

Avvocatura, Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili: gestione del cambiamento e formazione nelle professioni giuridiche ed economiche

I risultati raccolti al convegno organizzato dalla comunità di pratica dei formatori di professionisti

di **Alessandra Passerini¹** e **Giuseppe Marsoner²**

Nel corso del convegno AIF “Il rilancio delle professioni: valorizzare i talenti, creare opportunità”³ tenutosi il 2 febbraio a Roma sono stati distribuiti a tutti i partecipanti dei questionari a risposta multipla con l’obiettivo di verificare la validità dei dati già raccolti nei due anni di lavoro della comunità di pratica dei formatori di professionisti nata nell’ambito di AIF Lazio.

Al convegno hanno partecipato, come categorie di liberi professionisti, avvocati e commercialisti, entrambi con l’obiettivo di tentare di comprendere come la formazione possa aiutare a dare delle risposte ad una crisi che ha certamente natura economica, ma che si appalesa anche come profonda crisi strutturale e di identità: è sulla base di questi risultati che i partecipanti alla comunità di pratica intendono organizzare altri *focus groups*, per i quali si è già raccolta disponibilità di adesione.

In questo articolo si esamineranno i risultati emersi dai questionari distribuiti al menzionato convegno, evidenziando alcune conclusioni circa il ruolo della formazione in questa fase di cambiamento storico.

Avvocatura e risultati rispetto ai cambiamenti in corso

Gli intervistati tramite questionario hanno un’età compresa tra i 30 ed i 52 anni e sono per il 78% donne: tutti si sono espressi all’unanimità circa il fatto che, in base della loro personale esperienza, ci sia senza dubbio stato, rispetto al passato e

¹ Alessandra Passerini, formatrice accreditata in mediazione civile e commerciale, consigliere AIF Lazio, mediatrice e avvocato. Partecipa alla comunità di pratica dei formatori di professionisti di AIF Lazio sin dal suo avvio nel gennaio 2013. E-mail: info@alessandrapasserini.it

² Giuseppe Marsoner, formatore accreditato in mediazione civile e commerciale, consigliere AIF Lazio, mediatore, dottore commercialista. Partecipante alla comunità di pratica dei formatori di professionisti di AIF Lazio. E-mail: marsoner@tin.it

³ Una articolata e puntuale relazione sul convegno è stata scritta da Beatrice Lomaglio nell’articolo “Prova di dialogo con le libere professioni” pubblicato su AIF Learning News di marzo 2015.



precisamente negli ultimi dieci anni, un importante cambiamento della “professione avvocato”.

Le principali differenze rilevate riguardano l’aspetto economico, ovvero l’aumento dei costi per il professionista ed una maggiore attenzione dei clienti ai costi, unitamente ad un aumento della competizione tra professionisti e ad un minore rispetto del codice deontologico.

Altri fattori importanti di cambiamento sono rappresentati dalla inadeguatezza dei modelli organizzativi tradizionali, dalla liberalizzazione del mercato e dalla maggiore burocratizzazione.

In pratica, il cambiamento in atto ha comportato e comporta, per il singolo professionista, in primis una necessità di maggiore specializzazione ed anche di integrazione con altre categorie professionali (per le donne, poi, il bisogno di integrarsi anche con altri colleghi), oltre alla necessità di selezionare i clienti e di costruire con loro un nuovo rapporto. E’ stato poi indicato come necessario cercare nuovi ambiti di attività professionale, promuovere attivamente la propria attività ed imparare ad utilizzare maggiormente la tecnologia.

Una nuova identità professionale

Tra le sfide indicate dagli intervistati è interessante osservare che il professionista avvocato sembra essere alla ricerca di una nuova identità professionale (56%) ed allo stesso tempo, per una grossa parte (44%), in difesa della propria identità “tradizionale”.

Certamente l’avvocato sembra orientato a trovare modalità con le quali offrire servizi “personalizzati” piuttosto che standardizzati (67% contro il 33%) ed a cercare per lo più (75%) di costruire un rapporto con il cliente oggi definito di tipo collaborativo, piuttosto che mantenere un “tradizionale” atteggiamento dominante.

Ulteriori sfide indicate sono una ineludibile collaborazione anche con altri professionisti (78%), piuttosto che solo con i colleghi (22%), ed un necessario approfondimento di competenze specialistiche (c.d. aggiornamento professionale)⁴, nonché l’utilizzo di strumenti di marketing.

Dal punto di vista della utilità della formazione, per gli avvocati le (nuove) competenze indicate come desiderabili nello scenario attuale sono rappresentate soprattutto da competenze di comunicazione efficace e di *business development*, seguite da competenze linguistiche, in materia di creatività, informatiche e di *marketing/self branding*.

Gran parte degli intervistati ha dichiarato di aver già partecipato negli ultimi 3 anni a corsi di formazione in queste ed altre materie c.d. comportamentali, in particolare a corsi sulla gestione dei conflitti, comunicazione, informatica ed apertura al cambiamento: per detti corsi frequentati (sia gratuiti che a pagamento) è stata indicata una utilità media pari a circa 7 in una proposta scala di voti da 1 a 10.

⁴ Sulla frequente confusione tra aggiornamento e formazione professionale vedi anche l’articolo “Prova di dialogo con le libere professioni” citato nella nota 3.



Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e risultati rispetto al cambiamento in corso

Il campione di commercialisti intervistato tramite questionario risulta di età media di 50 anni: gli uomini rappresentano il 45% del campione.

Tutti gli intervistati, alla domanda introduttiva del questionario, hanno unanimemente rilevato che negli ultimi dieci anni vi è stato, rispetto al passato, un effettivo cambiamento nella professione di Commercialista.

Il cambiamento è attribuito principalmente agli aspetti organizzativi della professione (34%), alla “mutazione” del rapporto con il cliente (30%) ed alla maggiore competizione in ambito professionale (14%): al momento non viene percepito dagli intervistati come occasione per nuove opportunità (5%).

Molto interessante è l’analisi delle motivazioni del cambiamento indicate dal campione femminile rispetto a quello maschile.

Per il campione femminile, si dà molto risalto alla burocratizzazione, all’aumento dei costi per il professionista ed alla inadeguatezza dei modelli organizzativi tradizionali. Gli uomini, di contro, motivano il cambiamento principalmente in funzione di una maggiore informazione dei clienti e di una crescente “liberalizzazione” del mercato. Con una successiva domanda, molto diretta, è stato poi chiesto agli intervistati cosa avesse significato questo cambiamento nello svolgimento della loro attività professionale.

Necessità di una maggiore specializzazione tecnica e di integrazione con altre categorie professionali

Nelle risposte fornite grande risalto è stato dato, sia da parte del campione femminile che di quello maschile, alla necessità di operare con una maggiore specializzazione tecnica (22%), in nuovi ambiti di attività (13%), con maggiore integrazione con altre categorie professionali, con maggior utilizzo della tecnologia e con l’adozione di nuovi modelli organizzativi (10%).

Le nuove sfide per i Commercialisti

Per i commercialisti le nuove sfide a cui è chiamato oggi il professionista sono :

- operare un “*change*” verso una nuova identità professionale (64%) rispetto a difendere quella “tradizionale” (36%)
- passare da servizi professionali standardizzati ad una consulenza personalizzata (95%)
- instaurare un rapporto maggiormente collaborativo con i clienti (91%)
- creare sinergie con altri professionisti (86%), oltre che con altri colleghi
- più che imparare ad utilizzare gli strumenti di marketing, approfondire le proprie competenze specialistiche di settore (68%).

Competenze imprenditoriali, *team working* e creatività vengono ritenute poi, dai commercialisti intervistati, le competenze “non tecniche” principalmente utili oggi al

professionista. Seguono apertura al cambiamento, gestione dei conflitti, *business development* e competenze informatiche.

Se esaminiamo invece i corsi di formazione, sia gratuiti che a pagamento, ad oggi frequentati dagli intervistati, troviamo al primo posto corsi in gestione dei conflitti e comunicazione efficace (13%), a seguire *team management* e apertura al cambiamento (9%).

Anche qui tra il campione maschile e femminile ci sono differenze interessanti: maggiore interesse per il campione maschile per i corsi su *business development*, lingue straniere e *time management*, per quello femminile, competenze informatiche ed imprenditoriali.

L'utilità media indicata è pari a 7 su una scala da 1 a 10.

Auspicabile ruolo della formazione come strategia per il futuro per le professioni giuridiche-economiche

I risultati esaminati sembrano confermare non solo che la professione ha già subito e subisce profondi continui cambiamenti ma altresì che, in un mondo sempre più complesso ed in rapidissima trasformazione, il lavoro dell'avvocato e del commercialista richiede ormai anche capacità di saper cogliere detti cambiamenti in tempo reale per poter offrire al cliente, oltre ad *expertise* in ambito tecnico, anche nuove competenze, specie di tipo relazionale, più funzionali a saper osservare, ad ascoltare e domandare, a raccogliere informazioni, comprendere e definire obiettivi per poter soddisfare con costi più bassi i nuovi bisogni della clientela.

Limiti del vecchio modello che vede il professionista solo come "tecnico"

La complessità dell'attuale contesto sta quindi mettendo in luce le debolezze del vecchio "modello", che attribuiva al professionista solo un ruolo tecnico di mero esperto di settore: ai nuovi professionisti viene oggi richiesta anche la capacità di saper aiutare il cliente ad affrontare nel modo migliore il suo problema.

Chiudersi in posizione di difesa, ancorati ai vecchi modelli, non sembra però essere una strategia efficace perché il cliente si rivolgerà sempre più spesso a professionisti con queste nuove competenze: la necessità di trovare nuovi paradigmi di riferimento rappresenta perciò la principale sfida da fronteggiare anche attraverso progetti formativi che risultino essere adeguati al mutato contesto.

Nel mondo anglosassone già da anni ci si interroga su questi temi e gli argomenti in merito ai possibili futuri scenari giocano sia a favore sia contro un finale che potrebbe delinearsi allo stesso tempo ottimista o pessimista, dipendendo l'esito dalla volontà e capacità dei professionisti di rimettersi costruttivamente in discussione cavalcando l'onda del cambiamento in corso, effetto soprattutto dell'impatto delle nuove tecnologie ed orientato a valorizzare sempre più un approccio *problem solving* e la gestione negoziale delle controversie piuttosto che un approccio, più tradizionale (specie per l'avvocatura), di tipo contenzioso/avversariale.

