

di **MARIO ALBERTO CATAROZZO**

Come è cambiato il passaggio generazionale in studio

Dalla tradizione familiare alla partnership strategica: le nuove dinamiche del ricambio generazionale negli studi professionali nell'era digitale.

Lo studio professionale fondato sul passaggio del testimone genitori-figli è sempre meno frequente. Esiste ancora, ma è destinato a diventare una situazione sempre più rara, come i taxi in un mondo di Uber. Il classico modello di passaggio generazionale "genitori-figlio" che per decenni ha caratterizzato il panorama professionale italiano sta rapidamente cedendo il passo a qualcosa di completamente diverso.

La domanda sorge spontanea: perché questo cambiamento così radicale?

Nuovo paradigma: merito batte parentela 2-0 - Il primo elemento di rottura riguarda il fatto che il passaggio generazionale oggi non è più necessariamente un "affare di famiglia". Gli studi che hanno fiuto per il futuro hanno capito che il talento non si trasmette per via ereditaria come l'argenteria di nonna. La competenza deve prevalere sulla parentela. Questo cambio di rotta non nasce da un'improvvisa crisi di coscienza democratica. È figlio di un mercato competitivo, dove sopravvivono solo gli studi capaci di offrire servizi d'eccellenza a clienti sempre più esigenti. In linea di massima, nella rivoluzione digitale i senior spesso annaspano, mentre i giovani si muovono agilmente. Cloud, intelligenza artificiale, software gestionali avanzati sono necessità quotidiane, questione di sopravvivenza organizzativa. E qui sta il paradosso: oggi sono spesso i giovani a guidare la trasformazione digitale dello studio, mentre i senior apportano esperienza e visione. Un matrimonio che, quando funziona, fa fare il salto di qualità.

Cosa vogliono i giovani professionisti? - I giovani professionisti hanno aspettative radicalmente diverse. Il work-life balance non è più un lusso, ma un diritto fondamentale, alla stregua della connessione Wi-Fi. Smart working, orari flessibili e cultura aziendale orizzontale sono elementi imprescindibili. Gli studi che propongono modelli di lavoro anni '90 rischiano di perdere i professionisti più promettenti, indipendentemente dal prestigio o dalle cifre sul contratto.

Da trasmissione a co-creazione - Parlare di "passaggio" è ormai limitante. Il modello tradizionale prevedeva una trasmissione unidirezionale del sapere: "Io ti insegno, tu fai come ti ho detto". Oggi sarebbe più corretto parlare di co-creazione generazionale, un processo in cui le esperienze dei senior si fondono con l'entusiasmo e l'innovazione dei giovani, creando un circolo virtuoso che mantiene lo studio competitivo.

Strategie per non fare un pasticcio - Come gestire questa evoluzione? Ecco alcuni approcci vincenti:

- pianificare con largo anticipo, non 3 mesi prima della pensione;
- creare percorsi di affiancamento strutturati;
- definire chiaramente ruoli e responsabilità;
- dare spazio all'innovazione, anche quando sfida lo status quo;
- prevedere momenti di verifica periodici.

Resistenze al cambiamento - Il percorso non è, però, certo facile. Molti professionisti senior vivono il passaggio come un lutto anticipato. I giovani, d'altra parte, mostrano spesso un'impazienza cronica o, all'opposto timori e disinteresse preoccupante. Superare queste resistenze richiede dialogo costante e una visione condivisa. In alcuni casi, può essere utile ricorrere a un facilitatore esterno.

Il passaggio generazionale moderno è un processo continuo, non un evento puntuale. Chi lo affronta con apertura mentale ne raccoglie i frutti in termini di innovazione e competitività. Come diceva Drucker: "La miglior previsione del futuro è crearlo". Nel caso degli studi professionali, questo significa costruire un avvenire in cui esperienza e innovazione si fondono per rispondere alle sfide di un mercato che non aspetta nessuno.

Pensare al passaggio generazionale per tempo vuol dire concepire lo studio non come un fattore personale, ma come una creatura che può e deve vivere a prescindere dal fondatore, anzi si deve evolvere con i tempi e le nuove generazioni, siano figli o professionisti meritevoli.