STUDI PROFESSIONALI. Sempre più imprese e sempre più internazionalizzati

Sfide organizzative

Troppi e troppo parcellizzati, gli studi professionali si trasformano, concentrando le competenze e creando team specializzati in ottica imprenditoriale

Oggi i commercialisti in Italia sono circa 120mila, di cui 11mila nel solo Triveneto. Numeri superiori alla media europea, che creano uno squilibrio forte rispetto alla domanda di servizi professionali», commenta **Diego Xausa**, managing partner di Adacta. Proprio questi numeri, combinati con un'analisi del processo evolutivo in atto a livello aziendale, ha portato alla nascita nel 2001 dello studio multidisciplinare (commercialisti, avvocati, ingegneri gestionali ed esperti di strategy), che ha la sua sede principale a Vicenza. «All'inizio del nuovo secolo abbiamo capito che non c'è più molto spazio per il commercialista singolo che fa un po' di tutto – ricorda Xausa –. Così abbiamo deciso di mettere insieme quattro studi del territorio e una sessantina di professionisti in totale per dar vita a una realtà più grande, in grado di assicurare una consulenza specializzata in ambito commerciale, legale e tributario, solo a indicare le nostre principali attività».

La sfida del lavoro di squadra

Detto di questa esperienza di successo, va comunque evidenziato che il passaggio non è certo facile: per un professionista abituato da sempre a operare in proprio (e con l'aiuto di pochi collaboratori di fiducia) e a occuparsi di tutti gli aspetti decisionali significa fare un passo indietro, accettare di cercare su ogni decisione strategica un compromesso con i colleghi. Ma comporta anche l'accettazione del lavoro di squadra, con tutto quello che comporta a livello lavorativo e organizzativo. «Sicuramente non si tratta di un passaggio indolore, ma non vedo molte alternative, se non si vuole correre il rischio di veder svilita la propria funzione al servizio delle azienda», commenta in merito Xausa, che oggi guida una realtà con 120 professionisti tra dipendenti, collaboratori e consulenti. «Avendo creato dipartimenti per ambito di specializzazione, possiamo far crescere il know-how di ogni singolo professionista». Un esempio? «Già due anni fa abbiamo deciso che due di noi si sarebbero dedicati alla *voluntary disclosure* e da quel momento hanno iniziato a studiare, seguire convegni, tanto che oggi possiamo proporre una consulenza di qualità». Accelerazione sulla specializzazione e un maggior numero di risorse professionali hanno spinto Adacta ad abbandonare il vincolo territoriale: «Oggi seguiamo anche aziende di altre province e regioni. A breve apriremo una sede a Milano con l'obiettivo di confrontarsi con il modo di operare di un mercato che per molti versi è differente dal Nord-Est».

Rotta su Milano

I cambiamenti in atto a livello economico si riflettono sulle scelte degli studi relative alle piazze nelle quali essere più o meno presenti. Così il declino di Roma è evidente nelle scelte di alcuni studi legali internazionali, come Norton Rose, che ha chiuso la propria sede capitolina e Simmons&Simmons che si appresta a compiere lo stesso passaggio, concentrando gli avvocati a Milano. Sulla piazza meneghina hanno concentrato buona parte degli investimenti negli ultimi anni anche altre law-firm come Linklaters e Clifford Chance. Roma è svantaggiata dalla carenza di operatori finanziari, dato che la fine di Capitalia (entrata nel gruppo Unicredit) e degli altri istituti capitolini ha lasciato in solitaria Bnl (per altro, fa capo alla francese Bnp Paribas, che sta sempre più focalizzando i propri centri decisionali italiani su Milano). Chiamati alla necessità di generare efficienza, molte strutture professionali dunque semplificano la presenza italiana, complice lo sviluppo dei treni ad alta velocità, che consentono di collegamenti veloci tra le due città più importanti della Penisola. «Qualità, efficienza, flessibilità e ottimizzazione sono

oggi fondamenti per gli studi legali, chiamati a competere in un mercato internazionale in maniera sempre più forte», commenta **Michele Citarella**, *country head* di Simmons & Simmons in Italia. «A questo va aggiunta l'evoluzione tecnologica, che permette di lavorare praticamente dovunque, oltre al fatto che sempre più operazioni sono ormai *cross border*». In questo nuovo scenario la riduzione dei costi e la crescita della qualità offerta si possono ottenere attraverso team sempre più specializzati e concentrando le competenze, favorendo lo scambio di informazioni e la collaborazione tra professionisti.

Il mercato si fa internazionale

«La maggior parte delle operazioni che seguiamo hanno una portata almeno europea – aggiunge Citarella –. Così molta parte del lavoro viene svolta a distanza, grazie al supporto della tecnologia. L'elemento geografico in questo caso è secondario. I clienti lo hanno capito e ci chiedono efficienza e dinamicità prima che vicinanza». Alla luce di questo scenario, l'urgenza è piuttosto in senso contrario: gli studi italiani sono chiamati a cercare sbocchi internazionali. Come ha fatto Cintioli & Associati, boutique legale specializzata nell'ambito del diritto e del processo amministrativo e nel diritto della concorrenza, che ha deciso di aprire una sede a Bruxelles. «L'obiettivo è di accompagnare l'impresa privata e la clientela pubblica nella soluzione dei problemi potendo contare su una visione di livello europeo – spiega il socio fondatore **Fabio Cintioli** –. Vogliamo offrire servizi efficienti operando in un contesto multiculturale, soprattutto in comparti come antitrust, ambiente, trasporti, appalti e gare pubbliche, nei quali la dimensione europea è spesso tutt'uno con quella nazionale». Che tipo d'investimento richiede un passo del genere? «Le principali risorse necessarie sono in termini di qualità professionali –

In ripresa l'occupazione

Gli studi associati, soprattutto quelli di una certa dimensione, contano non solo sull'attività dei professionisti, ma anche sulla presenza di dipendenti e collaboratori. La crisi si è fatta sentire anche su questo versante, anche se la situazione è in miglioramento. Secondo le rilevazioni di Confprofessioni (Confederazione italiana libere professioni), nel primo semestre dell'anno il saldo tra assunti e contratti cessati è positivo per 15mila unità (+37,8% sul primo semestre 2014). Tra gennaio e giugno sono stati assunti 41.316 lavoratori, di cui 3.891 sono apprendisti, in crescita del 10% rispetto al primo semestre 2014 (che aveva registrato 37mila assunzioni). Nello stesso periodo, i rapporti di lavoro cessati sono stati 26.360, di cui 2.240 apprendisti, con un calo del 5% sullo stesso periodo dello scorso anno. «Se l'economia riparte, gli studi professionali sono i primi a muoversi – ricorda il presidente di Confprofessioni, **Gaetano Stella** –. Alla luce degli ultimi dati, non possiamo non considerare il consistente aumento delle nuove assunzioni. Al tempo stesso, la contrazione delle posizioni cessate rafforza la dinamicità di un settore trainante per l'occupazione e l'economia italiana». Per Stella,

Studi professionali, lavoratori assunti e cessati 1° semestre 2015 per attività

ATTIVITÀ PROFESSIONALE	LAVORATORI ASSUNTI		LAVORATORI CESSATI	
	Totale	Di cui apprendisti	Totale	Di cui apprendisti
Studi legali	2.443	171	1.937	119
Studi notarili	1.390	55	1.169	28
Studi commerciali e tributari	8.911	793	5.173	440
Società di revisione certificazione	294	126	327	56
Gestione del personale c/terzi	642	23	457	19
Consulenti del lavoro	1.861	223	1.195	143
Consulenza amministrativa e gestionale	10.010	1.092	5.875	516
Studi di architettura	626	68	671	68
Studi di ingegneria	1.528	148	1.025	100
Altre attività tecniche	4.009	438	2.352	277
Studi medici generici (Conv. Ssn)	801	24	462	14
Altri studi medici	686	45	633	27
Studi medici e poliambulatori	1.884	116	1.120	70
Studi odontoiatrici	4.948	487	3.179	315
Laboratori di analisi cliniche	1.194	65	744	42
Servizi veterinari	89	17	41	6
ITALIA	**41.316**	**3.891**	**26.360**	**2.240**

Fonte: elaborazione Confprofessioni su dati Inps - Archivi Uniemens dei lavoratori dipendenti

Saldo occupazionale I sem 2015			
Totale (impiegati + apprendisti)	14.956	Var. % 15/14	60,9%
di cui apprendisti	1.651	Var. % 15/014	-32,7%

al di là dei segnali che arrivano dal fronte macro, una spinta alla ripresa occupazionale arriva anche dal recente rinnovo del Ccnl degli studi professionali, «Fortemente orientato alla creazione e alla stabilizzazione dei rapporti di lavoro».

Tornando alla ricerca, le professioni più dinamiche sul mercato del lavoro sono quelle dell'area economica-amministrativa (commercialisti, consulenti del lavoro e studi di consulenza amministrativo-gestionale), che nel primo semestre dell'anno presentano un saldo occupazionale positivo per 8.691 posti di lavoro (grazie soprattutto all'exploit degli studi di consulenza amministrativa e gestionale), in aumento rispetto ai 5.915 posti di lavoro creati tra gennaio e giugno 2014. A seguire si collocano le attività sanitarie (medici generici, ambulatori e poliambulatori, medici specialisti, studi odontoiatrici e veterinari), con un saldo occupazionale positivo pari a 3.423 nuove posizioni lavorative, in crescita rispetto alle 2.352 unità registrate nel primo semestre 2014. Anche le professioni giuridiche e quelle tecniche mostrano incoraggianti segnali di ripresa, dopo le difficoltà registrate negli scorsi anni. Tra gennaio e giugno 2015, gli studi di architettura e ingegneri e delle altre professioni tecniche registrano una saldo occupazionale di 2.115 unità lavorative, contro le 957 posizioni dello stesso periodo 2014. Tra avvocati e notai, la bilancia occupazionale si attesta a +727 nuovi posti di lavoro, contro i +48 del primo semestre 2014.

Studi professionali, lavoratori assunti e cessati 1° semestre 2014 per attività

ATTIVITÀ PROFESSIONALE	LAVORATORI ASSUNTI		LAVORATORI CESSATI	
	Totale	Di cui apprendisti	Totale	Di cui apprendisti
Studi legali	2.160	302	2.115	165
Studi notarili	1.217	68	1.214	37
Studi commerciali e tributari	8.212	1.052	5.866	489
Società di revisione certificazione	535	115	273	47
Gestione del personale c/terzi	491	43	456	40
Consulenti del lavoro	1.594	260	1.164	136
Consulenza amministrativa e gestionale	8.851	1.167	6.009	553
Studi di architettura	552	105	653	83
Studi di ingegneria	1.173	183	1.004	108
Altre attività tecniche	3.266	629	2.359	296
Studi medici generici (Conv. Ssn)	688	24	503	12
Altri studi medici	812	59	716	30
Studi medici e poliambulatori	1.605	160	1.166	91
Studi odontoiatrici	4.703	691	3.300	361
Laboratori di analisi cliniche	1.036	70	847	40
Servizi veterinari	72	18	32	3
ITALIA	**36.967**	**4.946**	**27.677**	**2.491**

Fonte: elaborazione Confprofessioni su dati Inps - Archivi Uniemens dei lavoratori dipendenti

Saldo occupazionale I sem 2014			
Totale (impiegati + apprendisti)	9.290		
di cui apprendisti	2.455		

spiega –. Dall'integrazione di professionisti profondamente radicati nella realtà di Bruxelles e in possesso di familiarità con le procedure dinanzi agli organi dell'Unione ci si attende un ritorno in termini di qualità del servizio offerto», conclude.

Mirino puntato sulle start-up

Uno dei limiti che da sempre caratterizza i grandi avvocati d'affari è la difficoltà a interloquire con le piccole aziende. C'è in primo luogo un ostacolo legato alle parcelle, e in secondo luogo un differente modo di ragionare in termini di governance, programmazione e rendicontazione. La lunga stagione della crisi ha però portato i professionisti a mettersi in discussione su questo fronte, cercando nuovi filoni di crescita nei settori meno presidiati dal mercato e dalle istituzioni. Emblematica l'iniziativa lanciata dallo studio legale De Berti Jacchia a sostegno delle start-up attive nei settori food e turismo. «Abbiamo scelto due asset fondamentali per il nostro paese, che hanno ampi margini di sviluppo – spiega il partner **Massimiliano Gazzo** –, lanciando l'Osservatorio Dbj Watch che si propone di diventare il punto di riferimento degli start-upper che cercano informazioni utili in qualsiasi fase del ciclo di vita della loro impresa». L'Osservatorio è guidato da un comitato scientifico di studiosi ed esperti del settore e contiene novità, normative, articoli, report, analisi e informazioni sulla community. «Al di là di questo proponiamo tariffe agevolate per l'assistenza ai nuovi imprenditori di questo settore e li aiutiamo a incontrare potenziali partner e investitori, pescando nella nostra rete di contratti» aggiunge. Iniziative supportate da una comunicazione tramite eventi e promozioni sui social network, divenuti ormai strumenti indispensabili per promuovere il brand degli studi. A ulteriore conferma dei mutamenti in atto su questo fronte.

L.d.O.