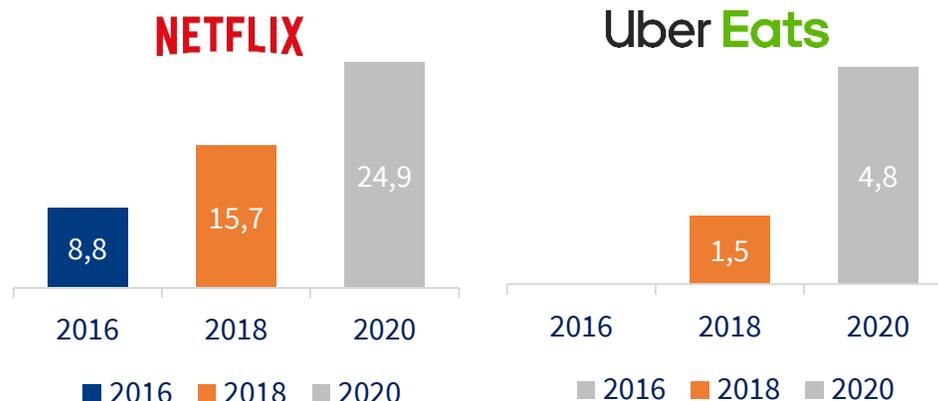
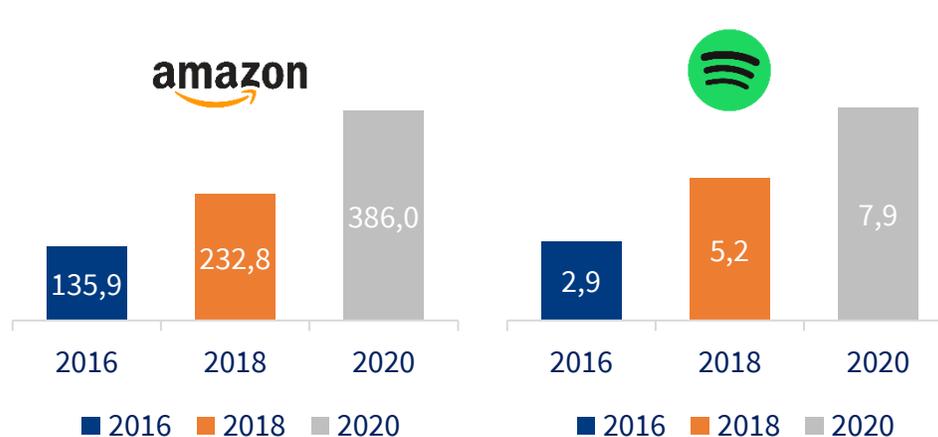
Utenti in assoluto (Mln)



Utenti giornalieri (Mln)\*



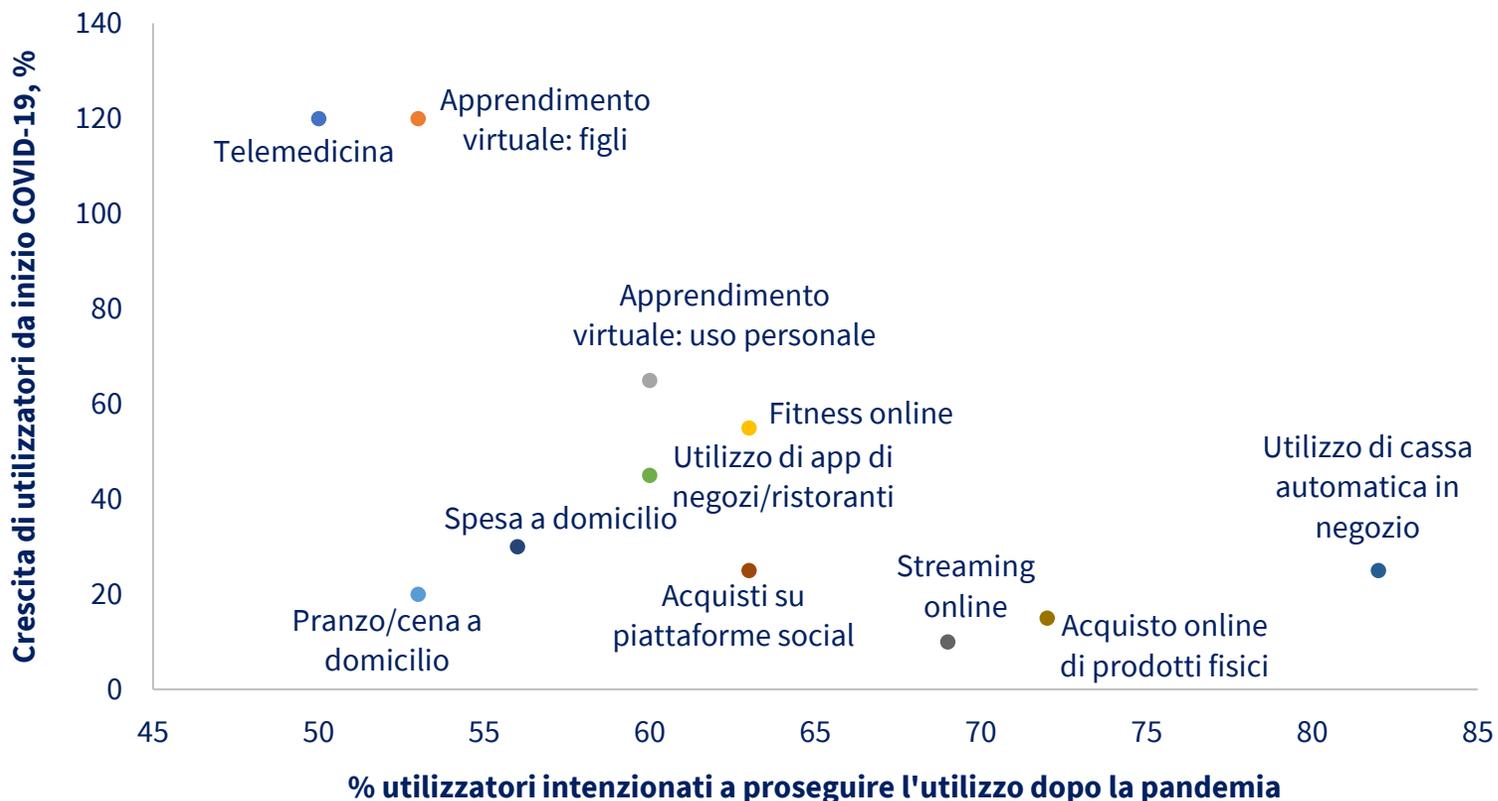
Fatturato (€ Mld, 2016-2020)



- Oltre all'e-commerce, le restrizioni derivanti dal COVID-19 hanno **alimentato altre forme di interazione digitale** e transazioni virtuali in molti settori e paesi e i consumatori affermano che continueranno a utilizzarle anche dopo che l'emergenza pandemia sarà rientrata
- Si prevede che il numero di utenti di **LinkedIn** nel mondo raggiungerà 1.035 milioni di utenti entro il 2025
- A gennaio 2022, Microsoft rileva 270 milioni di utenze attive al mese sulla piattaforma **Microsoft Teams\***

# ... e l'utilizzo è destinato a durare anche dopo la pandemia

## Aumento dell'uso dei canali digitali dei consumatori dall'inizio del COVID-19



- La **telemedicina** è esplosa durante la pandemia; il suo utilizzo potrebbe diminuire con la riapertura delle economie ma è improbabile che torni a livelli pre-COVID
- Anche l'**apprendimento online** si è notevolmente espanso durante la pandemia; tuttavia, la sua capacità di resistenza può variare da un paese all'altro
- Le aziende hanno rapidamente integrato Zoom, Microsoft Teams, DingTalk e altre **piattaforme virtuali** nelle loro operazioni per facilitare le comunicazioni e le interazioni con dipendenti, clienti e fornitori di prodotti e servizi

# Network society e Platform economy: principali impatti

## IMPATTI SOCIOECONOMICI

- **Viralità, scalabilità, crescita esponenziale** e imposizione di **nuovi modelli di business**. Destruzzurazione/*disruption* ciclica dei modelli socioeconomici e di business, con attese di maggior dinamismo economico a tendere (anche sui moderni *trend* di investimento)
- Domanda di **velocità/istantaneità** nella circolazione di beni (*quick shopping, delivery*), servizi e informazioni, con crescente affermazione dell'online come canale privilegiato di acquisto e conseguente *commoditizzazione* di prodotti e servizi
- Relativa attrattività di opportunità lavorative capaci di offrire aspettative di **gratificazione immediata** o nel breve termine. Minor propensione a vincolarsi a percorsi di carriera tradizionali lunghi e aleatori, con progressioni di guadagno lente

## IMPATTI SULLE PROFESSIONI

- Maggior rischio competitivo tramite ingresso di **nuovi entranti**, con scarsa visibilità sul panorama competitivo futuro. Elevate opportunità di differenziazione tramite **formazione su temi emergenti**, ma con finestre temporali brevi (*first-mover*)
- Minor attrattività relativa delle **carriere professionali tradizionali** con moderata capacità di progressione
- Necessità di **omni-canalità** sia nella relazione con i clienti che con i collaboratori. Virtualizzazione della relazione e necessità di adattamento delle modalità di comunicazione
- Minor importanza, nei canali online, dell'**aspetto relazionale** col cliente rispetto alla performance (*minor customer loyalty*) e maggior rapidità di ricerca di servizi professionali concorrenti da parte del cliente (*minor costo di migrazione/switch*)
- Minor controllo della **reputazione professionale** (anche digitale) dei professionisti: esposizione a comparazioni, recensioni, *rating* (a tendere anche sui servizi, ad esempio in Cina); passaparola/*word-of-mouth* digitale diffuso (ad esempio, *social*) e meno centralizzato e controllabile rispetto al passato (giornali, televisione)

# Rilocalizzazione del lavoro

---

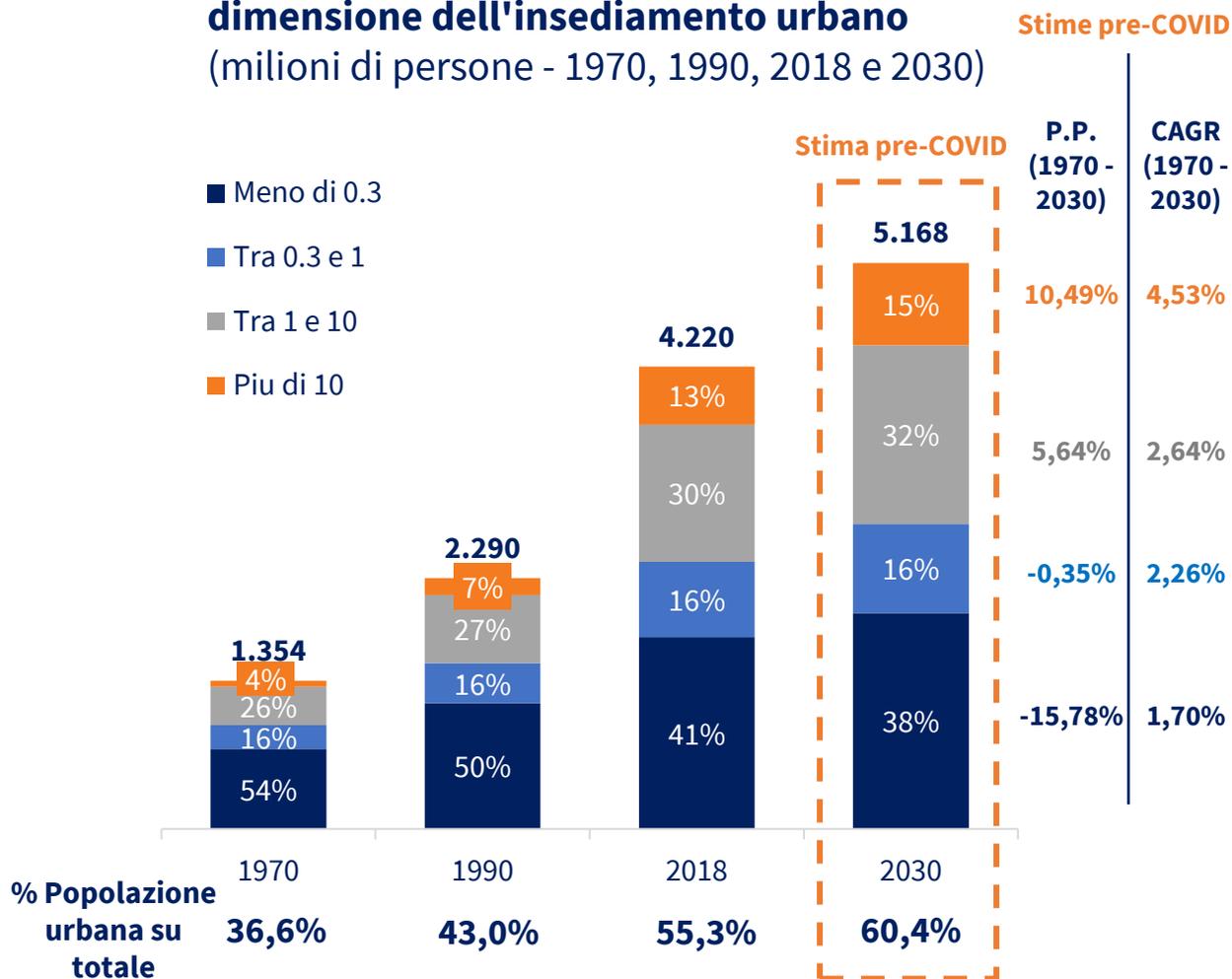


# La popolazione urbana ha subito una crescita senza precedenti ...

## Popolazione urbana per classi di dimensione dell'insediamento urbano

(milioni di persone - 1970, 1990, 2018 e 2030)

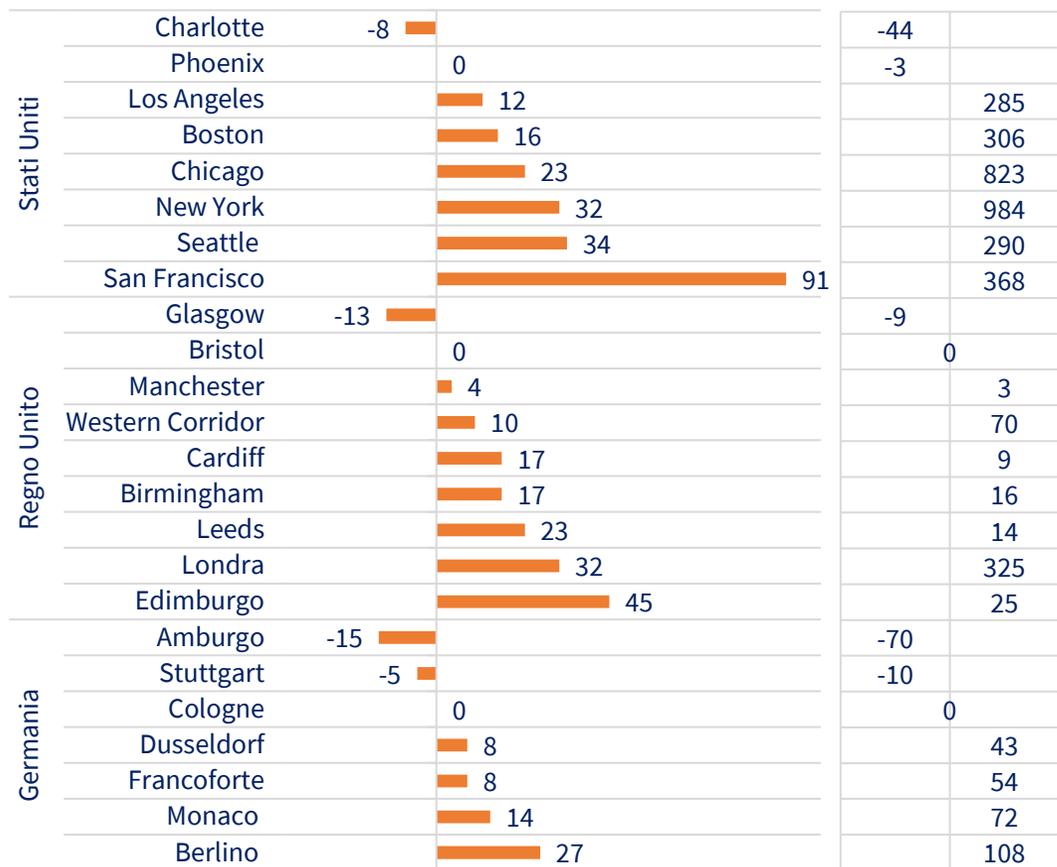
- Meno di 0.3
- Tra 0.3 e 1
- Tra 1 e 10
- Più di 10



- Nell'ultima revisione del prospetto di urbanizzazione globale delle nazioni unite si prevedeva un superamento della soglia di **5 miliardi di popolazione urbana** entro il 2030
- 33 megalopoli (10+ mln ab.) in Africa, Asia, Europa, America Latina e Nord America rappresentavano il **7% della popolazione mondiale nel 2018**, con un'ulteriore crescita prospettata entro il 2030
- Prima del COVID-19, la crescita dell'occupazione ha seguito il medesimo fenomeno di concentrazione creando un divario/**gap rispetto alle città più piccole** e alle aree rurali
- Il lavoro a distanza può **cambiare questa tendenza**: un maggior numero di lavoratori in remoto può tradursi in una riduzione nella domanda dei servizi che hanno trainato l'urbanizzazione negli anni precedenti
- Ciò potrebbe avere **ampie conseguenze economiche**, tra cui: la domanda di immobili per uffici e abitazioni, trasporti, vendite di auto e carburanti, ristoranti e vendita al dettaglio nei centri urbani e altri modelli di consumo

# ... ma il lavoro ibrido a distanza ha importanti implicazioni per le economie urbane

**Cambiamento nella disponibilità di spazio per uffici**  
(% YoY, 2020 vs 2019; variazione assoluta in migliaia di m<sup>2</sup>)

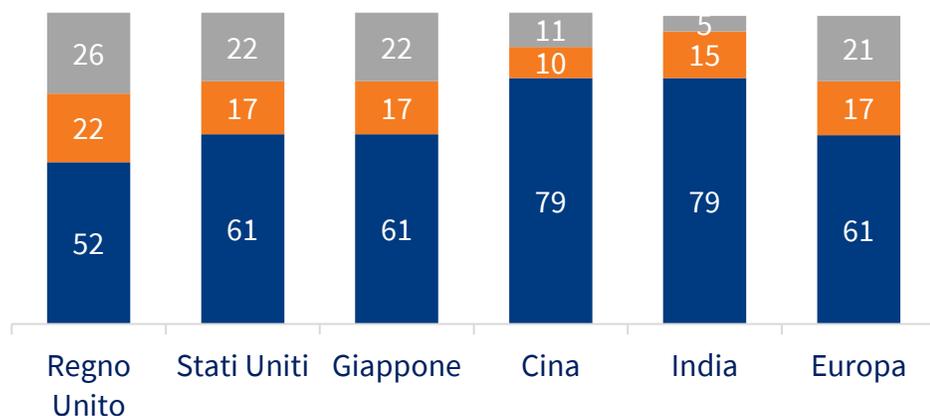


- Nel 2020 solo una piccola parte della forza lavoro nelle economie avanzate lavora da casa regolarmente: in genere **tra il 5% e il 7%**
- Uno spostamento di circa il 20-25% dei lavoratori che trascorrono più tempo a casa e meno in ufficio potrebbe ancora avere un **profondo impatto sulle economie urbane** e suburbane e sulle città più piccole
- I tassi di uffici vacanti nel 2020 sono **significativamente aumentati nelle principali città** (ad esempio, con lo spopolamento della *Silicon Valley*), caratterizzate da elevato costo della vita: del 91% a San Francisco, del 45% a Edimburgo, del 32% a Londra e del 27% a Berlino
- Allo stesso tempo, i tassi di uffici vacanti sono **diminuiti in città più piccole** come Glasgow e Charlotte; ciò appare implicare che le aziende abbiano spostato alcune operazioni dalle città più grandi verso quelle più piccole; tale *trend* potrebbe proseguire in futuro
- Alcune aziende stanno discutendo **l'apertura di uffici satellite** nelle città più piccole, in parte per attirare talenti *in loco*. Altre città più piccole hanno sviluppato programmi di incentivazione per incoraggiare i lavoratori remoti a trasferirsi

# Le conseguenze di una inversione di *trend* di urbanizzazione variano in base al contesto di riferimento

## Forza lavoro con potenziale di lavoro a distanza per numero di giorni potenziali alla settimana

(% della forza lavoro, 2018)



### Esempi di occupazione:

	Agricoltori
	Barbieri
	Addetti al carico degli aerei
	Tecnici di ingegneria civile
	Fisici
	Psicologi
	Manager finanziari
	Analisti di ricerche di mercato
	Statistici

### Numero di giorni alla settimana di potenziale lavoro a distanza senza perdita di efficacia:

	< 1 giorno
	1-2 giorni
	3-5 giorni

- Il potenziale per il lavoro a distanza varia in base al paese, al settore e al *mix* di attività che coinvolge: Il Regno Unito è un esempio di economia basata in grande parte su **occupazioni computer-based** (servizi finanziari e business) **che hanno alto potenziale di lavoro a distanza**
- Le **economie emergenti**, al contrario, sono caratterizzate principalmente da occupazioni che richiedono attività fisiche e manuali in settori come l'agricoltura e la manifattura che hanno **basso potenziale di lavoro a distanza**
- Il caso italiano** è allineato a quello delle altre principali economie Europee occidentali (Francia, Spagna, Germania, ecc.), contraddistinte da un **crescente potenziale di lavoro a distanza**
- I governi delle città potrebbero far pendere l'ago della bilancia con **incentivi fiscali** per imprese e lavoratori, e i futuri investimenti in infrastrutture e spazi urbani potrebbero migliorare l'attrattiva di luoghi diversi
- Dopo la pandemia, gli individui potrebbero **rivalutare le loro scelte** sul costo della vita e sulla densità abitativa rispetto alla facilità di accesso ai principali centri di viaggio, culturali, di innovazione e ricreativi

# Rilocalizzazione del lavoro: principali impatti

## IMPATTI SOCIOECONOMICI

- Modifica delle **esigenze di consumo** (ad esempio: *food delivery, fashion*)
- **Aumento della neutralità geografica**, con minore propensione a vincolarsi a un luogo fisico per motivi lavorativi. Aumento della mobilità e potenziale ripensamento del luogo ideale (*place-to-be*) e del ruolo degli ambiti geografici. Messa in discussione della sostenibilità del modello di accentramento nelle grandi aree urbane in atto prima della pandemia, con potenziali implicazioni strutturali anche sui piani regolatori. Possibile nascita di nuovi poli urbani
- Opportunità di valorizzazione di **specificità territoriali locali** e riduzione della disparità di servizi rispetto alle metropoli

## IMPATTI SULLE PROFESSIONI

- Potenziale diversa **diffusione** dei professionisti legati al mondo infrastrutturale o alla distribuzione demografico-territoriale (ad esempio, professioni sanitarie)
- Difficoltà a mantenere una **cultura aziendale univoca**
- Opportunità di migliorare l'**attrattività** e l'abbinamento (**match**) di domanda di lavoro locale, specialmente nei piccoli centri
- Aumento del raggio di azione (*reach*) del professionista e **ampliamento del mercato** geografico potenziale, ma possibile maggiore competizione (su prezzo e competenze)
- Aumento delle opportunità di **collaborazione** e **aggregazione** grazie all'abbattimento della barriera geografica

# I nuovi paradigmi delle professioni nella transizione digitale

---

# I fenomeni di transizione in atto

Il modello di analisi adoperato esamina il fenomeno della digitalizzazione in senso ampio analizzandolo sotto **tre aspetti principali**:



## Evoluzione del ruolo del professionista

Democratizzazione del sapere

Revisione del patto sociale

Tramonto degli «idoli»

Competizione sulle competenze

Riposizionamento del valore

Abbattimento dei confini di business



## Evoluzione della relazione col cliente

Capovolgimento del product design

Insostenibilità dell'individualismo

Anticipazione dei bisogni

Condivisione della complessità

Virtualizzazione della relazione



## Evoluzione dell'organizzazione professionale

Industrializzazione delle professioni

Dematerializzazione della collaboratività

Capitalizzazione dei dati aziendali

Rinnovamento della PA

# I fenomeni di transizione in atto

Il modello di analisi adoperato esamina il fenomeno della digitalizzazione in senso ampio analizzandolo sotto **tre aspetti principali**:



## Evoluzione del ruolo del professionista

Democratizzazione del sapere

Revisione del patto sociale

Tramonto degli «idoli»

Competizione sulle competenze

Riposizionamento del valore

Abbattimento dei confini di business



## Evoluzione della relazione col cliente

Capovolgimento del product design

Insostenibilità dell'individualismo

Anticipazione dei bisogni

Condivisione della complessità

Virtualizzazione della relazione



## Evoluzione dell'organizzazione professionale

Industrializzazione delle professioni

Dematerializzazione della collaboratività

Valorizzazione dei dati aziendali

Rinnovamento della PA

# L'evoluzione del ruolo del professionista /1



## Vecchio paradigma

### ▪ Dal monopolio del sapere...

In passato il sapere specialistico era **costoso e localizzato** nelle accademie e negli studi professionali

### ▪ Dalla centralità del professionista

Il professionista ha rappresentato la figura di riferimento a cui **il cliente si affidava completamente** nel processo decisionale («*sage on the stage*»), sulla base di un **rapporto di fiducia**

## Transizione

Democratizzazione  
del sapere

Tramonto degli  
«idoli»

## New normal

### ... alla accessibilità del sapere

La digitalizzazione ha determinato l'**abbattimento del costo** del sapere e la sua **diffusione** (*tutorials* e corsi online di università prestigiose, wikipedia, ecc.)

### ... a quella del cliente

Con la diffusione dell'informazione il professionista continua ad essere, *in ultimis*, la figura di riferimento, ma si registra un **affievolimento nella percezione** del ruolo del professionista, che va nella direzione di dare pareri e conferme e **guidare il cliente nel panorama informativo** («*guide on the side*»). Il rapporto fiduciario col cliente **non viene necessariamente depotenziato** dalla digitalizzazione, che può costituirne un importante **strumento di valorizzazione**

# L'evoluzione del ruolo del professionista /2



Vecchio paradigma

Transizione

New normal

▪ Dall'economia di prodotto...

I **prodotti tradizionali** erano in larga parte standardizzati e avevano un **minor contenuto di servizio/consulenza**

Riposizionamento  
del valore

... all'economia dei servizi

La sempre maggiore **complessità** ha portato alla **moltiplicazione dei servizi**, offrendo i servizi tradizionali a un costo sempre più ridotto e **spostando la marginalità sulla componente di servizio/consulenza**

▪ Da sistema di valori (figura di servizio)...

Il patto sociale **garantiva uno status** al professionista (regolamentato dall'istituzione di **competenze esclusive**) **in cambio del suo investimento in formazione** specialistica. Il professionista aveva primariamente una funzione di **servizio alla comunità**, che poneva in secondo piano l'economicità e il *welfare*, già garantiti da redditi elevati

Revisione del  
patto sociale

... a sistema di mercato (soggetto economico)

Il **crollo della redditività** dei servizi tradizionali (anche a causa **dell'affievolirsi delle esclusive** regolamentari) impone al professionista una riflessione sui temi della **sostenibilità economica** e del *welfare*, e sulla sua **nuova identità imprenditoriale** nel mercato concorrenziale

# L'evoluzione del ruolo del professionista /3



## Vecchio paradigma

- Dalla certificazione delle credenziali...

In passato il **sistema delle certificazioni** (titoli di studio, iscrizione agli albi professionali) fungeva da **garanzia di qualità** per il cliente e da **tutela dalla concorrenza** per il professionista

- Dalle economie localizzate...

In passato il **minor grado di interrelazione** con l'estero **limitava** sia la **concorrenza** che le **esigenze** dei clienti, con business principalmente rivolti ai confini nazionali

## Transizione

Competizione sulle competenze

Abbattimento dei confini di business

## New normal

... alla centralità delle *skill*

La **diffusione dell'informazione**, la **proliferazione dei titoli** di studio e del **numero di professionisti** - unitamente anche alla percezione di «casta» di taluni albi professionali - hanno affievolito la percezione del professionista e **minato la credibilità** del vecchio sistema, **spostando la competizione** dai titoli (spesso non al passo col mercato) alle competenze

... all'economia globalizzata

La globalizzazione dell'economia ha **ampliato lo scenario competitivo** e ha portato alla nascita di **nuovi bisogni di mercato** (es. gestione import/export)

# L'evoluzione del ruolo del professionista in sintesi



Il nuovo professionista, rispetto al passato, è tenuto a dare nuova interpretazione alle **esigenze del mercato** e a dare soluzioni a **bisogni complessi**, con uno spostamento della marginalità dai servizi tradizionali, con redditività decrescente, alla **componente di consulenza** a valore aggiunto

# I fenomeni di transizione in atto

Il modello di analisi adoperato esamina il fenomeno della digitalizzazione in senso ampio analizzandolo sotto **tre aspetti principali**:



Evoluzione del ruolo del professionista

Democratizzazione del sapere

Revisione del patto sociale

Tramonto degli «idoli»

Competizione sulle competenze

Riposizionamento del valore

Abbattimento dei confini di business



Evoluzione della relazione col cliente

Capovolgimento del *product design*

Insostenibilità dell'individualismo

Anticipazione dei bisogni

Condivisione della complessità

Virtualizzazione della relazione



Evoluzione dell'organizzazione professionale

Industrializzazione delle professioni

Dematerializzazione della collaboratività

Valorizzazione dei dati aziendali

Rinnovamento della PA

# L'evoluzione della relazione col cliente /1



Vecchio paradigma

Transizione

New normal

- Dalla personalizzazione di servizi generici ...

Il paradigma ancora in atto parte **dal contenuto standard** di un servizio (es. *templates*, moduli, pratiche) e lo adatta parzialmente **alle caratteristiche specifiche** del cliente

Capovolgimento  
del *product design*

- ... alla standardizzazione di servizi specializzati

E' in atto la tendenza, da parte degli operatori digitalizzati (es. *software house*), ad effettuare una **segmentazione ex ante** dei clienti in base alle esigenze, e a **confezionare in seguito soluzioni scalabili** sull'intero segmento di mercato

- Da strategie di reazione...

Il mercato tradizionale ruota attorno alla intercettazione e risoluzione di **bisogni esplicitamente espressi** dal cliente (modello *pull*)

Anticipazione dei  
bisogni

- ... a strategie di anticipazione

I nuovi modelli competitivi si basano su **capacità predittive** (es. uso di *data analytics*, giustizia predittiva) e **proattive** (modello *push*) nei confronti del cliente (es. proposta di soluzioni di efficientamento)

# L'evoluzione della relazione col cliente /2



Vecchio paradigma

Transizione

New normal

▪ Dalla relazione occasionale ...

Il modello di **interrelazione diretta** (fisica o telefonica) con il cliente richiede necessariamente una **comunicazione «on-demand», saltuaria e onerosa** sia per il professionista (es. appuntamenti, servizi di segreteria, *customer care*) che per il cliente

Virtualizzazione  
della relazione

... alla relazione continuativa

La creazione di **interfacce digitali** efficaci per la gestione dei processi (es. appuntamenti, ordinativi, documentazione) consente di offrire un **servizio continuativo** al cliente ad un **costo marginale nullo**, garantendogli sia **facilità di accesso alla prestazione** (es. prenotazioni tramite calendario online, con riduzione delle code) sia **visibilità** in tempo reale **sull'avanzamento** del servizio (es. pratiche) e sulla **documentazione** (es. fatturazione, refertazione), fino alla flessibilità sul **post vendita** (es. reclami, rimborsi ecc.)

# L'evoluzione della relazione col cliente /3



## Vecchio paradigma

### ▪ Dal generalista settoriale ...

In passato la **minore concorrenza** e le meno specifiche **esigenze** di mercato consentivano e **incentivavano** il tentativo del professionista di **assolvere internamente** allo studio tutte le esigenze della clientela

### ▪ Dalla «proprietà» del cliente («*competition*»)...

Il modello generalista cerca di **mantenere il controllo sul cliente**, guardando con **diffidenza alla condivisione** di progettualità con altri professionisti, viste come **potenziali sottrazioni di opportunità**. Ciò può tuttavia portare a offrire **standard di servizio bassi e limitati** e alla perdita della relazione col cliente (**rischio di marginalizzazione**)

## Transizione

Insostenibilità  
dell'individualismo

Condivisione della  
complessità

## New normal

### ... al professionista specialista

La crescente complessità e le nuove esigenze di mercato hanno eletto come **vincente il modello anglosassone della specializzazione** su specifici temi, capace di generare **economie di scala** e migliorare la **visibilità** del professionista sul mercato

### ... alla condivisione del cliente («*coopetition*»)

Il modello specializzato ha **necessità pratiche di condividere la complessità** con altri specialisti per soddisfare il cliente, anche mantenendo un unico interlocutore di riferimento. La necessità di relazione costituisce in sé un **deterrente a comportamenti opportunistici** e **moltiplica la condivisione delle competenze (*knowledge sharing*)** e i **punti di ingresso** sul cliente

# L'evoluzione della relazione col cliente in sintesi



La relazione con il cliente si è evoluta per rispondere a livelli di servizio sempre più elevati e maggiore complessità. Una grande opportunità abilitata dalla digitalizzazione è rappresentata dalla formulazione di strategie di **anticipazione dei bisogni** e di **offerta di servizi continuativi** per riuscire a **cogliere tutte le opportunità** di massimizzazione del valore

# I fenomeni di transizione in atto

Il modello di analisi adoperato esamina il fenomeno della digitalizzazione in senso ampio analizzandolo sotto **tre aspetti principali**:



Evoluzione del ruolo del professionista

Democratizzazione del sapere

Revisione del patto sociale

Tramonto degli «idoli»

Competizione sulle competenze

Riposizionamento del valore

Abbattimento dei confini di business



Evoluzione della relazione col cliente

Capovolgimento del product design

Insostenibilità dell'individualismo

Anticipazione dei bisogni

Condivisione della complessità

Virtualizzazione della relazione



Evoluzione dell'organizzazione professionale

Industrializzazione delle professioni

Dematerializzazione della collaborazione

Valorizzazione dei dati aziendali

Rinnovamento della PA

# L'evoluzione dell'organizzazione professionale /1



## Vecchio paradigma

### ▪ Dal professionista indipendente...

In passato il paradigma dell'indipendenza era per il professionista al contempo sia un **obiettivo a cui tendere** per la propria realizzazione professionale sia un **valore da preservare** per osservare la **migliore diligenza** nella cura dell'interesse del cliente

### ▪ ... e dalle aggregazioni fisiche...

Ad oggi le dinamiche di **aggregazione «hard»** presentano ancora **diverse aree di miglioramento** (inadeguatezza dei modelli regolamentari, penalizzazioni fiscali, rigidità organizzative)

## Transizione

Industrializzazione  
delle professioni

Dematerializzazione  
della collaborazione

## New normal

### ... alle aggregazioni multi-disciplinari

L'aumento della complessità ha generato dapprima la **necessità di mettere a fattor comune più competenze** nella stessa struttura, e in seguito di **organizzarle secondo logiche aziendali**. L'imposizione sul mercato di questi modelli come vincenti ha reso **sempre meno sostenibile il modello** del professionista **indipendente**, seppur questo mantenga **importanti vantaggi fiduciari**

### ... alle interazioni digitali

L'**aggregazione «soft»** mediante strumenti digitali **consente di bypassare alcuni** degli attuali **limiti** (es. fiscali) del modello aggregativo «hard». E' inoltre una modalità di relazione **economicamente flessibile** che **amplifica il knowledge sharing**, seppur **legislativamente limitata**

# L'evoluzione dell'organizzazione professionale /2



## Vecchio paradigma

### ▪ *Software house*: da fornitori di servizi...

Tradizionalmente, il ruolo delle software house si è focalizzato sull'**efficientamento del business esistente**, arrivando a divenire condizione necessaria in alcuni settori (es. tecnici, settori in relazione con la Pubblica Amministrazione)

### ▪ *Pubblica Amministrazione*: da una PA passiva...

Lo scambio informativo con la PA rappresenta ancora un primario **collo di bottiglia** per le professioni dal punto di vista del mancato adeguamento digitale delle piattaforme pubbliche e della proliferazione, anche locale, di **piattaforme diverse non in comunicazione** tra loro, con conseguente parcellizzazione degli sforzi e duplicazione di tempi operativi (es. compilazione) per il professionista

## Transizione

Valorizzazione dei dati aziendali

Rinnovamento della PA

## New normal

### ... ad abilitatori di business

Oggi le *software house* possono sia divenire partner nell'**outsourcing tout court** dei business a minor valore aggiunto sia **aprire nuove opportunità di business** abilitando nuovi livelli di servizio (es. diagnostica tramite AI)

### ... ad un dialogo proattivo con le professioni

Per un Sistema Paese efficiente, **la PA deve essere la prima ad allinearsi** e farsi carico delle nuove soluzioni digitali (si pensi ai lunghi tempi di adeguamento al processo civile telematico di tribunali/cancellerie), al fine di **non vanificare gli investimenti privati** proprio dei professionisti più attenti alle esigenze normative e di mercato, **inibendo di fatto l'innovazione**

# L'evoluzione dell'organizzazione professionale in sintesi



La digitalizzazione ha richiesto e abilitato una **diversa modalità di organizzazione di asset e risorse**, al fine di agevolare la crescente necessità di **condivisione delle competenze** (*network/coopetition*/relazione digitale/aggregazione) in ottica di interdisciplinarietà e specializzazione

# Le professioni del futuro

Un **network** (*coopetition*, relazione digitale, aggregazione) **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**



# Raccomandazioni per la transizione digitale

---

# Raccomandazioni

Il percorso verso la digitalizzazione delle professioni deve consentire di sfruttarne a pieno le opportunità e di gestire le criticità minimizzando i rischi



## Opportunità



Efficientamento costi



Generazione di ricavi



Attrattività



*Know-how*



## Criticità



Criticità culturali



Criticità regolamentari



Criticità operative

# Le opportunità della transizione digitale

Il percorso verso la digitalizzazione delle professioni deve consentire di sfruttarne a pieno le opportunità e di gestire le criticità minimizzando i rischi



## Opportunità



Efficientamento costi



Generazione di ricavi



Attrattività



*Know-how*



## Criticità



Criticità culturali



Criticità regolamentari



Criticità operative

# La digitalizzazione non abilita solo efficientamenti di costo...

## OPPORTUNITA' DI EFFICIENTAMENTO COSTI

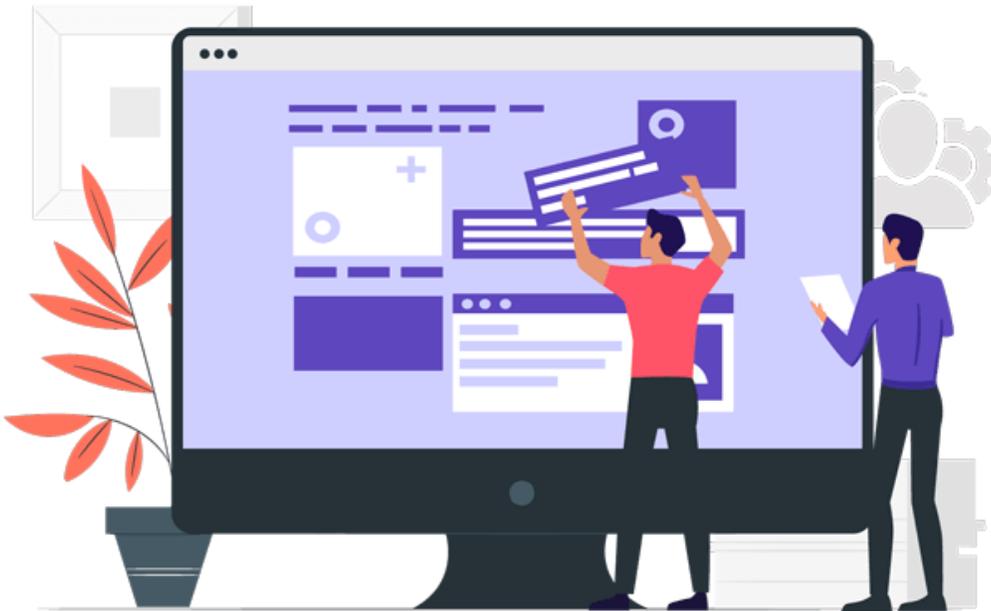
- La digitalizzazione consente la **riduzione dei tempi operativi** grazie alla standardizzazione (es. *templates*, servizi di automatizzazione di contratti «componibili») delle attività routinarie (meno remunerative), **nonché dei tempi di consultazione delle informazioni** (es. librerie digitali, banche dati, *app* digitali, *newsletter*). Consente talvolta anche una concreta riduzione di **tempi e costi burocratici** e, di conseguenza, anche operativi (es. foto-restituzione rapida di siti archeologici per lo sblocco dei cantieri)
- La creazione di modalità di interfaccia digitale che garantiscano piena visibilità al cliente sui processi in atto (es. stato delle pratiche, *step* da seguire) ha un importante valore in ottica di **rassicurazione del cliente** (ad esempio, semplificando gli adempimenti, o aiutando a celare le complessità interne allo studio, quali momenti di maggior picco lavorativo), **con ulteriore riduzione delle inefficienze operative** (es. richieste di aggiornamento, *customer care*, ecc.)
- Lo strumento digitale consente anche di espletare in maniera efficiente gli obblighi normativi di **conservazione e tutela del dato** (es. tramite certificazione *blockchain*) e di **condivisione con il cliente** (es. mediante condivisione in *cloud*)





## OPPORTUNITA' DI GENERAZIONE DI RICAVI (1/3)

- In generale, ogni efficientamento **libera risorse** (in termini di tempo e di costi) per lo svolgimento di attività complesse a **maggior valore aggiunto** (es. apprendimento ed aggiornamento, relazione col cliente)
- La digitalizzazione può tuttavia anche rappresentare un valore di per sé, generando **spendibilità immediata agli occhi del cliente** e divenendo un **elemento di fidelizzazione**. E' il caso delle citate interfacce *front-end*, che possono offrire **immediatezza** al cliente nella fruizione dei servizi commerciali (es. prenotazioni), nonché nel post-vendita (es. *storage* automatico della documentazione per la consultazione, eventuale condivisione automatica con le Pubbliche Amministrazioni, ecc.)



# ... effetti di ridefinizione della comunicazione, reinvenzione e costruzione di nuovi business, riposizionamento, ...



## OPPORTUNITA' DI GENERAZIONE DI RICAVI (2/3)

- La comunicazione digitale può costituire una importante **opportunità di ridefinizione** del *marketing* (**rebranding**) per **comunicare l'effettivo valore aggiunto al cliente**, soprattutto nei servizi che tendono a essere percepiti erroneamente dal cliente come costosi e non necessari per motivi culturali (si pensi, tra tutti, al luogo comune dei servizi di certificazione notarile, che sono invece capaci di ridurre sensibilmente taluni tempi e costi di esecuzione), o **riposizionando correttamente un servizio** rispetto alla concorrenza agli occhi della clientela (si pensi, ad esempio, alla maggior garanzia offerta dall'obbligo di assicurazione professionale dei commercialisti rispetto all'erogazione dei servizi fiscali da parte di professionisti non soggetti allo stesso obbligo normativo)
- In altri casi la digitalizzazione può addirittura costituire il pilastro portante nella **costruzione di un nuovo business o sua reinvenzione** (ad esempio, mostre con foto-restituzione digitale e proiezione in realtà aumentata di interi siti archeologici)



# ... ed effetti di vicinanza al cliente su base continuativa, targettizzazione della clientela e creazione di *community*



## OPPORTUNITA' DI GENERAZIONE DI RICAVI (3/3)

- La digitalizzazione, anziché aumentare la distanza dal cliente, può divenire **strumento di maggiore vicinanza** – al di là del contesto pandemico – e porre le fondamenta per l’offerta di attività **su base continuativa** (si pensi alle potenzialità della telemedicina/televeterinaria in ottica non di sostituzione della prestazione fisica, bensì di integrazione della stessa nelle fasi pre-diagnostiche o di monitoraggio). In alcuni casi (es. telemedicina) ciò richiede tuttavia un **adeguamento della normativa regolamentare** che contemperi adeguate tutele sia per il cliente (qualità della prestazione) che per il professionista (responsabilità)
- La digitalizzazione permette anche l'**individuazione di segmenti di clientela** a fronte di investimenti contenuti (es. attività *social*), consentendo la messa a reddito di sacche di valore inesplorate nonché la **creazione di community** targettizzate



## OPPORTUNITA' DI INCREMENTO DELL'ATTRATTIVITA'

- Una **nuova narrazione** («*rebranding*») del mondo delle professioni, esente da visioni preconcepite e supportata da dati fattuali sulle reali opportunità nel nuovo mercato digitale, **beneficerebbe** anche la **nuova identità** stessa del professionista, ricostruendola attorno al suo ruolo/causa sociale. Ciò porrebbe le basi per **l'attrazione** e la **ritenzione** delle nuove generazioni, particolarmente sensibili a temi motivazionali e di impatto sociale, attraverso **l'identificazione** con una causa e la generazione di ingaggio (**engagement**)
- La digitalizzazione stessa può costituire di per sé un elemento di attrattività per le generazioni di nativi digitali (*Millennial* e *Gen Z*)



# Gli strumenti digitali amplificano la condivisione delle competenze e aumentano i punti di ingresso sul cliente



## OPPORTUNITA' DI PROPAGAZIONE DEL KNOW-HOW

- La **messa a sistema organizzata delle competenze** professionali, favorita dalla maggior facilità di reperimento di specialisti e professionalità specifiche abilitata dagli strumenti digitali, consente non solo di rispondere al meglio alle singole opportunità per generare reale valore aggiunto per il cliente, ma anche di innescare la condivisione delle competenze (**knowledge sharing**), abilitando la capacità di cogliere ulteriori opportunità e **moltiplicando i punti di accesso al cliente** (rete vs professionista individuale) da qualunque nodo del *network* professionale
- A livello associativo, questo circolo virtuoso potrebbe essere favorito dalla creazione di una apposita **piattaforma** (ufficiale) multidisciplinare che dia visibilità e accesso alle specializzazioni/*expertise* specifiche dei singoli specialisti
- Anche la **condivisione di database** (particolarmente quelli istituzionali, caratterizzati da ampia copertura e affidabilità del dato) potrebbe abilitare importanti opportunità di business (es. AI) e condivisione delle competenze (**knowledge sharing**) – (v. criticità regolamentari)

# Le criticità della transizione digitale

Il percorso verso la digitalizzazione delle professioni deve consentire di sfruttarne a pieno le opportunità e di gestire le criticità minimizzando i rischi



## Opportunità



Efficientamento costi



Generazione di ricavi



Attrattività



*Know-how*



## Criticità



Criticità culturali



Criticità regolamentari



Criticità operative

# La transizione digitale richiede alle Associazioni il passaggio da divulgatori di informazione a fruitori di formazione digitale, ...

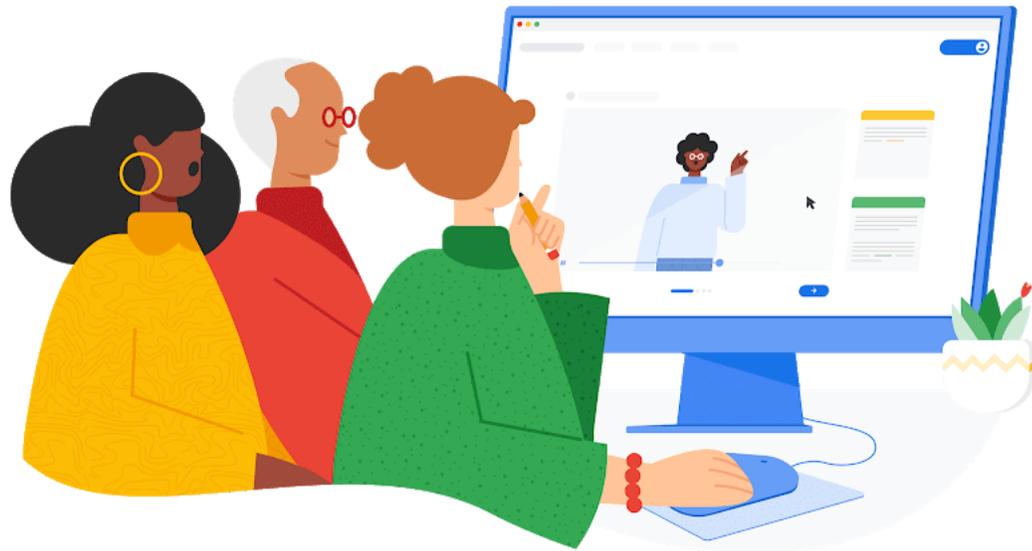


## CRITICITA' OPERATIVE (1/2)

- La transizione digitale delle professioni richiede uno sforzo da parte delle Associazioni stesse a effettuare il passaggio **da divulgatori dell'informazione digitale a fruitori della formazione digitale**, al fine di poterne **cogliere** in prima persona **le reali opportunità e veicolare** progressivamente al sistema, guidando la condivisione delle competenze (*knowledge sharing*). In un momento successivo, ciò consentirebbe anche alle Associazioni di divenire veri e propri «**collaboratori digitali**», incoraggiando l'uso di nuove tecnologie digitali dai benefici tangibili per il professionista
- L'ampiezza dell'offerta di formazione disponibile rende necessario il ruolo delle Associazioni come **filtro di valutazione della qualità formativa**
- L'implementazione digitale nei singoli studi professionali richiederà una complessità difficilmente gestibile in assenza di una **dimensione critica abilitante** o di altre forme di condivisione «*soft*» (es. gruppi di acquisto) degli investimenti necessari, in assenza di **misure di sistema**; è tuttavia possibile **promuovere diversi livelli di digitalizzazione che non richiedono necessariamente investimenti proibitivi** per gli studi minori e che possono portare benefici concreti di efficienza e redditività a fronte di ridotti investimenti (es. in formazione) – (v. criticità regolamentari)



# ... richiedendo la creazione di team specializzati indipendenti e lo sviluppo di competenze di *project management*



## CRITICITA' OPERATIVE (2/2)

- La piena implementazione digitale in ottica aziendale comporterà **complessità anche temporali**, implicando uno sforzo continuativo che richiederà lo sviluppo competenze/**skill di *project management*** accanto alla formazione digitale in senso stretto
- Un importante fattore di abilitazione alla digitalizzazione potrebbe essere rappresentato dalla **creazione, in cima al sistema delle Associazioni, di team di figure specializzate** (es. figure consulenziali esperte nella gestione degli strumenti digitali), **indipendenti** dal mercato privato, che possano formulare indicazioni terze **per guidare le scelte digitali** degli studi all'interno della complessità delle offerte sul mercato; tale modello potrebbe essere reso **scalabile su base territoriale** con l'obiettivo di fornire un riferimento concreto ai singoli studi per l'impostazione e implementazione di progettualità di transizione digitale

# La transizione richiede condivisione culturale e neutralità rispetto a logiche commerciali di singole *software house*...



## CRITICITA' CULTURALI (1/2)

- Risulta critico istituire contromisure concrete affinché la **transizione digitale** risulti **il più possibile condivisa e non venga percepita come imposizione** di un progetto economico con **rischio di perdita di controllo sul business** (ad esempio, a vantaggio dei fornitori/*provider* di servizi digitali, nonché di altre categorie professionali)
- In particolare, è opportuno offrire una **formazione digitale** i) dotata di pari dignità rispetto alla formazione tecnico-professionale ii) **indipendente** dall'attività promozionale di singole *software house*, offrendo una chiara comparazione delle alternative commerciali
- E' inoltre importante mettere in atto misure che rendano il più possibile **neutrale la scelta dei collaboratori digitali**, garantendo l'**assenza di costi di migrazione (*switching cost*)** in caso di scelta di un diverso fornitore (v. criticità regolamentari)



# ... nonché il ripristino di una comunicazione fattuale del mondo professionale e dei reali bisogni del mercato



## CRITICITA' CULTURALI (2/2)

- E' importante **ridimensionare la comunicazione difensiva** effettuata da taluni sistemi professionali per la tutela dello *status quo*, riportandola a un confronto fattuale (**fact checking**) e **generare consapevolezza di sistema, disincentivando il meccanismo di concorrenza al ribasso** all'interno delle categorie professionali e arginando l'ulteriore destrutturazione del mercato
- Il confronto col mondo istituzionale e universitario e la trasmissione accentrata, anche in forma digitale, di una **corretta informazione sugli effettivi bisogni delle aziende e del mercato** (e particolarmente dei mercati esteri) consentirebbe inoltre di **combattere la tendenza** dei professionisti indipendenti ad assumere un approccio **generalista, localizzato e «difensivo»**, particolarmente soggetto alla competizione, **evidenziando** le opportunità di importanti **sacche di valore a carattere consulenziale e di supporto manageriale**, ad oggi in massima parte non messe a reddito, in settori con elevata necessità di figure dotate di **specializzazione settoriale**. Esempi sono il settore agroalimentare e dell'allevamento, che faticano a trovare nuova qualità professionale (es. veterinaria) e professionalità specializzate (es. legali), ad esempio per la certificazione (e dunque la valorizzazione sul mercato) della sostenibilità dei propri prodotti/processi



# La digitalizzazione richiede la riaccensione del dialogo istituzionale per la ridefinizione del contesto normativo, ...



## CRITICITA' REGOLAMENTARI (1/4)

- Affinché la digitalizzazione non aggravi le asimmetrie tecnologiche e i *gap* di opportunità, essa deve passare dalla **ridefinizione**, anche in termini regolamentari, di una **nuova identità collettiva «super partes» del professionista come soggetto economico**, con **medesimi principi generali** (es. fiscali, societari), limitando il più possibile le differenze di categoria
- Ciò richiede una **azione collettiva di advocacy** che presuppone la **riaccensione del dialogo** sulle professioni a livello **istituzionale** per l'individuazione delle linee di indirizzo e degli strumenti di supporto del breve termine
- Un importante traguardo regolamentare sarebbe rappresentato dalla messa a disposizione del pubblico di importanti **banche dati istituzionali** (ad esempio, tra tutte, quelle del Ministero della Salute e dell'Agricoltura) in condivisione aperta (*open data room*), che **abiliterebbero** importanti **opportunità consulenziali a valore aggiunto per il mercato**, nel perimetro di una competizione positiva (anziché meramente fiduciaria)





## CRITICITA' REGOLAMENTARI (2/4)

- Sebbene sia possibile anche per singoli professionisti estrarre benefici concreti da strumenti digitali semplici a costo pressoché nullo (es. formazione), l'implementazione efficace di strumenti digitali a maggior livello di complessità (es. BIM, AI, *blockchain*) tende a richiedere una **dimensione minima abilitante** per via degli investimenti necessari, dei tempi lunghi di apprendimento (es. BIM) e delle risorse da dedicare
- In tale ottica si rivela pertanto elemento abilitante della digitalizzazione, seppur solo apparentemente non correlato, il **ripensamento complessivo della normativa sulle aggregazioni tra professionisti**, capaci di catalizzare gli investimenti necessari
- Ad oggi, la relativa normativa è percepita come frammentata e **distorsiva** tra le diverse categorie professionali, nonché **penalizzante dal punto di vista fiscale** rispetto al lavoro autonomo (si pensi, ad esempio, alla non-cumulabilità – all'interno delle aggregazioni professionali – del limite massimo di fatturato stabilito per l'applicazione del sistema forfettario). In tal senso, può essere importante non solo **ripristinare un principio di sostanza sulla forma** che renda la competizione professionale equa e esente da valutazioni opportunistiche, ma anche **istituire dei meccanismi di premialità** che incentivino l'Associazione professionale
- Appare inoltre riconosciuto dal mercato (particolarmente per le aggregazioni di dimensioni contenute) che la compresenza nella stessa azienda di specialisti con diverse professionalità tenda ad abilitare un maggiore confronto e *in ultimis* una **maggiore qualità di servizio** riconosciuta nel percepito quotidiano del cliente



# ... all'adeguamento della Pubblica Amministrazione e alla semplificazione normativa...



## CRITICITA' REGOLAMENTARI (3/4)

- In alcuni ambiti (es. fiscale) la digitalizzazione delle attività a minor valore aggiunto presenta **due nodi centrali**: la **semplificazione normativa** e l'**adeguamento della Pubblica Amministrazione**.
- Nel primo caso, l'attuale complessità normativa **non consente l'effettiva automatizzazione** delle attività routinarie (si pensi al complesso sistema delle deduzioni fiscali nelle dichiarazioni dei redditi, che restano di fatto non automatizzabili per il professionista, vanificando vari tentativi di efficientamento del sistema, quale la dichiarazione precompilata)
- Nel secondo caso, la frequente arretratezza digitale della Pubblica Amministrazione (si pensi, ad esempio, alla lentezza di taluni tribunali/cancellerie ad adattarsi al processo civile telematico, o alla farraginosità di talune piattaforme pubbliche) **vanifica ed inibisce** di fatto **gli investimenti privati** dei professionisti più virtuosi e attenti alle esigenze del mercato



# ... nonché alla regolamentazione della titolarità dei dati e alla loro spendibilità economica rispetto ai *provider* digitali



## CRITICITA' REGOLAMENTARI (4/4)

- E' inoltre centrale guidare la **ridefinizione del perimetro regolamentare** – anche in termini di applicazione effettiva (*enforcement*), ove già presenti – entro cui deve essere svolta l'attività **di erogazione delle prestazioni digitali**. In particolare, è necessario imporre degli *standard* che rendano il più possibile agevole e esente da extra-costi l'eventuale **migrazione a un diverso fornitore (*provider*) digitale** tramite il trasferimento dei dati raccolti, **garantendo non solo la titolarità del dato** in capo al professionista (e, ancor prima, al cliente) anziché alla specifica *software house*, ma anche tutelando l'**utilizzo economico dei dati**



# Principali considerazioni di sintesi

---

# Messaggi-chiave

---

1. 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
2. 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
3. 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**

# I 7 principali punti chiave per le Associazioni professionali



1

**Ridefinizione identitaria**  
del professionista



2

Ripristino di una corretta **narrazione pubblica delle professioni**



3

Collaborazione istituzionale per l'**adeguamento operativo della PA**



4

Dibattito istituzionale per lo sblocco degli **adeguamenti normativi**



5

Messa a sistema di **professionalità e competenze** specifiche



6

**Formazione digitale** indipendente



7

Progressione da divulgatori di informazione a **collaboratori digitali** in grado di **scalare le competenze sul territorio**

# Le azioni da indirizzare verso l'*esterno* del mondo professionale



1

Sostenere il dialogo istituzionale sulle professioni, facendo da guida nel percorso di definizione della **nuova identità del professionista** a fini regolamentari

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



2



3

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**, tra cui quelli relativi a i) le aggregazioni tra professionisti, per abilitare investimenti digitali di maggiori dimensioni, ii) le attività digitali ad alto potenziale (es. telemedicina), per garantire adeguate tutele al professionista, e iii) l'erogazione delle prestazioni digitali, per consentire al professionista lo sfruttamento economico dei dati e rendere neutrali eventuali cambi di *provider*



4

# Le azioni da indirizzare verso l'*interno* del mondo professionale

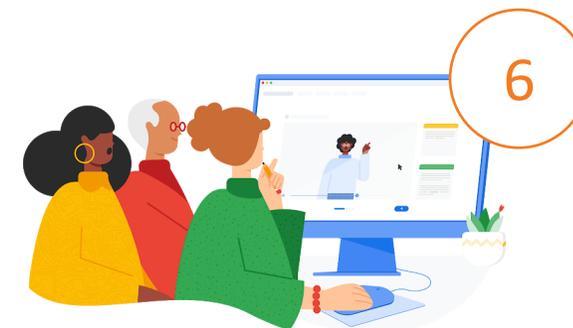
5



Creare opportuni spazi, anche digitali, per la **messa a sistema organizzata di professionalità e competenze specifiche**, per rispondere meglio alle esigenze del cliente e innescare processi diffusi di *knowledge sharing*

Garantire una **formazione digitale indipendente**, anche per mettere a disposizione dei professionisti chiari criteri di comprensione e valutazione delle soluzioni tecnologiche

6



7



Divenire in prima persona 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 sensibilizzare il vasto mondo delle professioni a una **chiara lettura dei rischi e delle opportunità** della trasformazione digitale, declinata puntualmente sugli specifici ambiti professionali