



Consulenti del Lavoro  
▼ Ente Nazionale Previdenza Assistenza



Consulenti del Lavoro  
▼ Consiglio Nazionale dell'Ordine

Fondazione Studi  
Consulenti del Lavoro  
Consiglio Nazionale dell'Ordine

# PROGETTARE IL FUTURO

Scenari di evoluzione della professione del Consulente del Lavoro  
nel dopo pandemia



**PROGETTARE IL FUTURO: SCENARI DI EVOLUZIONE DELLA PROFESSIONE DEL  
CONSULENTE DEL LAVORO NEL DOPO PANDEMIA**

## Indice

1. Premessa.....	4
2. L'universo dei consulenti del lavoro .....	9
2.1. Le caratteristiche degli intervistati .....	9
2.2. L'esercizio della professione .....	11
3. L'organizzazione dell'attività professionale.....	16
3.1. Abitare la complessità: l'evoluzione del modello organizzativo .....	16
3.2. La diversificazione dell'offerta dei servizi.....	20
3.3. Prove di affrancamento dal mercato tradizionale.....	24
3.4. I Consulenti nella transizione digitale.....	33
3.5. Fiducia e prossimità, valori guida per i professionisti .....	43
4. L'Impatto del covid sull'attività professionale.....	49
4.1. Dalla tenuta alla crescita: la risposta dei Consulenti del Lavoro alla pandemia .	49
4.2. L'emergenza e la sfida a "ripensarsi".....	54
5. Le prospettive per il futuro: obiettivi e strategie per il post pandemia .....	61
5.1. L'orizzonte di crescita della professione.....	61
5.2. Riorganizzazione e nuove tecnologie, le sfide per il triennio 2022-2025.....	63
5.3. Nuovi servizi per il mercato, ma il <i>core business</i> resta decisivo .....	70
5.4. Mercati in transizione e ruolo dei consulenti .....	74
6. Donne e lavoro: la questione di genere nella professione .....	80
6.1. La mancata conciliazione: un ostacolo per la professione e la famiglia.....	80
6.2. La parità di genere che ancora manca nel mercato dei servizi di consulenza ....	83
7. Il welfare professionale assicurato dall'Enpacl.....	86

## 1. PREMESSA

Stanchi e affaticati, ma pronti a cogliere la sfida del rinnovamento apertasi con l'emergenza. Volendo sintetizzare i risultati dell'indagine, promossa dall'ENPACL, e svolta a metà ottobre su circa 6 mila iscritti agli Ordini dei Consulenti del Lavoro, quella che emerge è l'immagine di un universo professionale che ha attraversato, se non indenne, meglio di altre professioni i due anni di pandemia, cogliendo nelle enormi sfide da questa poste, l'opportunità per riorganizzarsi ed avviarsi con maggiore determinazione su quel percorso di crescita che la categoria aveva intrapreso da tempo.

Se c'è un dato da cui partire è infatti il ruolo che la pandemia ha avuto come acceleratore di processi già in corso, che hanno tuttavia trovato, nel contesto emergenziale, la loro chiave di volta.

Già la ricerca del Censis promossa dall'ENPACL nel 2017 evidenziava infatti l'evoluzione dei Consulenti del Lavoro verso un modello sempre più organizzato di professione, che esce ulteriormente rafforzato nella fotografia offerta dalla presente indagine e caratterizzato da:

- una buona propensione all'**esercizio in forma aggregata** della professione (27,8% del totale), sia in forma associata che STP, con aperture importanti verso altri mondi professionali: sono il 14% gli intervistati che lavorano in associazione con professionisti di altri Ordini;
- una **discreta strutturazione** degli studi, con una dimensione media di quasi 3 addetti, tra collaboratori, dipendenti ed altri professionisti, tra cui soprattutto commercialisti. Il 64,1% degli studi ha infatti almeno un collaboratore, mentre sono il 17% i professionisti che lavorano in realtà con più di 5 collaboratori;
- una crescente orientamento alla **diversificazione dei servizi in chiave sempre più specialistica**. Rispetto a cinque anni fa, si riduce l'offerta professionale in ambito fiscale (dagli adempimenti alla consulenza) e si rafforza, di contro, tutta l'area della consulenza del lavoro in generale, con il consolidamento di una presenza, ancora minoritaria, ma importante, di professionisti che offrono servizi in tema di relazioni industriali (32,6%), welfare aziendale (19,2%), selezione, formazione e politiche attive (11,9%), pianificazione previdenziale (11,6%).

Meno evidenti, ma comunque importanti, sono anche le **trasformazioni che hanno investito il mercato dei consulenti, tradizionalmente centrato sulla piccola impresa e prevalentemente circoscritto alla dimensione provinciale**.

Se il 57,9% del fatturato medio di categoria continua, infatti, a provenire dalla vendita di servizi alle imprese fino a 15 addetti, il 15,5% deriva da medie-grandi imprese (più di 50 addetti). Guardando alla dimensione territoriale, cresce rispetto al 2017 la quota attribuibile sia al mercato regionale che a quello nazionale, mentre si riduce, dall'84,8% al 73,9%, il fatturato medio prodotto nell'ambito dei confini comunali e provinciali, grazie probabilmente anche all'ampliamento delle dinamiche di collaborazione con altri

professionisti, considerato che circa il 24,2% del fatturato medio degli intervistati proviene da aziende con cui i consulenti non intrattengono un rapporto diretto.

In questo quadro generale, la categoria risulta tuttavia molto articolata al proprio interno. Le differenze tra piccoli e grandi studi, che ricalcano in parte il confine tra esercizio in forma individuale e associata, sono quelle che emergono con maggiore evidenza dalla lettura dei dati e condizionano fortemente anche il modello organizzativo territoriale.

**Al Sud si conferma un orientamento all'esercizio ancora fortemente individuale** (solo il 18,4% dei professionisti svolge consulenza in forma aggregata), con ridotte dimensioni di struttura (il 46,9% dei professionisti non ha collaboratori) e di mercato, ed una minore diversificazione dei servizi, che tendono ad essere più equamente distribuiti tra materia fiscale e lavoristica, anche evidentemente per le minori opportunità di specializzazione in ambiti innovativi offerte dai mercati locali.

**Di contro al Nord, e in particolare al Nord Est, la professione ha ormai consolidato un modello organizzativo complesso.** Esercita in forma aggregata rispettivamente il 33,2% degli intervistati al Nord Ovest e il 40,3% al Nord Est. Circa un quarto dei professionisti lavora in studi con più di cinque addetti, mentre **la gamma dei servizi professionali, oltre a risultare più specializzata in ambito lavoristico, abbraccia in misura significativa anche le nuove aree di business** che contesti territoriali più dinamici favoriscono, come il welfare aziendale, le relazioni industriali, la pianificazione previdenziale. Completano il quadro fatturati elevati e una dimensione di mercato che tende ad essere un po' più articolata a livello territoriale prevedendo, soprattutto al Nord Est, rapporti più frequenti di committenza anche con la media e grande azienda.

In questo scenario, **l'emergenza covid ha impresso un ulteriore spinta, in direzione dell'innovazione dell'attività professionale.** Il sovraccarico di lavoro dovuto alle novità normative, alla numerosità degli adempimenti cui sono stati chiamati a far fronte i professionisti, se da un lato **è stato fonte di stress e preoccupazione** (il 55,2% degli intervistati indica come principale criticità del periodo il carico di lavoro eccessivo e, a seguire, il 39,6% l'aumentato numero degli adempimenti) dall'altro **ha spinto molti consulenti a rivedere l'organizzazione del proprio lavoro, non solo per far fronte all'emergenza, ma anche per gestire le nuove modalità di relazione con i clienti, senza perdere di vista le opportunità di mercato offerte dalla crisi.**

E i risultati non sono mancati. Se il grosso degli intervistati è riuscito a superare abbastanza indenne il 2020, il 29,9% ha visto crescere il fatturato, il 23,6% il numero dei clienti e il 22% il valore medio degli incarichi. **Ma è soprattutto con riferimento al 2021 che la professione si aspetta di essere ripagata dello sforzo compiuto: un terzo degli intervistati (33,8%) prevede infatti un aumento dei volumi d'affari dello studio e quasi un altro terzo (31,7%) della clientela.**

Si tratta di tendenze generali che risultano molto diversificate tra le diverse realtà ed evidenziando una dinamica di crescita più marcata tra i medi-grandi studi e, di contro, una minore capacità di tenuta tra i piccolissimi, soprattutto chi lavora da solo. Differenze che si riflettono anche a livello territoriale.

Ma con riguardo alle prospettive per il 2021, il quadro appare in netto miglioramento per tutti, anche per coloro (Sud e piccoli studi) che hanno maggiormente sofferto nell'emergenza.

**L'aver attraversato la burrasca senza enormi contraccolpi** – almeno così è stato per la maggioranza dei professionisti – **corroborando non solo la fiducia personale e categoriale, ma proietta la professione in un inedito scenario di crescita**, alimentato anche dalle nuove opportunità offerte dal mercato.

**Più della metà dei professionisti (55,3%) infatti guarda all'orizzonte dei prossimi tre anni (2022-2025) con l'obiettivo di accrescere la propria attività** in fatturato e clienti mentre un altro 28,2% reputa prioritario il consolidamento e la stabilità.

Rispetto all'emergenza, quando lo sforzo dei professionisti è stato rivolto principalmente ad innovare la propria offerta nell'ambito dei servizi tradizionali (amministrazione del personale principalmente) o adeguare le competenze digitali personali e dei collaboratori, **lo schiarirsi dell'orizzonte sembra supportare una progettualità più articolata**, che vede al **centro dei propri obiettivi il miglioramento del modello organizzativo dello studio**.

Tra le priorità strategiche per il triennio, il 66,9% indica infatti al primo posto il **miglioramento dell'organizzazione dell'attività**, all'insegna di una maggiore efficienza dei processi (tale item viene indicato con alta priorità dal 66,9% degli intervistati) mentre il 60,9% **l'innovazione delle tecnologie di studio**.

L'emergenza è stata da questo punto di vista una grande occasione per avvicinare tanti professionisti ad una dimensione – l'innovazione tecnologica – che molti faticavano ad abbracciare. Il progresso delle competenze, unitamente ai positivi vantaggi derivanti dall'esperienza fatta (miglioramento dell'organizzazione per il 68,1% e dei rapporti con i clienti per il 58,9%) è stato uno stimolo importante per maturare nuovi progetti di investimento digitale, finalizzati ad **accrescere la qualità dei servizi resi**, di cui ormai la tecnologia rappresenta una componente strutturale imprescindibile ("solo" il 40,2% dei professionisti ha strumenti che consentono ai clienti l'accesso al gestionale) ma **anche la comunicazione a fini promozionali**, ancora poco diffusa tra gli iscritti ("solo" il 40,1% ha un sito web e il 26,8% una pagina social dello studio).

Rientra in una logica organizzativa nuova anche il **rafforzamento di sinergie e collaborazioni con altri professionisti**, indicata dal 43,5% come priorità per il prossimo triennio. Anche in questo caso si tratta di una tendenza a "fare squadra" emersa con la pandemia, e divenuta strategica per molti, in particolare per i piccoli studi, desiderosi più dei grandi di allargare la rete delle collaborazioni.

Si tratta di una logica relazionale già presente nella professione, che privilegia più la dimensione esterna (con altri professionisti) che non quella interna (con altri Consulenti del Lavoro) e che vede, oltre ai naturali rapporti di fornitura e committenza, l'adesione a reti di professionisti per rafforzare la presenza sul mercato (circa il 14% degli intervistati) e la condivisione di servizi, spazi per ottimizzare i costi: il 19,6% degli intervistati lo fa con altri Consulenti del Lavoro, il 25,9% con altri professionisti.

Rispetto all'investimento volto al miglioramento della dimensione organizzativa, **non si riscontra invece una altrettanto marcata proiezione su quella "commerciale"**: l'ampiamiento del mercato, anche oltre i perimetri territoriali, il rafforzamento della comunicazione, così come il potenziamento delle relazioni sul territorio, risultano obiettivi di pari rilevanza solo per una ristretta quota di intervistati.

Anche la **diversificazione dei servizi professionali**, pur reputata prioritaria dal 55,5%, non sembra in prospettiva destinata ad intercettare appieno le nuove opportunità che si creeranno per la consulenza del lavoro. La logica che sembra prevalere tra gli iscritti è più quella di una **diversificazione incrementale** dell'offerta professionale, fatta di micro-innovazioni nell'ambito dei servizi consolidati, piuttosto che un vero ampliamento a tutto il ventaglio di specializzazioni in nuove aree su cui la professione fa fatica a compiere un vero cambio di passo.

In questo quadro, non si può sottovalutare come, pur proiettati in un orizzonte di crescita, **la maggioranza degli iscritti guardi al futuro della professione, e del suo mercato, con timore**: meno della metà (43,6%) pensa fiduciosamente che si creeranno nuove opportunità per i Consulenti del Lavoro, mentre la maggioranza (56,4%) guarda con preoccupazione alla crescente competitività.

Quello che emerge in filigrana è quasi una sorta di prudenza a "non fare il passo più lungo della gamba", a percorrere un cammino di crescita fatto di consolidamenti e piccoli avanzamenti, in una logica di innovazione più adattiva che radicale; una logica che, al tempo stesso, rischia di rallentare i processi e impedire di intercettare appieno le nuove opportunità che si potrebbero venire a creare nei prossimi mesi.

Se questo è lo schema prevalente, va però sottolineato che **le giovani generazioni sono portatrici di un approccio del tutto nuovo alla professione.**

Leggendo trasversalmente il rapporto, si enuclea la specificità di un modello di professione giovanile, fortemente orientato alla specializzazione in campo lavoristico, interessato ai nuovi servizi professionali e che anche in termini organizzativi è ormai del tutto emancipato da quello tradizionale, abbracciando in misura crescente sia l'esercizio in forma associata che logiche di collaborazione e di condivisione con altri professionisti.

Sono loro i portatori di un modo di fare professione nuovo, dinamico e per certi versi molto più aggressivo delle generazioni più adulte: ma che, proprio per questo, vivono con maggiore sofferenza (in quanto limitativa del mercato) la persistenza di un'immagine professionale ancora legata a vecchi stereotipi che fatica ad essere riconosciuta per la pluralità di competenze e servizi che può offrire al mercato.

In questo scenario di proiezione al futuro non vanno trascurate **le criticità che la pandemia ha generato presso un'ampia quota di iscritti.**

Se c'è infatti un effetto visibile e perverso è **l'ampliamento dei divari interni alla professione** innescati proprio con l'emergenza, che ha visto accrescere le differenze tra piccoli e grandi studi, associati ed individuali, Nord e Sud del Paese. **Medi e grandi studi sono riusciti a trasformare la pandemia in opportunità per innovare e riorganizzare la**

**propria attività, puntando al miglioramento delle performance aziendali; di contro, le piccole e piccolissime realtà hanno sviluppato un approccio più adattivo**, volto a soddisfare le richieste emergenziali del mercato, senza una vera e propria visione di cambiamento orientata al futuro.

L'emergenza ha lasciato anche tra i Consulenti del Lavoro un **disagio profondo**. Quasi il 20% di professionisti valuta negativamente la propria situazione lavorativa; il 24,8% ha visto ridurre il fatturato nel corso del 2020 e un 17,3% prevede lo stesso andamento nel 2021.

Sono infine il 16,5% gli iscritti che, interrogati sul futuro, affermano che **vorrebbero lasciare l'attività**, il 7,1% per cambiare lavoro oppure cercarne uno simile alle dipendenze. Pesano nella scelta non solo le esigenze di vita privata e familiare (24,7%), ma anche il fatto che l'attività in proprio è divenuta troppo faticosa (24,3%) e non garantisce livelli di reddito adeguati (21,8%).

Da questo punto di vista **le donne appaiono il segmento più affaticato**. Pur avendo risposto con uguale tempestività ed efficacia alla crisi, le professioniste continuano a scontare le difficoltà, ancora tutte prevalentemente femminili, del combinare sfera familiare e professionale: sono circa il **7% le intervistate che dichiarano di avere rinunciato alla maternità per conseguire i propri obiettivi professionali, ma tra le under 35 e le 35-44enni il valore sale rispettivamente al 10,5% e 11,7%**.

A ciò si aggiunge una difficoltà tutta specifica con il mercato, che molte di loro individuano come l'ambito in cui più si fa fatica a vedere riconosciute le pari opportunità, in particolare nell'acquisizione dei clienti più grandi e nel valore degli incarichi.

## 2. L'UNIVERSO DEI CONSULENTI DEL LAVORO

### 2.1. Le caratteristiche degli intervistati

Il report che segue presenta nel dettaglio i risultati dell'indagine svolta presso gli iscritti agli Ordini dei Consulenti del Lavoro tra l'11 e il 20 ottobre 2021 tramite la somministrazione di un questionario a struttura chiusa per mezzo della piattaforma on line della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro. Hanno partecipato all'indagine 6.045 iscritti, per un tasso di adesione pari al 23,6%.

Il profilo dei rispondenti ricalca quello dell'universo professionale con una presenza femminile che si attesta al 45,5% (gli uomini sono il 54,5%) e un'età media attorno ai 45-54 anni (il 32,5% degli iscritti appartiene a questa fascia d'età). I giovani con meno di 35 anni sono il 4,3% della popolazione, mentre il 21,8% ha tra i 35 e 44 anni, il 26,4% tra i 55 e 64 anni e il 14,9% più di 65 anni. A livello geografico, il 21,7% dei rispondenti risiede al Nord Ovest, il 19,5% al Nord Est, mentre il 24,3% al Centro e il 34,5% al Sud. (tab. 1)

La distribuzione del campione non presenta forti differenze dal punto di vista territoriale, eccetto una maggiore concentrazione al Sud di uomini (sono il 60,9% degli iscritti) e di giovani appartenenti alla fascia d'età tra i 35 e 44 anni (27,1%).

Sul piano formativo, gli intervistati dichiarano nel 35% dei casi di possedere un diploma di laurea o post laurea che, nella maggior parte dei casi (67,5%), è stato conseguito prima dell'iscrizione all'Albo professionale. Il 37,5% possiede invece il diploma secondario, ma oltre un quarto dei rispondenti (27,4%) non ha risposto alla domanda. I livelli formativi appaiono abbastanza omogenei nel Paese, con una differenza per quanto riguarda i tempi di conseguimento del titolo universitario: mentre al Nord questo è avvenuto prevalentemente prima dell'iscrizione all'Albo (per circa l'81% dei rispondenti), al Centro e soprattutto al Sud, rispettivamente nel 39,8% e 43,6% dei casi, il diploma è stato ottenuto dopo l'iscrizione.

Per quanto riguarda la situazione familiare, il 75,2% dei rispondenti ha dei figli, nel 33,2% dei casi con meno di 15 anni. Il dato risulta ben distribuito a livello geografico, ma al Sud si riscontra una maggiore incidenza di professionisti che hanno figli minori (36,2%).

A livello economico il campione restituisce una distribuzione che vede il 17% dei rispondenti con un reddito medio annuo inferiore ai 25 mila euro, mentre il 25,5% si colloca tra i 25 e 50 mila. Presentano un reddito superiore ai 50 mila euro il 28,3% degli intervistati: il 12,2% tra 50 e 70 mila, l'8% tra 75 e 100 mila, mentre un altro 8,1% superiore ai 100 mila. Il dato risulta molto variabile a livello geografico, ma si tratta di informazioni indicative considerando anche che quasi un intervistato su tre (29,3%) non ha risposto alla domanda.

**Tab. 1 - Il profilo dei rispondenti per area geografica (val. %)**

	<b>Nord- ovest</b>	<b>Nord-est</b>	<b>Centro</b>	<b>Sud e isole</b>	<b>Totale</b>
<b>Genere</b>					
Donne	48,8	49,9	48,2	39,1	45,5
Uomini	51,2	50,1	51,8	60,9	54,5
<b>Età</b>					
fino a 34 anni	5,7	5,8	3,6	3,2	4,3
35-44 anni	16,4	20,0	20,6	27,1	21,8
45-54 anni	31,5	30,5	33,3	33,8	32,5
55-64 anni	28,0	24,8	27,6	25,4	26,4
65 anni e oltre	18,4	18,8	14,9	10,5	14,9
<b>Titolo di studio</b>					
Diploma secondario	38,8	35,1	39,8	36,5	37,5
Laurea e oltre	34,2	37,9	32,6	35,7	35,0
Non risponde	27,1	27,1	27,5	27,8	27,4
<b>Periodo di conseguimento laurea</b>					
Dopo iscrizione all'albo	18,9	19,7	39,8	43,6	32,5
Prima dell'iscrizione all'albo	81,1	80,3	60,2	56,4	67,5
<b>Presenza di figli</b>					
No	25,9	24,4	24,0	24,8	24,8
Si	74,1	75,6	76,0	75,2	75,2
<i>di cui con meno 15 anni</i>	30,7	32,3	32,0	36,2	33,2
<b>Classi di reddito medio annuo</b>					
Meno di 10.000	0,7	0,5	2,2	7,2	3,3
Da 10.000 a 25.000	6,4	5,8	14,8	22,1	13,7
Da 25.000 a 50.000	24,3	22,8	28,2	25,8	25,5
Da 50.000 a 75.000	14,4	15,4	12,8	8,6	12,2
Da 75.000 a 100.000	11,2	12,3	7,2	3,9	8,0
Oltre 100.0000	14,2	13,5	5,9	2,8	8,1
Non risponde	28,8	29,7	28,9	29,6	29,3
<b>TOTALE</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## 2.2. L'esercizio della professione

Il quadro professionale offerto dall'indagine si presenta molto omogeneo, con il **91,9% degli iscritti che esercita l'attività professionale in via principale**. L'immagine che emerge è quella di un universo compatto il cui l'esercizio libero professionale tende ad essere la forma quasi esclusiva di svolgimento dell'attività di consulenza del lavoro che accomuna tutti gli iscritti. Ma vi è quasi un 10% di iscritti che non si riconosce in tale condizione, o perché non esercita la libera professione (3,6%) oppure perché presta tale attività in via secondaria (4,5%) contando su un altro lavoro. (tab. 2)

**Tab. 2 - L'esercizio della libera professione da parte degli iscritti per classe d'età (val. %)**

	Età in classe					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Esercita in via principale (è il principale lavoro)	94,0	91,5	90,8	92,2	93,6	91,9
Esercita in via secondaria (non è il lavoro principale)	2,2	4,3	5,0	4,1	5,4	4,5
Non esercita attività libero professionale	3,7	4,2	4,2	3,8	1,0	3,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tra coloro che non esercitano in alcun modo l'attività professionale (3,6%) la maggioranza (86,9%) svolge un lavoro dipendente presso aziende private (36,6%), studi professionali (31,5%) e Caf/associazioni (18,3%). Tra chi invece esercita in via secondaria è alta la quota (40,2%) di quanti svolgono un lavoro autonomo, per lo più libero professionale (23,6%). (tab. 3)

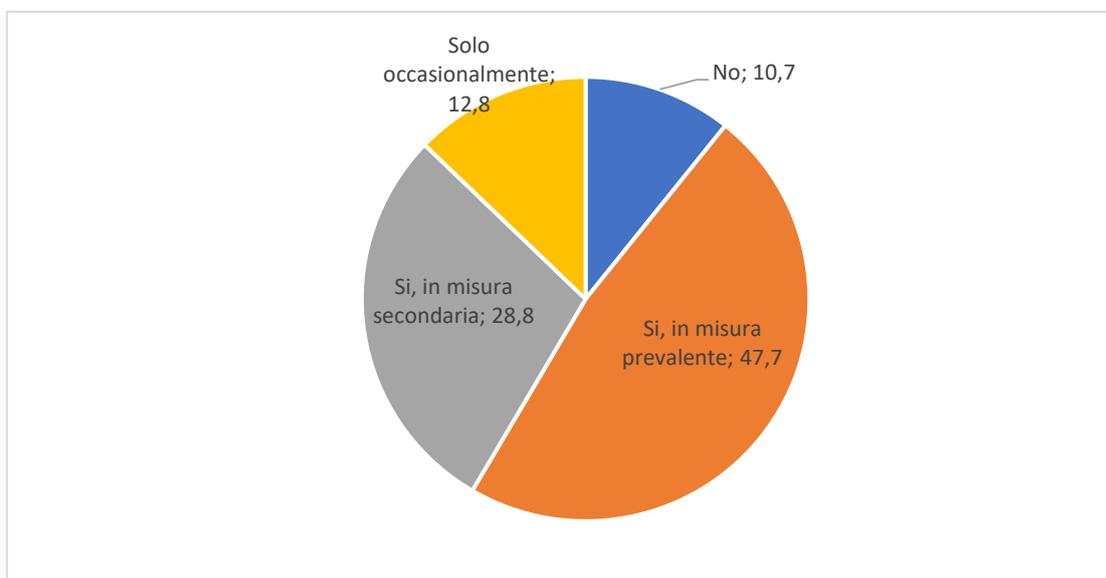
In ogni caso, anche laddove i Consulenti iscritti non esercitano la professione o lo fanno in via residuale, **l'occupazione principale comporta lo svolgimento di attività strettamente legate alla consulenza del lavoro**: il 47,7% afferma infatti di svolgerle "prevalentemente", il 28,8% in misura secondaria. Solo il 12,8% dichiara di farlo occasionalmente mentre il 10,7% mai. (fig. 1)

**Tab. 3 - Attività principale degli iscritti che non esercitano la professione di Consulente del Lavoro oppure la esercitano in via secondaria (val. %)**

<b>Attività principale</b>	<b>Esercita in via secondaria</b>	<b>Non esercita attività professionale</b>	<b>Totale</b>
<b>Dipendente</b>	<b>56,4</b>	<b>86,9</b>	<b>70,1</b>
Dipendente di associazioni, Caf, etc	7,7	18,3	12,5
Dipendente di azienda privata	39,8	36,6	38,3
Dipendente di studio professionale	8,1	31,5	18,6
Dipendente pubblico	0,8	0,5	0,6
<b>Autonomo</b>	<b>40,2</b>	<b>4,2</b>	<b>23,9</b>
Altro lavoratore autonomo	16,6	3,8	10,8
Libero professionista diverso da Consulente del Lavoro (avvocato, commercialista, psicologo .... )	23,6	0,5	13,1
<b>Non lavora</b>	<b>3,5</b>	<b>8,9</b>	<b>5,9</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Fig. 1 - Lo svolgimento di attività tipiche della consulenza del lavoro nell'attività principale da parte di chi non esercita la professione o lo fa in via secondaria (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

La quota di iscritti che non svolge libera professione o lo fa in modo residuale risulta omogenea per età, area geografica e genere, non evidenziandosi particolari differenze tra i rispondenti.

Sempre con riferimento a questo gruppo emergono però diversità nell'occupazione principale. Tra gli uomini si riscontra infatti una maggiore incidenza di lavoratori autonomi, e in particolare professionisti (sono il 19% di quanti non esercitano la professione in via principale contro il 7,2% delle donne); mentre tra le donne prevale il lavoro alle dipendenze, sia in aziende private (38,7%) sia in studi professionali (29,4% contro l'8% degli uomini). (tab. 4).

Al Sud si evidenzia una maggiore frequenza di doppie iscrizioni professionali: su 100 Consulenti del Lavoro che non esercitano in forma prevalente l'attività, quasi 18 sono iscritti in altri Albi (prevalentemente commercialisti); mentre soprattutto al Nord Ovest risulta molto più diffuso il lavoro alle dipendenze.

**Tab. 4 - Attività principale degli iscritti che non esercitano la professione di consulente del lavoro oppure la esercitano in via secondaria per genere e area geografica (val. %)**

	Genere		Area geografica				Totale
	Uomo	Donne	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	
<b>DIPENDENTI</b>	<b>59,5</b>	<b>80,9</b>	<b>77,6</b>	<b>75,2</b>	<b>76,0</b>	<b>57,2</b>	<b>70,1</b>
Dipendente di studio professionale	8,0	29,4	26,2	21,1	18,3	11,8	18,6
Dipendente di azienda privata	38,0	38,7	36,4	28,4	48,1	40,1	38,3
Dipendente di associazioni, Caf	12,7	12,3	13,1	25,7	9,6	4,6	12,5
Dipendente pubblico	0,8	0,4	1,9	0,0	0,0	0,7	0,6
<b>AUTONOMI</b>	<b>33,3</b>	<b>14,5</b>	<b>17,8</b>	<b>21,1</b>	<b>20,2</b>	<b>32,9</b>	<b>23,9</b>
Altro libero professionista	19,0	7,2	9,3	13,8	9,6	17,8	13,1
Altro lavoratore autonomo	14,3	7,2	8,4	7,3	10,6	15,1	10,8
<b>NON LAVORA</b>	<b>7,2</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,8</b>	<b>9,9</b>	<b>5,9</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

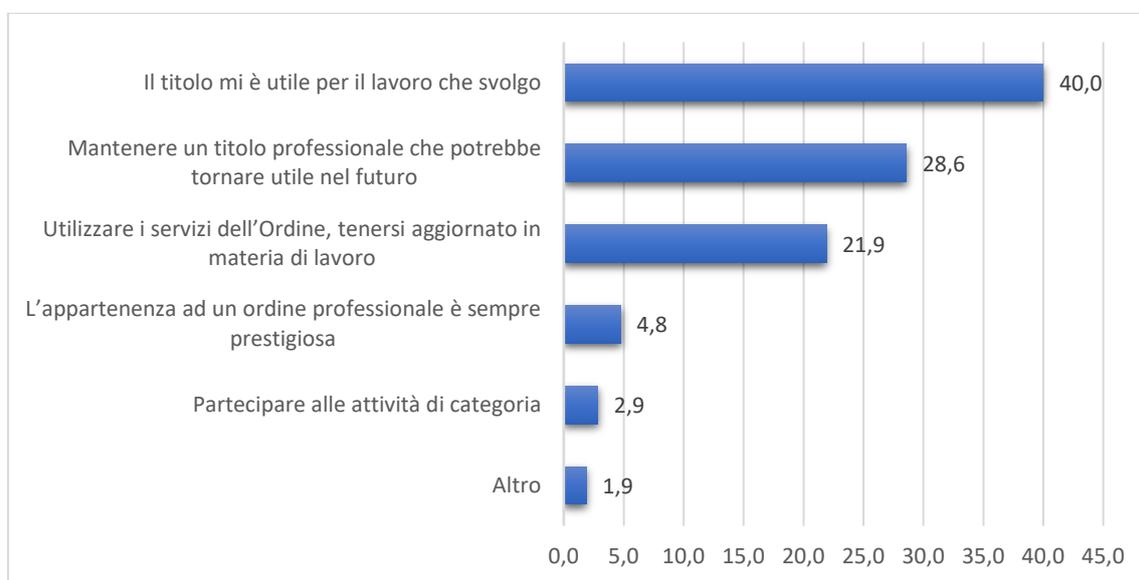
Anche a livello anagrafico lo scenario cambia. Tra i giovani l'iscrizione all'Albo, quando non finalizzata alla libera professione, vede prevalere il lavoro dipendente mentre al crescere dell'età aumenta la quota di quanti esercitano altre libere professioni (36,7% tra gli over 65).

Gli iscritti che non esercitano in alcun modo la libera professione rappresentano uno spaccato di categoria interessante rispetto a cui l'indagine ha cercato di approfondire le

motivazioni che determinano il mantenimento dell'iscrizione all'Ordine e l'eventuale interesse verso lo svolgimento dell'attività in proprio.

**Il mantenimento dell'iscrizione, pur non necessaria ai fini del lavoro svolto, è considerata utile:** così la pensa il 40% degli intervistati appartenenti a questo gruppo. Il 28,6% intende conservarla perché pensa invece che potrebbe tornare di utilità nel futuro, mentre **il 21,9% mantiene l'iscrizione all'Ordine per fruire dei servizi offerti dalla categoria** e tenersi aggiornato. Del tutto marginali risultano altre motivazioni come, ad esempio, la possibilità di partecipare alle attività di categoria (2,9%) o il prestigio derivante dall'appartenenza ad un Ordine professionale (4,8%). (fig. 2)

**Fig. 2 - Le motivazioni di iscrizione all'Ordine degli iscritti che non esercitano attività libero professionale (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Rispetto alla prospettiva di dedicarsi nel futuro all'attività libero professionale è il 36,3% a mostrare interesse:** il 29,4% dichiara di essere intenzionato prima o poi a "mettersi in proprio", mentre il 6,9% afferma che sta progettando di farlo a breve. (tab. 5)

Tale quota risulta più alta tra i giovani. Il 12,5% degli under 35 sta già programmando di passare all'attività in proprio, mentre già nelle fasce d'età successive tale dimensione progettuale appare meno concreta e più dilazionata nel tempo: tra i 35-44enni, quasi la metà degli iscritti che attualmente non esercita (47,6%) vede nel proprio futuro la libera professione, ma solo il 5,7% sta elaborando un progetto a breve scadenza.

La maggioranza del campione, tuttavia, non sembra interessato alla libera professione: per il 18,8% le esigenze familiari impediscono di considerarla un'opzione praticabile (tra le

donne la percentuale sale al 24,1%), mentre il 17,6% non vuole rinunciare alla stabilità di un reddito sicuro da lavoro dipendente.

L'8,8% (ma tra le donne il valore sale al 10,9%) afferma invece di non avere risorse adeguate a mettersi in proprio, mentre il 6,9% pensa che il mercato dei servizi di consulenza del lavoro non offra opportunità sufficienti per "fare il salto" verso la libera professione.

**Tab. 5 - L'interesse al futuro esercizio della libera professione da parte di chi non esercita, per genere e classe d'età (val. %)**

<i>Potrebbe essere interessato a svolgere la libera professione?</i>	<b>Genere</b>		<b>Età in classe</b>					Totale
	Uomo	Donne	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Si, sto progettando di farlo a breve	8,5	5,5	12,5	5,7	9,4	5,6	2,3	6,9
Si, penso prima o poi di farlo	29,2	29,5	56,3	41,9	25,6	23,1	18,6	29,4
No, non intendo rinunciare ad un reddito sicuro per uno incerto	18,4	16,8	12,5	15,2	19,4	21,3	9,3	17,6
No, non c'è sufficiente mercato per i servizi di consulenza del lavoro	9,0	5,0	6,3	4,8	5,0	8,3	16,3	6,9
No, le mie esigenze familiari e private non me lo permettono	13,2	24,1	6,3	18,1	18,1	25,0	11,6	18,8
No, non ho risorse economiche sufficienti ad avviare attività in proprio	6,6	10,9	6,3	8,6	13,1	5,6	2,3	8,8
No, per altri motivi	15,1	8,2	0,0	5,7	9,4	11,1	39,5	11,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

### 3. L'ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE

#### 3.1. Abitare la complessità: l'evoluzione del modello organizzativo

L'analisi delle risposte sui temi legati alle attività e alle modalità organizzative della professione consente di tracciare il profilo di complessità che sta emergendo in questi anni per i Consulenti del Lavoro.

Il tendenziale spostamento verso modelli organizzativi in grado di rispondere ad una domanda sempre più specialistica e, per certi aspetti, anche più competente, trova un **riflesso immediato nella dimensione dello studio, nelle modalità di svolgimento delle attività, nel presidio di tematiche emergenti per le quali la competenza del Consulente del Lavoro può rappresentare la risposta più efficace.**

Sebbene la maggioranza dei consulenti affermi di svolgere la propria attività in maniera esclusivamente individuale (72,2%), **più di un quarto ha scelto di adottare forme di associazione e integrazione con altri colleghi o con altri professionisti (27,8%)**. Nello specifico, il 15,8% esercita in forma aggregata, come studio associato o STP, mentre l'11,9% combina l'esercizio in forma individuale a quello associato. (tab. 6)

Tab. 6 - Modalità di esercizio della libera professione, per classe di età (val. %)

	Età in classe					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
<b>Esercizio individuale</b>	<b>64,3</b>	<b>74,2</b>	<b>71,4</b>	<b>72,9</b>	<b>72,2</b>	<b>72,2</b>
<b>Esercizio in forma aggregata (STP/associata)</b>	<b>15,7</b>	<b>13,9</b>	<b>15,8</b>	<b>16,8</b>	<b>17,2</b>	<b>15,8</b>
- con altri Consulenti del Lavoro	9,6	7,6	8,9	9,1	10,5	8,9
- con altri professionisti	6,0	6,4	6,9	7,7	6,7	6,9
<b>Esercizio in forma individuale e aggregata</b>	<b>20,1</b>	<b>11,9</b>	<b>12,8</b>	<b>10,3</b>	<b>10,6</b>	<b>11,9</b>
- con altri Consulenti del Lavoro	10,4	4,6	4,7	4,0	5,1	4,8
- con altri professionisti	9,6	7,3	8,1	6,3	5,5	7,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

La preferenza accordata a forme di integrazione che coinvolgono esclusivamente altri Consulenti del Lavoro può essere attribuita a poco meno del 14% del campione (8,9%

esclusivamente in forma associata; 4,8% individuale e in forma associata), **mentre l'apertura ad altri professionisti riguarda il 14%.**

**La tendenza ad aggregarsi appare più evidente tra gli under 35, dove l'esercizio in forma individuale interessa il 64,3% mentre il 35,7% esercita assieme ad altri professionisti, in prevalenza Consulenti del Lavoro.**

Ma è soprattutto a livello geografico che si riscontrano le differenze più significative. **Al Sud prevale un modello organizzativo ancora fortemente individuale, con l'81,6% dei professionisti che esercita come unico titolare** di studio e meno di due su dieci che, al contrario, si sono orientati su modelli più complessi di attività. (tab. 7)

Il Centro ricalca abbastanza fedelmente il profilo nazionale, mentre **al Nord, e in particolare al Nord Est, la professione appare indirizzata verso un modello sempre più evoluto.** Sono infatti il 66,8% al Nord Ovest e il 59,7% al Nord Est i professionisti che esercitano in forma individuale, mentre la restante quota (33,2% al Nord Ovest e 40,3% al Nord Est) si muove su una dimensione ormai consolidata di aggregazione con altri professionisti, più in forma esclusiva che non ibrida, combinando esercizio individuale ed aggregato.

Altro elemento distintivo è **la marcata apertura in queste due aree del Paese verso altre figure professionali: esercita assieme ad altri professionisti di Ordini diversi il 17,2% dei consulenti al Nord Ovest, il 19% al Nord Est, il 10,2% al Centro e il 9,7% al Sud.**

Con riferimento al genere non si riscontrano particolari differenze, salvo una leggera maggiore propensione delle donne all'esercizio in forma individuale (74,5% contro 70,4%).

**Tab. 7 - Modalità di esercizio della libera professione, per area geografica (val. %)**

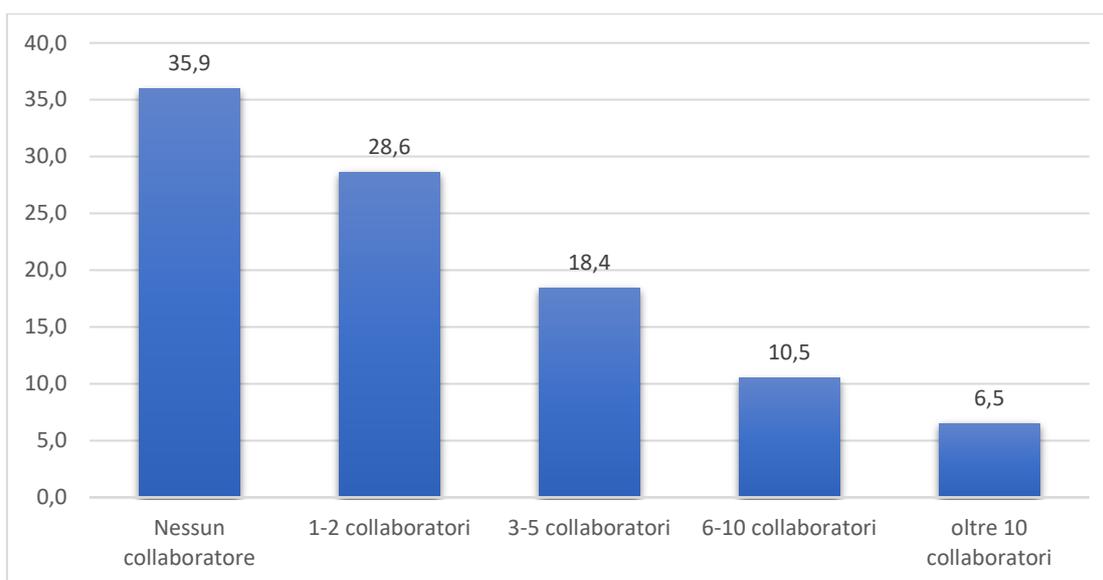
	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	
<b>Esercizio individuale</b>	<b>66,8</b>	<b>59,7</b>	<b>73,3</b>	<b>81,6</b>	<b>72,2</b>
<b>Esercizio in forma aggregata (STP/associata)</b>	<b>19,1</b>	<b>23,3</b>	<b>16,4</b>	<b>9,4</b>	<b>15,8</b>
- con altri Consulenti del Lavoro	10,8	13,8	8,6	5,4	8,9
- con altri professionisti	8,3	9,5	7,8	4,0	6,9
<b>Esercizio in forma individuale e aggregata</b>	<b>14,1</b>	<b>17,1</b>	<b>10,3</b>	<b>9,0</b>	<b>11,9</b>
- con altri Consulenti del Lavoro	5,3	7,6	4,4	3,2	4,8
- con altri professionisti	8,9	9,5	5,8	5,7	7,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

L'evoluzione del modello organizzativo ingloba **una maggiore strutturazione dello studio, che prevede nella stragrande maggioranza dei casi (64,1%)** la presenza di più figure

professionali oltre a quella del titolare. Nello specifico, il 28,6% degli intervistati lavora in studi in cui sono presenti 1-2 collaboratori e/o dipendenti, il 18,4% in studi con altri 3-5 collaboratori, il 10,5% con 6-10 collaboratori mentre nel 6,5% dei casi, il numero dei collaboratori supera le 10 unità. (fig. 3)

**Fig. 3 - Distribuzione degli studi per classe dimensionale (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A livello territoriale, le considerazioni fatte trovano conferma anche nel dato dimensionale.

Al Nord Ovest e al Nord Est rispettivamente solo il 28,3% e 23,9% esercita la professione senza avvalersi del supporto di alcun collaboratore e, di contro, è alta la quota di studi con più di 5 figure, tra dipendenti e collaboratori di vario tipo (rispettivamente 24,5% al Nord Ovest e 29,4% al Nord Est). Di contro, **al Sud quasi la metà del campione (46,9%) esercita la propria attività da solo.** (tab. 8)

La relazione che rende evidente come al crescere della dimensione dello studio aumenti la propensione ad utilizzare modalità che coinvolgono altri professionisti, siano essi Consulenti del Lavoro o meno, è confermata dal fatto che la quota di chi svolge la propria attività in forma esclusivamente individuale passa dal 96% degli studi senza collaboratori al 21,3% degli studi con oltre 10 collaboratori. Nello stesso tempo, quest'ultima categoria dimensionale – che rappresenta tuttavia poco più del 6% del campione – prevede il coinvolgimento di altri professionisti nel 45,1% dei casi, di cui il 24,7% esclusivamente in forma associata e il 20,4% sia in forma individuale che associata. (tab. 9)

**Tab. 8 - Distribuzione degli studi per classe dimensionale ed area geografica (val. %)**

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	
Nessun collaboratore	28,3	23,3	36,7	46,9	35,9
1-2 collaboratori	26,0	24,0	30,2	31,6	28,6
3-5 collaboratori	21,2	23,4	18,6	14,0	18,4
6-10 collaboratori	13,5	15,8	10,6	5,6	10,5
oltre 10 collaboratori	11,0	13,6	3,9	1,7	6,5
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Tab. 9 - Modalità di esercizio della libera professione per dimensioni dello studio (val. %)**

	Dimensioni dello studio					Totale
	Nessun collaboratore	1-2 collaboratori	3-5 collaboratori	6-10 collaboratori	oltre 10 collaboratori	
<b>Esercizio individuale</b>	<b>96,0</b>	<b>75,8</b>	<b>59,2</b>	<b>34,9</b>	<b>21,3</b>	<b>72,2</b>
<b>Esercizio in forma aggregata (STP/associata)</b>	<b>1,6</b>	<b>13,9</b>	<b>24,9</b>	<b>37</b>	<b>44,5</b>	<b>15,9</b>
- con altri Consulenti del Lavoro	0,7	9,1	14,4	20,9	19,8	9
- con altri professionisti	0,9	4,8	10,5	16,1	24,7	6,9
<b>Esercizio in forma individuale e aggregata</b>	<b>2,4</b>	<b>10,3</b>	<b>15,9</b>	<b>28,1</b>	<b>34,2</b>	<b>11,9</b>
- con altri Consulenti del Lavoro	0,9	4,6	6,6	10,2	13,8	4,8
- con altri professionisti	1,5	5,7	9,3	17,9	20,4	7,1
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Questo graduale allargamento del perimetro dello studio professionale ad altre competenze e a un'organizzazione più strutturata porta a una configurazione dell'attività che, in media, **coinvolge, oltre al titolare, almeno altre tre persone fra collaboratori e dipendenti (2,86)**. Emerge così una dimensione media dello studio dove trovano spazio, accanto al personale di supporto prevalentemente con contratto di lavoro dipendente (1,40), anche altri Consulenti del Lavoro (talvolta come dipendenti), ma anche commercialisti e avvocati. (tab. 10)

**Tab. 10 – Struttura e dimensione dello studio professionale, oltre al titolare, collaboratori e dipendenti a tempo indeterminato e a termine (val. medi)**

Collaboratori e altro personale	Totale	Di cui dipendenti (tempo indeterminato e termine)
Consulenti del lavoro	0,98	0,39
Avvocati	0,12	0,00
Commercialisti	0,42	0,08
Altri professionisti	0,08	0,01
Altro personale	1,67	1,40
Totale collaboratori e/o dipendenti che lavorano nello studio/società	2,86	1,65

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

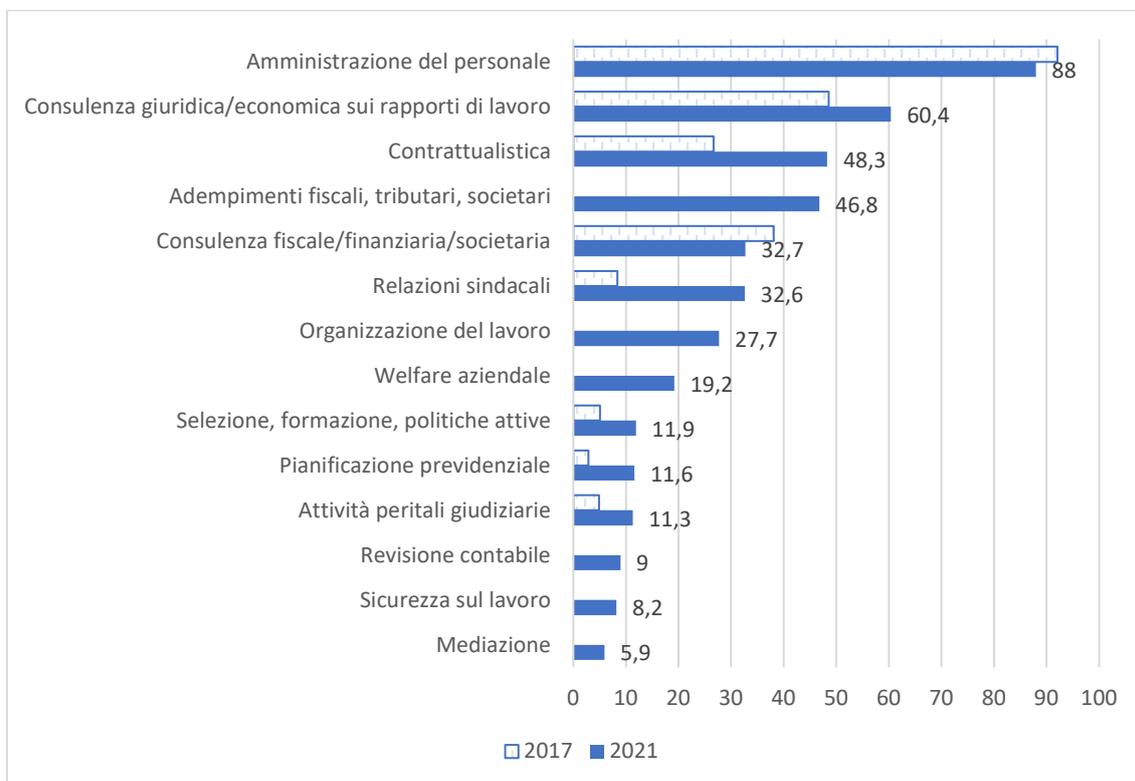
### 3.2. La diversificazione dell’offerta dei servizi

All’estensione delle potenzialità dello studio si accompagna una copertura più ampia delle diverse componenti dell’offerta professionale.

**Il *core business* del consulente è generalmente concentrato sull’amministrazione del personale e sulla consulenza giuridica ed economica relativa ai rapporti di lavoro:** su questi due ambiti convergono le risposte della maggioranza del campione, con percentuali dell’88%, nel primo caso, e del 60,4% nel secondo caso. Percentuali superiori al 40% si riscontrano in attività come la contrattualistica (48,3%), gli adempimenti fiscali, tributari e societari (46,8%), la consulenza fiscale, finanziaria e societaria e le relazioni sindacali (fig. 4).

Su un versante tendenzialmente innovativo, anche rispetto alla precedente rilevazione sui consulenti condotta nel 2017, si collocano ambiti di attività come l’organizzazione del lavoro (27,7% delle risposte), il welfare aziendale (19,2%), la pianificazione previdenziale (11,6%), ma anche temi oggi molto importanti come le crisi di impresa (6,5%) o la mediazione (5,9%).

**Fig. 4 – Ambiti di attività professionale nei quali lo studio eroga servizi, confronto 2017-2021 (val. %) (\*)**



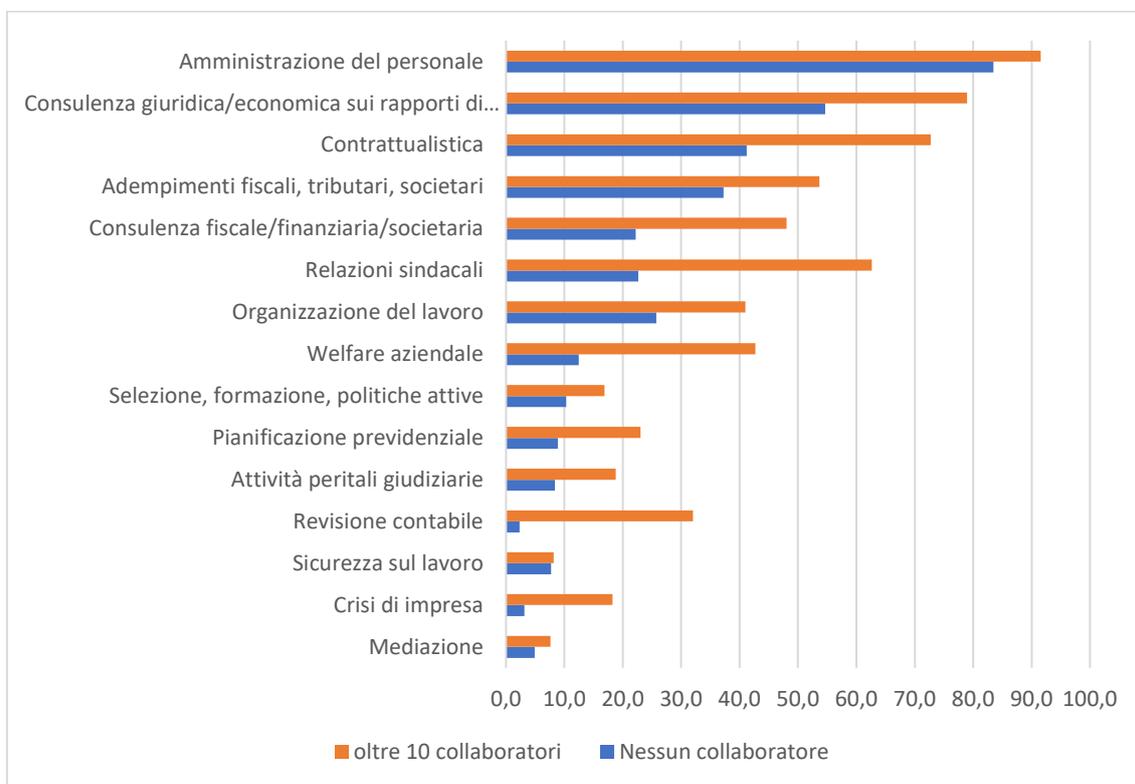
(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Per quanto non completamente comparabili, il confronto con i risultati dell'indagine svolta nel 2017 (ENPA CL-Censis, *Crescita e consolidamento nel futuro dei Consulenti del Lavoro*) mostrano una **netta diversificazione dell'attività dei professionisti in direzione della consulenza in materia lavoristica**. Se la **materia fiscale segna infatti una diminuzione**, crescono invece significativamente (laddove comparabili) tutte le funzioni legate alla consulenza giuridica ed economica sui rapporti di lavoro, la contrattualistica e le relazioni sindacali.

**Le modalità organizzative risultano determinanti nel definire l'offerta di servizi.** Tra i piccoli studi è prevalente l'amministrazione del personale e importante è l'offerta professionale in ambito fiscale (soprattutto adempimenti), mentre all'aumentare delle dimensioni di studio cresce e si diversifica sempre più l'offerta specialistica nel campo della consulenza del lavoro. (fig. 5)

**Fig. 5 - Ambiti di attività professionale nei quali lo studio eroga servizi, per dimensioni dello studio (val. %)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tale differenza si riflette anche a livello territoriale. Al **Sud risulta più alta che nel resto del Paese la quota di studi che offrono consulenza fiscale, finanziaria (53,9%) o adempimenti fiscali (47,2%)** così come selezione del personale e politiche attive (15,7%) e sicurezza sul lavoro (11,2%); ma per quanto riguarda servizi più innovativi (welfare aziendale, pianificazione previdenziale), o più specializzati sulla materia lavoristica (consulenza giuridica ed economica sui rapporti di lavoro, contrattualistica, relazioni sindacali), si riscontrano mediamente valori più bassi della media. (tab. 11)

In maniera coerente con la crescente complessità della domanda e con il necessario adeguamento delle professionalità di cui disporre, circa un terzo dei consulenti riconosce nella "multidisciplinarietà" la vocazione fondamentale dello studio (29,1%), fermo restando che il 62,5% si identifica con una visione più tradizionale della consulenza. (fig. 6)

Il restante 8,4% sceglie la consulenza fiscale come fattore identitario.

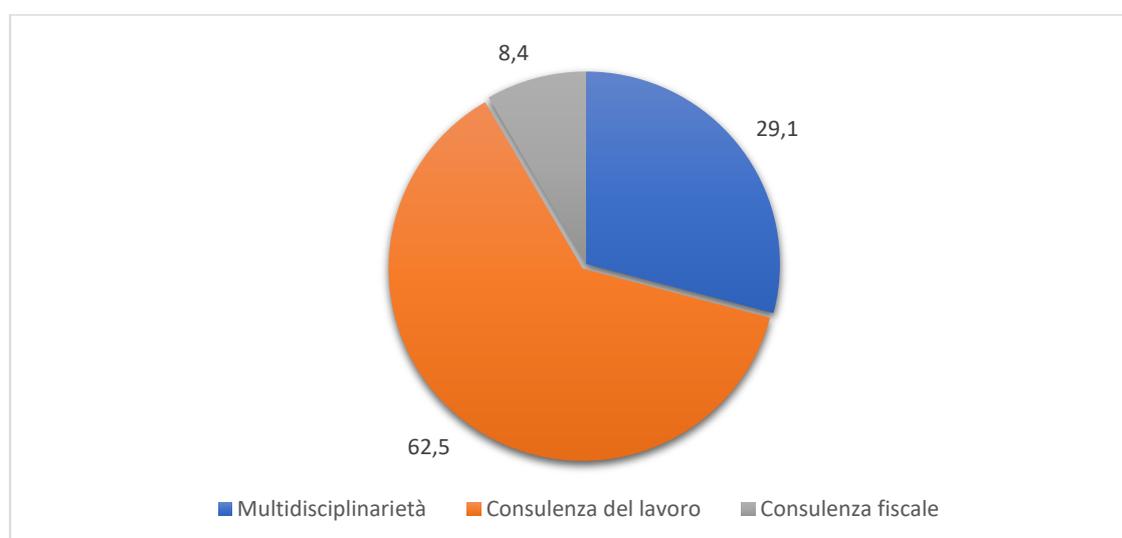
**Tab. 11 – Ambiti di attività professionale nei quali lo studio eroga servizi, per area geografica (val. %)**

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	
Amministrazione del personale	91,2	89,4	88,2	85,0	88,0
Consulenza giuridica/economica sui rapporti di lavoro	66,1	67,3	59,4	53,9	60,4
Contrattualistica	53,7	56,2	47,4	41,1	48,3
Adempimenti fiscali, tributari, societari	42,4	43,0	53,2	47,2	46,8
Consulenza fiscale/finanziaria/societaria	29,0	29,9	37,8	33,1	32,7
Relazioni sindacali	40,2	42,2	29,7	24,8	32,6
Organizzazione del lavoro	27,8	28,2	26,2	28,4	27,7
Welfare aziendale	25,8	28,4	15,5	12,6	19,2
Selezione, formazione, politiche attive	9,9	9,0	10,5	15,7	11,9
Pianificazione previdenziale	13,7	15,4	9,0	9,9	11,6
Attività peritali giudiziarie	9,7	9,4	11,2	13,5	11,3
Revisione contabile	8,9	11,9	9,0	7,5	9,0
Sicurezza sul lavoro	6,0	6,1	7,4	11,2	8,2
Crisi di impresa	7,1	7,4	6,4	5,6	6,5
Mediazione	5,0	3,3	5,8	7,9	5,9

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Fig. 6 – Descrizione dell'attività professionale che meglio identifica la vocazione dello studio (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Anche in questo caso lo spartiacque fra la forma associata e la forma individuale che si utilizza nell'esercizio dell'attività segna la differenza fra chi orienta la vocazione dello studio verso la multidisciplinarietà e chi si concentra sui fondamentali della consulenza del lavoro: si dichiara "multidisciplinare" il 38,7% dei consulenti che utilizzano la forma associata e il 47,5% dei consulenti che adottano entrambe le modalità, mentre il 66,7% di chi svolge l'attività in maniera esclusivamente individuale tende ad identificarsi con il perimetro consolidato della professione. (tab. 12)

**Tab. 12 – Descrizione dell'attività professionale che meglio identifica la vocazione dello studio, per modalità di esercizio dell'attività professionale del consulente (val. %)**

	Modalità di esercizio dell'attività professionale		
	Associata	Individuale	Totale
Multidisciplinarietà	38,7	23,7	29,1
Consulenza del lavoro	55,4	66,7	62,5
Consulenza fiscale	5,8	9,6	8,4
Totale	100	100	100

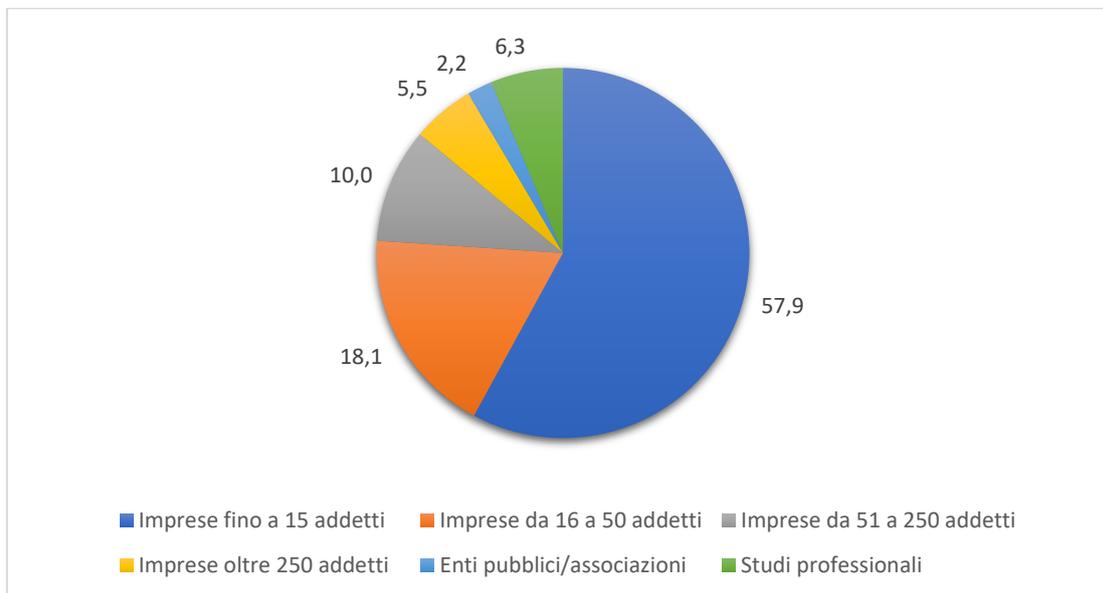
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

### 3.3. Prove di affrancamento dal mercato tradizionale

Una prospettiva privilegiata dalla quale intercettare i segnali di cambiamento della professione è data dal mercato di riferimento del consulente. **La distribuzione del fatturato in base alla tipologia della clientela segnala una prevalenza delle imprese fino a 15 dipendenti (57,9%),** seguita dalla quota che proviene dalle imprese la cui dimensione è compresa fra i 16 e i 50 addetti (18,1%). (fig. 7)

Dalle imprese più grandi i consulenti ottengono un altro 15,5% (10,0% fra le imprese con classe di addetti 51-250; 5,5% fra le imprese con oltre 250 addetti). La parte restante del fatturato trova origine dalle prestazioni rese a Enti pubblici o associazioni (2,2%) o ad altri studi professionali (6,3%).

**Fig. 7 – Il fatturato dello studio professionale per tipologia di clientela (val. medi)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Osservando le distribuzioni del fatturato in base al genere e all'età del consulente si ricava un sostanziale allineamento fra uomini e donne, con queste ultime che presentano una quota leggermente maggiore fra le imprese di minori dimensioni (59,0% contro il 56,8% degli uomini, nel caso delle imprese fino a 15 addetti; 18,5% contro il 17,8% degli uomini, se si guarda alle imprese con 16-50 addetti).

Più articolata risulta la discriminante dell'età: da questo punto di vista si osserva, fra i consulenti con un'età fino a 34 anni, un peso relativo maggiore nel fatturato proveniente dalle imprese con più di 250 addetti (10,9 contro il 5,5 del totale) e, fra i consulenti più anziani, un maggior ritorno, in generale, dalla clientela imprenditoriale con dimensioni più ampie (solo il 46,0% del fatturato può essere attribuito alle imprese più piccole) (tab. 13).

Ma è attraverso la variabile del reddito medio annuo che la disaggregazione propone una lettura in base alla quale, per i clienti costituiti da imprese, a redditi crescenti dei consulenti corrispondono dimensioni più ampie delle organizzazioni che si rivolgono agli stessi consulenti.

Solo il 37,2% del fatturato realizzato dai professionisti con redditi superiori ai 100mila euro proviene dalle imprese con un numero di addetti fino a 15, mentre per chi dichiara un reddito inferiore ai 25mila euro, la quota di fatturato derivante da imprese minori è pari al 77,2%. (tab. 14)

Valori inferiori di fatturato realizzato con le imprese a minore dimensione si registra fra i consulenti con un reddito medio che va dai 25mila e 50mila euro (64,7%) e fra i consulenti il cui reddito è compreso fra i 50mila e i 100mila euro (55,8%).

**Tab. 13 – Il fatturato dello studio professionale per tipologia di clientela. Genere e classe d’età del consulente (val. medi)**

Tipologia di clientela	Età in anni					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Imprese fino a 15 addetti	56,5	63,9	58,7	57,4	46,0	57,9
Imprese da 16 a 50 addetti	16,9	15,1	17,5	19,9	23,0	18,1
Imprese da 51 a 250 addetti	9,6	7,2	10,8	10,3	12,9	10,0
Imprese oltre 250 addetti	10,9	3,0	5,6	4,3	8,5	5,5
Enti pubblici/associazioni	1,9	1,1	2,9	1,8	3,4	2,2
Studi professionali	4,1	9,7	4,4	6,3	6,0	6,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Tab. 14 – Il fatturato dello studio per tipologia di clientela, per il reddito medio annuo del consulente (val. medi)**

Tipologia di clientela	Reddito medio annuo (€)					Totale
	Meno di 25.000	Da 25.000 a 50.000	Da 50.000 a 100.000	Oltre 100.0000	Non indica	
Imprese fino a 15 addetti	77,2	64,7	55,8	37,2	58,6	57,9
Imprese da 16 a 50 addetti	7,0	16,6	20,8	24,6	18,4	18,1
Imprese da 51 a 250 addetti	4,6	7,5	9,7	18,3	9,5	10,0
Imprese oltre 250 addetti	3,2	3,3	4,8	11,2	5,0	5,5
Enti pubblici/associazioni	1,7	1,0	2,8	3,4	2,1	2,2
Studi professionali	6,3	7,0	6,1	5,4	6,5	6,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

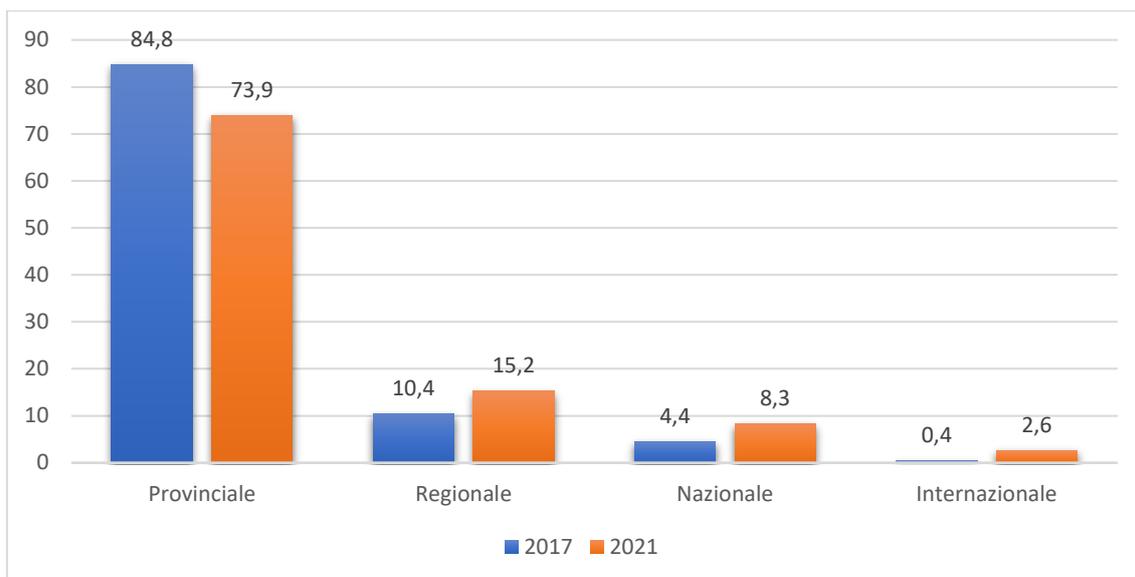
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Un segnale in controtendenza rispetto alla concentrazione del fatturato nell’ambito strettamente locale o provinciale proviene dal confronto fra i risultati della presente indagine con quelli ricavati dalla precedente, relativa al 2017.

**Si riduce di circa nove punti percentuali la componente provinciale del fatturato, mentre crescono tutte le altre aggregazioni territoriali: a livello regionale si passa dal 10,4% del**

**2017 al 15,2% del 2021; a livello nazionale si registra un aumento di quattro punti circa (dal 4,4% all'8,3%) e, sebbene chiaramente minoritario, il fatturato sull'estero passa dal 0,4% al 2,6%. (fig. 8)**

**Fig. 8 – Il fatturato dello studio professionale per ambito territoriale della clientela di riferimento. Confronto 2017 e 2021 (val. medi)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Anche in questo caso il risultato in termini di reddito medio annuo appare dirimente fra chi è in grado o meno di cogliere le opportunità in ambiti più estesi. Sebbene la prevalenza del mercato provinciale possa essere riscontrata in tutte le classi di reddito prese in esame (dall'81,6% di chi ha un reddito inferiore a 25mila euro, al 77,5% per i redditi compresi fra i 25mila e i 50mila euro, al 72,7% della classe di reddito 50mila-100mila, fino al 63,4% per i redditi superiori a 100mila euro), **man mano che ci si sposta lungo la scale reddituale, aumenta in maniera lineare la quota di fatturato da clienti presenti al di fuori della provincia di appartenenza.** (tab. 15)

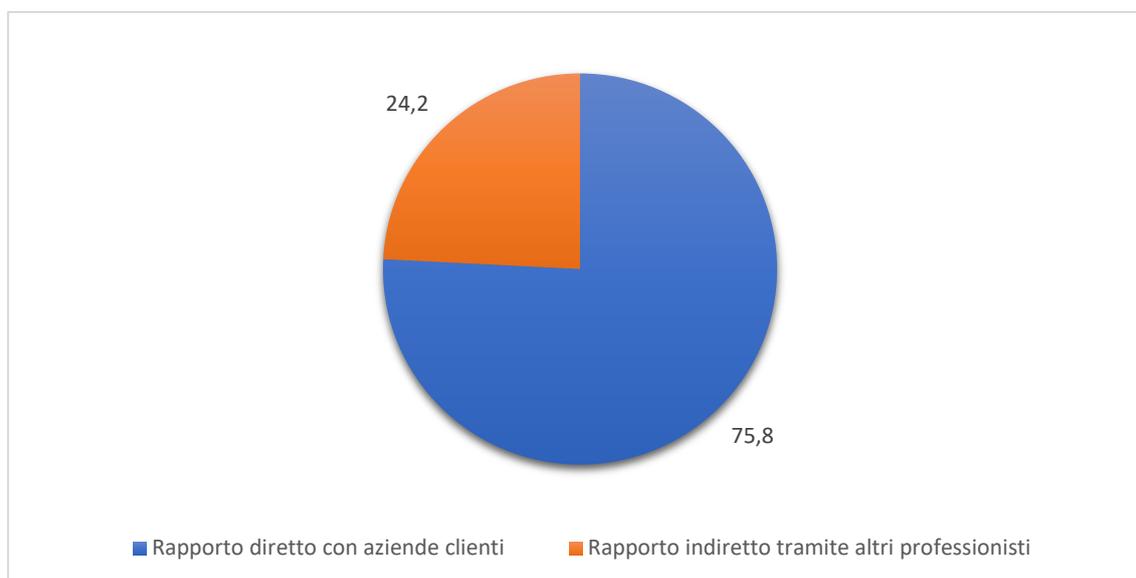
Nel delineare il profilo tradizionale dello studio professionale – che, come si è visto, è caratterizzato, in genere, da una committenza di piccole dimensioni e da un mercato più che altro locale – un altro aspetto contribuisce alla definizione di tale modello: **la modalità di acquisizione degli incarichi professionali. Questa risulta in via maggioritaria diretta, con una quota di fatturato corrispondente pari al 75,8%;** ma il 24,2% proviene da un rapporto indiretto con la clientela, mediato da altri professionisti. (fig. 9)

**Tab. 15 – Il fatturato dello studio per ambito territoriale della clientela di riferimento e in base al reddito medio annuo del consulente (val. %)**

Ambito territoriale	Reddito medio annuo (€)				Totale
	Meno di 25.000	Da 25.000 a 50.000	Da 50.000 a 100.000	Oltre 100.000	
Provinciale	81,6	77,5	72,7	63,4	73,9
Regionale	8,5	15,1	14,5	21,7	15,2
Nazionale	8,4	6,5	9,6	10,3	8,3
Internazionale	1,5	0,9	3,2	4,6	2,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Fig. 9 – Il fatturato dello studio in funzione delle modalità di acquisizione degli incarichi professionali (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Se si mette in relazione questa distribuzione con la dimensione dello studio si individua una maggiore capacità promozionale da parte degli studi più grandi. Fra questi ultimi, la quota del fatturato acquisito con un rapporto diretto supera l'80% già negli studi con

un'organizzazione che prevede il contributo di 3-5 collaboratori, fino a raggiungere l'84,1% nel caso di studi con una dimensione superiore alle 10 unità. (tab. 16)

**La “dipendenza” degli studi più piccoli dall'intervento di altri soggetti che gestiscono direttamente il rapporto con il cliente finale si riflette in una quota di fatturato “indiretto” che arriva al 32,5%, in assenza di collaboratori e al 23,9% se si prendono in considerazione strutture al massimo con due collaboratori.**

**Tab. 16 – Il fatturato dello studio in funzione delle modalità di acquisizione degli incarichi professionali e per dimensione dello studio (val. %)**

Modalità di acquisizione degli incarichi	Dimensioni dello studio					Totale
	Nessun collaboratore	1-2 collaboratori	3-5 collaboratori	6-10 collaboratori	oltre 10 collaboratori	
Rapporto diretto con aziende clienti	67,5	76,1	81,2	81,5	84,1	75,8
Rapporto indiretto tramite altri professionisti	32,5	23,9	18,8	18,5	15,9	24,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Sempre sul versante della “dipendenza”, un segnale importante che riguarda la solidità degli studi professionali è dato da quanta parte del fatturato sia condizionato da incarichi del principale cliente.

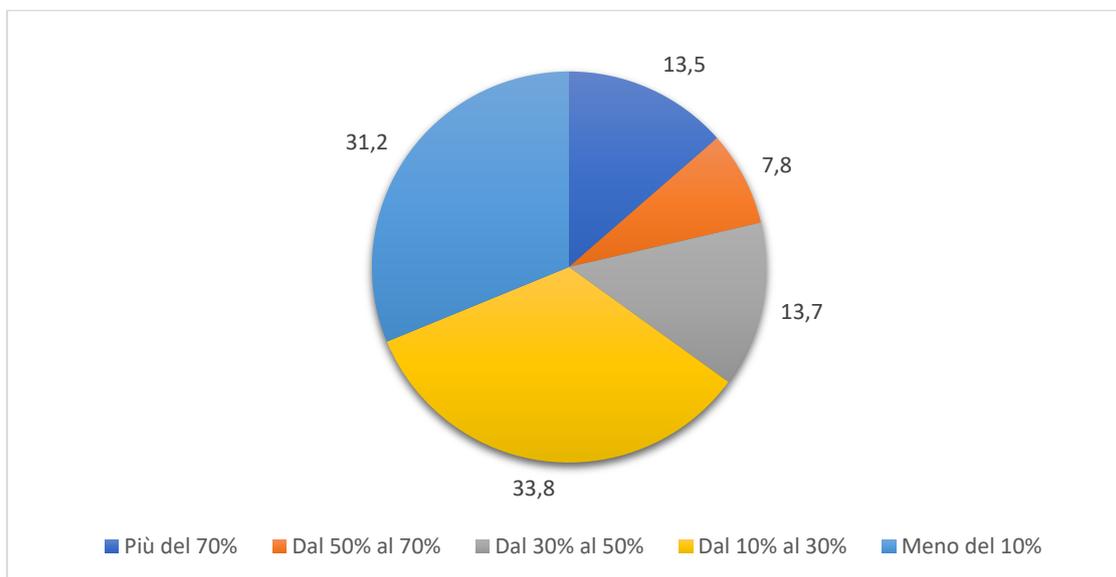
In generale, il 13,5% del campione di professionisti dichiara che più del 70% del fatturato è imputabile a incarichi del cliente principale e il 7,8% realizza un fatturato che dipende da un unico cliente secondo una percentuale che va dal 50 al 70% del totale. (fig. 10)

Per la parte restante del campione, circa i due terzi erogano prestazioni rivolte al primo cliente ricavando fino al 30% del proprio fatturato.

**Il legame stretto con un unico cliente si osserva soprattutto fra i consulenti più giovani.** Nella classe d'età fino a 35 anni questa condizione riguarda almeno due consulenti su dieci, e se si aggiunge chi ha una quota di fatturato proveniente dal principale committente compresa fra il 50 e il 70% del totale, il numero dei consulenti quasi raddoppia (37,4%). (tab. 17).

Fra i più anziani la presenza di un unico cliente in grado di assicurare allo studio più del 70% delle entrate è pari all'11,0% per i consulenti con un'età compresa fra i 55 e i 64 anni e all'11,7% per i consulenti con 65 anni e oltre.

**Fig. 10 – Quota del fatturato dello studio derivante dal principale committente (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Tab. 17 – Quota del fatturato dello studio derivante dal principale committente per classe d'età del consulente (val. %)**

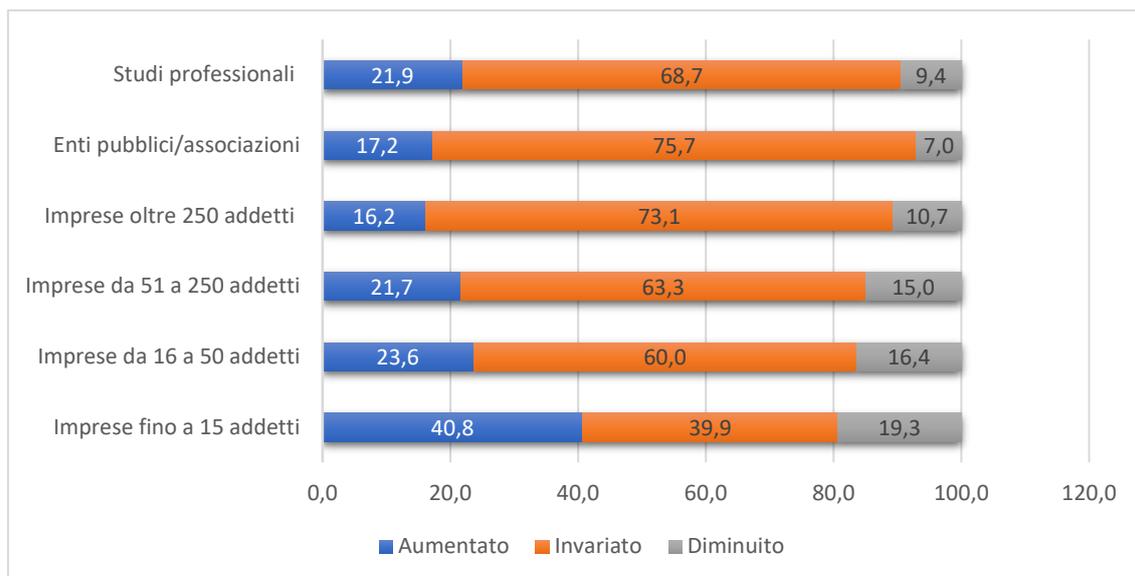
Quota del fatturato principale committente	Età in anni					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Più del 70%	22,3	17,4	13,0	11,0	11,7	13,5
Dal 50% al 70%	15,1	8,8	8,7	6,0	6,2	7,8
Dal 30% al 50%	18,7	16,4	13,6	11,9	11,9	13,7
Dal 10% al 30%	27,1	31,7	33,7	33,8	38,3	33,8
Meno del 10%	16,9	25,6	31,0	37,3	31,9	31,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Nel periodo che comprende gli ultimi tre anni (considerando, quindi, anche gli effetti della pandemia sull'attività professionale dei consulenti) **il mercato di riferimento della professione tende a crescere proprio nel segmento delle imprese minori**: il 40,8% del campione ha visto aumentare la clientela di imprese con meno di 15 addetti e il 23,6% ha riscontrato una variazione positiva anche nelle imprese con un numero di addetti compreso fra le 16 e le 50 unità.

Al netto delle risposte che hanno indicato una sostanziale stabilità nelle diverse tipologie di clientela, **il saldo fra chi ha visto aumentare il numero di clienti e quelli che, al contrario, hanno visto ridursi il volume della domanda, risulta positivo per tutte le tipologie.** (fig. 11)

**Fig. 11 – La variazione della clientela nel corso degli ultimi tre anni per tipologia di clientela (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

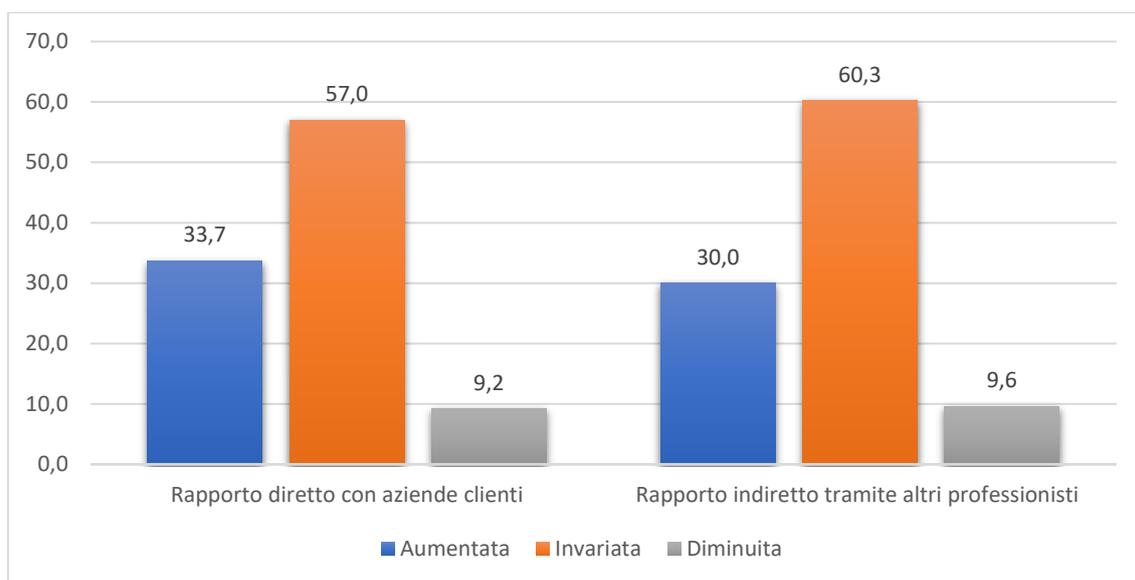
**Aumenta**, sempre negli ultimi tre anni, **anche l’acquisizione diretta di nuovi clienti nel 33,7%** del campione e solo il 9,2% dei consulenti lamenta una riduzione di clienti. Nel caso del rapporto indiretto, la quota di chi ha visto crescere comunque il numero di clienti copre poco meno di un terzo del campione, contro il 9,2% che ha invece riscontrato una diminuzione (fig. 12).

In sintesi, dalla lettura complessiva dei dati e delle informazioni che l’indagine ha evidenziato, si desume, da un lato, la **persistenza di un modello consolidato che coinvolge ancora una parte consistente della professione e che si muove in un mercato tendenzialmente locale, fatto di clienti di ridotta dimensione** e nel quale il professionista mantiene rapporti con un numero ristretto di committenti, tanto da incidere in maniera importante sulla formazione del fatturato dello studio. Tutte queste condizioni si amplificano se si guarda agli studi professionali condotti da giovani consulenti e con un modesto ritorno economico in termini di reddito.

Dall’altro lato, non mancano alcuni **segnali di cambiamento** che, in un contesto generale alquanto complicato, reso ancora più problematico dall’evento della pandemia, **danno conto di un’oggettiva vitalità della professione. Su tutti, si possono citare il tendenziale allargamento dei confini della professione verso ambiti territoriali che vanno oltre il**

**mercato locale e una propensione a una maggiore – ma quanto mai necessaria – integrazione con altre professioni, trovando in questo modo la risposta alla deriva di segmentazione della domanda e puntando, nello stesso tempo, alle opportunità che provengono da prestazioni più complesse sul piano delle competenze e della capacità di offerta.**

**Fig. 12 – La variazione della clientela nel corso degli ultimi tre anni per modalità di acquisizione degli incarichi professionali (val. %)**



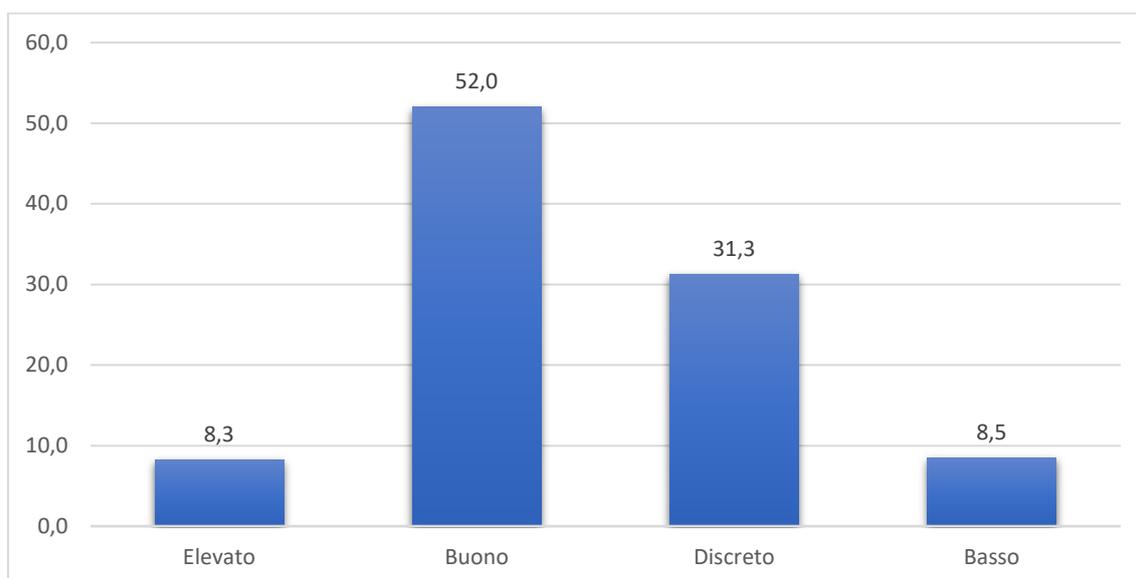
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

### 3.4. I Consulenti nella transizione digitale

La variabile tecnologica, nella sua versione digitale, è ormai una preconditione per spingere l'efficienza e l'efficacia dei servizi professionali e, soprattutto dopo l'esperienza delle restrizioni nella mobilità, per governare al meglio le modalità di comunicazione con i clienti, con il mercato, con la domanda.

Nell'autovalutazione del livello di innovazione del proprio studio, i **Consulenti del Lavoro tendono a promuovere la dotazione tecnologica di cui dispongono. Il 52,0% del campione considera "buono" tale livello e l'8,3% lo giudica "elevato".** (fig. 13) Dall'altra parte, l'8,5% non appare soddisfatto e il 31,3% ne dà un giudizio a malapena sufficiente.

**Fig. 13 – Il livello di innovazione tecnologica presente nello studio del consulente (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

La dimensione dello studio, in base al numero dei collaboratori, incide sulla qualità delle dotazioni tecnologiche. Secondo le valutazioni degli intervistati, anche in questo caso, una maggiore concentrazione di risposte positive nell'ambito degli studi più grandi: nella dimensione superiore ai 10 collaboratori, il livello elevato viene indicato dal 17,6% dei consulenti appartenenti a questa categoria, mentre nella dimensione subito inferiore, da sei fino a dieci collaboratori, il giudizio maggiormente positivo viene espresso dal 14,2% dei consulenti. (tab. 18)

**Tab. 18 – Il livello di innovazione tecnologica presente nello studio del consulente per dimensione dello studio (val. %)**

Livello innovazione	Dimensioni dello studio					Totale
	Nessun collaboratore	1-2 collaboratori	3-5 collaboratori	6-10 collaboratori	oltre 10 collaboratori	
Elevato	4,8	7,5	9,3	14,2	17,6	8,3
Buono	49,1	51,4	55,9	51,2	59,4	52,0
Discreto	35,4	32,0	28,8	27,6	18,9	31,3
Basso	10,6	9,1	6,1	7,0	4,0	8,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Anche con riferimento al genere si evidenziano diversità importanti. **Le donne presentano un orientamento meno marcato all'innovazione rispetto agli uomini: sono l'11,5% (contro il 6,2%) a dichiarare un livello basso e il 34,5% (contro il 28,9%) discreto.**

Mentre dal punto di vista territoriale si prefigura una certa omogeneità nel livello tecnologico. Pochi punti percentuali in più separano le valutazioni che provengono dai consulenti attivi nelle regioni nord-occidentali (9,0% elevato e 50% buono) rispetto alle altre ripartizioni. (tab. 19)

**Tab. 19 – Il livello di innovazione tecnologica presente nello studio del consulente per genere (val. %)**

	Genere		Area geografica				Totale
	Uomo	Donne	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	
Elevato	10,3	5,6	9,6	8,5	7,3	8,0	8,3
Buono	54,7	48,4	51,0	49,9	50,2	54,9	52,0
Discreto	28,9	34,5	31,0	31,6	32,1	30,7	31,3
Basso	6,2	11,5	8,4	10,0	10,4	6,4	8,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

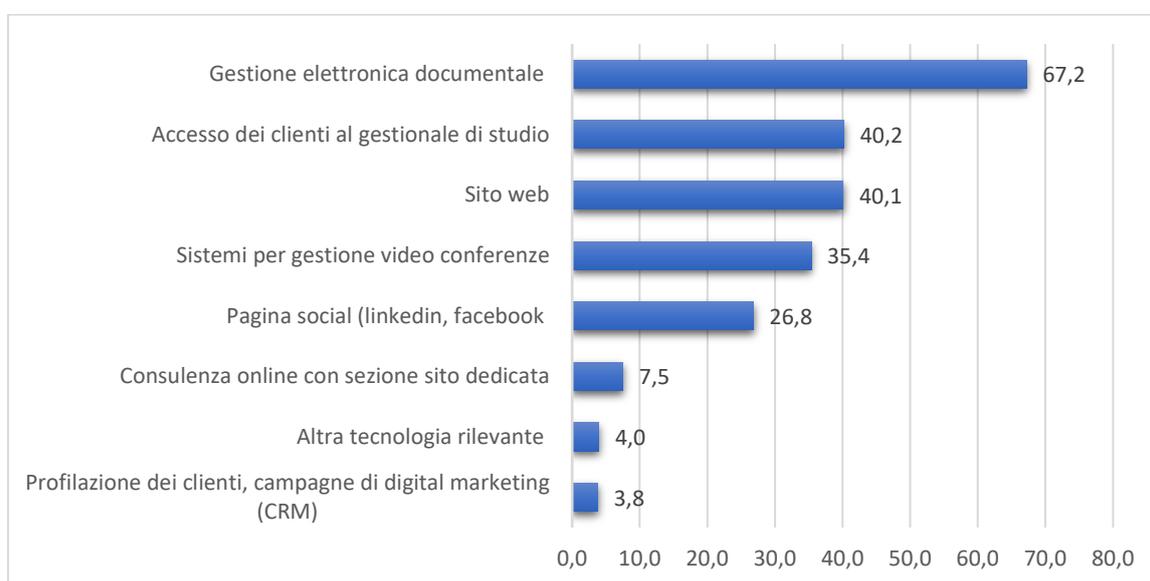
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Scendendo nel dettaglio della **dotazione presente negli studi, la gestione elettronica documentale è la più utilizzata (67,2% sul totale del campione); a distanza si aggiunge l'accesso dei clienti al gestionale di studio (40,2%) e la presenza del sito web (40,1%).** (fig. 14)

La ricerca di soluzioni per un veloce adattamento al lavoro e al contatto da remoto ha sviluppato **l'adozione di sistemi di video conferenza** e, su questo piano, il 35,4% degli studi professionali è oggi dotata di questi strumenti, mentre nell'interlocuzione più generale con la clientela effettiva e potenziale hanno trovato spazio **l'utilizzo professionale di social come LinkedIn o Facebook (26,8%)**.

Più circoscritto è invece l'impiego di strumenti in grado di garantire la **consulenza on line (7,5%)** o la **profilazione dei clienti o, ancora le campagne di digital marketing (3,8%)**.

**Fig. 14 – Strumenti di comunicazione e tecnologie utilizzate negli studi professionali (val. %) (\*)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Nella realtà vissuta dagli studi **la possibilità di sfruttare al meglio le nuove soluzioni di comunicazione e di contatto a distanza tende a dipendere anche dalla dimensione dello studio**. Una dotazione ampia di strumenti di comunicazione e di tecnologie innovative si sposa con una struttura organizzativa in grado di gestire tali strumenti, dato che la facilitazione dei processi che proviene dal digitale non può prescindere da competenze che possano governare la complessità che queste tecnologie portano con sé.

Se si guarda **agli studi con più di 10 collaboratori, si vede chiaramente come in questa dimensione siano presenti tutti gli strumenti presi in considerazione e con percentuali superiori a quelle relative all'intero campione (71,3% contro il 67,2% del totale per quanto riguarda la gestione elettronica documentale, e di seguito per tutte le altre. (tab. 20)**

Di converso, il **gap per gli studi senza collaboratori appare evidente in tutte le tecnologie adottate**, eccetto per le pagine social, dove in questo caso l'utilizzo è tendenzialmente allineato a quanto riportato per l'intero campione di consulenti.

**Tab. 20 – Strumenti di comunicazione e tecnologie utilizzate negli studi professionali per dimensione dello studio (val. %) (\*)**

Strumenti di comunicazione e tecnologie	Dimensioni dello studio					Totale
	Nessun collaboratore	1-2 collaboratori	3-5 collaboratori	6-10 collaboratori	oltre 10 collaboratori	
Gestione elettronica documentale	64,1	68,0	68,3	70,1	71,3	67,2
Accesso dei clienti al gestionale di studio	26,0	35,2	51,6	58,5	71,3	40,2
Sito web	27,1	36,4	46,7	55,6	77,3	40,1
Sistemi per gestione video conferenze	28,1	32,1	37,4	45,8	62,3	35,3
Pagina social (LinkedIn, Facebook)	27,1	25,6	24,4	26,0	39,3	26,9
Consulenza online con sezione sito dedicata	5,6	7,9	7,5	9,6	12,1	7,5
Altra tecnologia rilevante	3,2	4,2	4,8	3,7	5,0	4,0
Profilazione dei clienti, campagne di digital marketing (CRM)	2,9	2,7	4,8	4,7	8,7	3,8

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Un'altra variabile che tende a influenzare la dotazione tecnologica degli studi è poi l'età. Fra i consulenti con meno di 35 anni si osserva una maggiore inclinazione ad utilizzare il sito web o le pagine social rispetto a quanto accade fra i consulenti più anziani. Per il sito web, la distanza fra gli under 35 e il dato medio supera i dieci punti percentuali e rispetto a chi ha un'età compresa fra i 45 e i 54 anni la differenza è di sedici punti (tab. 21).

Per quanto riguarda le pagine social, la maggiore distanza si ha invece con i consulenti con 65 anni e oltre: in questo caso i punti percentuali arrivano a 25.

Se tra uomini e donne si evidenziano differenze soprattutto in merito alla presenza o meno di un sito di studio (42,6% per uomini e 36,7% per le donne) è invece interessante l'analisi territoriale che mostra una **diversificazione anche nella tipologia delle innovazioni apportate**. Mentre **al Nord, e soprattutto Nord Est, queste sono centrate sul miglioramento dell'efficienza dei processi di lavoro e dei servizi offerti** (fornisce l'accesso dei clienti al gestionale di studio il 49,9% degli studi al Nord Ovest e il 51,6% al Nord Est, contro il 40,5% del Centro e il 27,6% del Sud) **al Mezzogiorno si riscontra una maggiore attenzione verso gli aspetti comunicativi "personali"**: il 31,3% dei consulenti ha una pagina

social dello studio, mentre è il 30,6% ad avere un sito web. Al Nord, invece, il rapporto appare nettamente ribaltato: quasi la metà dei consulenti ha un sito web, e meno di un quarto sono presenti sui social. (fig. 15)

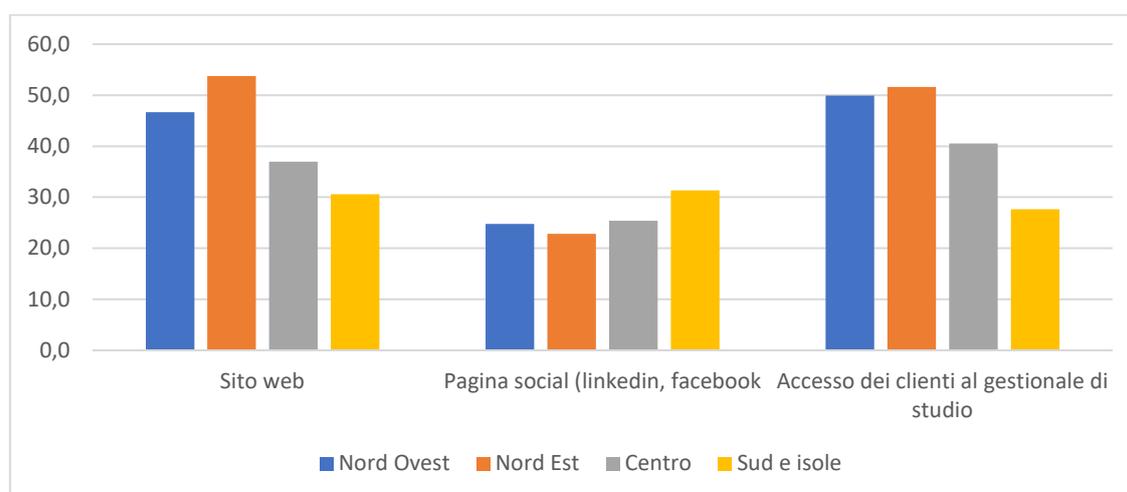
**Tab. 21 – Strumenti di comunicazione e tecnologie utilizzate negli studi professionali per classe d'età (val. %) (\*)**

Strumenti di comunicazione e tecnologie	Età in anni					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Gestione elettronica documentale	65,9	66,3	69,1	67,2	65,1	67,2
Accesso dei clienti al gestionale di studio	42,2	36,3	39,7	42,9	41,7	40,2
Sito web	52,4	40,7	36,4	39,7	44,4	40,1
Sistemi per gestione video conferenze	32,4	32,3	36,1	37,7	34,9	35,4
Pagina social (LinkedIn, Facebook)	48,1	36,7	26,5	23,6	13,2	26,8
Consulenza online con sezione sito dedicata	8,1	8,8	5,3	7,3	10,7	7,5
Altra tecnologia rilevante	3,2	4,2	4,4	3,7	3,4	4,0
Profilazione dei clienti, campagne di digital marketing (CRM)	5,9	5,5	3,4	3,1	2,8	3,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Fig. 15 - Alcuni strumenti di comunicazione e tecnologie utilizzate negli studi professionali per area geografica (val. %) (\*)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Gli investimenti che i Consulenti del Lavoro hanno destinato, in questi anni, all'innovazione tecnologica sono prioritariamente finalizzati al **miglioramento dell'organizzazione dello studio e a una maggiore qualificazione dei rapporti con i clienti**. Sono questi i due principali vantaggi che i professionisti associano all'introduzione di nuove soluzioni tecnologiche: una migliore organizzazione è indicata, infatti, dal 68,1% del campione, mentre un salto di qualità nelle relazioni con la clientela è segnalata dal 58,9% dei consulenti (fig. 16).

**Fig. 16 – I vantaggi che derivano dall'introduzione di innovazioni in campo tecnologico per l'attività di studio (val. %) (\*)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Fra gli altri vantaggi, emerge in particolare **l'effetto sostitutivo che la tecnologia può creare nei confronti di attività routinarie, con i conseguenti benefici in termini di tempo guadagnato (45,6%)**. Oltre alla riduzione dei tempi e all'innalzamento della produttività che ne può derivare (indicato dal 41,9% del campione), un ulteriore vantaggio può provenire dalla maggiore flessibilità organizzativa e dall'opportunità di sviluppare il lavoro da casa (41,6%).

Percentuali superiori al 20% sono, infine, riconducibili alle opportunità di crescita del proprio mercato (30,9%) e all'innalzamento delle competenze digitali dei dipendenti (20,9%).

Se si disaggregano i dati in base all'età del consulente, fra i più giovani si riscontra una maggiore attenzione ai vantaggi che si possono conseguire nel miglioramento dei rapporti con la clientela (63,2% contro il 58,9% del totale); **più evidenti agli occhi dei più giovani**

sono anche la maggiore flessibilità del lavoro, inclusa la possibilità di lavorare da remoto (50,8% contro il 41,6% del totale) e le migliori *chance* da cogliere nell'allargare il proprio mercato di riferimento (47,2% contro il 30,9% del totale). (tab. 22)

**Tab. 22 – I vantaggi che derivano dall'introduzione di innovazioni in campo tecnologico per l'attività di studio, per classe d'età (val. %) (\*)**

Vantaggi che derivano dall'introduzione di innovazioni	Età in anni					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Miglioramento organizzazione	64,2	67,2	69,8	68,6	65,9	68,1
Miglioramento dei rapporti con clienti	63,2	57,9	57,5	59,7	60,9	58,9
Riduzione tempo dedicato ad attività routinarie (adempimenti, etc)	48,7	44,7	46,9	43,8	46,6	45,6
Maggiore produttività	47,2	45,3	44,1	38,6	36,5	41,9
Flessibilità organizzativa e lavoro da casa	50,8	48,9	43,7	37,4	31,7	41,6
Opportunità di crescita mercato	47,2	37,7	31,5	27,1	21,8	30,9
Innalzamento competenze digitali dipendenti	17,6	17,2	19,0	21,9	26,5	20,4

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Fra i più anziani, in particolare fra i consulenti con un'età compresa fra i 55 e i 64 anni, si coglie un tendenziale allineamento con il campione complessivo nell'individuare i principali vantaggi (migliore organizzazione e migliori rapporti con i clienti), ma anche una certa freddezza nel considerare i possibili benefici che potrebbero impattare sulla flessibilità o che potrebbero garantire una maggiore presenza sul mercato (rispettivamente 37,4% e il 27,1%).

Dal punto di vista territoriale, la differente tipologia di innovazioni introdotte, condiziona anche gli impatti: **mentre al Sud si apprezza soprattutto il miglioramento dei rapporti con i clienti e, complessivamente, delle maggiori opportunità di mercato, al Nord, dove risulta più diffusa l'adozione di tecnologie funzionali al miglioramento del servizio e della produttività, appaiono più evidenti gli impatti sull'organizzazione e sulle competenze digitali dei collaboratori.**

Altra differenza interessante si rileva in merito al genere, dove le donne sembrano riuscire a cogliere meno degli uomini i vantaggi derivanti dall'innovazione, soprattutto in termini di mercato e di miglioramento della produttività. Più apprezzato, di contro, è tra le professioniste l'opportunità di lavorare da casa. (tab. 23).

**Tab. 23 – I vantaggi che derivano dall'introduzione di innovazioni in campo tecnologico per l'attività di studio, per area geografica e genere (val. %) (\*)**

	Genere		Area geografica				Totale
	Uomo	Donne	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	
Miglioramento dei rapporti con clienti	62,3	54,4	57,5	56,8	58,6	61,0	58,9
Opportunità di crescita mercato	34,3	26,3	29,6	33,2	28,8	31,7	30,9
Miglioramento organizzazione	68,1	68,1	70,0	73,4	69,1	63,4	68,1
Maggiore produttività	46,3	35,9	42,9	44,3	40,5	40,9	41,9
Riduzione tempo dedicato ad attività routinarie	46,1	45,0	47,2	48,3	44,6	43,9	45,6
Innalzamento competenze digitali dipendenti	22,0	18,3	24,2	30,2	17,8	14,6	20,4
Flessibilità organizzativa e lavoro da casa	38,5	45,8	46,0	43,9	42,1	37,4	41,6

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Analizzando di contro **gli ostacoli all'introduzione di innovazioni**, i principali riconducono alla **reale disponibilità di tempo che occorrerebbe dedicare per operare un effettivo salto tecnologico dello studio** (indicato dal 54,6% del campione), al **disallineamento che potrebbe insorgere nei confronti delle imprese clienti** (35,6%), alla spesa che questi investimenti potrebbero generare (25,8%) e anche a un insufficiente dotazione di competenze interne allo studio (23%). (fig. 17)

Meno rilevanti, ma comunque non proprio di secondo piano, sono gli aspetti legati alle resistenze culturali che si accompagnano a una certa dose di scetticismo rispetto ai potenziali vantaggi nel rapporto con i clienti e con il mercato (il 14,9% nel primo caso, l'8,4% nel secondo caso).

Nella lettura degli ostacoli all'innovazione, il crinale rappresentato dall'età dei consulenti porta a separare la componente più giovane dal resto del campione soprattutto nel considerare meno rilevanti la mancanza di competenze e professionalità in grado di sostenere la transizione tecnologica (solo il 19,7% dei consulenti under 35, contro il 23,0% del totale e di chi ha un'età compresa fra i 45 e i 54 anni, il 27,9% degli over 64) e la scarsa diffusione dell'innovazione fra le imprese clienti (29,5% rispetto al 35,6% del dato complessivo). (tab. 24) O al contrario, nel considerare più rilevante, rispetto alle altre fasce

d'età, le resistenze culturali dei professionisti (28,5% per gli under 35, contro il 14,9% del totale).

**Fig. 17 – Gli ostacoli nell'introduzione di innovazioni tecnologiche per l'attività professionale (val. %) (\*)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Tab. 24 – Gli ostacoli nell'introduzione di innovazioni tecnologiche per l'attività professionale, per classe d'età (val. %) (\*)**

Ostacoli all'introduzione di innovazioni	Età in anni					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Mancanza di tempo da dedicare allo sviluppo di tale obiettivo	54,4	54,8	55,8	56,3	49,0	54,6
Scarsa diffusione dell'innovazione tra le imprese clienti	29,5	35,5	35,1	35,4	38,8	35,6
Onerosità degli investimenti	24,4	25,3	27,4	25,3	24,4	25,8
Mancanza di competenze e professionalità	19,7	20,8	23,0	22,8	27,9	23,0
Resistenze "culturali" dei professionisti e/o strutture organizzative	28,5	19,8	15,3	12,1	8,6	14,9
Scarsa utilità nel rapporto con i clienti e mercato	8,8	9,2	6,4	8,1	12,1	8,4
Complessità organizzativa e gestionale che ne deriverebbe	3,1	3,3	4,8	7,4	8,7	5,7
Inefficienze dei servizi di rete dove ha sede lo studio	3,1	2,4	3,0	3,6	3,9	3,2

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Anche a livello di genere emergono alcune specificità. Le donne lamentano più diffusamente la mancanza di tempo da dedicare a tale obiettivo (58,3% contro il 51,9% degli uomini), così come la maggiore onerosità degli investimenti. (tab. 25)

**Tab. 25 – Gli ostacoli nell'introduzione di innovazioni tecnologiche per l'attività professionale, per genere (val. %) (\*)**

	Genere		
	Uomo	Donne	Totale
Mancanza di tempo da dedicare allo sviluppo di tale obiettivo	51,9	58,3	54,6
Scarsa diffusione dell'innovazione tra le imprese clienti	36,9	33,8	35,6
Onerosità degli investimenti	23,6	28,7	25,8
Mancanza di competenze e professionalità esperte	25,4	19,9	23,0
Resistenze "culturali" dei professionisti e/o strutture organizzative	16,6	12,7	14,9
Scarsa utilità nel rapporto con i clienti e mercato	9,7	6,7	8,4
Complessità organizzativa e gestionale che ne deriverebbe	5,9	5,4	5,7
Inefficienze dei servizi di rete dove ha sede lo studio	3,5	2,8	3,2

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

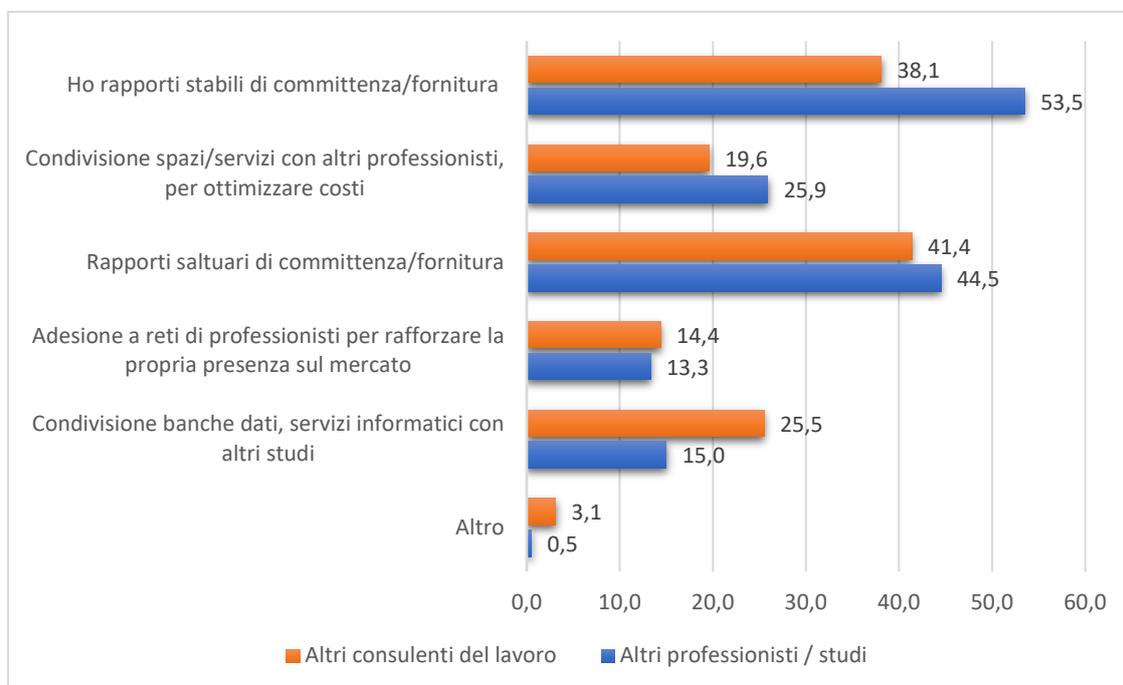
### 3.5. Fiducia e prossimità, valori guida per i professionisti

La dimensione relazionale rappresenta uno degli aspetti fondamentali per la professione di Consulente del Lavoro. La sua declinazione lungo le linee della collaborazione con altri consulenti e altri professionisti, della conoscenza delle esigenze del cliente e della promozione dell'attività professionale per intercettare nuovi clienti punta alla creazione di un rapporto fiduciario che si consolida attraverso la consuetudine delle relazioni stesse.

**Sul piano della collaborazione con altri professionisti, accanto all'esistenza di rapporti di fornitura o committenza che coinvolgono il 53,5% dei consulenti, le relazioni trovano una loro stabilità, non solo attraverso la condivisione di spazi e servizi che mirano alla razionalizzazione dei costi organizzativi (25,9%), ma anche attraverso una formale integrazione per rafforzare la presenza sul mercato (13,3%).** (fig. 18)

Meno spiccata è la tendenza a sfruttare possibili economie di scala e di scopo che potrebbero derivare dalla collaborazione con altri Consulenti del Lavoro, ad eccezione della possibilità di condividere e integrare strumenti come le banche dati e altri servizi informatici che possono rafforzare l'efficienza degli studi professionali (25,5%).

**Fig. 18 – Modalità di collaborazione adottate con altri Consulenti del lavoro e altri professionisti (val. %)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tali orientamenti appaiono trasversali nella categoria, con qualche eccezione. Al Sud, le ridotte dimensioni dell'attività professionale portano ad intrattenere relazioni stabili di committenza e fornitura con altri Consulenti del Lavoro, mentre al Nord e in particolare al Nord Ovest, gli intervistati appaiono molto più proiettati verso le relazioni con altre professionalità, che hanno un maggiore carattere di stabilità.

Ancora, **tra le donne si riscontra un orientamento più accentuato verso la condivisione di servizi e spazi, ma anche dati, sia all'interno della professione che al di fuori**, mentre appare **leggermente più debole la relazionalità di mercato**, con una minore frequenza di rapporti di committenza e fornitura, sia saltuari che stabili dentro la categoria e al di fuori (tab. 26).

**Tab. 26 – Modalità di collaborazione adottate con altri Consulenti del Lavoro e altri professionisti, per genere (val. %) (\*)**

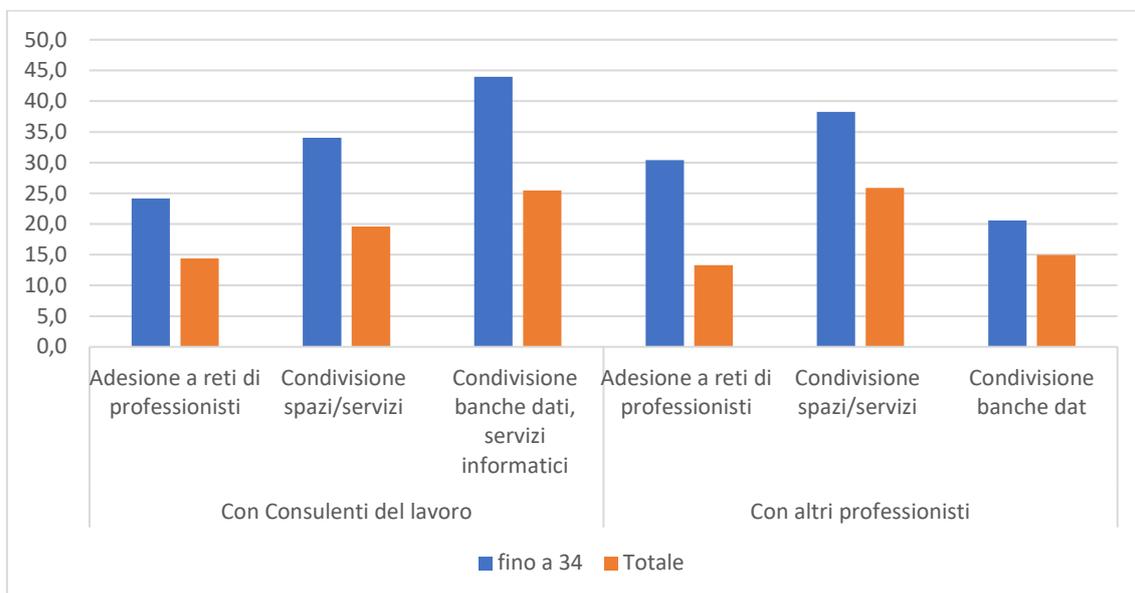
	Con altri Consulenti del Lavoro			Con altri professionisti		
	Uomo	Donne	Totale	Uomo	Donne	Totale
Ho rapporti stabili di committenza/fornitura	39,1	36,6	38,1	54,2	52,5	53,5
Rapporti saltuari di committenza/fornitura	43,6	38,4	41,4	46,4	41,8	44,5
Adesione a reti di professionisti per rafforzare la propria presenza sul mercato	14,1	14,8	14,4	14,4	11,7	13,3
Condivisione spazi/servizi con altri professionisti, per ottimizzare costi	19,7	19,5	19,6	24,3	28,0	25,9
Condivisione banche dati, servizi informatici con altri studi	22,8	29,3	25,5	13,9	16,4	15,0

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Da segnalare è poi la maggiore propensione a comportamenti collaborativi da parte dei giovani Consulenti del Lavoro. Se sul fronte dei rapporti di lavoro veri e propri, non emergono rilevanti differenze rispetto ai colleghi più adulti, è invece **guardando alle relazioni che implicano una maggiore logica di collaborazione per rafforzare la presenza sul mercato e per creare economie di scala, che tale universo si differenzia**, mostrando una propensione elevata alla condivisione, di spazi e servizi, sia con altri Consulenti del Lavoro che altri professionisti, e aderendo a reti di professionisti, soprattutto di altri Ordini. (fig. 19)

**Fig. 19 – Alcune modalità di collaborazione adottate con altri Consulenti del Lavoro e altri professionisti, confronto giovani-totale (val. %) (\*)**



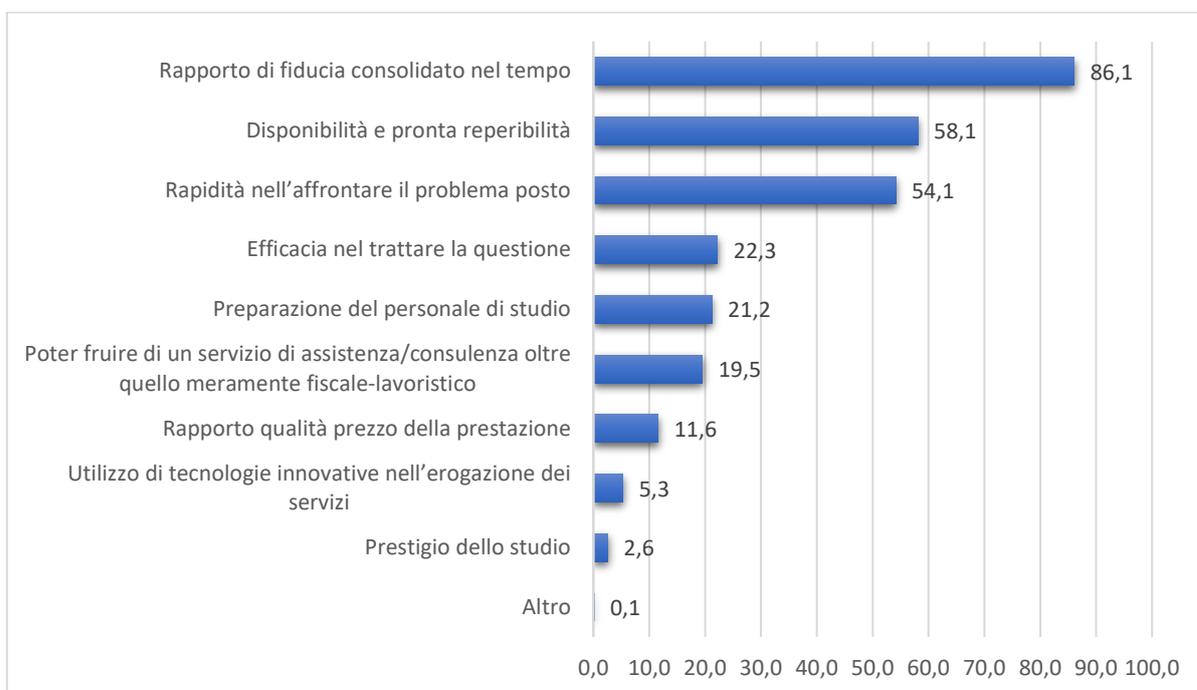
(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Sul piano delle **relazioni con i clienti**, i **Consulenti del Lavoro vedono nell'affidabilità il valore più apprezzato (86,1%)**, seguito dalla capacità di **rendersi disponibili e reperibili** secondo le esigenze della committenza (58,1%, fig. 20). Un altro aspetto che i consulenti percepiscono come valido nella relazione con i clienti è poi dato dalla **rapidità delle soluzioni proposte** di fronte ai problemi sottoposti dalla committenza (54,1%).

Quote importanti di risposte riguardano aspetti come l'efficacia nel trattare le questioni di competenza dei professionisti (22,3%), la preparazione del personale dello studio (21,2%) o ancora la possibilità di offrire un servizio di assistenza non strettamente circoscritto alla sfera lavoristica e fiscale (19,5%). Meno importanti sono infine considerati dai consulenti aspetti come il rapporto qualità-prezzo della prestazione (11,6%), l'utilizzo di tecnologie innovative nel servizio reso (5,3%), o ancora il prestigio dello studio (2,6%).

**Fig. 20 – Aspetti dell’attività professionale maggiormente apprezzati dai propri clienti (val. %) (\*)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Fra i consulenti più giovani, accanto al rapporto di fiducia consolidato nel tempo, che viene segnalato anche in questo caso come l’aspetto più apprezzato dai clienti – sebbene con una percentuale di quasi 15 punti inferiore a quella del totale del campione – trovano maggiore importanza elementi come la disponibilità (63,5%) e la rapidità nel trovare soluzioni ai problemi posti dal cliente (60,2%). (tab. 27)

**Tab. 27 – Aspetti dell’attività professionale maggiormente apprezzati dai propri clienti, per classe d’età del Consulente (val. %) (\*)**

Aspetti dell’attività professionale maggiormente apprezzati dai clienti	Età in anni					Totale
	Fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Rapporto di fiducia consolidato nel tempo	71,3	81,3	86,5	88,4	91,4	86,1
Disponibilità e pronta reperibilità	63,5	62,6	58,0	57,7	51,4	58,1
Rapidità nell'affrontare il problema posto	60,2	58,6	55,9	51,0	48,2	54,1
Efficacia nel trattare la questione	18,8	24,2	23,0	22,0	19,2	22,3

Preparazione del personale di studio	16,0	17,9	20,1	23,8	25,3	21,2
Poter fruire di un servizio di assistenza/consulenza oltre quello meramente fiscale-lavoristico	21,5	18,7	19,5	19,4	20,6	19,5
Rapporto qualità prezzo della prestazione	17,1	11,9	10,5	12,6	10,3	11,6
Utilizzo di tecnologie innovative nell'erogazione dei servizi	9,4	4,6	5,8	4,6	5,4	5,3
Prestigio dello studio	2,2	1,9	1,8	2,6	5,3	2,6
Altro	0,0	0,0	0,1	0,2	0,4	0,1

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

La diversa appartenenza di genere conferma la classifica degli aspetti maggiormente apprezzati dai clienti, secondo l'opinione dei consulenti. Il rapporto di fiducia consolidato nel tempo rappresenta sia per gli uomini sia per le donne il fattore dominante nella reputazione del consulente (86,6% per gli uomini, 85,4% per le donne) mentre non si colgono significative differenze sugli altri aspetti. (tab. 28)

**Tab. 28 – Aspetti dell'attività professionale maggiormente apprezzati dai propri clienti, per genere (val. %) (\*)**

	Genere		
	Uomo	Donne	Totale
Rapporto di fiducia consolidato nel tempo	86,6	85,4	86,1
Disponibilità e pronta reperibilità	56,8	59,8	58,1
Rapidità nell'affrontare il problema posto	54,3	53,8	54,1
Efficacia nel trattare la questione	22,9	21,4	22,3
Preparazione del personale di studio	20,7	22,0	21,2
Poter fruire di un servizio di assistenza/consulenza oltre quello meramente fiscale-lavoristico	19,5	19,5	19,5
Rapporto qualità prezzo della prestazione	10,8	12,7	11,6
Utilizzo di tecnologie innovative nell'erogazione dei servizi	6,3	4,0	5,3
Prestigio dello studio	3,5	1,4	2,6

(\*) Possibili più risposte

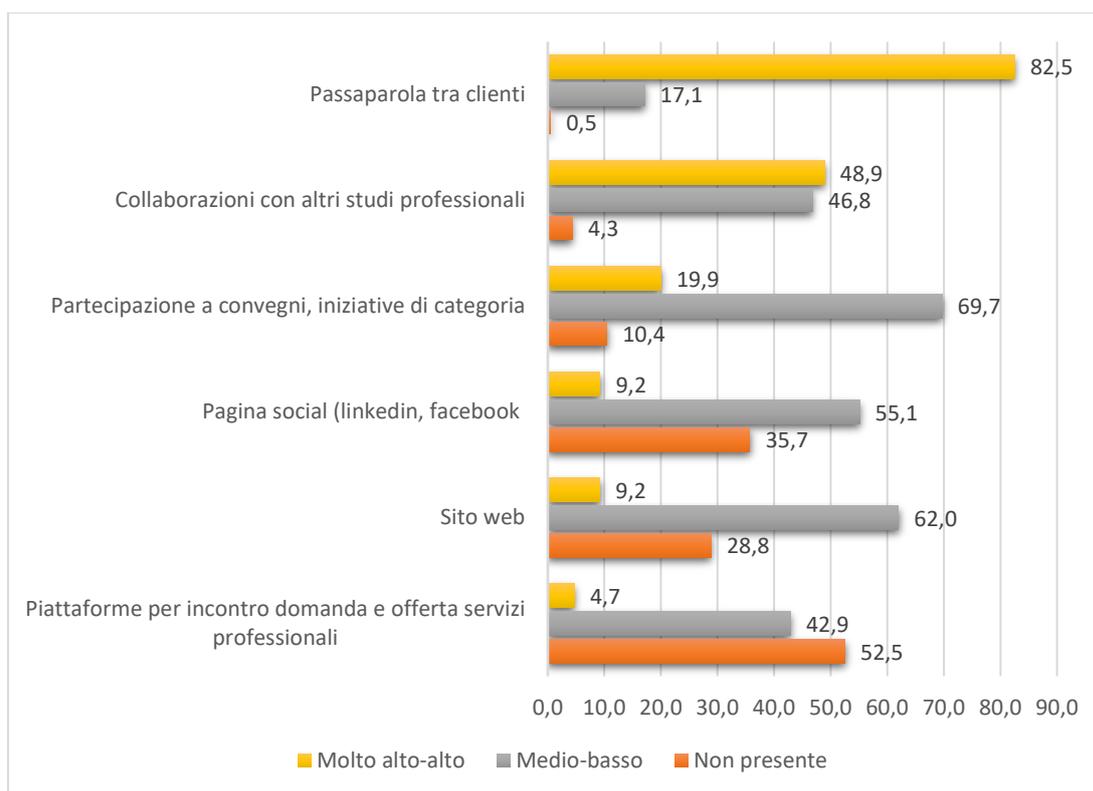
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Infine, sul piano dell'efficacia dei **canali di comunicazione utilizzati per promuovere l'attività** dello studio presso nuovi clienti, la sostanza delle relazioni tende a privilegiare quei rapporti in cui prevalgono condizioni di prossimità come il passaparola o la collaborazione con altri studi professionali.

I consulenti, infatti, assegnano un livello alto o molto alto di efficacia al ruolo che può giocare un cliente presso il quale lo studio gode di buona reputazione, tanto da diventare un veicolo di promozione con altri potenziali committenti (82,5%). (fig. 21)

Una quota vicino al 50% reputa altrettanto alto il valore promozionale delle **collaborazioni con altri studi professionali**, vedendo anche in questo caso un mezzo di amplificazione della visibilità dello studio. Più contenute sono le valutazioni che riguardano la **partecipazione a convegni o occasioni di incontro della professione**: in questo caso il 19,9% dei consulenti attribuisce a questo canale di promozione un livello alto o molto alto, mentre il 69,7% propende a considerarlo meno efficace. Sulla stessa linea si collocano le valutazioni che riguardano canali di promozione come le pagine social, il sito web o le piattaforme che facilitano l'incontro fra domanda e offerta di servizi professionali.

**Fig. 21 - Livello di efficacia dei canali di comunicazione per promuovere l'attività di studio presso nuovi clienti (val.%)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## 4. L'IMPATTO DEL COVID SULL'ATTIVITÀ PROFESSIONALE

### 4.1. Dalla tenuta alla crescita: la risposta dei Consulenti del Lavoro alla pandemia

La pandemia ha avuto un impatto rilevante sull'attività dei Consulenti del Lavoro, chiamati a supportare le aziende in prima linea nel fronteggiare l'emergenza. L'affanno che ha caratterizzato la vita di molti professionisti nel corso degli ultimi due anni, lo sforzo organizzativo impresso all'attività di studio per far fronte alle emergenze, sembrerebbe tuttavia essere stato in parte controbilanciato dai **positivi risultati che la professione ha raggiunto**. Alla richiesta di valutare la propria condizione lavorativa, se la maggioranza (51,8%) afferma che questa è stabile, il 28,9% la considera positiva (24,3%) o molto positiva (4,6%). Quasi due intervistati su dieci (19%) esprimono invece un giudizio negativo, valutandola molto (4%) o abbastanza (15,4%) negativa (tab. 29).

Tab. 29 - Valutazione della situazione professionale, per classe d'età (val. %)

Come valuta l'attuale fase professionale?	Età in classe					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Molto negativa	2,9	3,6	3,9	3,6	5,6	4,0
Abbastanza negativa	6,5	11,1	13,6	18,3	22,2	15,4
Stabile	46,5	49,2	53,6	52,4	51,7	51,8
Positiva	36,5	30,1	23,9	22,0	18,5	24,3
Molto Positiva	7,6	6,0	5,0	3,8	2,1	4,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

Tali considerazioni riflettono l'andamento economico degli studi relativamente al 2020 che evidenzia, con riferimento ai principali parametri – valore del fatturato, numero di clienti, valore medio incarichi e numero di collaboratori – **performance tendenzialmente più positive che negative**.

Per quanto riguarda il fatturato, a fronte del 45,2% dei professionisti che dichiarano sia rimasto invariato, **il 29,9% ha registrato una crescita, mentre un quarto (24,8%) una diminuzione**. (tab. 30)

Anche con riferimento alla clientela, il 23,6% segnala un aumento mentre la quota di quanti affermano sia in diminuzione è del 18,3%. In crescita anche il valore medio degli incarichi (22% contro il 15% in diminuzione), mentre non si riscontrano significative variazioni per quanto riguarda il numero dei collaboratori, rimasto nell'84,5% dei casi invariato.

**Tab. 30 - Principali indicatori di *performance* dell'attività professionale, andamento 2020 e previsioni 2021 (val. %)**

	Aumento	Invariato	Diminuito	Totale	Diff. Aumento-diminuzione
<b>Andamento 2020</b>					
Valore del fatturato	29,9	45,2	24,8	100,0	<b>5,1</b>
Numero di clienti	23,6	58,1	18,3	100,0	<b>5,3</b>
Valore medio incarichi	22,0	63,0	15,0	100,0	<b>7,0</b>
Numero di collaboratori/dipendenti	8,8	84,5	6,6	100,0	<b>2,2</b>
<b>Previsioni 2021</b>					
Valore del fatturato	33,8	49,0	17,3	100,0	<b>16,5</b>
Numero di clienti	31,7	51,9	16,4	100,0	<b>15,3</b>
Valore medio incarichi	24,2	62,3	13,6	100,0	<b>10,6</b>
Numero di collaboratori/dipendenti	13,3	80,6	6,1	100,0	<b>7,3</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

È però osservando i dati sulle **previsioni di andamento nel 2021** che le valutazioni fornite dai consulenti appaiono particolarmente incoraggianti, con una quota di professionisti che si attende una crescita dei volumi di attività più che doppia rispetto a chi si aspetta una riduzione.

**Il 33,8% degli intervistati prevede per il 2021 un aumento del fatturato** rispetto al 2020 (contro il 17,3% che prevede diminuzione) e il **31,7% un incremento del numero dei clienti**. Previsioni di crescita anche per il valore medio degli incarichi, sebbene la maggioranza dei professionisti (62,3%) li preveda stabili e, in minima parte, anche per il numero dei collaboratori.

Tale tendenza, appare tuttavia fortemente disomogenea tra gli intervistati. Quello che emerge dalla lettura dei dati è una **forte segmentazione interna all'universo, che la pandemia sembrerebbe avere ulteriormente accentuato** in funzione delle dimensioni dell'attività e della forma di esercizio professionale.

**Chi esercita da solo**, non avendo alcun collaboratore, **ha più frequentemente registrato una riduzione (28,4%) che non un aumento (22,7%) del fatturato** nel corso del 2020 ed esprime **previsioni mediamente meno ottimistiche per il 2021** (solo il 28,3% prevede un aumento dei volumi economici); di contro, al crescere delle dimensioni dell'attività, si riscontra un netto miglioramento delle *performance*: più della metà (50,7%) degli studi con oltre 10 collaboratori ha visto aumentare il proprio fatturato nel corso del 2020, e ben il 47,2% prevede un ulteriore balzo in avanti per la fine del 2021. (tab. 31)

**Per i medi-grandi studi, peraltro, la crescita dei volumi d'affari, stimolata nel corso dell'emergenza, sembrerebbe accompagnarsi anche ad una espansione dei mercati di riferimento e ad una ulteriore strutturazione delle dimensioni professionali:** negli studi

con 6-10 collaboratori e in quelli con più di 10 collaboratori si attende un incremento ancora più significativo per il 2021 del numero dei clienti (32,2% per gli studi con 6-10 collaboratori e 48,9% per quelli con più di 10), del valore medio degli incarichi, ma anche e soprattutto del numero di collaboratori: prevede un incremento dell'organico il 34,8% degli studi con più di 10 addetti e il 23% di quelli con 6-10 collaboratori. (fig. 22)

**Tab. 31 - Andamento e previsioni di andamento del fatturato nel 2021, per dimensioni dello studio (val. %)**

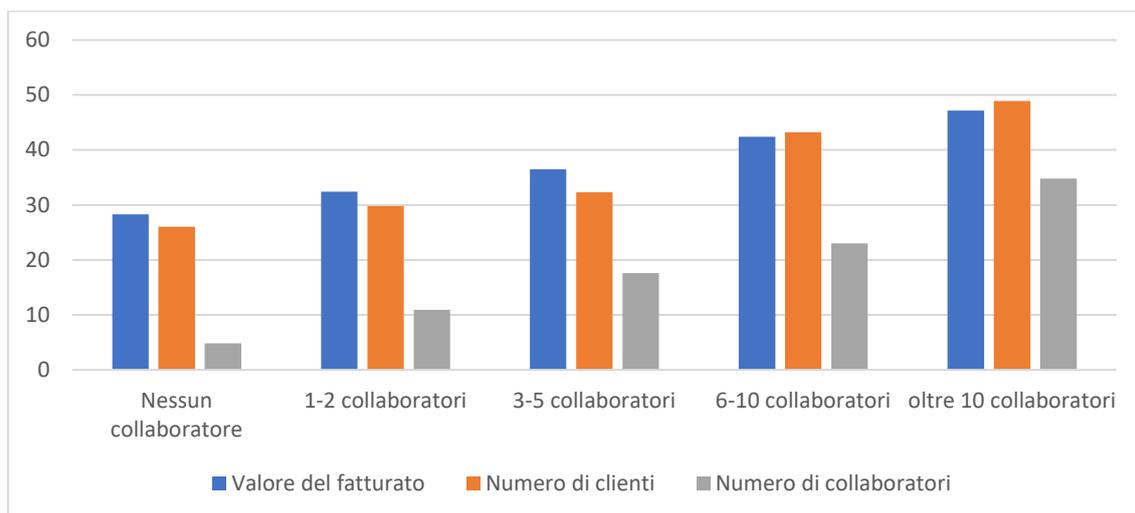
	Dimensioni studio					Totale
	Nessun collaboratore	1-2 collaboratori	3-5 collaboratori	6-10 collaboratori	oltre 10 collaboratori	
<b>Andamento fatturato 2020</b>						
Aumento	22,7	28,3	33,8	39,1	50,7	30,0
Invariato	48,9	45,9	43,7	40,6	33,8	45,2
Diminuito	28,4	25,8	22,5	20,3	15,5	24,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Diff. Aumento-diminuito</i>	-5,7	2,4	11,3	18,8	35,2	5,1
<b>Previsioni fatturato 2021</b>						
Aumento	28,3	32,4	36,5	42,4	47,2	33,7
Invariato	51,5	49,6	47,7	45,0	43,4	49,0
Diminuito	20,2	18,0	15,9	12,6	9,4	17,2
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Diff. Aumento-diminuito</i>	8,1	14,4	20,6	29,9	37,8	16,5

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Considerazioni speculari possono essere fatte in merito alla **modalità di svolgimento dell'attività professionale, che evidenziano marcate differenze tra gli studi con titolare unico e quanti esercitano la professione in forma aggregata (studi associati, STP)**. Mentre tra i primi, il 2020 si chiude con un bilancio più ambivalente (il 27,1% registra un aumento di fatturato, il 26,4% una diminuzione e il 46,6% tendenziale stabilità), tra chi esercita in forma associata la quota di quanti crescono (38,3%) è doppia rispetto a chi diminuisce (20,3%).

Anche rispetto al 2021, le previsioni per chi esercita in forma aggregata sono positive e si registra uno scarto maggiore tra chi prevede fatturati, clientela e valore medio degli incarichi in aumento e chi, al contrario, intravede una loro diminuzione.

**Fig. 22 - Percentuale di studi che prevede in crescita il valore del fatturato, il numero di clienti e di collaboratori per il 2021, per dimensioni dello studio (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**L'ampliamento della forbice tra grandi e piccoli studi, tra esercizio in forma individuale ed associata si riflette anche sul contesto territoriale.**

**Al Sud e soprattutto al Centro il 2020 è stato un anno mediamente più critico per i professionisti.** La quota di quanti registrano fatturato in aumento è uguale a chi li vede in diminuzione tra i professionisti al Sud (rispettivamente 26,3%) mentre è inferiore al Centro (28,2% dichiara fatturato in diminuzione contro il 24,8% in crescita). E anche rispetto agli altri indicatori (clientela e valore medio degli incarichi) la situazione è più critica. (tab. 32)

Di contro, **al Nord, e in particolare al Nord Est, l'andamento è stato particolarmente dinamico con una quota di studi che indica aumento di fatturato (36,9%) doppia rispetto a chi registra una diminuzione (18,2%).**

Per il 2021 la situazione sembra destinata a migliorare anche al Centro, e soprattutto al Sud, con previsioni all'insegna della crescita in tutti i principali indicatori. Stabili e in linea con l'andamento generale restano le previsioni per gli studi attivi al Nord.

Va, infine, segnalata l'esistenza di una **forte differenziazione anagrafica** all'interno della professione. I giovani, tra cui, come già segnalato, tende a diffondersi un modello di professione più articolato, caratterizzato da una maggiore propensione all'esercizio in forma aggregata e diversificazione dell'offerta professionale, hanno reagito molto positivamente nel corso dell'emergenza e prevedono un ulteriore miglioramento della propria situazione nel corso dell'anno.

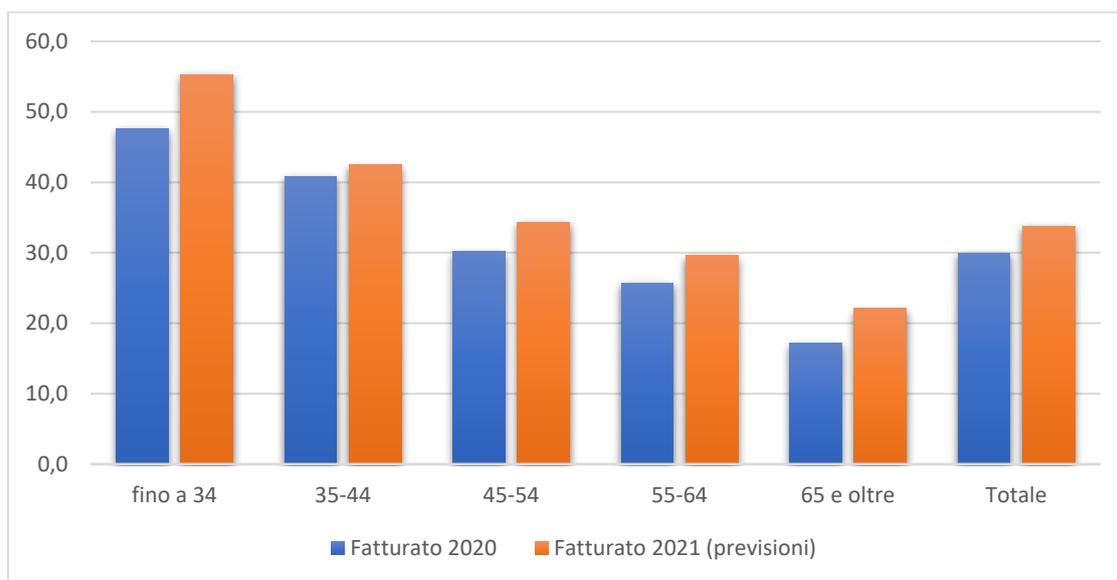
**Tab. 32 - Andamento e previsioni di andamento del fatturato nel 2021, per area geografica (val. %)**

	Area geografica				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	
<b>Andamento fatturato 2020</b>					
Aumento	35,3	36,9	24,8	26,3	29,9
Invariato	40,0	44,9	47,0	47,4	45,2
Diminuito	24,6	18,2	28,2	26,3	24,8
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Diff. Aumento-diminuito</i>	<i>10,7</i>	<i>18,7</i>	<i>-3,3</i>	<i>-0,1</i>	<i>5,1</i>
<b>Previsioni fatturato 2021</b>					
Aumento	34,6	36,8	31,3	33,3	33,8
Invariato	48,4	46,4	49,2	50,7	49,0
Diminuito	17,0	16,8	19,6	16,1	17,3
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
<i>Diff. Aumento-diminuito</i>	<i>17,6</i>	<i>20,0</i>	<i>11,7</i>	<i>17,2</i>	<i>16,5</i>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tra questi, oltre a risultare molto più elevata la quota di quanti valutano positivamente la propria situazione professionale, si registrano dinamiche economiche nettamente più positive, con previsioni di crescita dei fatturati nel 2021 da parte del 55,3% dei professionisti con meno di 35 anni e dal 42,5% di quanti hanno tra i 35 e 44 anni: un dato questo che se da un lato può essere riferito anche alla maggiore spinta alla crescita che contraddistingue la fase iniziale della carriera, dall'altro è collegabile alla maggiore reattività che i giovani hanno mostrato nel corso della pandemia, come confermato anche dalle iniziative poste in essere per fronteggiare l'emergenza. (fig. 23)

**Fig. 23 - Andamento nel 2020 e previsioni di andamento in crescita del fatturato per il 2021, per classe d'età (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

#### 4.2. L'emergenza e la sfida a "ripensarsi"

La capacità di tenuta che la professione ha mostrato durante la pandemia, oltre ad essere riflesso dell'aumentata domanda di mercato e della conseguente diversificazione dei servizi, rappresenta anche il risultato delle strategie adottate dagli studi nella fase dell'emergenza.

Questa ha rappresentato uno stimolo importante all'innovazione per molti professionisti. Interrogati sui principali cambiamenti apportati alla propria attività a seguito dell'emergenza, quasi la metà dei partecipanti all'indagine indica **l'erogazione di nuovi servizi professionali nelle aree tradizionali di attività dello studio** (46,6%), seguita immediatamente dopo dal **rafforzamento delle competenze digitali** dei professionisti (42%) e dal **miglioramento dell'organizzazione e dei processi di lavoro** (41,6%), conseguente anche all'**innovazione delle tecnologie di studio**, che ha riguardato quattro professionisti su dieci (39,6%). (fig. 24)

Tali cambiamenti hanno rappresentato l'effetto più diretto delle nuove esigenze apportate dalla pandemia, con riferimento sia all'ampliamento dei servizi professionali nelle aree tradizionali (si pensi alla cassa integrazione e alla richiesta dei bonus), sia alla sfida organizzativa derivante dalle limitazioni imposte dal distanziamento fisico.

Ma è interessante notare come per una quota importante di professionisti l'emergenza sia stata anche l'occasione per "rivedere" alcune strategie imprenditoriali: più di un terzo (34,5%) dichiara infatti di aver rafforzato il rapporto di **alleanza e collaborazione con gli altri professionisti**, mentre il 26,6% ha avuto modo di **specializzarsi in nuove aree di attività**.

**Fig. 24 - Innovazioni apportate nell'attività professionale durante la pandemia (val. %)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

Minore è stato invece l'investimento nel miglioramento dei **processi comunicativi**, anche ai fini di un ampliamento delle prospettive di mercato. Solo il 14,1% ha ampliato i canali di comunicazione e rafforzato la propria capacità promozionale, cavalcando l'onda della "remotizzazione"; meno di un professionista su dieci, poi, ha ampliato l'ambito geografico di riferimento dei propri servizi (9,6%) o potenziato la rete relazionale sul territorio (5,8%).

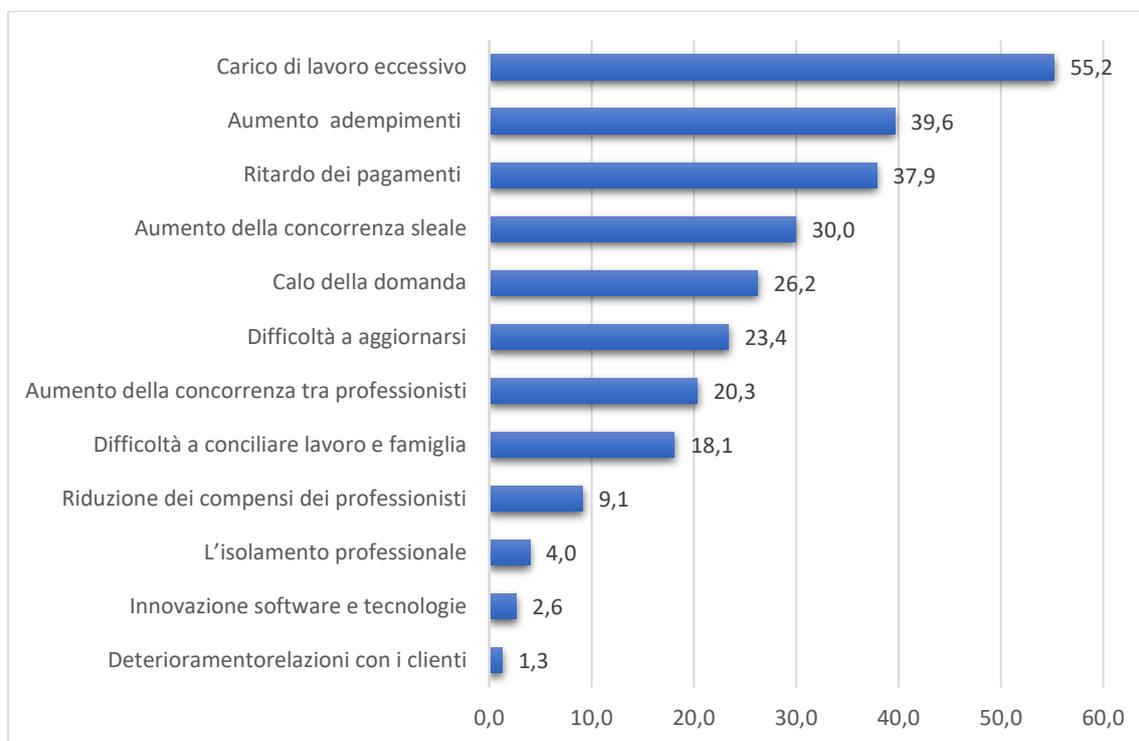
Una quota minoritaria, ma importante, infine, in una logica difensiva, ha puntato soprattutto a **ridurre i costi** dello studio (17,9%).

**A prevalere è stato quindi un atteggiamento adattivo-proattivo verso il mercato**, volto a rispondere alle nuove esigenze imposte dalla fase emergenziale, ma anche a sfruttare le nuove opportunità, sobbarcandosi un costo riorganizzativo importante.

Se da un lato, infatti, la professione ha mostrato grande reattività nel corso dell'ultimo biennio, dall'altro lato va segnalato come ciò abbia comportato un carico di lavoro davvero eccezionale per tantissimi professionisti.

Tra i principali problemi che hanno e stanno continuando ad affrontare vi è infatti al primo posto proprio il **sovraccarico di lavoro**, derivante dalla straordinarietà della situazione (indica tale item tra i principali problemi da affrontare il 55,2% degli intervistati), seguito, ma a distanza, **dall'aumento degli adempimenti normativi** (39,6%) e dal ritardo dei pagamenti da parte dei clienti (37,8%). (fig. 25)

**Fig. 25 - Le principali criticità sul lavoro (val. %)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

A fronte di ciò, risultano meno rilevanti “le preoccupazioni di sempre”, ovvero l’aumento della concorrenza sleale da parte di chi offre servizi professionali senza avere la qualifica per farlo (29,9%) da parte di altri professionisti (20,3%) e il calo fisiologico della domanda seguito alla crisi di molte aziende (26,3%). **Anche l’aggiornamento è motivo di preoccupazione**: il 23,4% segnala le difficoltà a stare al passo con l’evoluzione della normativa e dei provvedimenti.

In tale quadro di sintesi, il panorama della professione appare eterogeneo con **diversità rilevanti negli approcci e nelle strategie tra grandi e piccoli studi, associati e individuali**, soprattutto in tema di innovazione tecnologica e riorganizzazione interna.

**Medi e grandi studi sono riusciti a trasformare la pandemia in opportunità per innovare e riorganizzare la propria attività puntando al miglioramento delle *performance* aziendali;** di contro, **le piccole e piccolissime** realtà che hanno sviluppato un approccio più adattivo, volto a soddisfare le richieste emergenziali del mercato, senza una vera e propria visione di cambiamento orientata al futuro.

Tra gli studi di grandi dimensioni l'introduzione di nuove tecnologie è di gran lunga l'innovazione più importante apportata negli ultimi due anni (indica l'*item* il 66% dei professionisti di studi con più di 10 addetti) seguita, al secondo posto, dall'innovazione organizzativa (58%). Anche tra gli studi medio grandi si registrano le stesse priorità (il 55,9% indica al primo posto il miglioramento dell'organizzazione interna e il 53,6% l'innovazione delle tecnologie di studio) mentre, con la riduzione delle dimensioni, tali aspetti risultano meno centrali di fronte all'esigenza di dover erogare nuovi servizi professionali nelle aree tradizionali di attività. (tab. 33)

**Tab. 33 - Innovazioni apportate nell'attività professionale durante la pandemia, per dimensioni dello studio e modalità di esercizio (val. %)**

	Dimensioni studio					Modalità esercizio	
	Nessun collaboratore	1-2 collaboratori	3-5 collaboratori	6-10 collaboratori	oltre 10 collaboratori	In associazione	Individuale
Nuovi servizi professionali nelle aree tradizionali di attività	40,7	46,7	52,5	54,2	49,7	49,9	44,9
Potenziamento delle competenze digitali	37,6	38,0	45,8	52,5	55,0	46,9	40,2
Miglioramento dell'organizzazione del lavoro	29,7	42,5	49,0	55,9	58,0	51,0	37,5
Innovazione delle tecnologie di studio	27,8	37,3	48,4	53,6	66,0	51,2	34,8
Rafforzamento collaborazioni con altri professionisti	31,9	36,7	35,9	36,5	31,0	29,9	34,3
Specializzazione in nuove aree di attività	22,3	25,9	29,4	34,6	31,7	29,9	24,5
Riduzione dei costi dello studio	19,4	19,4	15,3	14,8	15,3	16,4	18,5
Rafforzamento della comunicazione	12,2	12,6	15,0	17,1	24,3	16,0	12,8
Ampliamento dell'ambito di riferimento geografico	8,1	8,9	9,9	13,3	14,7	11,0	8,8
Potenziare la rete relazionale sul territorio	4,5	5,4	5,6	6,8	13,7	6,9	4,9

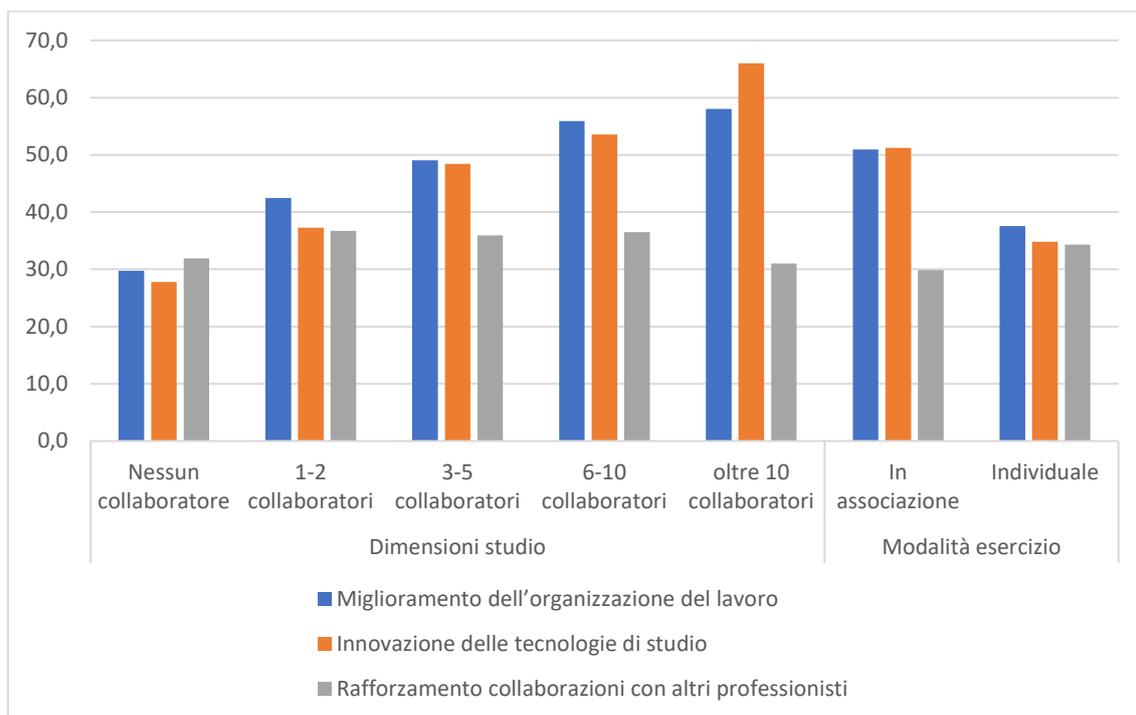
(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

Tali distinguo valgono anche con riferimento alle modalità di esercizio della professione, mostrandosi tra chi esercita in forma associata un orientamento più marcato in direzione dell'innovazione tecnologica e organizzativa.

È invece interessante notare come vi sia stato uno sforzo trasversale da parte di molti in direzione del **rafforzamento delle collaborazioni e alleanze con altri professionisti**, sforzo che interessa omogeneamente piccoli, medi e grandi studi, gli individuali più che gli associati. Si tratta di un'indicazione interessante che proviene dalla professione e che sembra intercettare quell'esigenza di sviluppo in modo più aggregato soprattutto da parte dei piccoli che rischiano di restare più marginalizzati dai processi di crescita e sviluppo accelerati dall'evoluzione tecnologica e dalla pandemia. (fig. 26)

**Fig. 25 - Alcune innovazioni apportate nell'attività professionale durante la pandemia, per dimensioni dello studio e modalità di esercizio (val. %)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

Processi che risentono fortemente della variabile generazionale. Ancora una volta, tra i giovani si riscontra un orientamento fortemente innovativo verso la professione: durante la pandemia, **più della metà dei professionisti con meno di 35 anni (54,7%) dichiara (collocando l'item al primo posto) di aver rafforzato accordi e collaborazioni con altri professionisti**: un dato che se da un lato riflette le maggiori difficoltà che proprio tale

segmento può avere incontrato nel fronteggiare l'emergenza, dall'altro lato evidenzia comunque una propensione verso la collaborazione e l'aggregazione non trascurabile anche in termini prospettici (tab. 34). È indicativo che proprio in questo segmento si rilevi la più alta incidenza di quanti durante la crisi si sono specializzati in nuovi ambiti di attività e, in seconda battuta, hanno rafforzato la propria strategia di comunicazione, anche attraverso i canali social.

**Tab. 34 - Innovazioni apportate nell'attività professionale durante la pandemia, per classe d'età (val. %)**

	Classe d'età					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Nuovi servizi professionali nelle aree tradizionali di attività	47,6	47,2	46,6	44,7	49,2	46,6
Potenziamento delle competenze digitali	44,7	41,6	41,6	44,3	38,4	42,0
Miglioramento dell'organizzazione del lavoro	38,2	41,6	40,6	43,0	42,5	41,6
Innovazione delle tecnologie di studio	45,9	40,1	41,8	39,1	33,8	39,6
Rafforzamento collaborazioni con altri professionisti	54,7	44,0	36,1	30,2	20,1	34,5
Specializzazione in nuove aree di attività	40,6	31,2	26,1	24,6	21,1	26,6
Riduzione dei costi dello studio	12,4	15,9	17,9	19,7	18,8	17,9
Rafforzamento della comunicazione	24,1	19,8	14,2	12,2	6,9	14,1
Ampliamento dell'ambito di riferimento geografico	17,1	12,3	10,2	8,6	4,7	9,6
Potenziare la rete relazionale sul territorio	7,6	6,0	6,3	5,6	4,3	5,8

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagini Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

La diversa strutturazione dell'attività influenza anche la percezione delle criticità dell'attuale fase. Il **sovraccarico di lavoro** è stato un problema che ha riguardato tutti i professionisti, dai grandi ai piccoli studi, dai giovani agli anziani, ma con un'intensità diversa tra quelli più strutturati, con più di 3 addetti. **I piccoli, però, hanno sofferto molto di più il calo della domanda e il ritardo nei pagamenti da parte dei clienti:** indica il primo *item* il 32,2% degli studi senza collaboratori contro il 14,2% di quelli con oltre 10 lavoratori; il secondo, il 36,6% dei piccoli contro il 29,8% dei grandi. (tab. 35)

Anche l'aggiornamento è stato faticoso, per chi lavora nei piccoli studi come nei grandi, mentre si registrano più difficoltà tra gli adulti e tra le donne. Queste ultime hanno aggiunto a quelle professionali anche le criticità relative ai risvolti della pandemia sulle famiglie: lamentano problemi di conciliazione il 21,2% delle donne contro il 15,8% degli uomini.

**Tab. 35 - Le principali criticità sul lavoro per dimensioni dello studio (val. %)**

	Dimensioni studio					Totale
	Nessun collaboratore	1-2 collaboratori	3-5 collaboratori	6-10 collaboratori	oltre 10 collaboratori	
Carico di lavoro eccessivo, derivante dalla straordinarietà della situazione	49,7	53,9	61,8	62,0	60,9	55,2
Aumento degli adempimenti normativi, tasse, etc	34,3	40,6	45,6	41,6	44,4	39,6
Ritardo dei pagamenti da parte dei clienti	36,6	41,1	37,5	38,9	29,8	37,9
Aumento della concorrenza sleale	31,6	30,0	29,6	28,7	24,5	30,0
Calo della domanda, a causa delle difficoltà delle aziende	32,2	29,1	21,2	14,8	14,2	26,2
Difficoltà a stare al passo con l'evoluzione della normativa	23,2	21,5	25,4	24,5	24,8	23,4
Aumento della concorrenza tra professionisti	19,1	21,6	19,2	24,1	18,5	20,3
Difficoltà a conciliare l'attività di studio con gli impegni familiari	18,2	17,1	17,6	18,1	23,5	18,1
Riduzione dei compensi dei professionisti	8,6	8,8	8,9	11,0	11,3	9,1
L'isolamento in cui esercito l'attività professionale	5,4	3,7	2,3	4,0	2,0	4,0
Sostituzione di molte attività un tempo svolte dal professionista, da nuovi software e tecnologie	2,4	2,8	2,2	4,4	1,7	2,6
Deterioramento delle relazioni con i clienti	0,8	1,6	1,4	1,7	1,7	1,3

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

## 5. LE PROSPETTIVE PER IL FUTURO: OBIETTIVI E STRATEGIE PER IL POST PANDEMIA

### 5.1. L'orizzonte di crescita della professione

Il processo di trasformazione avviato dagli studi professionali dei consulenti durante la pandemia, e corroborato dalle positive *performance*, segna la direttrice dell'ulteriore sviluppo delle attività professionali.

Interrogati sulle prospettive future **la maggioranza dei Consulenti del Lavoro (55,3%) dichiara di avere come obiettivo per i prossimi tre anni l'ulteriore crescita della propria attività professionale**, mentre il 28,2% intende proseguire come è organizzata adesso (tab. 36). C'è però un 7,1% che intende lasciare la professione, per cambiare tipo di attività, oppure per trovare un lavoro dipendente sempre nell'ambito della consulenza del lavoro.

Tra i motivi che spingono a lasciare la professione vi sono le esigenze di vita privata e familiare (24,7%), seguita dalla voglia di trovare un lavoro più stabile e sicuro (24,3%) o che garantisca redditi migliori (21,8%). (fig. 27)

**Tab. 36 - Obiettivi lavorativi per il triennio 2022-2025, per classe d'età (val. %)**

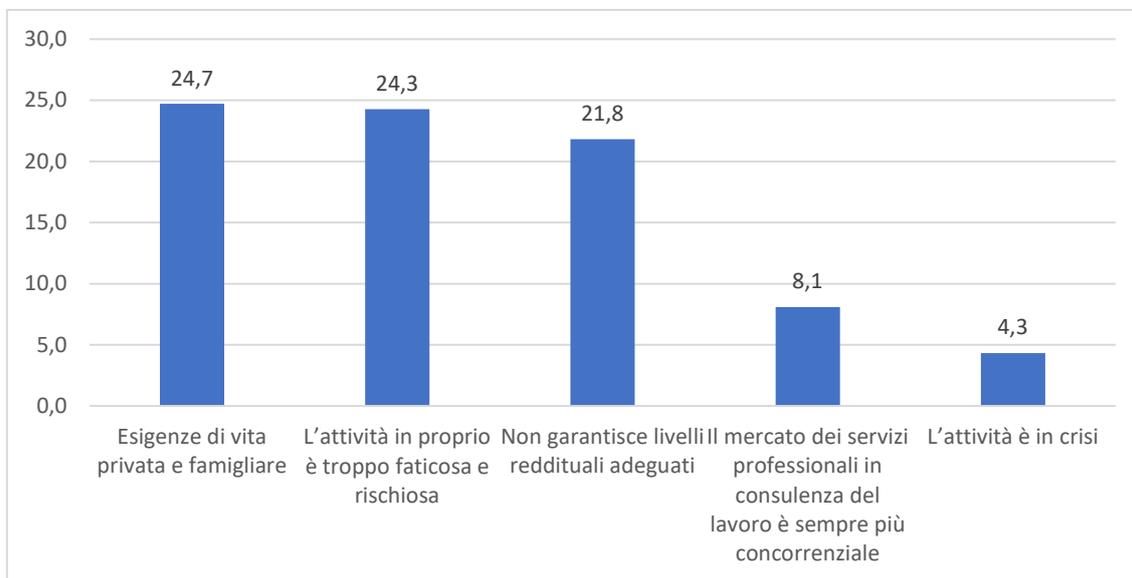
Obiettivi per i prossimi 3 anni	Età in classe					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Proseguire l'attività così come è organizzata adesso	4,8	18,5	26,5	36,2	37,0	28,2
Accrescere la sua attività professionale, in fatturato e clienti	88,0	71,4	62,0	45,7	27,2	55,3
Lasciare la consulenza del lavoro e cambiare tipo di attività	1,8	4,4	4,4	2,6	1,1	3,3
Cercare un lavoro alle dipendenze, anche nell'ambito della consulenza del lavoro	5,4	5,5	5,6	2,2	0,0	3,8
Andare in pensione/smettere di lavorare	0,0	0,2	1,6	13,3	34,7	9,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Le generazioni più giovani sono quelle più desiderose di dare una svolta professionale in direzione dell'ulteriore sviluppo dell'attività. Ma è proprio in questa fascia d'età che si registra anche la quota più consistente di iscritti che desidererebbe cambiare lavoro per averne uno più sicuro e meno faticoso.

**Fig. 27 - Motivi principali per cui si desidera cambiare attività (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Anche **le donne**, pur proiettate con la stessa intensità verso il futuro (intende sviluppare ulteriormente la propria attività il 55,6% delle professioniste e il 55,2% degli uomini), **mostrano un maggiore affaticamento**: quasi una su dieci vorrebbe lasciare la professione, per cambiare tipo di lavoro (4,2%), o per svolgerne uno simile, ma alle dipendenze (5,3%).

Una scelta che sembrerebbe indotta più che dal desiderio di conciliare meglio vita privata e professionale (21,9%) dalla stanchezza per una professione percepita da molte come troppo faticosa e rischiosa (28,4%) e dalla voglia di guadagnare di più (25,1%). (tab. 37)

Un cenno a parte merita il **Sud dove si registra una forte polarizzazione degli orientamenti**. È infatti l'area del Paese dove risulta più forte la voglia di ampliare l'attività professionale (indica l'*item* il 58,2% dei professionisti, contro il 56,2% del Centro, il 53,3% del Nord Est e 51,5% del Nord Ovest); ma al tempo stesso è quella dove si riscontrano le maggiori criticità, con quasi un intervistato su dieci desideroso di cambiare lavoro o di ricercare un'occupazione simile ma alle dipendenze.

In questo caso la ragione principale è di carattere economico: il 6,9% dichiara che l'attività è in crisi, mentre il 31,9% afferma che l'attività professionale non garantisce livelli reddituali adeguati.

**Tab. 37 - Obiettivi lavorativi per il triennio 2022-2025, per genere e area geografica (val. %)**

Obiettivi per i prossimi 3 anni	Genere		Area geografica				Totale
	Uomo	Donne	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	
Proseguire l'attività così come è organizzata adesso	30,2	25,3	31,3	31,5	27,1	25,1	28,2
Accrescere la sua attività professionale, in fatturato e clienti	55,2	55,6	51,5	53,3	56,2	58,2	55,3
Lasciare la consulenza del lavoro e cambiare tipo di attività	2,7	4,2	2,8	2,5	2,8	4,5	3,3
Cercare un lavoro alle dipendenze, anche nell'ambito della consulenza del lavoro	2,7	5,3	2,3	2,7	4,3	4,9	3,8
Andare in pensione/smettere di lavorare	9,2	9,7	12,1	10,0	9,6	7,3	9,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## 5.2. Riorganizzazione e nuove tecnologie, le sfide per il triennio 2022-2025

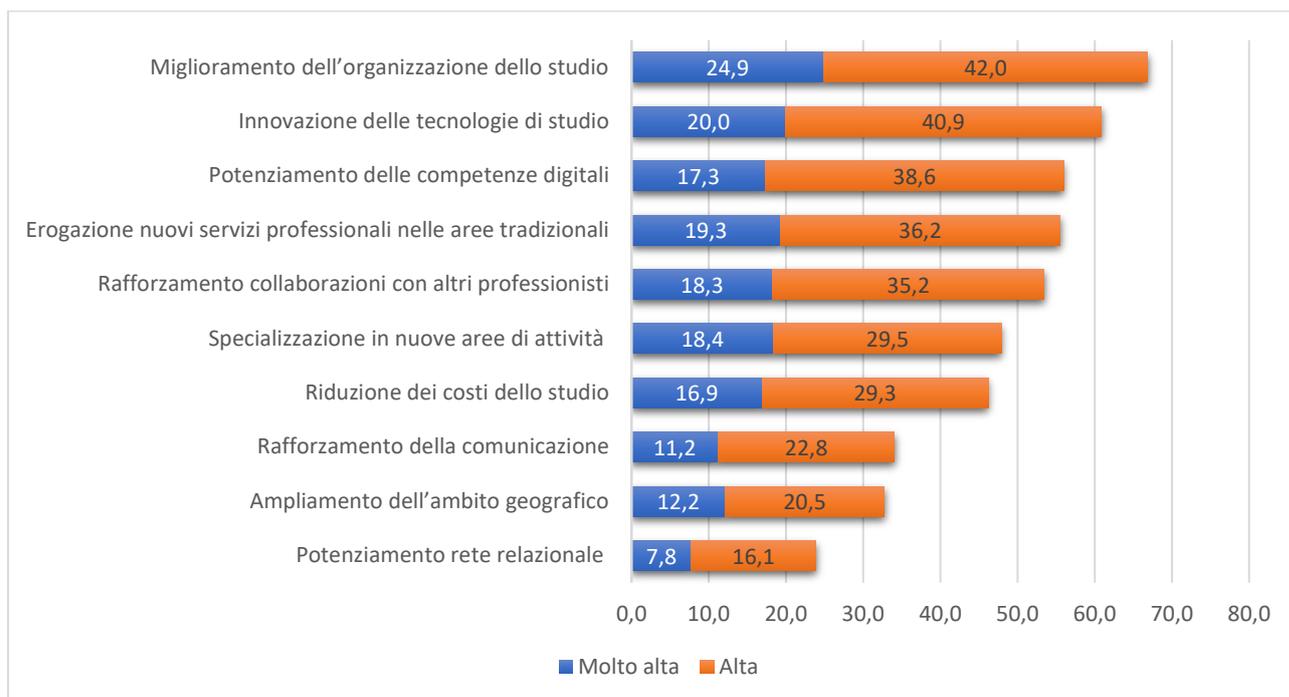
Gli obiettivi di crescita che i Consulenti del Lavoro si sono dati per il triennio 2022-2025 si accompagnano ad una radicale revisione delle strategie imprenditoriali che, superata la fase emergenziale, saranno basate su due priorità: **migliorare l'organizzazione dell'attività di studio, all'insegna di una maggiore efficienza dei processi e sviluppare nuove tecnologie**, introducendo quelle innovazioni ormai imprescindibili nella vita del professionista.

Alla richiesta, infatti, di indicare il livello di importanza di una serie di obiettivi per il futuro, sono queste le due dimensioni su cui si concentrano le priorità degli intervistati: indica infatti una priorità alta (42%) o molto alta (24,9%) il 66,9% degli intervistati con riferimento al miglioramento dell'organizzazione, mentre per quanto riguarda l'innovazione delle tecnologie, è complessivamente il 60,9% a dare un valore elevato a tale obiettivo. (fig. 28)

Coerentemente, anche il **potenziamento delle competenze digitali di professionisti e collaboratori** diventa obiettivo centrale per il futuro, sebbene segnalato da una quota inferiore di intervistati (indica priorità elevata o molto elevata il 56%). Allo stesso livello viene indicata l'erogazione di nuovi servizi professionali nelle aree tradizionali di attività, aspetto su cui i professionisti si sono concentrati negli ultimi due anni (lo giudica prioritario

il 55,5%) mentre una quota leggermente più bassa, ma importante (53,5%), mira a **potenziare la collaborazione con altri studi e professionisti**.

**Fig. 28 - Obiettivi considerati di alta e molto alta priorità per il triennio 2022-2025 (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Meno della metà dei rispondenti (47,9%) intende puntare alla **specializzazione in nuove aree di attività** diversificando l'offerta dei servizi professionali, mentre il 46,2% ritiene prioritario **ridurre i costi dello studio**, presumibilmente anche alla luce dei cambiamenti organizzativi che si intende realizzare.

Infine, appaiono meno centrali altri obiettivi, quali il **rafforzamento della comunicazione** a fini professionali ("solo" il 34,1% degli iscritti attribuisce priorità alta o molto alta a tale item), l'ampliamento dell'ambito geografico di riferimento (32,7%) e il rafforzamento della rete relazionale sul territorio.

Le informazioni fornite, lette alla luce delle risposte messe in campo dai Consulenti del Lavoro durante l'emergenza, consentono di effettuare alcuni tipi di considerazioni:

- rispetto agli ultimi due anni, quando è stato prioritario puntare sull'innovazione dei servizi tradizionali e sull'innalzamento delle competenze digitali, personali e di studio, per gestire l'emergenza, il focus viene posto sul miglioramento e sul rafforzamento della **dimensione organizzativa degli studi**, da attuarsi tramite un

- maggiore investimento in tecnologie, finalizzato nel medio-lungo periodo anche alla riduzione dei costi di studio;
- rientra nella stessa logica anche la spinta a **nuove forme di collaborazione e partnership con altri studi e professionisti**: una tendenza emersa nel corso dell'emergenza, destinata a svilupparsi ulteriormente nel prossimo triennio;
  - appare di contro meno prioritario **diversificare i servizi professionali**, che tenderanno più ad accorpare micro innovazioni nell'ambito di quelli consolidati piuttosto che ampliare il ventaglio delle specializzazioni abbracciando quelle nuove aree di attività su cui la professione fa fatica a crescere;
  - diversamente da quella organizzativa, **non si riscontra una altrettanto marcata proiezione su quella "commerciale"**: l'ampliamento del mercato, anche oltre i perimetri territoriali, il rafforzamento della comunicazione, così come il potenziamento delle relazioni sul territorio, risultano obiettivi di pari rilevanza solo per una ristretta quota di intervistati. (Tav. 1)

**Tav. 1 – Strategie pre e post pandemia dei Consulenti del Lavoro (val. %)**

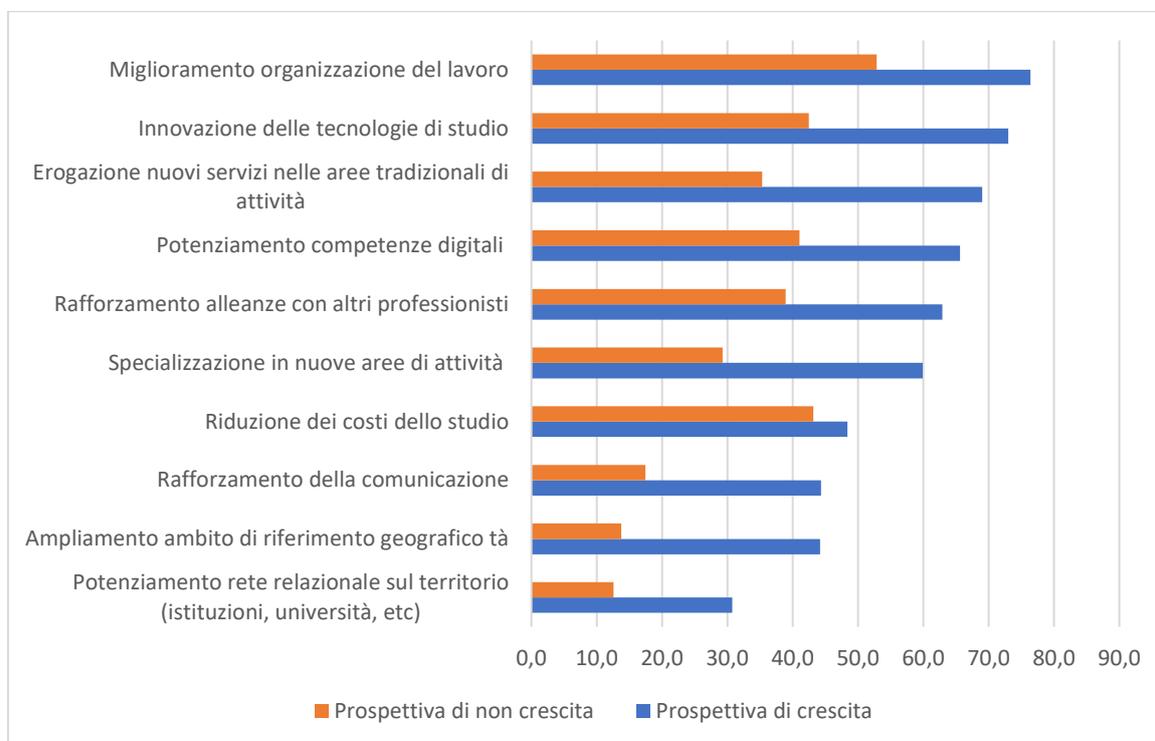
Strategie adottate nel biennio 2019-2021	Strategie prioritarie nel triennio 2022-2025
Erogazione di nuovi servizi professionali nelle aree tradizionali di attività	Miglioramento dell'organizzazione del lavoro interna allo studio
Potenziamento delle competenze digitali	Innovazione delle tecnologie di studio
Miglioramento dell'organizzazione del lavoro interna allo studio	Potenziamento delle competenze digitali
Innovazione delle tecnologie di studio	Erogazione di nuovi servizi professionali nelle aree tradizionali di attività
Rafforzamento alleanze/collaborazioni con altri professionisti	Rafforzamento alleanze/collaborazioni con altri professionisti
Specializzazione in nuove aree di attività (welfare aziendale, sicurezza sul lavoro, etc)	Specializzazione in nuove aree di attività (welfare aziendale, sicurezza sul lavoro, etc)
Riduzione dei costi dello studio	Riduzione dei costi dello studio
Rafforzamento della comunicazione, anche social media, a fini promozionali	Rafforzamento della comunicazione, anche social media, a fini promozionali
Ampliamento dell'ambito di riferimento geografico della mia attività	Ampliamento dell'ambito di riferimento geografico della mia attività
Potenziare la rete relazionale sul territorio (istituzioni, Università, etc)	Potenziare la rete relazionale sul territorio (istituzioni, Università, etc)

Tali orientamenti appaiono molto trasversali tra i professionisti interpellati. Che si tratti di studi strutturati o piccole realtà, individuali o associati, del Nord o del Centro Sud, le indicazioni fornite delineano un **orizzonte di convergenza non scontato**. Ma che presenta le sue sfumature.

La prima riguarda le prospettive che gli intervistati hanno per il futuro. **Chi intende sviluppare ulteriormente la propria attività tende a darsi una gamma di priorità molto più elevate che inglobano nelle strategie di crescita anche una maggiore diversificazione dei servizi professionali** (il 60% attribuisce priorità alta e molto alta alla specializzazione in nuove aree di attività) così come un **rafforzamento dei canali di comunicazione** (44,3%) e l'ampliamento del mercato di riferimento (44,2%) (fig. 29).

Di contro, **chi mira a stabilizzare l'attività così come è o, in prospettiva, a lasciarla, risulta meno focalizzato su obiettivi specifici**: poco più della metà dei professionisti punta al miglioramento dell'organizzazione (52,9%), aspetto che risulta prioritario anche per questa quota di intervistati, mentre al secondo posto, risulta decisivo per il 43,2%, la **riduzione dei costi dello studio**.

**Fig. 29 - Obiettivi considerati di alta e molto alta priorità per il triennio 2022-2025, per prospettive di sviluppo o meno dell'attività professionale (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Diverse sono poi le priorità a seconda della dimensione media degli studi. **Tra i piccolissimi studi, senza collaboratori, il tema dello sviluppo organizzativo appare ancora più centrale sia in termini di miglioramento dell'organizzazione che di sviluppo di logiche collaborative e di *partnership* con altri studi**, seguite dall'innovazione tecnologica considerata ormai imprescindibile da più della metà (51,7%) dei rispondenti appartenenti a tale gruppo. (tab. 38)

Tra i **medi e grandi, invece, si riscontra una maggiore determinazione rispetto agli obiettivi individuati** (reputa ad alta e molto alta priorità il miglioramento dell'organizzazione e delle tecnologie circa il 75% dei professionisti con più di 10 collaboratori contro rispettivamente il 56,5% e 51,7% degli studi piccoli). Il ventaglio degli obiettivi appare poi molto più articolato, prevedendo in misura più significativa anche il rafforzamento delle strategie comunicative (46,2% contro il 32,8% dei titolari di studi senza collaboratori).

**Tab. 38 - Obiettivi considerati di alta e molto alta priorità per il triennio 2022-2025, per dimensioni dello studio (val. %)**

	Dimensioni studio					Totale
	Nessun collaboratore	1-2 collaboratori	3-5 collaboratori	6-10 collaboratori	oltre 10 collaboratori	
Miglioramento dell'organizzazione del lavoro interna allo studio	56,5	69,0	69,9	76,0	75,7	66,9
Innovazione delle tecnologie di studio	51,7	59,9	66,4	69,5	73,7	60,9
Potenziamento delle competenze digitali	50,4	54,6	55,7	65,0	69,5	56,0
Erogazione di nuovi servizi professionali nelle aree tradizionali di attività	51,2	56,4	58,6	55,9	62,0	55,5
Rafforzamento alleanze/collaborazioni con altri professionisti	53,5	54,5	53,3	53,9	48,2	53,5
Specializzazione in nuove aree di attività (welfare aziendale, sicurezza sul lavoro)	46,4	47,3	46,7	51,8	53,5	47,9
Riduzione dei costi dello studio	45,7	52,6	46,2	38,8	33,8	46,2
Rafforzamento della comunicazione, anche social media, a fini promozionali	32,8	31,3	31,9	38,9	46,2	34,1
Ampliamento dell'ambito di riferimento geografico della mia attività	35,1	34,2	26,1	35,0	30,9	32,7
Potenziare la rete relazionale sul territorio (istituzioni, università, etc)	25,2	25,0	21,3	23,3	22,1	23,9

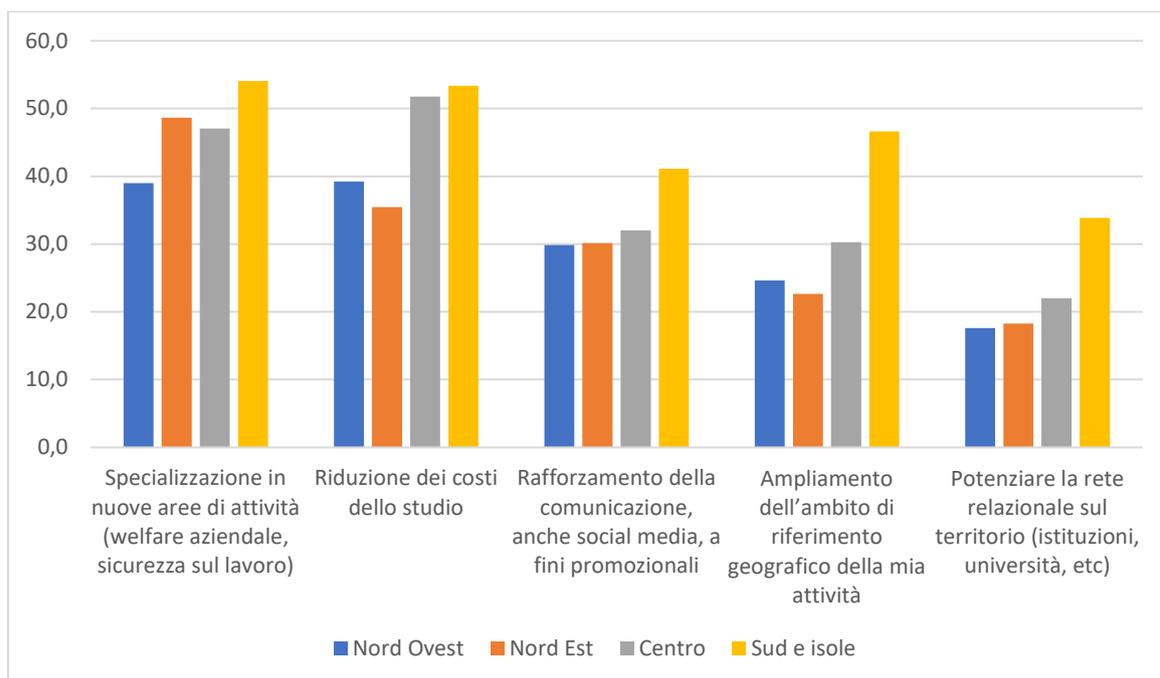
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Se l'analisi in base alle modalità di esercizio della professione ricalca abbastanza fedelmente quelle tra grandi e piccoli studi, è invece interessante osservare le proiezioni tra i professionisti che esercitano al Sud e in parte al Centro.

Rispetto al resto del Paese, in quest'area si riscontra un orientamento molto più forte verso l'innovazione dei servizi da offrire al mercato, sia di quelli tradizionali sia dei nuovi, su cui

specializzarsi (intende focalizzarsi su nuove aree di attività il 54,1% dei professionisti al Sud, il 51,8% al Centro, il 48,7% al Nord Est e il 39% al Nord Ovest). Al tempo stesso, in quest'area, la professione punta maggiormente al rafforzamento delle strategie commerciali, cercando nuovi spazi di mercato oltre i ristretti confini territoriali (46,6%), puntando sulla comunicazione (41,4%) e potenziando i contatti sul territorio. (fig. 30)

**Fig. 30 - Obiettivi strategici di sviluppo su cui si riscontrano le maggiori diversità per area geografica (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Ancora una volta, tuttavia, la segmentazione più rilevante all'interno della professione corre lungo il crinale dell'età. Posta la priorità attribuita anche dai **giovannissimi alla dimensione organizzativa**, in modo ancora più massivo (indica l'item il 78,3% degli under 35 contro il 64,2% dei 55-64enni), tra questi si registra un **orientamento molto più spinto non solo verso l'innovazione tecnologica e lo sviluppo di logiche collaborative e alleanze con altri professionisti (già caratterizzante il biennio trascorso), ma anche verso la diversificazione dei servizi professionali, in una logica di specializzazione sui nuovi, piuttosto che innovazione nel solco della tradizione** (indica l'item il 68,8% dei giovani professionisti).

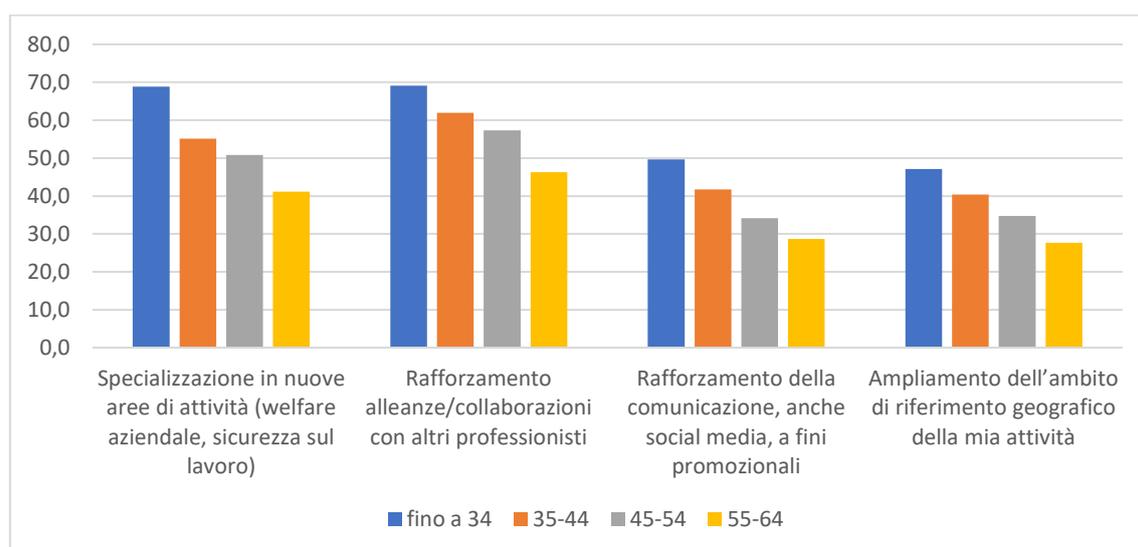
Unitamente alla maggiore enfasi posta sul rafforzamento della comunicazione, ne emerge l'immagine di una professione che tra i giovani tende a connotarsi con maggiore dinamismo e aggressività verso il mercato. (tab. 39 e fig. 31)

**Tab. 39 - Obiettivi considerati di alta e molto alta priorità per il triennio 2022-2025, per classi di età (val. %)**

	Età in classe					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Miglioramento dell'organizzazione del lavoro interna allo studio	78,3	71,6	70,6	64,2	50,4	66,9
Innovazione delle tecnologie di studio	69,4	66,3	64,0	56,9	47,9	60,9
Potenziamento delle competenze digitali	60,4	58,3	58,6	54,5	45,7	56,0
Erogazione di nuovi servizi professionali nelle aree tradizionali di attività	66,9	62,3	58,8	50,9	40,8	55,5
Rafforzamento alleanze/collaborazioni con altri professionisti	69,1	62,0	57,3	46,3	35,9	53,5
Specializzazione in nuove aree di attività (welfare aziendale, sicurezza sul lavoro,)	68,8	55,1	50,8	41,2	30,0	47,9
Riduzione dei costi dello studio	40,1	48,9	47,3	46,5	40,0	46,2
Rafforzamento della comunicazione, anche social media, a fini promozionali	49,7	41,8	34,1	28,7	21,7	34,1
Ampliamento dell'ambito di riferimento geografico della mia attività	47,1	40,4	34,7	27,7	14,6	32,7
Potenziare la rete relazionale sul territorio (istituzioni, università, etc)	35,9	31,4	23,0	19,4	14,0	23,9

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Fig. 31 - Obiettivi strategici di sviluppo su cui si riscontrano le maggiori diversità per fascia d'età (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

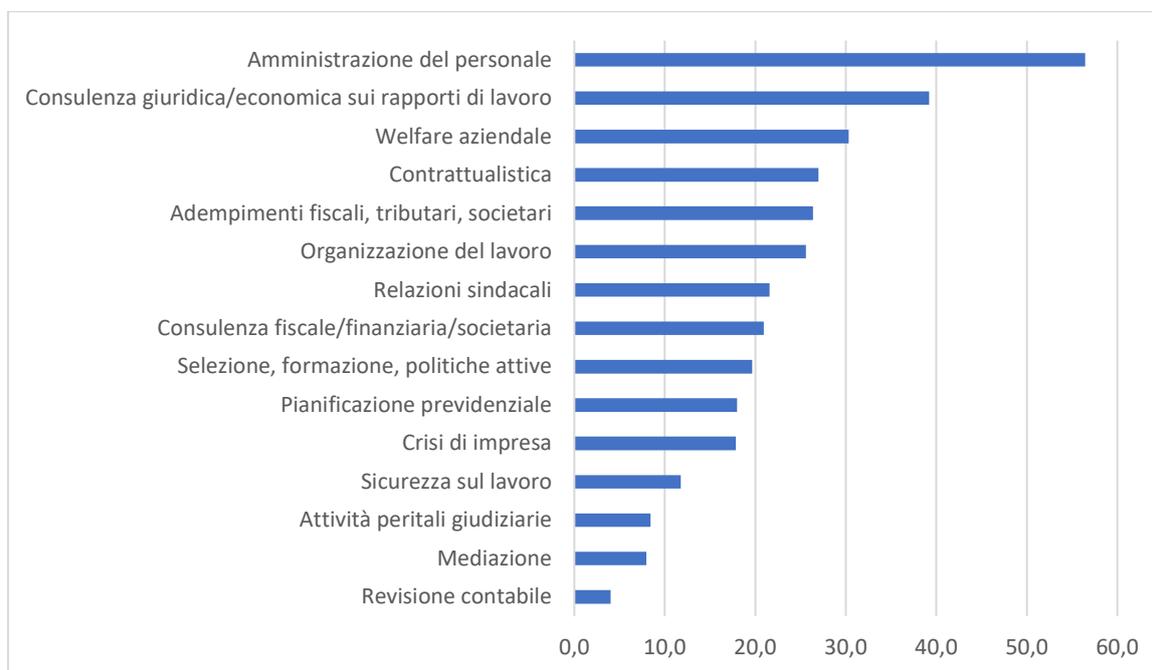
### 5.3. Nuovi servizi per il mercato, ma il *core business* resta decisivo

Rispetto all'offerta dei servizi professionali, prevale tra i Consulenti del Lavoro l'orientamento verso l'ulteriore specializzazione delle "competenze *core*", piuttosto che l'apertura verso nuove tipologie di offerta professionale che potrebbero in prospettiva offrire opportunità interessanti di mercato.

Nel rispondere alla domanda su quali servizi i Consulenti del Lavoro intendano specializzarsi ulteriormente nei prossimi tre anni, la **maggioranza degli intervistati (56,4%) indica al primo posto l'amministrazione del personale**, in linea con la centralità che tale attività già riveste oggi per la categoria, e destinata in futuro a rappresentare ancora il nocciolo duro dell'offerta. Tuttavia, come già evidenziato, quasi la metà degli interpellati intende specializzarsi anche su nuove aree di attività. Nello specifico, il 39,2% indica la **consulenza economica e giuridica sui rapporti di lavoro** mentre quasi un consulente su tre (30,3%) guarda al **welfare aziendale** (fig. 32).

Anche l'organizzazione del lavoro costituisce un tema interessante in prospettiva, così come le politiche attive (19,7%), la pianificazione previdenziale (18%) e la crisi di impresa (17,8%).

**Fig. 32 - Aree in cui i Consulenti del Lavoro intendono specializzarsi nei prossimi 3 anni (val. %)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Entrando nel dettaglio dell'analisi risulta interessante evidenziare come la "voglia" di specializzazione abbraccia abbastanza trasversalmente la platea degli iscritti.

Anche tra i piccoli studi si registra, infatti, un discreto interesse a diversificare l'offerta di servizi: oltre l'amministrazione del personale e la consulenza giuridica ed economica, più di un quarto (il 26,6%) intende **rafforzare l'offerta in ambito fiscale e tributario**, il 26,6% in welfare aziendale, il 21% in politiche attive, il 22,3% in organizzazione del lavoro e il 13,3% in salute e sicurezza. (tab. 40)

**Tab. 40 - Aree in cui i Consulenti del Lavoro intendono specializzarsi nei prossimi 3 anni, per dimensioni dello studio (val. %)**

	Dimensioni studio					Totale
	Nessun collaboratore	1-2 collaboratori	3-5 collaboratori	6-10 collaboratori	oltre 10 collaboratori	
Amministrazione del personale	54,4	59,6	55,5	58,1	52,6	56,4
Consulenza giuridica/economica sui rapporti di lavoro	35,2	36,6	41,5	47,3	51,9	39,2
Welfare aziendale	26,6	25,7	33,7	39,6	45,3	30,3
Contrattualistica	23,9	26,0	27,7	32,5	36,7	27,0
Adempimenti fiscali, tributari, societari	26,6	30,3	26,3	23,9	12,1	26,4
Organizzazione del lavoro	22,3	24,6	26,5	33,5	31,8	25,6
Relazioni industriali	18,1	19,4	20,9	28,6	40,1	21,6
Consulenza fiscale/finanziaria/societaria	18,5	23,3	23,7	20,9	15,2	20,9
Selezione, formazione, politiche attive	21,0	17,3	18,7	21,7	21,8	19,6
Pianificazione previdenziale	15,3	15,3	21,8	22,4	25,6	18,0
Crisi di impresa	15,1	15,8	19,5	23,9	26,3	17,8
Sicurezza sul lavoro	13,3	10,7	11,5	11,6	9,7	11,8
Attività peritali giudiziarie	9,5	8,4	7,6	7,3	7,3	8,4
Mediazione	8,3	7,5	8,8	7,3	6,2	7,9
Revisione contabile	3,0	3,5	5,2	6,2	4,5	4,0

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

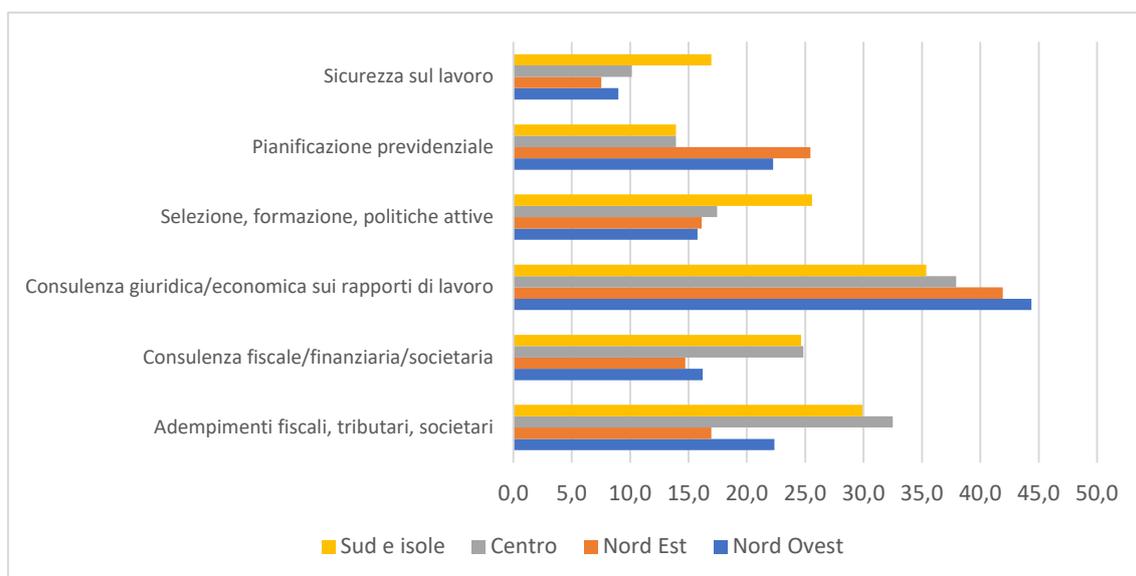
**Ma è al crescere delle dimensioni che si registra l'interesse maggiore verso nuovi servizi, e in particolare verso quelli più redditivi e con maggiori prospettive di crescita.**

Al pari dell'amministrazione del personale, che continuerà anche per i grandi studi ad essere la dimensione centrale di specializzazione (indica l'item il 52,6%), questi intendono rafforzare competenze e offerta professionale in tema di consulenza giuridica ed economica sui rapporti di lavoro (51,9%), mentre più di quattro studi su dieci puntano sul welfare aziendale (45,3%) e le relazioni industriali (40,1%). **Circa un quarto intende invece specializzarsi in crisi di impresa (26,3%) e in pianificazione previdenziale (25,6%). Sono queste ultime quattro le tipologie di attività che più risultano condizionate dalle dimensioni dell'attività professionale**, mentre per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro, la selezione, formazione e politiche attive, la mediazione, non si registrano particolari differenze tra orientamento dei grandi e dei piccoli studi.

Uomini e donne non presentano rilevanti differenze, salvo una maggiore propensione dei primi verso la materia fiscale (è più alta la quota di quanti vogliono specializzarsi in adempimenti e consulenza fiscale) e la crisi di impresa; tra le donne emerge più interesse per la pianificazione in ambito previdenziale e il welfare aziendale.

Le propensioni sono condizionate anche dai contesti territoriali di riferimento. **Al Sud e al Centro si registra un significativo orientamento a presidiare di più l'area fiscale e tributaria, sia in termini di adempimenti che di consulenza, nonché di crisi aziendale.** In materia lavoristica, sempre in questa parte del Paese, più di un quarto dei professionisti (25,6% contro il 15%-17% delle altre aree) guarda invece alle politiche attive come nuova tematiche di specializzazione. (fig. 33)

**Fig. 33 - Aree in cui i Consulenti del Lavoro intendono specializzarsi nei prossimi 3 anni, in cui si riscontra la maggiore differenza tra le ripartizioni geografiche (val. %)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Al Nord, e in particolare al Nord Est, le diversità del contesto produttivo spingono verso una maggiore diversificazione dei servizi professionali in ambito lavoristico, in particolare verso il welfare aziendale, le relazioni industriali, la pianificazione previdenziale.

Ancora interessanti sono infine le indicazioni che provengono dall'universo giovanile. Tra i professionisti con meno di 35 anni, si conferma l'immagine di una professione dinamica, innovativa e sempre più specialistica. **Non solo il ventaglio di specializzazioni su cui questi intendono puntare per i prossimi tre anni appare più articolato, ma è fortemente concentrato sulla materia lavoristica (emerge poco o nullo interesse verso la fiscale), con attenzione particolare ai temi più nuovi: welfare aziendale (42,9% dei giovani intende specializzarsi su tale materia), organizzazione del lavoro (32,9%), selezione, formazione e politiche attive (28,8%), relazioni industriali (27,1%).** (tab. 41)

**Tab. 41 - Aree in cui i Consulenti del Lavoro intendono specializzarsi nei prossimi 3 anni, per classe d'età (val. %)**

	Età in classe					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Amministrazione del personale	52,4	53,6	54,6	58,6	61,9	56,4
Consulenza giuridica/economica sui rapporti di lavoro	36,5	41,1	40,3	38,9	35,2	39,2
Welfare aziendale	42,9	37,6	33,6	25,2	18,3	30,3
Contrattualistica	35,9	30,3	25,7	26,2	24,2	27,0
Adempimenti fiscali, tributari, societari	17,6	24,4	23,1	27,4	37,1	26,4
Organizzazione del lavoro	32,9	25,7	27,4	25,4	19,6	25,6
Relazioni sindacali	27,1	24,5	21,1	20,4	19,1	21,6
Consulenza fiscale/finanziaria/societaria	14,7	20,3	20,0	21,1	25,4	20,9
Selezione, formazione, politiche attive	28,8	25,6	21,8	16,2	10,0	19,7
Pianificazione previdenziale	21,8	20,9	19,6	18,0	8,7	18,0
Crisi di impresa	17,6	17,9	19,2	17,4	15,5	17,8
Sicurezza sul lavoro	18,8	18,2	10,6	9,6	7,0	11,8
Attività peritali giudiziarie	8,8	11,1	8,4	7,6	6,0	8,4
Mediazione	8,8	10,5	8,7	6,6	4,7	8,0
Revisione contabile	1,8	2,9	2,9	3,8	9,3	4,0

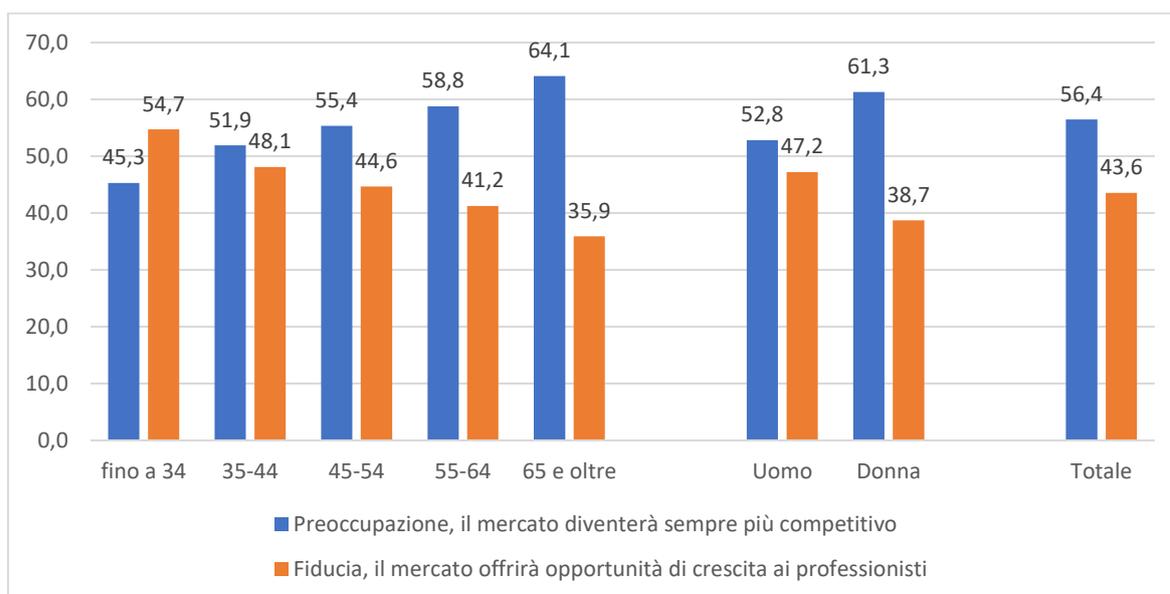
(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## 5.4. Mercati in transizione e ruolo dei consulenti

Rispetto al futuro della professione, tra i Consulenti del Lavoro sembra prevalere **la preoccupazione (56,4%) di un mercato sempre più competitivo** piuttosto che la fiducia (43,6%) delle opportunità che si creeranno. (fig. 34) Un atteggiamento che sembra rispecchiare la costanza, ma anche la cautela, con cui la professione ha visto negli anni consolidare il proprio ruolo e la propria funzione di mercato, e che forse con lo stesso approccio fa guardare al futuro consapevole dei positivi risultati raggiunti ma anche delle incertezze all'orizzonte.

**Fig. 34 - Sentiment prevalente rispetto al futuro della professione, per classe d'età e genere (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Da un lato gli intervistati, pur non **ignorando le potenzialità che il mercato della consulenza del lavoro potrà offrire nei prossimi anni**, esprimono un atteggiamento di incertezza.

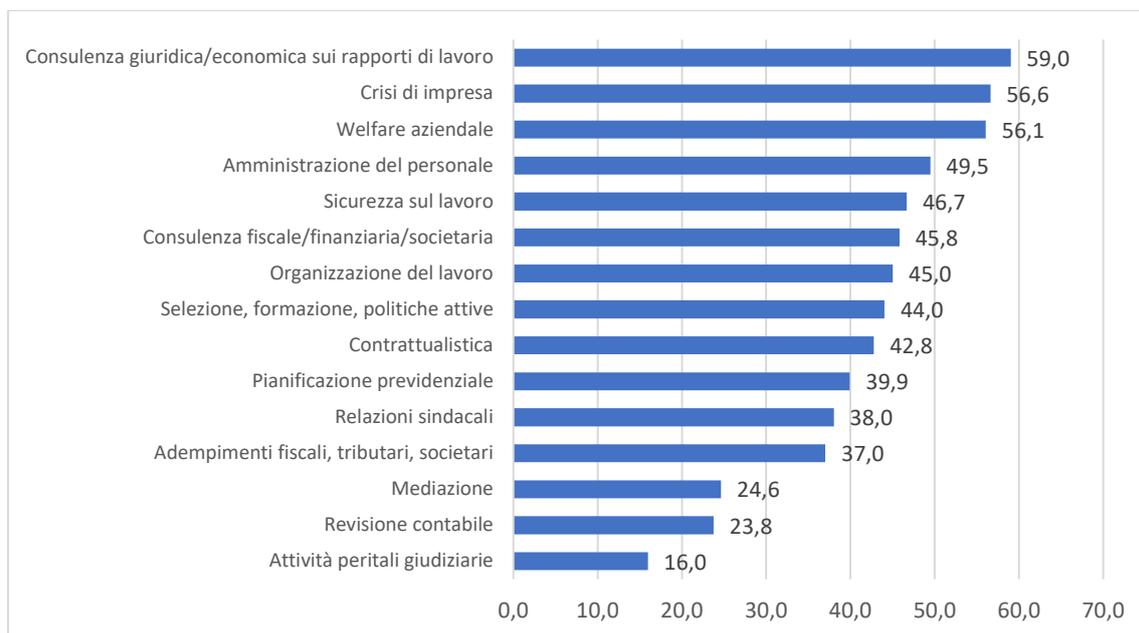
Se si escludono infatti la consulenza giudica ed economica (59%) seguita immediatamente dopo dalla crisi di impresa (56,6%) e dal welfare aziendale (56,1%) – tutti ambiti su cui gli intervistati reputano per il futuro un incremento della domanda di mercato – e in parte l'amministrazione del personale, per cui è circa la metà a individuare prospettive di ulteriore crescita, per gli altri servizi professionali, i Consulenti del Lavoro non sembrano intravedere significative dinamiche di crescita nel futuro immediato.

Meno della metà dei rispondenti prevede una domanda in aumento con riferimento alla sicurezza sul lavoro (46,7%) all'organizzazione delle risorse umane (45%). E ancora meno su temi più di nicchia, come la pianificazione previdenziale (39,9%), le relazioni industriali (38%), la contrattualistica (42,8%). (fig. 36)

Dall'altro lato, i professionisti sembrano consapevoli che il "core business" dell'attività è concentrato su attività a minore valore aggiunto rispetto alla gamma potenziale dei servizi che il consulente del lavoro può offrire sul mercato.

Alla richiesta, infatti, di indicare quali fattori ostacolano maggiormente la crescita dell'attività il 56,3% degli intervistati indicano la **bassa redditività dei servizi** e, a seguire, la **scarsa conoscenza da parte delle imprese della pluralità di servizi offerti dai consulenti** (44%) mentre quasi un terzo (31,9%) lamenta la **difficoltà a "sfondare" con la grande e media impresa**. Circa il 25% chiama in causa altri fattori, quali le dimensioni troppo ridotte degli studi dei consulenti e la scarsa collaborazione con altri professionisti, mentre è una minoranza (14,6%) a pensare che gli ostacoli alla crescita possano derivare alla scarsa specializzazione nei settori più innovativi della professione. (tab. 42)

**Fig. 36 - Ambiti professionali per i quali si prevede che ci sarà una crescita della domanda (val. %)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Tab. 42 - Principali ostacoli alla crescita dell'attività professionale, per classe d'età (val. %)**

	Età in classe					Totale
	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Bassa redditività dei servizi resi	40,8	54,1	59,3	58,9	52,3	56,3
Scarsa conoscenza da parte delle imprese, della pluralità dei servizi offerti dai Consulenti del Lavoro	57,4	46,0	40,9	42,4	47,4	44,0
Difficoltà a rapportarsi con la grande e media impresa	36,1	35,5	28,3	30,9	35,4	31,9
Scarsa specializzazione nei settori più innovativi della professione	10,7	14,6	14,1	15,1	15,7	14,6
Dimensioni troppo ridotte degli studi di Consulenti del Lavoro	17,8	18,6	23,6	31,7	30,7	25,6
Scarsa collaborazione con altri professionisti	27,2	23,2	26,4	25,5	26,0	25,4
Mancanza delle risorse finanziarie necessarie all'innovazione e alla crescita	20,1	20,3	19,6	17,5	13,0	18,2

(\*) Possibili più risposte

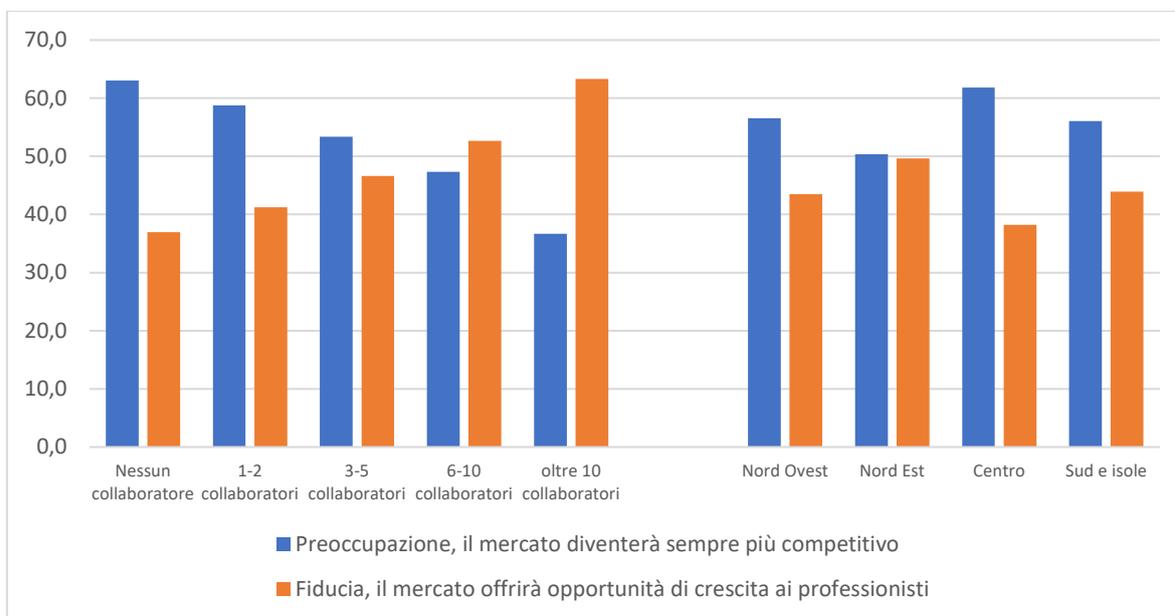
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

I giudizi formulati risultano fortemente condizionati dall'età. Tra i giovani, infatti, prevale ottimismo verso il futuro, mentre tra i 35-44enni fiducia e preoccupazione sono equamente distribuite. A partire dalla classe 45-54, invece, il rapporto si ribalta e la preoccupazione diviene il sentimento predominante.

**Le donne risultano di gran lunga più preoccupate rispetto ai colleghi maschi (il 61,3% contro il 52,8% teme la crescente competitività del mercato)** e anche al Centro si riscontra una maggiore prevalenza di tale *sentiment*. È però il livello di sviluppo dell'attività professionale che determina le differenze di vedute più significative sul futuro della professione.

Al crescere, infatti, delle dimensioni di studio aumenta significativamente la quota di quanti pensano che il mercato offrirà opportunità interessanti nel futuro (passa dal 37% di chi lavora individualmente al 63,3% di quanti hanno più di 10 collaboratori). (fig. 35)

**Fig. 35 - Sentiment prevalente rispetto al futuro della professione, per dimensioni dello studio e area geografica (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Si individua inoltre con maggiore nettezza il potenziale di crescita legato ad alcune tipologie di servizi, quali la consulenza giuridica ed economica sui rapporti di lavoro (il 78,7% pensa che ci sarà crescita della domanda per tale tipologia di servizi), il welfare aziendale (69,4%), la contrattualistica (59%), l'organizzazione del lavoro (57,5%), le relazioni industriali (53,7%) (tabb. 43 e 44).

**Tab. 43 - Ambiti professionali per i quali si prevede che ci sarà una crescita della domanda, per dimensioni di studio (val. %)**

	Dimensioni studio					Totale
	Nessun collaboratore	1-2 collaboratori	3-5 collaboratori	6-10 collaboratori	oltre 10 collaboratori	
Consulenza giuridica/economica sui rapporti di lavoro	54,6	55,6	62,8	62,0	78,7	59,0
Crisi di impresa	55,9	54,6	56,5	60,2	63,4	56,7
Welfare aziendale	52,6	50,4	60,1	65,0	69,4	56,0
Amministrazione del personale	44,4	50,6	50,7	52,3	59,7	49,4
Sicurezza sul lavoro	48,7	45,8	45,5	47,7	42,2	46,7

Consulenza fiscale/finanziaria/societaria	42,9	46,5	46,5	48,1	50,4	45,8
Organizzazione del lavoro	40,3	41,2	48,2	55,1	57,5	45,0
Selezione, formazione, politiche attive	42,1	43,2	45,1	48,8	46,3	44,1
Contrattualistica	37,5	40,2	46,6	47,7	59,0	42,8
Pianificazione previdenziale	36,1	36,3	44,8	44,4	51,1	39,9
Relazioni industriali	32,6	34,2	42,4	45,6	53,7	38,0
Adempimenti fiscali, tributari, societari	38,4	39,7	36,3	31,5	29,5	37,0
Mediazione	26,5	24,9	24,7	21,1	19,8	24,6
Revisione contabile	21,0	22,3	25,1	26,9	33,6	23,7
Attività peritali giudiziarie	17,1	16,8	14,4	13,4	15,7	16,0

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

In tale prospettiva, più che la bassa redditività di servizi resi preoccupa la scarsa conoscenza da parte delle imprese della pluralità di prestazioni che i Consulenti del Lavoro possono offrire: vengono infatti percepite con maggiore preoccupazione in questa fascia di professionisti, sia le ridotte dimensioni medie degli studi (che non favoriscono crescita e specializzazione) che la scarsa specializzazione della maggior parte dei consulenti nei servizi più innovativi svolti dalla professione.

Sul versante opposto le piccole e piccolissime realtà hanno una visione molto meno positiva del futuro, con pochissimi spazi di crescita per la domanda professionale, individuati quasi esclusivamente nella consulenza giuridica ed economica e nella crisi di impresa.

È peraltro interessante notare come anche i servizi su cui questo segmento intende specializzare la propria offerta nei prossimi anni (consulenza e adempimenti fiscali) non vengano giudicati particolarmente interessanti in termini di mercato futuro, rischiando di penalizzare lo stesso sforzo di innovazione che verrà portato avanti.

**Il rischio per tale segmento è di piombare in un circolo vizioso in cui gli stessi percorsi di cambiamento rischiano di avere un risvolto regressivo: la bassa redditività dei servizi costituisce per questo segmento di gran lunga l'ostacolo principale alla crescita e risulta molto più alta la quota di quanti lamentano la carenza di risorse finanziarie necessarie ad apportare i cambiamenti necessari.**

**Tab. 44 - Principali ostacoli alla crescita dell'attività professionale, per dimensioni dello studio (val. %)**

	Dimensioni studio					Totale
	Nessun collaboratore	1-2 collaboratori	3-5 collaboratori	6-10 collaboratori	oltre 10 collaboratori	
Bassa redditività dei servizi resi	59,1	59,7	52,0	52,9	44,0	56,3
Scarsa conoscenza della pluralità dei servizi offerti dai Consulenti del Lavoro	42,2	42,6	48,2	44,3	48,1	44,1
Difficoltà a rapportarsi con la grande e media impresa	30,3	32,5	32,7	32,8	34,5	31,9
Scarsa specializzazione nei settori più innovativi della professione	11,8	11,6	16,8	21,5	25,3	14,6
Dimensioni troppo ridotte degli studi	23,4	25,5	26,6	28,6	29,0	25,5
Scarsa collaborazione con altri professionisti	22,2	27,9	26,7	28,4	22,9	25,4
Mancanza delle risorse finanziarie necessarie all'innovazione e alla crescita	20,1	19,7	15,9	15,4	12,6	18,2

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Simili considerazioni possono essere fatte **per i giovani che mostrano, coerentemente con il profilo finora descritto, una visione di mercato molto dinamica**, secondo cui sono molti i servizi destinati a vedere crescere la domanda. Servizi legati esclusivamente alla consulenza del lavoro, mentre per l'ambito fiscale e tributario (sia consulenza che adempimenti) le previsioni sono meno ottimistiche.

A conferma di ciò, **proprio in questo segmento si individua con maggiore criticità il persistere di un'immagine professionale poco aderente alle trasformazioni intercorse negli anni e soprattutto al profilo che le giovani generazioni esprimono**. Ben il 57,4% (contro il 46% dei 35-44enni e il 40,9% dei 45-54enni) lamenta come principale ostacolo allo sviluppo della propria attività il fatto che **tra le imprese tenda a prevalere un'immagine stereotipata del Consulente del Lavoro** e non si abbia piena contezza della pluralità di servizi che può offrire. A seguire, il 36,1%, dopo la bassa redditività dei servizi resi, denuncia la difficoltà a rapportarsi con la grande e media impresa.

## 6. DONNE E LAVORO: LA QUESTIONE DI GENERE NELLA PROFESSIONE

### 6.1. La mancata conciliazione: un ostacolo per la professione e la famiglia

Una professione a forte vocazione femminile, dove la presenza delle donne è paritaria rispetto a quella degli uomini, costituisce un valore inestimabile in termini di promozione di una cultura di parità di genere. Eppure, anche tra i Consulenti del Lavoro, le donne professioniste continuano a confrontarsi con i problemi di sempre, legati alla difficoltà – che diventa talvolta impossibilità – di portare avanti progetti di vita e di lavoro assieme.

Per quanto entrambi i generi lamentino con la stessa intensità l'insoddisfazione per come riescono a conciliare le due sfere di vita, **le donne hanno vissuto molto più intensamente sulla propria pelle le criticità derivanti dagli impegni privati e le ripercussioni negative che queste possono avere sulla carriera.**

Se tra gli uomini la percentuale di quanti si dichiarano poco (39,4%) o per nulla (12%) soddisfatti del modo in cui riescono a combinare le esigenze di vita privata con la propria attività professionale è del 51,4%, di contro il 42,7% si dichiara abbastanza soddisfatto, e il 5,9% "molto". Tra le donne la quota di insoddisfatte aumenta: il 40,7% lo è poco, il 15,8% per nulla. Solo il 4,5% è molto contenta di come riesce a combinare quotidianamente la doppia sfera e il 39% lo è abbastanza. (tab. 45)

**Tab. 45 - La soddisfazione per la possibilità di conciliazione tra vita privata e professionale, per genere (val. %)**

Quanto è soddisfatto del modo in cui riesce a conciliare la professione con le esigenze di vita privata?	Genere		
	Uomo	Donne	Totale
Molto	5,9	4,5	5,3
Abbastanza	42,7	39,0	41,2
Poco	39,4	40,7	39,9
Per nulla	12,0	15,8	13,6
Totale	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

Le donne presentano un carico di impegni di gran lunga maggiore rispetto agli uomini. Se si osserva retrospettivamente il percorso professionale, **ben l'86,6% delle professioniste (contro il 67,7% degli uomini) si è trovata ad affrontare problemi o situazioni di carattere familiare e personale che hanno fatto fatica a conciliare con la professione.**

Le attività più impegnative hanno riguardato la cura e l'accudimento dei figli (segnalato dal 63% delle donne e 43% degli uomini), di un familiare anziano o non autosufficiente (36,1% delle donne e 22,8% degli uomini), la maternità (48,2% delle donne). Anche con riferimento alla salute personale, le donne hanno mediamente avuto più problemi (32,1%) rispetto agli uomini (27,4%) (tab. 46).

**Tab. 46 - Situazioni di vita privata che hanno generato problemi di conciliazione con la vita professionale, per genere (val. %)**

	Genere		
	Uomo	Donne	Totale
<b>Situazioni di vita privata che hanno creato problema di conciliazione</b>	<b>67,7</b>	<b>86,6</b>	<b>75,7</b>
- Cura/accudimento figli	43,0	63,0	51,5
- Problemi di salute personale	27,4	32,1	29,4
- Cura/accudimento familiare non autosufficiente (genitore anziano, coniuge, etc)	22,8	36,1	28,5
- Maternità	1,8	48,2	21,7
<b>Nessuna situazione particolare</b>	<b>32,3</b>	<b>13,4</b>	<b>24,3</b>
Totale	100,0	100,0	100,0

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

**Tali criticità hanno influenzato pesantemente la carriera. Complessivamente, il 69,3% delle professioniste (contro il 48,8% degli uomini) afferma che l'attività lavorativa ne è stata condizionata e, in taluni casi, compromessa.** Il 30% delle donne (contro il 16,7% degli uomini) ha dovuto frenare o interrompere lo sviluppo dell'attività, il 18,1% (tra gli uomini il 12,5%) ha dovuto ridurre le dimensioni della stessa, il 7,7% ha perso clienti e commesse (tra gli uomini il 5,1%), mentre il 2,2% (contro l'1,7% degli uomini) ha interrotto l'attività per un certo periodo. Quasi sei donne su dieci (58,8% contro il 40,2% degli uomini) hanno continuato a lavorare ma con molta difficoltà. (tab. 47)

La difficoltà a mettere insieme vita professionale e privata costringe i professionisti ad un continuo bilanciamento delle esigenze legate al momento, che penalizza sia l'una che l'altra sfera.

Al pari di quella professionale, **anche la vita privata è stata caratterizzata da rinunce anche importanti. E anche in questo caso, le donne sono quelle che hanno pagato il prezzo più alto. Il 64,7% delle donne e il 54,1% degli uomini ha dovuto sacrificare progetti ed ambizioni personali per la carriera.**

Nello specifico il 21% non ha potuto essere vicino ai figli nella crescita come avrebbe voluto (tra le donne la percentuale è del 22,9%), il 20,9% non ha potuto sviluppare progetti di vita

diversi da quelli realizzati, l'11,1% non ha potuto assistere le persone care in un momento di bisogno. **Sono, inoltre, il 7% le donne che dichiarano di avere rinunciato alla maternità perché di ostacolo al conseguimento dei propri obiettivi professionali.** Tale percentuale risulta alta tra le giovani: 10,5% tra chi ha meno di 35 anni e 11,7% tra le professioniste con 35-44 anni. Tra gli uomini la quota di quanti hanno rinunciato a divenire padri per la stessa motivazione è del 2,1%. (tab. 48 e fig. 36)

**Tab. 47 - L'impatto delle criticità legate alla vita privata sulla professione, per genere (val. %)**

	Genere		
	Uomo	Donne	Totale
<b>% di intervistati che hanno avuto conseguenze professionali, di cui:</b>	<b>48,8</b>	<b>69,3</b>	<b>57,5</b>
- Ho lavorato con molta difficoltà	40,2	58,8	48,2
- Ho frenato lo sviluppo dell'attività professionale	16,7	30,0	22,4
- Ho dovuto ridurre l'attività	12,5	18,1	14,9
- Ho perso clienti / commesse	5,1	7,7	6,2
- Ho dovuto interrompere l'attività	1,7	2,2	1,9

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

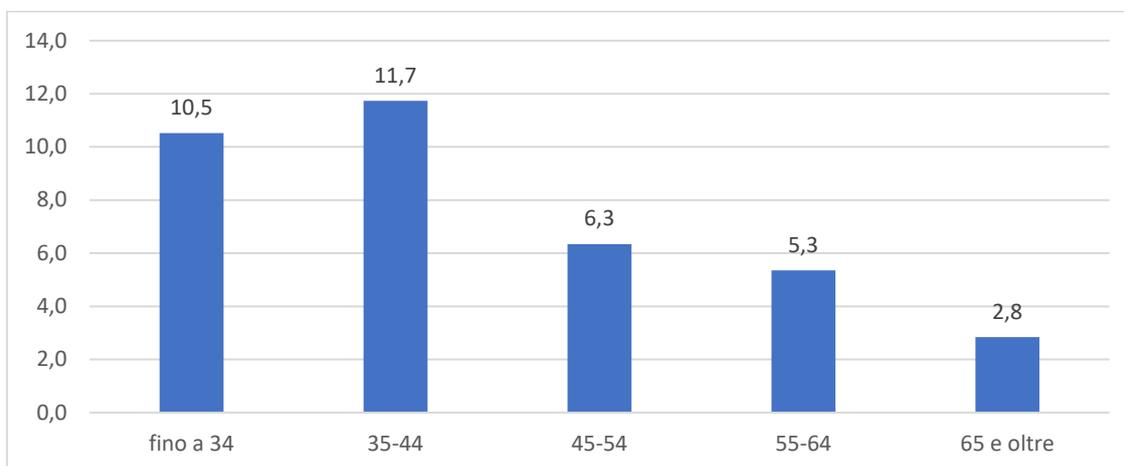
**Tab. 48 - Le rinunce ai progetti di vita privata per conseguire gli obiettivi professionali, per genere (val. %)**

	Genere		
	Uomo	Donne	Totale
<b>Ha comportato rinunce, di cui:</b>	<b>54,1</b>	<b>64,7</b>	<b>58,7</b>
- maternità o paternità	2,1	7,0	4,2
- vicinanza a figli	19,6	22,9	21,0
- vicinanza a persone care	11,5	10,4	11,1
- sviluppo di altri progetti di vita	19,6	22,6	20,9
- altro	1,3	1,9	1,5
<b>Nessuna rinuncia</b>	<b>45,9</b>	<b>35,3</b>	<b>41,3</b>
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

**Fig. 36 – La rinuncia ad avere figli delle donne per conseguire gli obiettivi professionali, per classe d'età (val. %)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

L'aggregazione tra professionisti, come forma di esercizio dell'attività, rappresenta uno strumento tradizionalmente favorevole alla conciliazione, soprattutto femminile. Va segnalato al proposito come al crescere delle dimensioni di studio aumenti la soddisfazione per il modo in cui i professionisti riescono a combinare esigenze di vita privata e lavorativa, passando dal 45,5% degli studi senza collaboratori o dipendenti al 54,7% tra quanti lavorano in studi con più di 10 addetti.

## 6.2. La parità di genere che ancora manca nel mercato dei servizi di consulenza

Ai problemi di conciliazione si somma per le professioniste la percezione di un non pieno accesso alle opportunità che vengono offerte ai colleghi maschi.

Alla domanda se le donne incontrano all'interno della professione le stesse opportunità offerte agli uomini, infatti, meno della metà dei rispondenti (41,1%) fornisce una risposta positiva; **il 28,3% pensa invece che non ci siano pari opportunità, mentre il 30,6%, "solo in parte"**.

Il giudizio, tuttavia appare fortemente differenziato tra i generi: **mentre tra gli uomini, la maggioranza (56,6%) reputa del tutto paritarie le opportunità tra uomini e donne, tra queste ultime è solo il 20,8% a pensarla allo stesso modo**, mentre il 44,7% reputa che le donne siano penalizzate e il 34,4% che lo siano solo in parte. (tab. 49)

Si tratta di valutazioni condizionate non solo dal genere ma anche dall'età dei rispondenti – tra i giovani si registra una maggiore comprensione e consapevolezza delle differenze di genere – e, in parte, dell'area geografica, riscontrandosi al Nord Ovest e al Sud un orientamento più marcato a considerare la tematica di genere un falso problema.

**Tab. 49 - Le pari opportunità nella professione tra uomini e donne, per genere e classe d'età (val. %)**

Nella professione, donne e uomini hanno le stesse opportunità?	Genere		Classe d'età					Totale
	Uomo	Donne	fino a 35	35-45	45-55	55-65	66 e oltre	
Si	56,6	20,8	32,1	35,4	37,8	42,8	55,5	41,1
No	15,8	44,7	37,7	31,4	31,0	25,1	21,4	28,3
solo in parte	27,7	34,4	30,2	33,2	31,2	32,1	23,1	30,6
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

L'indagine evidenzia come **la conciliazione, pur centrale nel determinare differenti opportunità di accesso ed evoluzione professionale, non è però il solo ambito in cui le professioniste incontrano difficoltà ad essere riconosciute**. In realtà le donne individuano nel **mercato, e nel rapporto con la clientela, quegli ostacoli allo sviluppo della propria attività professionale, che le portano a sentirsi più penalizzate rispetto ai colleghi**.

Se la conciliazione rappresenta, a detta dell'84,5% degli intervistati la dimensione più critica (la indica l'86,5% degli uomini e l'82% delle donne), queste ultime segnalano altre criticità, che non vengono percepite con la stessa consapevolezza dagli uomini. Il 34,6% delle rispondenti afferma infatti che le donne incontrano maggiore difficoltà ad **acquisire i grandi clienti** ("solo" l'11,3% degli uomini individua tale elemento di criticità), il 33,2% nella crescita dell'attività professionale (solo il 16,6% indica l'item), il 32,5% nel **valore degli incarichi** (tra gli uomini il 9,4%) e il 29,4% nell'acquisizione diretta degli incarichi (18% tra gli uomini). (tab. 50)

Insomma, il mercato viene percepito dalle professioniste come restio a valorizzare appieno *l'expertise* che queste sono in grado di apportare in quanto Consulenti del Lavoro, segnalando una difficoltà tutta specifica ad intercettare i segmenti di domanda più redditivi e strutturati.

**Tab. 50 - Aspetti per cui le donne incontrano maggiori difficoltà rispetto agli uomini come professioniste, per genere (val. %)**

	Genere		
	Uomo	Donne	Totale
Conciliazione vita lavoro e vita privata	86,5	82,0	84,5
Crescita dell'attività professionale	16,6	33,2	24,0
Acquisizione diretta dei clienti	18,0	29,4	23,0
Acquisizione grandi clienti	11,3	34,6	21,6
Valore degli incarichi	9,4	32,5	19,6
Accesso a ruoli di rappresentanza nella categoria	11,1	25,9	17,6
Promozione della propria attività	5,4	10,5	7,7
Rapporti con le istituzioni	3,3	9,3	6,0
Possibilità di investire in formazione	2,2	4,5	3,2
Accesso ai finanziamenti	2,4	2,8	2,6

(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2021

## 7. IL WELFARE PROFESSIONALE ASSICURATO DALL'ENPACL

La pandemia e le restrizioni che ne sono seguite hanno portato a una riconfigurazione dei rapporti fra l'ENPACL e i suoi iscritti. L'emergenza economica ha imposto una revisione dell'offerta di servizi da parte dell'Ente nella ricerca di un efficace sostegno alla professione e, soprattutto, dei suoi segmenti più esposti all'incertezza economica.

Ma, all'interno di un contesto fortemente mutato e con un lascito ancora difficile da prevedere in tutte le sue conseguenze sul piano sociale e individuale, appare molto importante fare il punto sul ruolo dell'Ente e sulle linee di innovazione che possono essere battute sulla base del *sentiment* dei professionisti.

Interrogati sulle iniziative che potrebbero essere più utili ai professionisti, gli intervistati individuano nella **promozione della formazione continua e, in generale, della figura del consulente i principali temi di lavoro**. Sul primo tipo di iniziativa richiesta converge il 56,2% dei consulenti, mentre sul secondo si trova d'accordo il 53,8% del campione. (fig. 37)

Fig. 37 - Iniziative ritenute prioritarie per sostenere la professione di consulente del lavoro (val.%) (\*)



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A seguire, si collocano lo **sviluppo di reti sinergiche con altri professionisti (44,5%)** e il potenziamento delle **infrastrutture tecnologiche per facilitare** l'attività dello studio e i rapporti con i più importanti interlocutori pubblici della professione come INPS, Agenzia delle Entrate, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (39,1%).

Per il 30,8% del campione è importante agire sulle difficoltà che sta vivendo la professione e **sostenere quella parte dei professionisti che più delle altre ha subito l'impatto della crisi**, mentre appaiono meno prioritarie, ma comunque importanti (li indica meno di un terzo del campione), iniziative volte alla **creazione di nuovi ambiti di competenza professionale (25,3%)** o al miglioramento dell'**accesso ai finanziamenti nazionali ed europei (27,3%)**, allo sviluppo di servizi di rete espressamente dedicati ai professionisti in ambito fiscale e contabile, o alla crescita dimensionale degli studi (20,7%).

Se queste sono le indicazioni che emergono dalla base, con riferimento all'Ente Nazionale di Previdenza e Assistenza dei Consulenti del Lavoro, le indicazioni appaiono più mirate e specifiche. Considerando l'orizzonte temporale dei prossimi tre anni (2022-2025), **le linee di intervento da sviluppare secondo i consulenti, non potranno prescindere da almeno tre elementi fondamentali: reddito, assistenza sanitaria, tutela contro il rischio di non autosufficienza.**

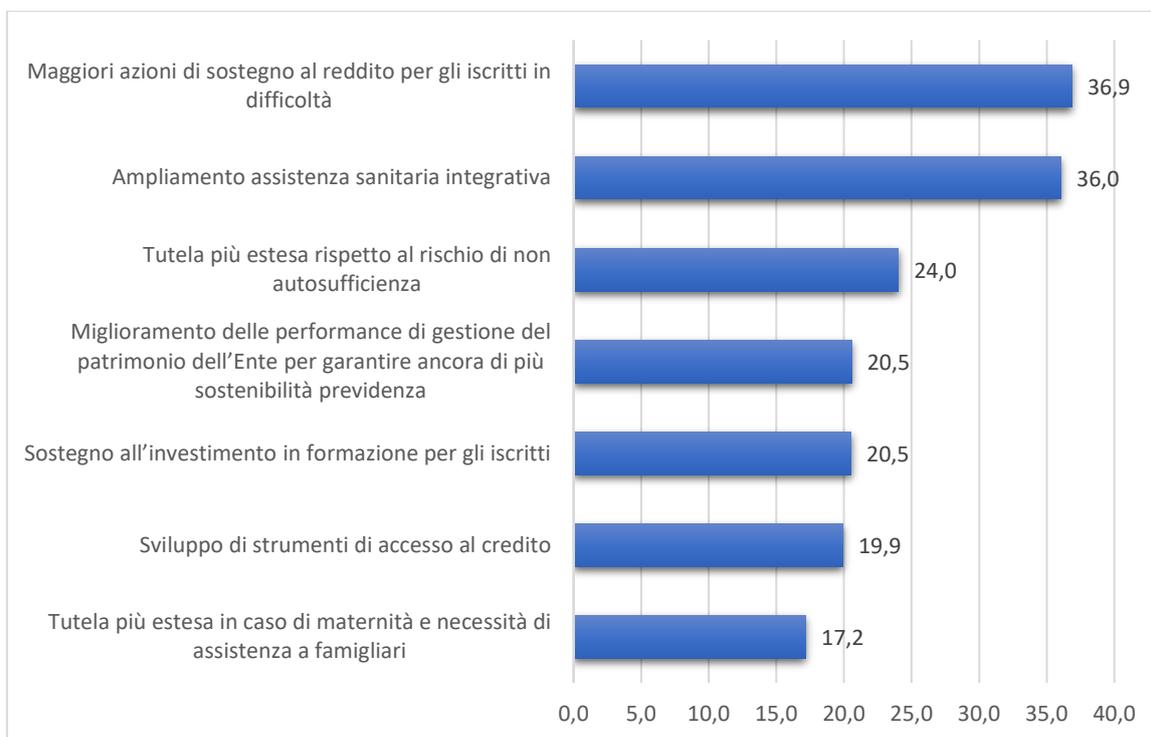
Queste indicazioni, se lette insieme con quelle già indicate e relative alle iniziative di promozione, portano all'individuazione di un modello di *welfare professionale* che include **sia la componente "attiva", orientata all'allargamento delle opportunità dei professionisti (formazione, reti, infrastrutture materiali e immateriali), sia la componente di sostegno, orientata fondamentalmente alla protezione del capitale umano e professionale di cui sono portatori i consulenti.**

**Il 36,9% dei consulenti indica come linea di intervento prioritario da parte dell'ENPACL il sostegno al reddito per gli iscritti in difficoltà economica** e, a seguire, il 36% vede nell'**assistenza sanitaria integrativa** uno strumento di protezione indispensabile, mentre il rischio di non autosufficienza rappresenta una delle maggiori preoccupazioni degli iscritti contro il quale viene richiesta una maggiore tutela (24%, fig. 38).

È, inoltre, considerato importante per il 17,2% del campione il mantenimento della continuità nell'attività professionale in caso di maternità o in caso di assistenza a familiari che hanno bisogno di cure.

Nella combinazione fra sostegno e promozione, trovano spazio anche le attese che riguardano la **sostenibilità della funzione previdenziale** e che sottolineano l'importanza di una gestione patrimoniale tale da assicurare in una prospettiva futura l'equilibrio finanziario (20,5%). Sul versante del supporto all'attività professionale, **viene ribadita la centralità dell'investimento in formazione (20,5%) e dello sviluppo di strumenti adeguati a facilitare l'accesso al credito (19,9%).**

**Fig. 38 - Linee di intervento che dovrebbero essere promosse prioritariamente dall'ENPACL nei prossimi 3 anni (val.%) (\*)**



(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

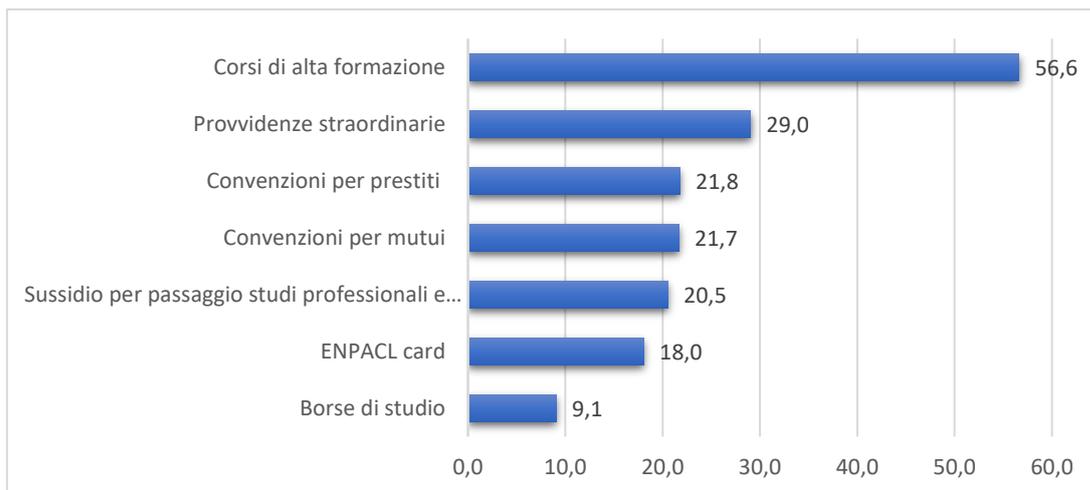
In questo processo di *upgrading* del ruolo dell'Ente, visto, voluto o atteso dai consulenti, una indicazione importante è fornita dagli iscritti in merito ai **servizi più apprezzati**.

Al primo posto ritorna, ancora una volta, il tema della **formazione e, nello specifico, l'organizzazione di corsi finalizzati a percorsi di professionalizzazione** in grado di integrare le competenze già acquisite dai consulenti (56,6% sul totale delle risposte); a questi si aggiunge la **possibilità di accedere a provvidenze straordinarie in caso di eventi avversi** come le calamità naturali o altri eventi che mettono a rischio l'esercizio della professione o l'integrità della persona, indicati dal 29%. (fig. 39)

Le **convenzioni per prestiti e mutui** sono indicate rispettivamente al terzo e quarto posto tra i servizi più apprezzati dal 21% circa dei consulenti e simile valore (20,5%) si riscontra in merito ai sussidi erogati per il **passaggio generazionale degli studi professionali e nella cessione di quote**. L'ENPACL Card, pensata per facilitare gli acquisti, il prelievo di contanti, ma anche per il versamento dei contributi e l'erogazione dei prestiti, è apprezzata dal 19,9%

del campione, mentre le borse di studio sono segnalate da circa 9 Consulenti del Lavoro su 100.

**Fig. 39 - Servizi di welfare forniti dall'Ente particolarmente apprezzati dai Consulenti del Lavoro (val.%)**  
(\*)

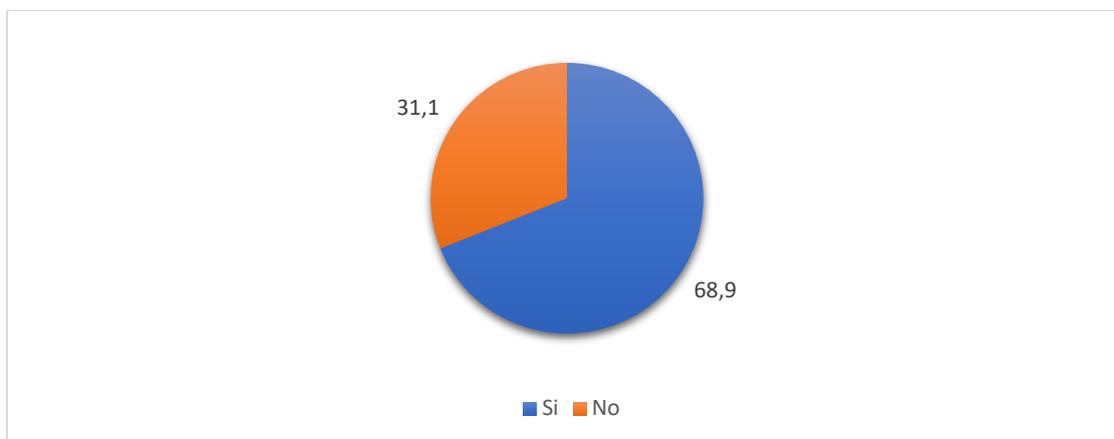


(\*) Possibili più risposte

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Rientra in tale prospettiva anche la **valutazione sull'adeguatezza dell'attuale copertura sanitaria integrativa**, giudicata positivamente dal 68,9% dei Consulenti del Lavoro. (fig. 40)

**Fig. 40 – Valutazione della adeguatezza dell'attuale copertura sanitaria integrativa offerta dall'Ente tramite la convenzione EMAPI/Reale Mutua Assicurazioni (val.%)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Chi giudica inadeguata la copertura appartiene tendenzialmente alla fascia d'età 35-44 anni (39,1%, rispetto al 31,3% del totale) e a quella dei 45-54enni (35,1%) e di questo avviso è anche il 32,9% dei Consulenti del Lavoro più giovani (fino a 34 anni, tab. 51). Più propensi a dare una valutazione di adeguatezza le classi più anziane.

**Tab. 51 – Valutazione della adeguatezza dell'attuale copertura sanitaria integrativa offerta dall'Ente tramite la convenzione EMAPI/Reale Mutua Assicurazioni (val.%)**

Adeguatezza a copertura sanitaria	Genere		Età in anni					Totale
	Uomo	Donna	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Si	66,7	71,7	67,1	60,9	64,9	73,3	78,6	68,9
No	33,3	28,3	32,9	39,1	35,1	26,7	21,4	31,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Se visti dal lato del reddito medio annuo percepito dai Consulenti del Lavoro, i giudizi di adeguatezza della copertura sanitaria trovano maggiore riscontro fra chi si colloca nella fascia di reddito più bassa (70,7%, con redditi inferiori ai 25mila euro) e fra chi percepisce un reddito superiore ai 100mila euro (73,5%). (tab. 52)

**Tab. 52 – Valutazione della adeguatezza dell'attuale copertura sanitaria integrativa offerta dall'Ente tramite la convenzione EMAPI/Reale Mutua Assicurazioni (val.%)**

Adeguatezza copertura sanitaria	Reddito medio annuo (€)					Totale
	Meno di 25.000	Da 25.000 a 50.000	Da 50.000 a 100.000	Oltre 100.0000	Non indica	
Si	70,7	68,3	67,6	73,5	59,5	68,9
No	29,3	31,7	32,4	26,5	40,5	31,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

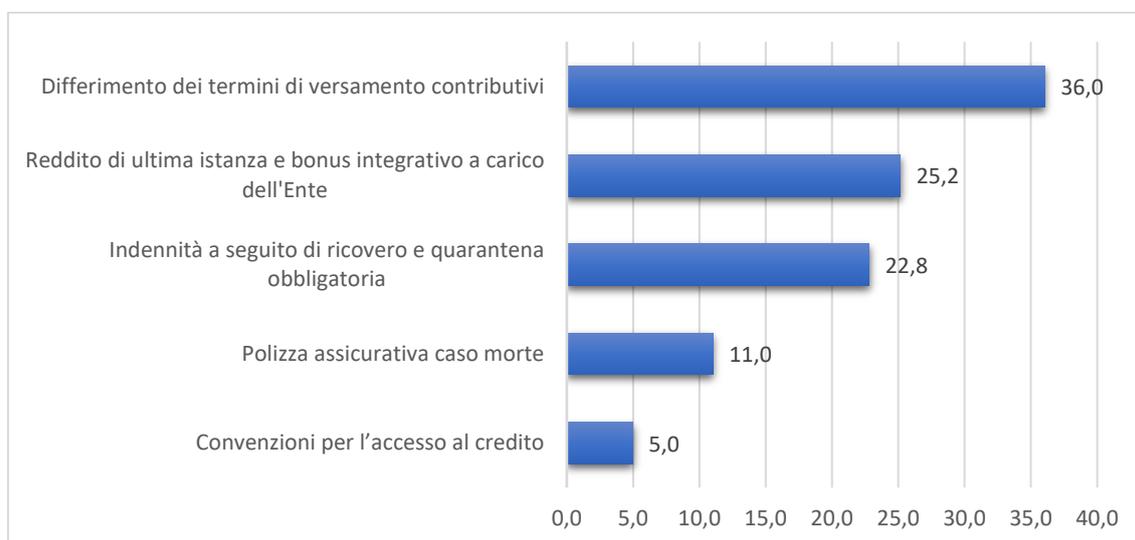
Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Le iniziative adottate dall'Ente nel corso della fase critica della pandemia sono state anch'esse sottoposte al giudizio degli iscritti.** Fatto 100 il totale del campione, 36 consulenti hanno apprezzato, su tutte le iniziative indicate, quella che ha comportato **il differimento dei termini di versamento dei contributi previdenziali**, mentre 25 Consulenti del Lavoro hanno valutato positivamente la scelta dell'Ente di erogare il **reddito di ultima istanza e il bonus integrativo.** (fig. 41)

Giudicate utili, e quindi apprezzabili, anche l'indennità erogata in caso di ricovero e di quarantena obbligatoria (22,8%) e la polizza assicurativa in caso di morte (11,0%).

Anche in questo caso la variabile del reddito spiega le diverse posizioni che si possono registrare fra diversi gruppi all'interno della professione. Il differimento dei termini di versamento risulta più apprezzato fra le classi di reddito più alto (41,9% nella classe da 50mila a 100mila euro e 41,0% nella classe più elevata), mentre il reddito di ultima istanza trova, come è ovvio, maggiore apprezzamento nella classe di reddito inferiore ai 25mila euro, dove quasi la metà ha selezionato questa iniziativa, anche se il differimento dei versamenti contributivi trova anche in questa fascia di reddito una quota di giudizi positivi (26,9%). (tab. 53)

**Fig. 41 – Iniziative adottate dall'Ente a sostegno degli iscritti maggiormente apprezzate (val.%)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Fin qui il tracciato delle risposte, raccolte dall'indagine, fa emergere una percezione positiva del quadro di servizi, iniziative e strumenti introdotti dall'ENPACL sia in condizioni di "relativa normalità" e cioè a prescindere dalla fase di emergenza che ha avuto il suo culmine nel corso del 2020, sia in condizioni di eccezionalità.

Ma dovendo individuare un **marginale di miglioramento dell'offerta i consulenti guardano soprattutto alla pensione e a ciò che potranno ricevere una volta lasciata la professione.**

Questa preoccupazione accomuna i due terzi dei Consulenti del Lavoro, mentre in subordine è ancora la salute - e quindi la possibilità di disporre di coperture assicurative sanitarie - a costituire, nella valutazione dei consulenti, l'ambito su cui l'Ente dovrebbe concentrare i propri sforzi.

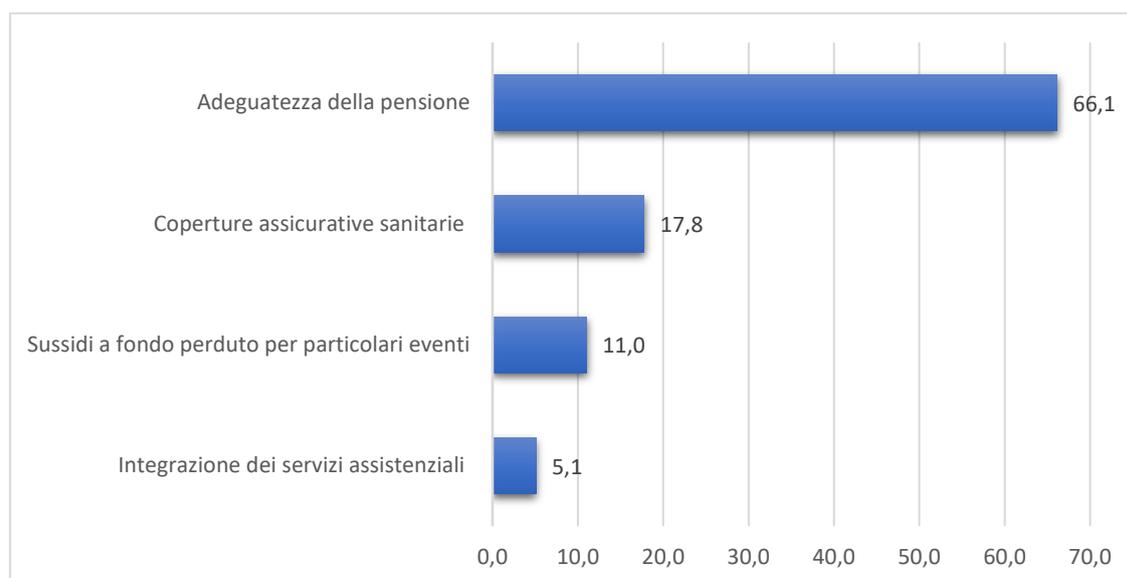
Alla domanda di indicare su quali obiettivi l'ENPACL dovrebbe nel futuro concentrare i propri sforzi per migliorare i servizi, il 66,1% indica infatti l'adeguatezza della pensione. (fig. 42) A seguire, il 17,8% pensa che dovrebbero essere migliorate le coperture sanitarie, l'11% i sussidi a fondo perduto in caso di particolari eventi, il 5,1% i servizi assistenziali.

**Tab. 53 – Iniziative adottate dall'Ente a sostegno degli iscritti maggiormente apprezzate, per classi di reddito (val.%)**

Iniziative più apprezzate	Reddito medio annuo (€)					Totale
	Meno di 25.000	Da 25.000 a 50.000	Da 50.000 a 100.000	Oltre 100.000	Non indica	
Differimento dei termini di versamento contributivi	26,9	35,5	41,9	41,0	40,4	36,0
Reddito di ultima istanza e bonus integrativo a carico dell'Ente	48,1	30,2	7,4	3,7	24,7	25,2
Indennità a seguito di ricovero e quarantena obbligatoria	17,4	22,0	27,3	26,2	21,9	22,8
Polizza assicurativa caso morte	5,1	8,5	15,9	20,6	8,9	11,0
Convenzioni per l'accesso al credito	2,5	3,7	7,5	8,5	4,1	5,0
<b>Totale</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Fig. 42 – I servizi che l'Ente dovrebbe migliorare secondo i Consulenti del Lavoro (val.%)**



Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Su tutti questi aspetti non si riscontra un diverso orientamento rispetto alla variabile di genere, donne e uomini rispondono secondo le medesime percentuali rispetto a tutti gli *item* proposti. Diversa è invece la situazione se viene letta attraverso la variabile età: i più giovani fra i Consulenti del Lavoro, pur collocando al primo posto la necessità di adeguare le pensioni future rispetto alle attuali previsioni (43,8% per gli under 35, contro il 66,1% del totale, ma si raggiunge e si supera il 70% nelle due ultime classi d'età) tendono più degli altri gruppi a sottolineare l'importanza di disporre di coperture assicurative sanitarie soddisfacenti (30,8%, contr il 17,8% del totale). (tab. 54)

Questa differenza riflette un naturale e diverso atteggiamento fra le generazioni, con i più giovani tendenzialmente concentrati sul presente, mentre già dalle classi centrali si avverte una maggiore preoccupazione nei confronti del futuro, un futuro ormai imminente per i più anziani.

**Tab. 54 – I servizi che l'Ente dovrebbe migliorare secondo i Consulenti (val.%)**

Servizi da migliorare	Genere		Età in anni					Totale
	Uomo	Donna	fino a 34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	
Adeguatezza della pensione	65,7	66,6	43,8	53,3	64,9	74,8	75,6	66,1
Coperture assicurative sanitarie	18,6	16,9	30,8	20,3	18,6	14,4	15,6	17,8
Sussidi a fondo perduto per particolari eventi	10,3	11,8	17,1	18,8	11,1	7,5	5,2	11,0
Integrazione dei servizi assistenziali	5,4	4,7	8,2	7,7	5,4	3,3	3,6	5,1
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro