



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT

 **SSERVATORI.NET**
digital innovation

Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale

Professionisti, un futuro in costruzione!

Analogici si nasce, digitali si diventa

Aprile 2018

Introduzione	3
<i>di Umberto Bertelè, Alessandro Perego, Raffaello Balocco e Mariano Corso</i>	
 LA RICERCA	
Executive Summary	7
<i>di Claudio Rorato ed Elisa Santorsola</i>	
I Rapporti	19
La Nota Metodologica	21
Il Gruppo di Lavoro	25
 IL CONVEGNO	
L'Agenda del Convegno	33
I Relatori	35
La Selezione di Slide	37
Il Premio “Professionista Digitale 2017/18”	51
 GLI ATTORI	
La School of Management	89
I Sostenitori della Ricerca	99

Introduzione

Sempre più il mondo delle Professioni giuridiche – avvocati, commercialisti, consulenti del lavoro – è immerso nelle logiche della competitività e del confronto con nuovi soggetti, almeno per alcune tipologie di servizio. La digitalizzazione ha aperto le porte a nuovi soggetti che si aggiungono a quelli che naturalmente e storicamente presidiano alcune attività. Oltre agli studi professionali e alle associazioni di categoria, qualcuno inizia a interrogarsi se anche le società di outsourcing, le software house, l'Agenzia delle Entrate, le banche non sia opportuno considerarle nella duplice di veste di alleato-concorrente. Ma, probabilmente, non finisce qui. Amazon apre “Servizi IVA”¹, alcune startup nazionali e internazionali propongono servizi e piattaforme che, in alcuni casi, supportano il professionista, in altri ne dichiarano la sua disintermediazione. Al di là della valutazione sull'effettiva portata di questi fenomeni – trattati anche all'interno dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale, giunto alla quinta edizione – il titolo del convegno “Professionisti, un futuro in costruzione! Analogici si nasce, digitali si diventa” propone alcune importanti riflessioni sulle azioni avviate dalle diverse categorie professionali per interagire con un ecosistema che sta cambiando. Se misurassimo la reattività delle professioni in base alla percentuale di crescita dell'investimento in tecnologie digitali, non potremmo fare a meno di notare che per il secondo anno consecutivo gli studi nel loro complesso crescono oltre i valori espressi dalle aziende (+2,6% rispetto a +1,9%²). Tuttavia, la destinazione di questi investimenti è prevalentemente orientata al recupero di efficienza interna e all'adeguamento normativo dei gestionali di studio, invece che a un rinnovamento più spinto di tecnologie e servizi erogati. Vuol dire, allora, che il percorso di innovazione è parziale e relegato alle ‘mura’ dello studio? In realtà la chiave di lettura da usare passa attraverso un nuovo filone interpretativo, che mira a valutare, da una parte, la velocità del cambiamento, dall'altra la sua profondità all'interno delle professioni.

¹ http://www.ilsole24ore.com/art/norme-e-tributi/2018-02-20/amazon-servizio-iva-online-solo-chi-esporta-085717.shtml?uuid=AECmj32D&refresh_ce=1

² <http://www.assintel.it/osservatori-2/assintelreport2018/>

In questi anni di esperienza sul campo – interviste, questionari, studi di caso – e, soprattutto, in quest’ultima edizione dell’Osservatorio, è apparso evidente che la base conoscitiva sul digitale da parte dei professionisti si è innalzata e diffusa, come testimoniano i contenuti dei progetti candidati per il riconoscimento “Professionista Digitale 2017/2018”.

La vera sfida per costruire il futuro della professione passerà attraverso nuovi modelli organizzativi, doverosamente più osmotici con l’ecosistema di riferimento, e di business, in grado di soddisfare esigenze crescenti di conoscenza da parte della clientela aziendale, orientata a migliorare le prestazioni della sua gestione caratteristica, deputata a remunerare il capitale di rischio.

Comitato Scientifico

.....



Umberto Bertelè
Chairman degli
Osservatori
Digital Innovation



Alessandro Perego
Direttore Scientifico
Osservatori
Digital Innovation



Raffaello Balocco
Comitato Scientifico
Osservatori
Digital Innovation



Mariano Corso
Comitato Scientifico
Osservatori
Digital Innovation



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale

Professionisti, un futuro in costruzione!

Analogici si nasce, digitali si diventa

La Ricerca

Aprile 2018

Executive Summary

La Ricerca 2017-2018

La Ricerca ha lo scopo di esaminare quanto i modelli organizzativi e di business attuali e prospettici degli studi di Avvocati, Commercialisti e Consulenti del Lavoro, si stiano spostando verso configurazioni sempre più ispirate dalle tecnologie digitali. Agli studi multidisciplinari, l'Osservatorio ha affiancato una quarta 'etichetta' – gli studi Multidisciplinari – che, per le peculiarità intrinseche e le azioni poste in essere, merita un esame distinto e comparativo con le altre realtà.

I 4.007 questionari utilizzati, dei quali 3.261 completamente compilati (+83% rispetto alla Ricerca dello scorso anno), hanno permesso un esame ancora più profondo e rappresentativo della realtà professionale in Italia.

Lo scopo delle pagine che seguono è di individuare i comportamenti degli studi professionali attraverso le seguenti dimensioni tematiche:

- **investimenti** in tecnologie attuali, prospettici e relazione redditività-tecnologia;
- **maturity model** che illustra il percorso necessario per traghettare lo studio da un modello tradizionale a uno digitale, evidenziando anche l'attuale posizionamento degli studi professionali;
- **tecnologie adottate** e di interesse futuro;
- **startup nazionali e internazionali** che propongono servizi a supporto o in concorrenza con quanto offerto dagli studi;
- **opinioni** dei professionisti.

L'INVESTIMENTO IN TECNOLOGIE DIGITALI

Cresce l'investimento degli studi professionali in tecnologie (hardware, software, reti), anche se il mix delle tecnologie oggetto di investimento non cambia rispetto agli anni precedenti. In crescita la spesa media degli avvocati, conferme dai commercialisti e dai consulenti del lavoro, contrazione dai multidisciplinari. La percentuale di studi con la redditività positiva è più ampia quando sono stati effettuati investimenti in tecnologie ad elevato contenuto innovativo.

In tre anni gli studi professionali aumentano gli investimenti da 1.115 a 1.172 milioni di euro, con un CAGR pari a 2,5%. Sull'ultimo biennio il valore percentuale è cresciuto del 2,6%, mentre la previsione formulata dagli studi per il 2018 parla di una crescita del 3,8%, che porterebbe il CAGR sul quadriennio al 2,96%. In questi anni la propensione percentuale degli studi risulta superiore a quella delle aziende, cresciute nel biennio 2017/2016 dell'1,9% e nel biennio 2016/2015 dell'1,8%. Le principali motivazioni che incoraggiano l'investimento in tecnologie digitali riguardano, in ordine decrescente, la Ricerca dell'efficienza interna, l'Obbligo normativo, il Miglioramento dei servizi già in portafoglio e l'Esistenza di agevolazioni fiscali/finanziarie. Non emerge, ancora, una volontà market-oriented, che potrebbe significare la formazione di una cultura nuova e più proattiva all'interno delle professioni. I dati dimostrano, però, che chi ha compreso la capacità da parte delle tecnologie di generare valore ne ha tratto dei benefici anche in termini economico-finanziari. Infatti, la percentuale degli studi con la redditività positiva è più ampia (79%) in presenza di investimenti in tecnologie a elevato contenuto innovativo (esempio: CRM, business intelligence, intelligenza artificiale), rispetto agli studi che privilegiano le tecnologie a medio o basso contenuto innovativo (59% e 55% rispettivamente).

DALLO STUDIO TRADIZIONALE ALLO STUDIO DIGITALE: IL MATURITY MODEL

Il Maturity Model (Fig. 1) degli studi professionali rivela un posizionamento medio ancora lontano rispetto a un ipotetico studio digitale. L'innovazione dei servizi offerti e la gestione dei clienti sono valutati a uno stadio poco più che tradizionale, ad avvalorare l'idea che l'orientamento al mercato è ancora prerogativa di pochi studi. La gestione delle informazioni, l'ambiente di lavoro e la sua infrastruttura, nonché la gestione del processo innovativo in modo strutturato rimangono ancora in una dimensione tradizionale, tuttavia sono prossimità di iniziare un percorso più evoluto. Gli studi virtuosi, quelli che si posizionano all'interno dello stadio finale del Maturity Model o che, addirittura, hanno raggiunto un livello di digitalizzazione spinta, sono l'8% circa del totale degli studi. In termini di fatturato la differenza tra studi virtuosi con gli altri studi è significativa per i consulenti del lavoro e gli studi multidisciplinari, meno significativa tra i commercialisti e gli avvocati.

Il Maturity Model – Si compone di 4 rami operativi (gestione delle informazioni, ambiente di lavoro e infrastruttura, servizi offerti, gestione dei clienti) e di un ramo di sistema (innovation journey). Ciascun ramo è suddiviso, a sua volta, in 4 passi successivi, che delineano un graduale avanzamento verso l'ideale situazione di approdo (studio digitale).

La gestione delle informazioni – Il 65% degli studi si posiziona nei primi due stadi del ramo, qualificati o da una prevalente situazione analogica o da una iniziale dematerializzazione documentale. Solamente l'8% degli studi ha raggiunto un livello di gestione delle informazioni data driven e solamente l'1% può definirsi studio digitale.



FIG 1. IL MATURITY MODEL

Ambiente di lavoro e infrastruttura – Poco più della metà degli studi (55%) si colloca nella parte sinistra del ramo, quella meno evoluta. Gli investimenti in tecnologie che supportano il lavoro in mobilità e la collaborazione interna allo studio (per esempio la gestione elettronica documentale e i workflow sono presenti rispettivamente nel 20% e nell'8% degli studi). È il ramo che registra la maggiore percentuale di studi digitali (6%) e la più alta percentuale di studi che si colloca nella parte destra del ramo. Non è casuale, perché è qui che si concentra l'attenzione degli studi, attenti soprattutto alla ricerca dell'efficienza sia interna, sia nella relazione con i clienti.

Servizi offerti – Il 66% degli studi si colloca nella parte tradizionale del ramo. L'innovazione sui servizi è scarsa. Solamente il 5% degli studi ha inserito nella propria offerta servizi a contenuto innovativo per la professione, supportati tra l'altro da una componente tecnologica spinta. All'interno di questo ramo non compaiono studi digitali.

Gestione dei clienti – È il ramo con la più alta concentrazione di studi negli ambiti più tradizionali (78%). Insieme ai servizi offerti, la gestione dei clienti scopre le debolezze del sistema professionale, non ancora sufficientemente proattivo verso il mercato e poco orientato all'innovazione diretta a soddisfare nuovi bisogni. Non è casuale la mancanza di studi digitali.

Innovation journey – È il ramo della 'sintesi culturale' dello studio, che illustra le modalità con cui viene introdotta l'innovazione nei processi lavorativi, nella relazione con i clienti, nel portafoglio servizi. Il 77% degli studi si colloca nella parte tradizionale del ramo. Tra questi il 51% inserisce innovazione solamente per obblighi normativi. Il 2% degli studi sono digitali. Il ramo evidenzia, più di altri, il comportamento reattivo e non proattivo degli studi nei confronti dell'innovazione. Più della metà reagisce solo in presenza di obblighi di legge e non in base alle necessità del mercato.

ALCUNI FOCUS: CLOUD, MOBILITÀ, FATTURAZIONE ELETTRONICA

L'uso di soluzioni in cloud, parziale o prevalente, aumenta del 10% rispetto all'anno precedente, trascinando anche la crescita ulteriore del lavoro in mobilità sia per i professionisti, sia per i dipendenti dello studio. La fatturazione elettronica coinvolge il 27% degli studi come fornitori della Pubblica Amministrazione.

Il cloud – Il 46% degli studi dichiara di usare soluzioni in cloud in modo parziale o prevalente. La crescita del 10% rispetto all'anno precedente, denota oltre che un aumento della conoscenza, anche un incremento della volontà di abbassare la soglia di preoccupazione e di attività intorno alla gestione dell'infrastruttura tecnologica. È evidente l'affluenza di una quota di studi, che lo scorso anno avevano manifestato interesse per il cloud, verso la schiera degli utilizzatori. In diminuzione, a testimonianza di una maggiore consapevolezza su tale tema, la quota di chi è disinteressato al cloud o non ne conosce i contenuti (complessivamente il 26%, contro il 32% del 2016).

La mobilità – Influenzata dalla crescita del cloud anche la gestione in mobilità dell'attività dello studio. Nella metà degli studi il 50% consente ai professionisti di lavorare in mobilità e il 30% sta valutando soluzioni in questa direzione. Più bassa (19%) la concessione del lavoro in mobilità ai dipendenti (19%), ma il 31% degli studi ne sta valutando l'adozione, anche se più in chiave di *smart working* per dipendenti con necessità personali.

Fatturazione elettronica – Quasi un terzo degli studi si rapporta con la fatturazione elettronica verso la PA in quanto fornitore della Pubblica Amministrazione. Se si guarda specificatamente a commercialisti e studi multidisciplinari si nota che all'interno del portafoglio clienti

dello studio solamente il 13% degli studi non ha ricevuto richieste di servizio o assistenza da parte dei propri clienti per la fatturazione elettronica verso la PA. Tra gli studi di commercialisti e multidisciplinari che offrono questo servizio, il 45% lo eroga direttamente dallo studio, il 23% ricorrendo a soggetti esterni e il 9%, pur a fronte di alcune richieste, ha deciso di non occuparsi della fattura elettronica sia direttamente, sia in modalità intermediata. Dal 2014, anno di partenza dell'obbligo della fatturazione elettronica verso la PA, gli studi hanno avuto la possibilità di 'allenarsi', visto che a breve l'obbligo verrà esteso anche al mondo B2b. I servizi di fatturazione elettronica, rispetto a qualche anno fa, sono visti con occhio diverso, poiché ci si rende conto che rifiutarla significherebbe, probabilmente, tagliare fuori lo studio dai flussi dei dati, elemento imprescindibile per la confezione di nuovi servizi a valore per i clienti.

LE STARTUP

Le startup rappresentano una nuova fonte di innovazione dei servizi. Da qui provengono minacce e opportunità per il mondo professionale, attraverso soluzioni che propongono servizi in grado di supportare o disintermediare i professionisti. Sono realtà da non sottovalutare, perché propongono modalità operative snelle e a prezzi contenuti, che possono rappresentare, in alcuni casi e per qualche tipologia di cliente, un'alternativa a prezzi più bassi per quei servizi con un elevato grado di standardizzazione.

Le startup – Sono state individuate 404 startup che propongono servizi per il mondo delle professioni giuridiche. Di queste, 387 sono di matrice internazionale, 17 nazionale. Il 65% propone soluzioni che possono supportare gli studi per migliorare l'efficienza interna (37%), la relazione con la clientela (22%) o l'attivazione di nuovi servizi (6%). Il 35% delle solu-

zioni, invece, si propone di disintermediare l'attività degli studi professionali, ponendo l'attenzione su prezzi più contenuti, facilità d'uso e velocità di ottenere gli output.

Il panorama competitivo per gli studi si amplia, fornendo alcune chiavi interpretative, così riassumibili:

- per la maggior parte delle startup internazionali esiste soprattutto una barriera all'ingresso nel mercato italiano: la 'pesantezza' normativa;
- è più facile pensare che alle startup e alle eventuali aziende interessate ad assorbirle, interessi soprattutto il mercato dei clienti finali (sono 3,5 milioni le aziende servite dagli studi professionali), che non quello degli studi (140-160 mila in Italia);
- i servizi delle startup potrebbero stimolare alcuni studi ad aggregarsi e a utilizzare in modo più intenso alcune soluzioni o, addirittura, a proporre di proprie.

LE OPINIONI DEGLI STUDI

La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione è percepita in modo molto distribuito dagli studi professionali, a riprova che ancora non è stato elaborato un modello con i relativi impatti sulle professioni sia da parte degli enti istituzionali, sia da parte dei professionisti. La disintermediazione dei Professionisti, attraverso alcune soluzioni che si stanno affacciando sul mercato, sono un'ulteriore elemento di ansia per le professioni, ovviamente diversamente valutate dai singoli studi.

PA digitale – La digitalizzazione della PA viene percepita come un'opportunità dal 47% degli studi e come una minaccia dal 33%. Il 10% non sa esprimersi, mentre il restante 10% ritiene indifferente l'impatto sulla professione (Fig. 2).

In termini di impatto sul tempo dedicato alla gestione degli adempimenti, gli studi si distribuiscono in modo più articolato (Fig. 3). Solamente il 15% ritiene che la digitalizzazione della PA comporterà una riduzione del tempo dedicato alla gestione degli adempimenti, il 23% non percepisce al momento dei benefici ma ritiene che ci saranno nel futuro, il 31% crede che non cambierà nulla, mentre la restante parte non è in grado di giudicare o fornisce opinioni non classificabili. Da sottolineare che se un terzo circa degli studi non ritiene che ci saranno riduzioni nel tempo dedicato agli adempimenti, nonostante la digitalizzazione della PA, il giudizio si riverbera negativamente sia sull'efficacia della digitalizzazione, sia sulla semplificazione reale della normativa.

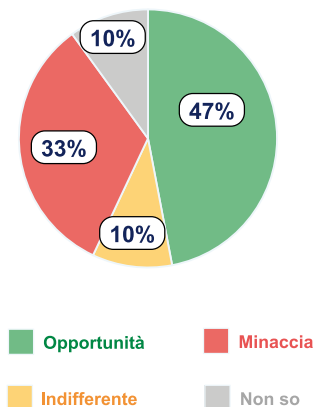


FIG 2. COME VALUTA PER LA SUA PROFESSIONE LA CRESCENTE DIGITALIZZAZIONE E SEMPLIFICAZIONE DELLA PA?
BASE EMPIRICA: 3165 STUDI DI PROFESSIONISTI

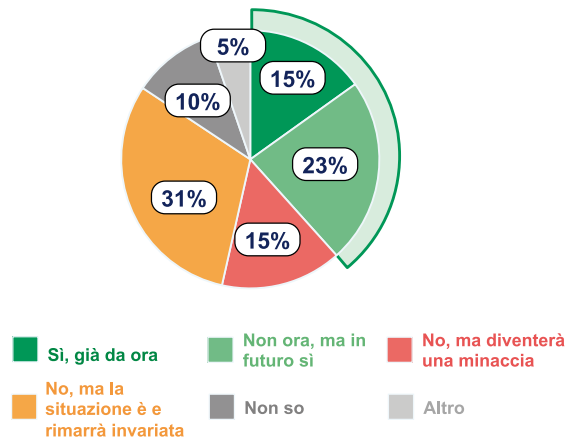


FIG 3. LA CRESCENTE DIGITALIZZAZIONE DELLA PA HA RIDOTTO IL TEMPO CHE LO STUDIO DEDICA AGLI ADEMPIMENTI GESTITI PER CONTO DEI CLIENTI?
BASE EMPIRICA: 3165 STUDI DI PROFESSIONISTI

La disintermediazione – La disintermediazione delle professioni è uno dei temi su cui si sta discutendo da tempo. Le soluzioni oggi presenti sul mercato, che dichiarano di voler disintermediare i professionisti, almeno per alcune attività, sono percepite dal 52% degli studi come una minaccia. In particolare, ritengono che questo riguarda solamente una fascia di professionisti molto tradizionali e di piccola dimensione (15%), segmenti di clientela con minori capacità di spesa ed esigenze molto standardizzate (15%), tutte le categorie indipendentemente dalle dimensioni e dalla localizzazione (22%).

SINTESI FINALE

Dai risultati della Ricerca relativa all'edizione 2017-2018 dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale, è opportuno tracciare alcune note di sintesi, per fermare l'attenzione sulle principali linee evolutive delle 'professioni giuridiche':

- cresce la propensione a investire in tecnologia, anche se la destinazione della spesa non ha modificato il mix delle soluzioni adottate all'interno degli studi e dei servizi offerti al mercato;
- il maturity model degli studi professionali evidenzia un posizionamento medio ancorato agli standard tradizionali sia a livello organizzativo, sia di business;
- gli studi virtuosi, posizionati nella parte più evoluta del maturity model, valgono l'8% del totale;
- più la tecnologia è di impatto innovativo, più aumenta la percentuale degli studi con redditività positiva;
- le startup stanno proponendo sia soluzioni che supportano i professionisti, sia soluzioni pensate per sostituirli;

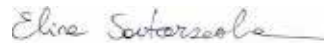
- il cloud aumenta la sua presenza presso gli studi;
- la complessità competitiva per il mondo professionale è cresciuta, perché alcuni soggetti possono proporre parte dei servizi presidiati storicamente dagli studi professionali;
- la digitalizzazione della Pubblica Amministrazione non è ancora chiaramente percepita né come opportunità, né come minaccia e, inoltre, non esprime un pensiero diffuso sulla capacità di ridurre il tempo dei professionisti dedicato alla gestione degli adempimenti.



Claudio Rorato



Elisa Santorsola



I Rapporti

I rapporti con i risultati della Ricerca saranno scaricabili dal sito www.osservatori.net a partire da maggio 2018.



Professionisti, un futuro in costruzione!

Disponibile da maggio 2018. Il rapporto individua i principali mutamenti attuali e prospettiche che riguardano il mondo delle professioni giuridiche ed esamina il ruolo giocato dalle tecnologie digitali nel percorso di cambiamento.

.....



Startup vs Professionisti: amici-nemici?

Disponibile da maggio 2018. Il rapporto riporta l'analisi su oltre 400 startup nazionali e internazionali che offrono soluzioni nell'ambito dei servizi proposti dai Professionisti.

.....



I modelli organizzativi e di business dei grandi studi di Professionisti

Disponibile da luglio 2018. Il rapporto ha lo scopo di esaminare i modelli organizzativi e di business dei grandi studi professionali, per comprenderne le dinamiche di sviluppo e comprendere in che misura la loro crescita sia paradigmatica per le categorie di appartenenza.



Avvocati: analogici si nasce, digitali si diventa

Disponibile da Giugno 2018. Il rapporto traccia le linee evolutive degli studi legali.

.....



Commercialisti: analogici si nasce, digitali si diventa

Disponibile da Giugno 2018. Il rapporto traccia le linee evolutive degli studi di commercialisti.

.....



Consulenti del Lavoro: analogici si nasce, digitali si diventa

Disponibile da Giugno 2018. Il rapporto traccia le linee evolutive degli studi di consulenti del lavoro.

.....



Studi Multidisciplinari: analogici si nasce, digitali si diventa

Disponibile da Giugno 2018. Il rapporto traccia le linee evolutive degli studi multidisciplinari.

La Nota Metodologica

L'ambito di analisi

La Ricerca prende in esame gli studi di Avvocati, Commercialisti e Consulenti del Lavoro, ai quali sono stati aggiunti, quale categoria a sè stante, gli studi Multidisciplinari, per le peculiarità che sono in grado di esprimere nei modelli organizzativi e di business adottati. I dati richiesti con la somministrazione di un questionario online, escludono la clientela definibile “privata”, ma si concentrano esclusivamente su quella aziendale o, comunque, dotata di partita iva.

L'analisi ha anche coinvolto le startup sia italiane che internazionali, che operano nell'ambito delle Professioni oggetto della Ricerca. L'analisi ha preso in esame solo società fondate da meno di 5 anni con almeno un finanziamento ricevuto negli ultimi tre anni.

Gli obiettivi della Ricerca

L'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale da cinque anni fornisce un apporto di sostanza per la diffusione consapevole dell'Innovazione Digitale all'interno degli Studi di Avvocati, Commercialisti e Consulenti del Lavoro. L'approccio utilizzato è di tipo sistemico, perché prende in esame il mondo delle Professioni e le relazioni con i Clienti, i Vendor tecnologici e il loro Canale, la PA e gli Istituti Finanziari.

In tale contesto la ricerca di quest'anno dell'Osservatorio si è posta i seguenti obiettivi:

- analizzare i principali trend dei modelli organizzativi e di business degli Studi professionali e i loro investimenti in tecnologie;
- mappare il fenomeno delle Startup nel mercato dei Professionisti, individuandone gli ambiti di attività e il loro grado di maturità;
- analizzare in modo focalizzato gli studi professionali più grandi della media nazionale, per individuare i principali modelli organizzativi e di business, confrontandoli con le peculiarità dei piccoli studi che popolano il panorama italiano;
- analizzare gli impatti tecnico-normativi, economici e organizzativi della Fatturazione Elettronica B2b e del GDPR nel mondo delle professioni, privilegiando gli aspetti funzionali di tali provvedimenti in grado di generare opportunità di business per le professioni.

Le metodologie di ricerca

Per raggiungere gli obiettivi indicati, sono state utilizzate diverse metodologie di ricerca:

1) Analisi della situazione degli Studi di Professionisti.

Attraverso un questionario CAWI rivolto agli Studi di Professionisti (Avvocati, Commercialisti e Consulenti del Lavoro) erogato da gennaio 2018 a marzo 2018, sono stati raccolti 7.929 questionari. Di questi ne sono stati utilizzati 4.007 dei quali 3.261 compilati completamente. Il campione analizzato è stato riportato alle percentuali di distribuzioni della Popolazione dei professionisti reali attraverso l'applicazione di moltiplicatori correttivi.

2) **Analisi distribuzione del campione rispetto a un maturity model.**

È stato costruito un maturity model per il passaggio da uno studio tradizionale a uno digitale. Il modello è stato costruito con 5 assi di maturità costruiti su diverse prospettive di analisi: organizzativa interna (informazioni e infrastruttura tecnologica), relazione con i clienti (portafoglio servizi e gestione della clientela), percorso di introduzione dell'innovazione in studio.

La distribuzione degli studi è stata effettuata usando il campione del questionario (punto 1) utilizzando i soli questionari completi (3.261).

Per ogni asse del maturity model sono state utilizzate più domande del questionario per poter allocare ogni singolo studio nella posizione più corretta.

3) **Esame delle opinioni di professionisti, esperti, vendor tecnologici e di servizi.**

Nel corso dell'edizione 2017/18 dell'Osservatorio sono stati organizzati 2 focus group, 1 workshop e 1 workshop interattivo sui seguenti temi: grandi studi, startup nel mondo delle professioni, Fatturazione Elettronica e GDPR, maturity model.

Per i focus group e il workshop interattivo sono stati preventivamente selezionati professionisti e rappresentanti delle istituzioni centrali e territoriali delle professioni, esperti di tematiche di interesse per le professioni e rappresentanti dei Partner e Sponsor dell'Osservatorio. L'obiettivo dichiarato era di stimolare il confronto per far emergere le diverse prospettive che riguardano i temi oggetto di analisi, le opportunità, i rischi, le resistenze evidenti o latenti.

4) **Studi di caso sulle progettualità ricorrenti nel mondo delle professioni.**

Tra il 2014 e il 2017 sono stati esaminati 292 studi (84 nell'edizione 2017/18) che hanno avviato progetti di miglioramento del loro modello organizzativo e/o di busienss.

L'obiettivo dichiarato era di intercettare i principali filoni progettuali all'interno delle singole professioni, per comprendere dove si stiano concentrando le principali energie innovative. Gli studi di caso sono stati realizzati attraverso interviste telefoniche o questionari ripartiti tra studi legali, di commercialisti, consulenti del lavoro o multidisciplinari, preventivamente selezionati, attraverso segnalazioni, consultazioni di fonti secondarie, conoscenze dirette o autocandidature. Le interviste sono state realizzate con il supporto di una scheda strutturata, confezionata sotto forma di questionario per coloro che hanno risposto online, che ha permesso di rilevare sistematicamente le motivazioni dello studio, le soluzioni adottate, i benefici ottenuti, gli impatti interni ed esterni, l'entità degli investimenti, le resistenze incontrate e le modalità utilizzate per superarle.

Il Gruppo di Lavoro



Alessandro Perego
Direttore Scientifico
Osservatorio Digital Innovation



Claudio Rorato
Direttore Osservatorio
Professionisti e Innovazione Digitale



Elisa Santorsola
Co-Direttrice Osservatorio
Professionisti e Innovazione Digitale



Federico Iannella
Ricercatore Osservatorio
Professionisti e Innovazione Digitale

Inoltre si ringrazia Marco Villa, per il prezioso contributo alla Ricerca.

Per qualsiasi commento e richiesta di informazioni: claudio.rorato@polimi.it

Si ringraziano per il prezioso lavoro svolto in qualità di rappresentanti dei rispettivi Consigli Nazionali:

Carlo Allorio, Avvocato – Consigliere CNF

Luca De Compadri, Avvocato e Consulente del Lavoro – Consigliere del CNO Consulenti del Lavoro

Rosario De Luca, Avvocato e Consulente del Lavoro – Presidente della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Carmelo Di Marco, Notaio, Presidente Federnotai Nazionale

Andrea Foschi, Dottore Commercialista, Consigliere CNDCEC

Maurizio Grosso, Dottore Commercialista, Consigliere CNDCEC

Massimo Miani, Dottore Commercialista, Presidente CNDCEC

Luca Donegana, Notaio e Segretario Federnotai Lombardia

Carla Secchieri, Avvocato, Consigliere CNF e Coordinatrice gruppo di lavoro FIIF

Si ringraziano per il prezioso contributo i partecipanti ai Focus Group e ai Workshop tenuti durante l'edizione 2017/2018 dell'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale e tutti coloro che hanno fornito un efficace sostegno all'attività di Ricerca:

Pietro Antonietti, Consulente del Lavoro

Fabio Azzolina, Avvocato

Marco Badà, CL SYSTEM

Massimiliano Baiocco, 2B1

Gabriele Baldi, Avvocato

Mariangela Balestra, Avvocato

Daniela Ballarini, Office Manager presso studio commercialista

Giacomo Barbieri, Commercialista

Gianfranco Barbieri, Commercialista

Stefano Begni, Commercialista

Eleonora Benvenuti, Commercialista

Andrea Beretta Zanoni, Avvocato, Ordinario di Strategia Aziendale, Università degli Studi di Verona

Fabrizio Bernardini, Associazione P.N.I.

Tommaso Bertagnoli, UNAPPA

Patrizia Blasi, Commercialista

Claudio Bodini, Commercialista
Gianluca Bracciali, Commercialista
Robert Braga, Commercialista
Daniela Brancadoro, Consulente del Lavoro
Paolo Broccoli, Notaio, Superpartes
Valeria Broggian, Gruppo Servizi CGN
Andrea Carlo Bruno, Avvocato
Stefania Calabrò, Si-Net
Floriana Capozza, collaboratrice studio commercialisti
Filippo Caravati, Commercialista
Massimo Casagrande, PBV&Partners
Paola Castiglioni, Commercialista
Ambra Cazzadore, Commercialista
Tiziana Cignarelli, Flepar Inail
Fabio Coacci, CNDCEC
Francesca Colombo, Avvocato
Carlo Corbella, Commercialista
Roberto Corno, Consulente del Lavoro
Eva Cresci, Avvocato
Stefano de Luca Tamajo, Avvocato
Gianluca De Vecchi, Commercialista
Gianmario Di Meglio, Commercialista
Roberto Diena, Avvocato
Luca Donegana, Federnotai
Marco Ferraro, Avvocato
Valeria Fiascone, Commercialista
Micol Fischetti, Avvocato
Francesca Flesca, Commercialista
Gian Piero Fuselli, GRCteam
Michela Galli, Commercialista
Cristina Gallini, Commercialista

Alex Gasperoni, Commercialista
Bruno Alberto Ghidetti, Tributarista
Franco Ghinato, Commercialista
Enrico Ghinato, Commercialista
Antonio Giambanco, Commercialista
Olindo Giamberardini, Sistemi
Luigi Gobbi, Consulente sistema qualità studio legale
Giacomo Gorla, Commercialista
Gianmarco Guerrini, Gfar
Marcello Iannuzziello, Commercialista, ADC Bologna
Paolo Lessio, Avvocato
Fabrizio Lodovico Scossa, Commercialista
Alberto Maestroni, Commercialista
Fabrizio Marasi, Commercialista
Ignazio Marino, Fondazione Studi Consulenti del Lavoro
Angelo Martinelli, Commercialista
Mario Maschietto, Commercialista
Mauro Mazzolari, GRCteam
Nicolò Montanini, Progetto Studio
Ambrogio Monti, Commercialista
Mauro Monti, Responsabile IT studio commercialista
Sandra Paserio, Consulente del Lavoro
Matteo Pasquini, Commercialista
Yan Pecoraro, Avvocato
Stefano Pellegatta, Tributarista
Marco Perini, Avvocato
Massimiliano Perletti, Avvocato
Massimo Pezzini, Commercialista
Luca Pezzoli, Commercialista
Anna Pineda, Responsabile amministrazione studio legale
Valentina Ponzini, Commercialista

Dario Restuccia, Notaio, Federnotai Lombardia
Alessia Riva, Consulente del Lavoro
Achille Ronzi, Commercialista
Paola Sangiovanni, Avvocato
Roberta Santopietro, Commercialista
Stefano Sardi, GRCteam
Sandro Severina, Consulente del Lavoro
Anna Severina, Consulente del Lavoro
Luca Sioni, Notaio, Superpartes
Patrizia Sonnati, Consulente del Lavoro
Roberto Sparano, Avvocato
Vanina Stagno, Commercialista
Marco Tacchini, Commercialista
Elena Lucia Tallarita, Commercialista
Paolo Tebaldini, Commercialista
Nicola Testa, UNAPPA
Patrizia Tornincasa, Progetto Studio
Fausto Turco, Si-Net
Antonia Verna, Avvocato
Ambrogio Visconti, PBV&Partners
Michela Zampiccoli, Filosofia Fiscale
Daniela Zanicelli, Consulente del Lavoro
Mauro Zanin, Commercialista
Umberto Zanini, Dottore Commercialista
Annalisa Zurlo, Progetto Studio



POLITECNICO
MILANO 1863
SCHOOL OF MANAGEMENT



Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale

Professionisti, un futuro in costruzione!

Analogici si nasce, digitali si diventa

Il Convegno

Aprile 2018

14.00 Registrazione e Welcome coffee

14.30 Apertura Lavori

Umberto Bertelè

*Chairman degli Osservatori Digital Innovation,
Politecnico di Milano*

**14.40 Il maturity model: da Studio tradizionale a digitale
Interviene l'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale:**

Claudio Rorato

Direttore dell'Osservatorio

Elisa Santorsola

Co-Direttrice dell'Osservatorio

15.20 Le videopillole dei Consigli Nazionali

Rosario De Luca

*Consigliere del CNO (Consiglio Nazionale Ordine dei
Consulenti del Lavoro)*

Maurizio Grosso

*Consigliere del CNDCEC (Consiglio Nazionale dei
Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili)*

Carla Secchieri

Consigliere del CNF (Consiglio Nazionale Forense)

15.35 Tavola Rotonda

Discutono i risultati della Ricerca:

Massimiliano Baiocco

CEO 2B1

Olindo Giamberardini

Marketing di prodotto Sistemi spa

Nicola Testa

Presidente U.Na.P.P.A.

Patrizia Tornincasa

AD Progetto Studio

Fausto Turco

CEO Si-Net srl

**16.20 L'Intelligenza Artificiale al servizio dei Professionisti,
un caso concreto**

Francesco Portolano

Partner Portolano Cavallo Studio Legale

**16.40 Consegna del Premio "Professionista Digitale 2017/18"
Categorie Avvocati, Consulenti del Lavoro e Commercialisti**

17.15 Fattura Elettronica: Carpe Diem!

Robert Braga

Presidente Commissione IT, ODCEC Novara

Claudio Rorato
Direttore dell'Osservatorio

17.35 Innovazione digitale: Minaccia o Opportunità per le Professioni?
Interviene l'Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale:

Claudio Rorato
Direttore dell'Osservatorio

Elisa Santorsola
Co-direttrice dell'Osservatorio

18.00 Chiusura Lavori



Sul sito www.osservatori.net è possibile rivedere le riprese integrali del Convegno **“Professionisti, un futuro in costruzione!”**
Analogici si nasce, digitali si diventa”



Visita www.osservatori.net e seguici sui nostri **social network**



I Relatori



I am a CX transformist; helping large organizations dramatically improve business results by changing how they deal with customers. As part of this focus, I help organizations improve their culture, strategy, marketing, interaction design, customer service, and leadership practices. So I continue to research, examine, and share insights about how organizations can improve their performance. My “title” is Co-Founder in 2B1 Group, a consultancy firm leader in near shore Finance & Accounting outsourcing

Massimiliano Baiocco
CEO,
2B1



Marketing di prodotto, Sistemi S.p.A. Laureato in Economia e Commercio, dopo un'esperienza iniziale in Studio, da oltre 20 anni si occupa di soluzioni software per Studi Professionali di Commercialisti, Consulenti del Lavoro, Avvocati in Sistemi S.p.A. seguendo progetti di consulenza, avviamento e formazione presso Utenti e Partner.

Olindo Giamberardini
Marketing di prodotto,
Sistemi spa



Francesco si occupa di M&A, settore in cui è riconosciuto nelle graduatorie di IFLR1000, Chambers Europe, Chambers Global e Who's Who Legal. È riconosciuto inoltre, per l'esperienza in ambito Digital-Media, da Legal500, Chambers Europe e Who's Who Legal nonché tra i 30 migliori avvocati nel mondo per Legal Media Group. Dal 2015 è nella lista “L'avvocato dell'anno” di Legalcommunity. Il report Financial Times Innovative Lawyers lo ha incluso nel 2012 tra i 10 “Most Innovative Individuals”. Nel 1997 ha conseguito un LLM presso la University of Chicago Law School e nel 1991, a 21 anni, la laurea cum laude in giurisprudenza presso la LUISS-Guido Carli.

Francesco Portolano
Partner,
Portolano Cavallo
Studio Legale

Nicola Testa

Presidente,
U.Na.P.P.A.

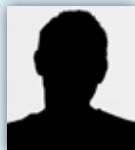
cv 2017



Nicola Testa assume la responsabilità dell'associazione Unappa, rappresentando la categoria nell'ambito dell'attività istituzionale. Promotore della Legge 4/2013 sulle professioni non riconosciute in albi professionali, ne segue oggi sviluppo ed evoluzione. Assume la carica di Presidente e Amministratore Delegato di Unappa Servizi e si occupa dello sviluppo delle attività e di servizi diffusi tramite il network associativo. Svolge la sua attività nell'ambito dei servizi amministrativi telematici, della semplificazione e dei servizi digitali quali firma digitale, conservazione a norma, privacy, spid.

Patrizia Tornincasa

AD,
Progetto Studio



XXXX

Fausto Turco

CEO,
Si-Net srl



Aiuto gli studi professionali a costruire il sistema informativo più integrato possibile e il percorso di Digitalizzazione Tecnologico, mettendo al centro le persone per lasciare loro il tempo di dedicarsi alle proprie attività di business e costruire nuovi modelli di servizi intorno alla tecnologia, con soluzioni IT e digitali che permettono di avere un maggior controllo sui processi interni ed esterni.



**POLITECNICO
MILANO 1863**

SCHOOL OF MANAGEMENT



Professionisti, un futuro in costruzione!

Analogici si nasce, digitali si diventa

Osservatorio Professionisti e Innovazione Digitale

18.04.18

 #OPID18





Il campione del questionario

OSSERVATORI.NET
digital innovation



7.929

Questionari ricevuti

4.007

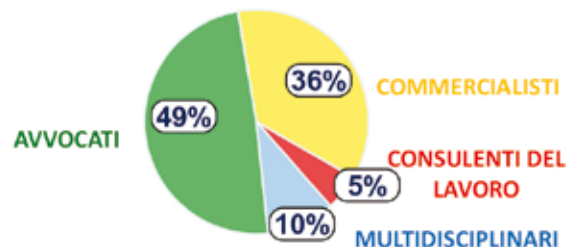
Questionari **utilizzabili**
(Campione di riferimento per la Ricerca)

3.261

Questionari compilati in modo completo e utilizzabile

+83%

Tasso di risposta rispetto Ricerca 2015/16



Professionisti, un futuro in costruzione!

18.04.18



#OPID18

Servizi non tradizionali

OSSERVATORI.NET
digital innovation

La crescente digitalizzazione della PA ha ridotto il tempo che lo Studio dedica agli adempimenti gestiti per conto dei Clienti?



Base empirica: 3541 Studi di Professionisti

Già offerto Interessato

Professionisti, un futuro in costruzione!

18.04.18



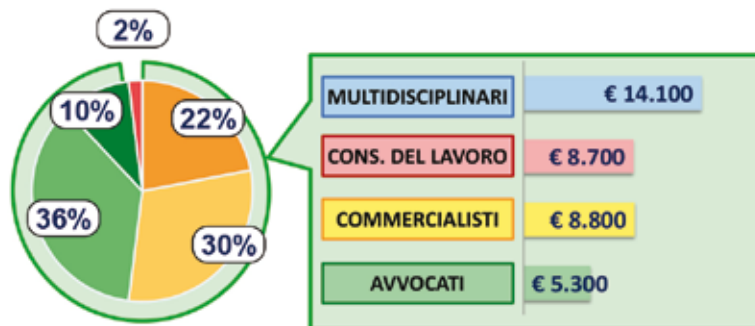
#OPID18

Investimento degli Studi in tecnologie

OSSERVATORI.NET
digital innovation



Quanto ha speso lo Studio nel 2017 in tecnologie informatiche?



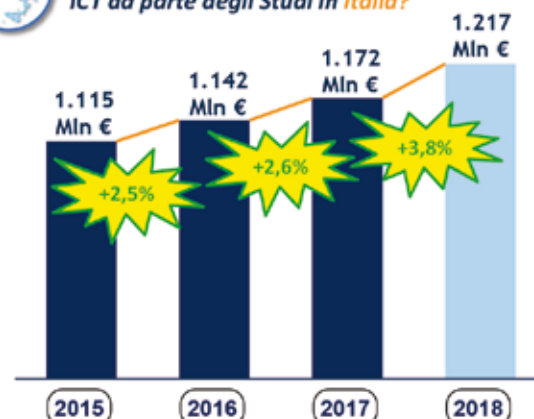
0€ <1.000€ 1.000€ - 3.000€ 3.000€ - 10.000€ >10.000€

Base empirica: 1744 Studi di Professionisti

Professionisti, un futuro in costruzione!



A quanto ammonta l'investimento totale in ICT da parte degli Studi in Italia?



Previsione stimata

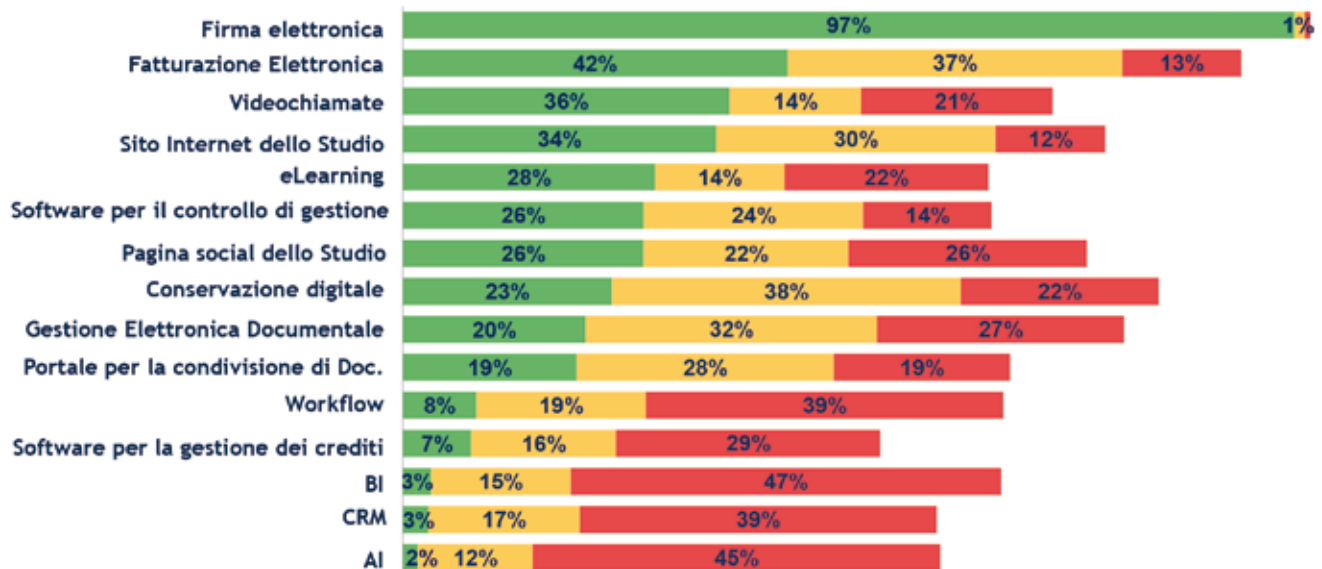
18.04.18



#OPID18

Tecnologia negli Studi: presente e futuro

OSSERVATORI.NET
digital innovation



Base empirica: 3319 Studi di Professionisti

Già presente Interessati Non so cos'è

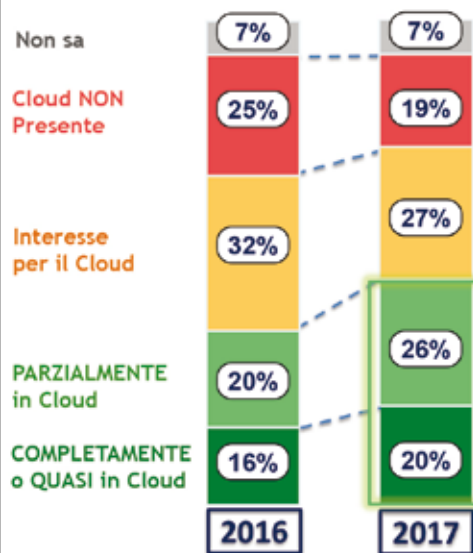
Professionisti, un futuro in costruzione!

18.04.18



#OPID18

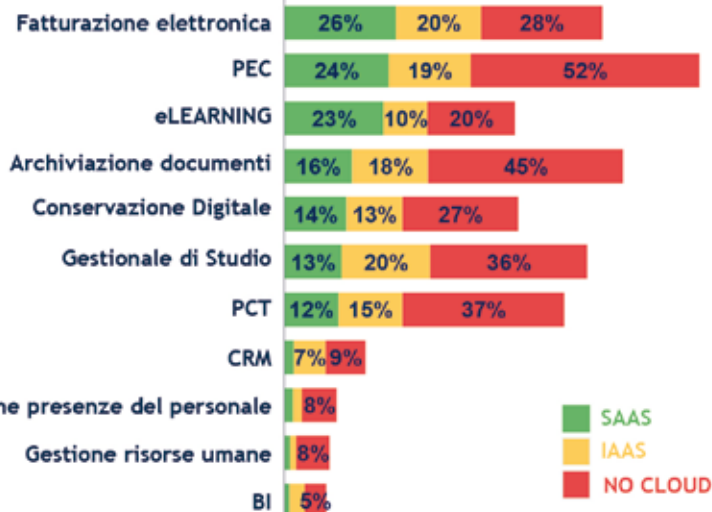
Il Cloud negli studi professionali

OSSERVATORI.NET
digital innovation

Base empirica: 3218 Studi di Professionisti

Professionisti, un futuro in costruzione!

Quali dei seguenti applicativi sono in cloud?



Base empirica: 1460 Studi di Professionisti

18.04.18



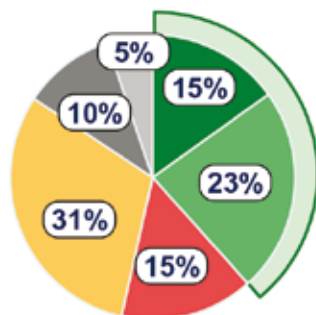
#OPID18

Opinioni del professionista

OSSERVATORI.NET
digital innovation

La crescente digitalizzazione della PA ha ridotto il tempo che lo Studio dedica agli adempimenti gestiti per conto dei Clienti?

2017



■ Sì, la semplificazione è reale

■ Non ancora, ma sicuramente ci sarà una semplificazione

■ No, e in realtà è una minaccia per le professioni

■ No, la situazione è invariata, non percepisco cambiamenti

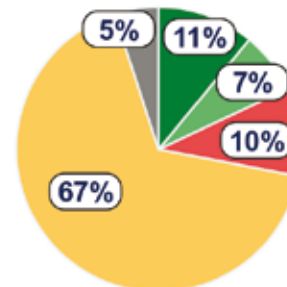
■ Non so giudicare

■ Altro

Base empirica: 3165 Studi di Professionisti

Professionisti, un futuro in costruzione!

2015



Base empirica: 1040 Studi di Professionisti

18.04.18 #OPID18

Il censimento Startup

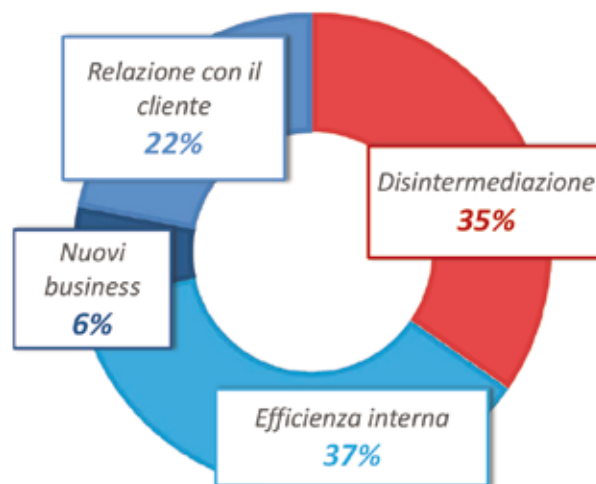
OSSERVATORI.NET
digital innovation

404

Startup con servizi per Professionisti

Nazionali (17 Startup) e internazionali

La divisione per tipo di impatto

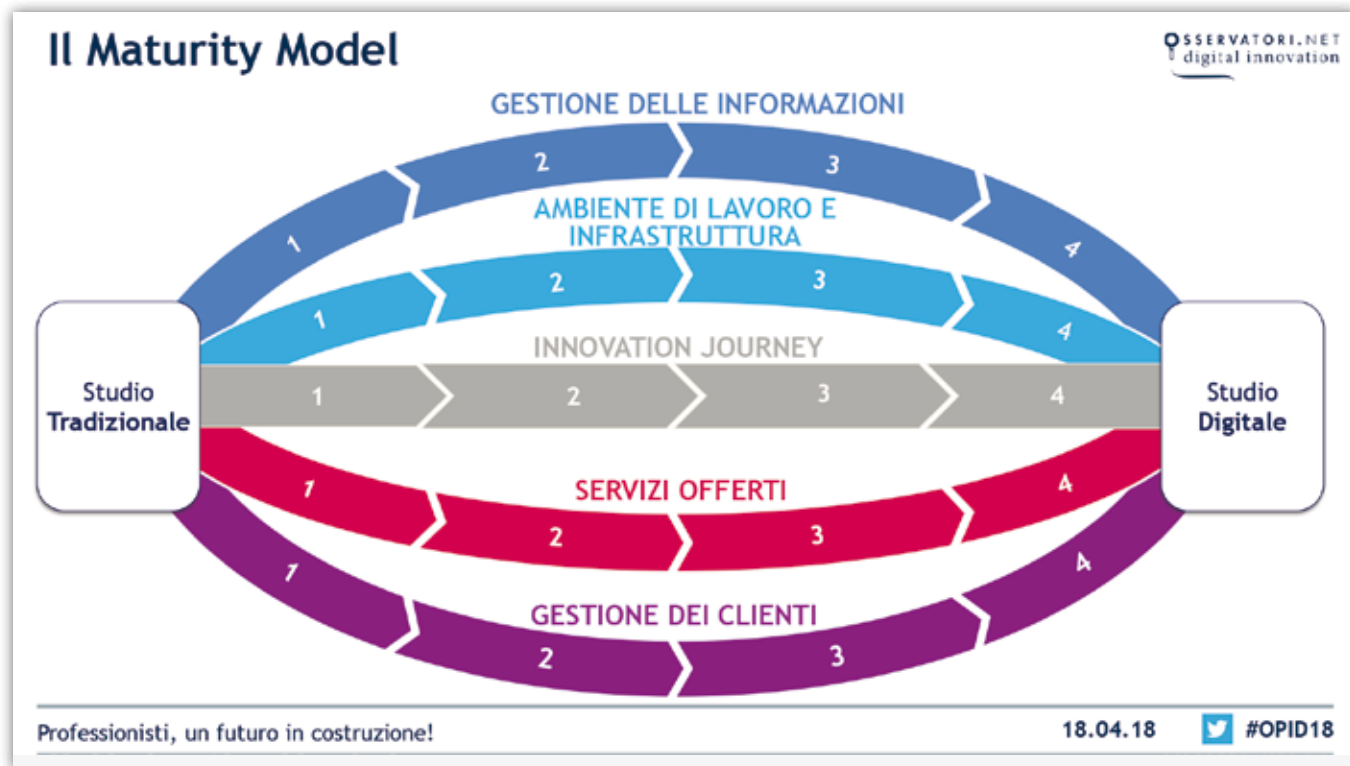


Professionisti, un futuro in costruzione!

18.04.18



#OPID18



Il Maturity Model

OSSERVATORI.NET
digital innovation



Professionisti, un futuro in costruzione!

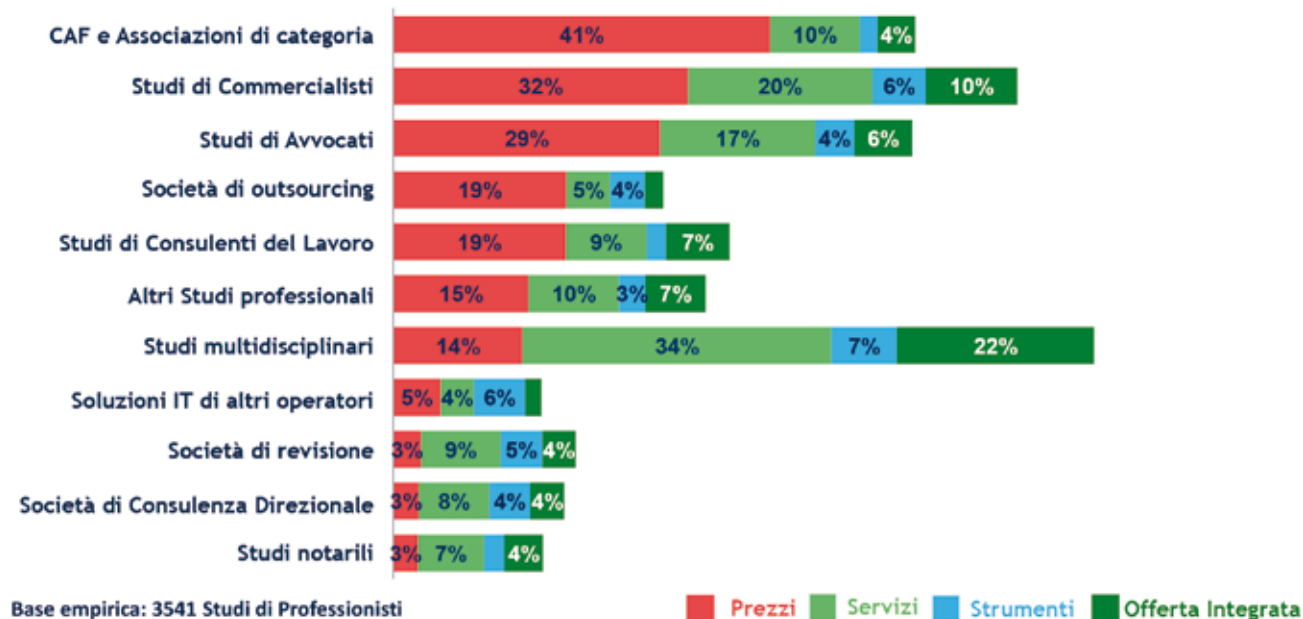
18.04.18



#OPID18

Concorrenza

OSSERVATORI.NET
digital innovation



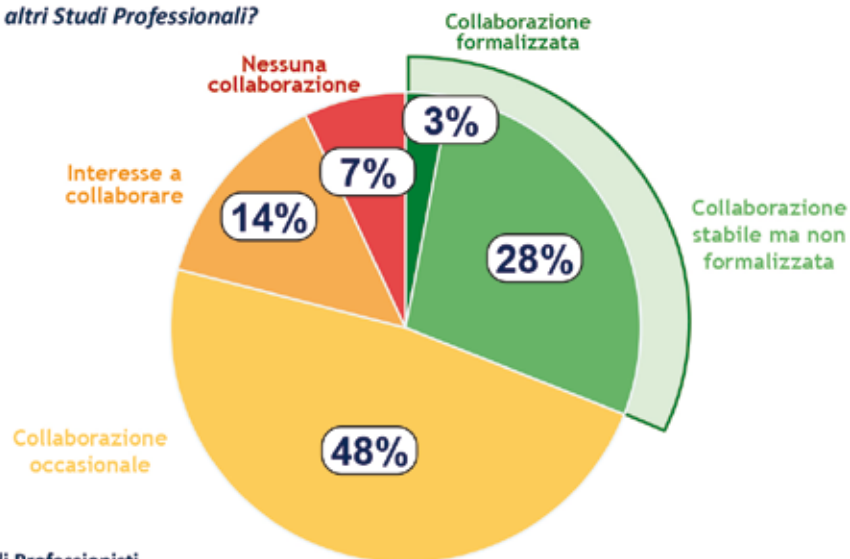
Professionisti, un futuro in costruzione!

18.04.18 #OPID18

La collaborazione tra gli studi

OSSERVATORI.NET
digital innovation

Lo Studio collabora con altri Studi Professionali?



Base empirica: 3899 Studi di Professionisti

Professionisti, un futuro in costruzione!

18.04.18



#OPID18

