



# I Consulenti del Lavoro: prospettive per il futuro

Ottobre 2024

**Fondazione Studi dei Consulenti del Lavoro**

[info@fondazionestudi.it](mailto:info@fondazionestudi.it)

## Sommario

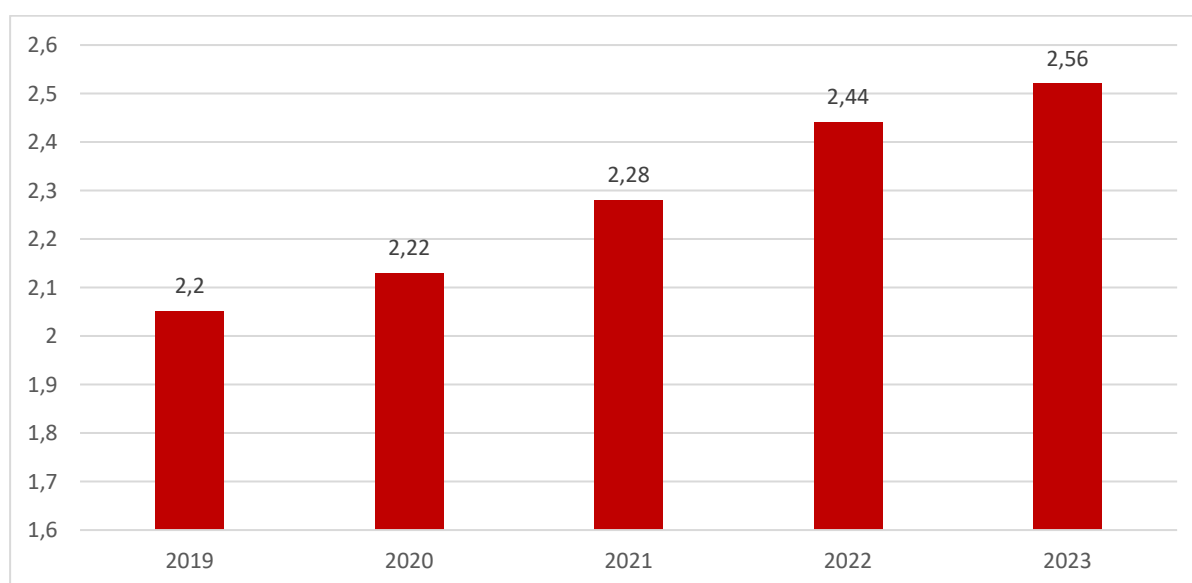
<b>1. I SERVIZI DI CONSULENZA DEL LAVORO: UN MERCATO IN CAMBIAMENTO .....</b>	<b>2</b>
<b>2. LE TRAIETTORIE DI CRESCITA DELLA PROFESSIONE .....</b>	<b>9</b>
1.1. DIMENSIONI MEDIA DEGLI STUDI IN CRESCITA, MA RESTA AMPIO IL DIVARIO TERRITORIALE .....	9
2.2. PIÙ SERVIZI NELL'OFFERTA DEI CONSULENTI, ANCHE GRAZIE ALLA RETE .....	12
2.3. CRESCE IL FATTURATO, MA L'ATTIVITÀ DI CONSULENZA FA FATICA AD ESSERE PIENAMENTE VALORIZZATA .....	17
2.4. LA DIGITALIZZAZIONE MIGLIORA L'EFFICIENZA ORGANIZZATIVA, MA NON PER TUTTI .....	20
2.5. L'INNOVAZIONE DEI CONSULENTI: NECESSARIA, MA NON STRATEGICA .....	23
<b>3. INTELLIGENZA ARTIFICIALE E LAVORO, ANCORA PER POCHI .....</b>	<b>28</b>
<b>4. NOTA METODOLOGICA .....</b>	<b>34</b>

## 1. I servizi di consulenza del lavoro: un mercato in cambiamento

Il mercato dei servizi professionali di consulenza del lavoro sta registrando una positiva fase di crescita, sostenuta dai rapidi cambiamenti in atto nel mercato del lavoro e dall'accelerazione tecnologica e digitale, che ha spinto l'offerta a migliorare efficienza e qualità dei servizi resi, oltre a diversificare e specializzare il paniere.

I dati forniti dall'Enpacl segnalano a partire dal 2019 un progressivo incremento del fatturato complessivo Iva dichiarato dagli iscritti all'Ente, passato da 2,2 miliardi di euro a 2,56 per il 2023, con un incremento di 360 milioni di euro, pari al 16,4% (fig. 1).

**Fig. 1 - Fatturato complessivo Iva dichiarato dagli iscritti all'Enpacl, 2019-2023 (val. ass. in mld di euro)**



Fonte: Enpacl

Tali dati si inseriscono in un quadro di sostenuta crescita della domanda di servizi professionali in materia di lavoro, successiva all'emergenza Covid.

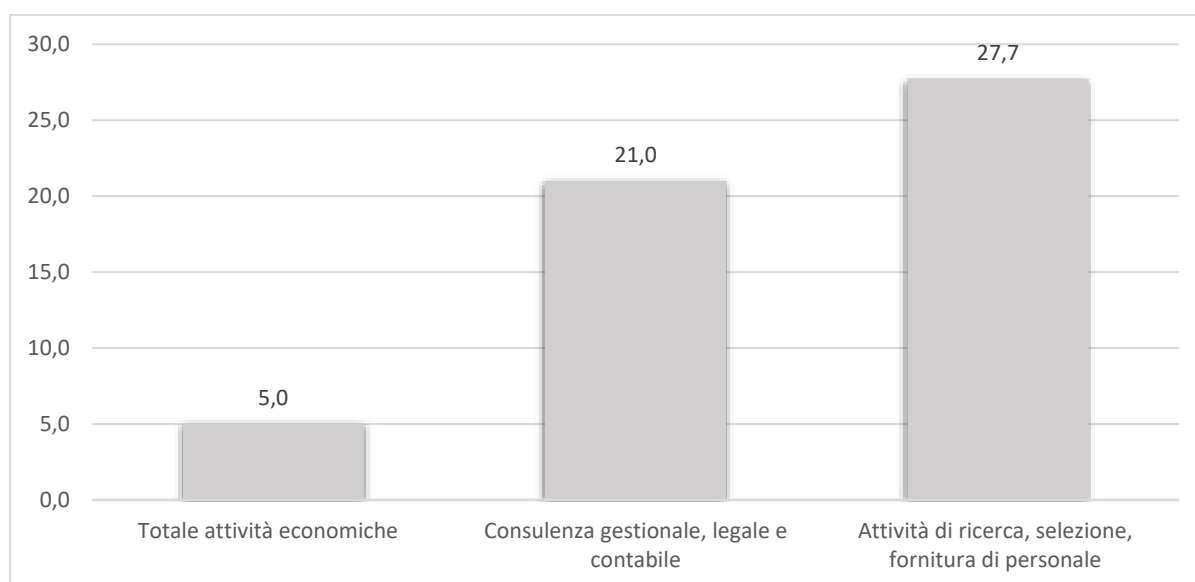
Le poche informazioni rese disponibili dall'Istat relativamente al valore aggiunto di alcuni micro-comparti (Istat, Conti Nazionali) mostrano come, dal 2019, a fronte di un

incremento medio del valore aggiunto in termini reali del 5% per tutta l'economia italiana, i settori legati alla consulenza del lavoro hanno registrato dinamiche di crescita molto più significative.

È aumentato il valore aggiunto dei servizi di consulenza gestionale, legale e contabile rivolti alle aziende passando da 51,6 milioni del 2019 a 62,5 del 2022 (+21%).

Ancora di più, quello generato dalle attività di ricerca, selezione e fornitura di personale, settore vasto di attività, in cui oltre alle imprese del settore, ricadono anche alcune attività svolte dai consulenti del lavoro: il valore economico complessivo di tale branca di attività è passato da 12 milioni circa a 15,3, con una crescita del 27,7% (fig. 2).

**Fig. 2 - Valore aggiunto per branca di attività, valori concatenati anno di riferimento 2020, 2019-2022 (var. %)**



Fonte: elaborazione Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su dati Istat, Conti Nazionali

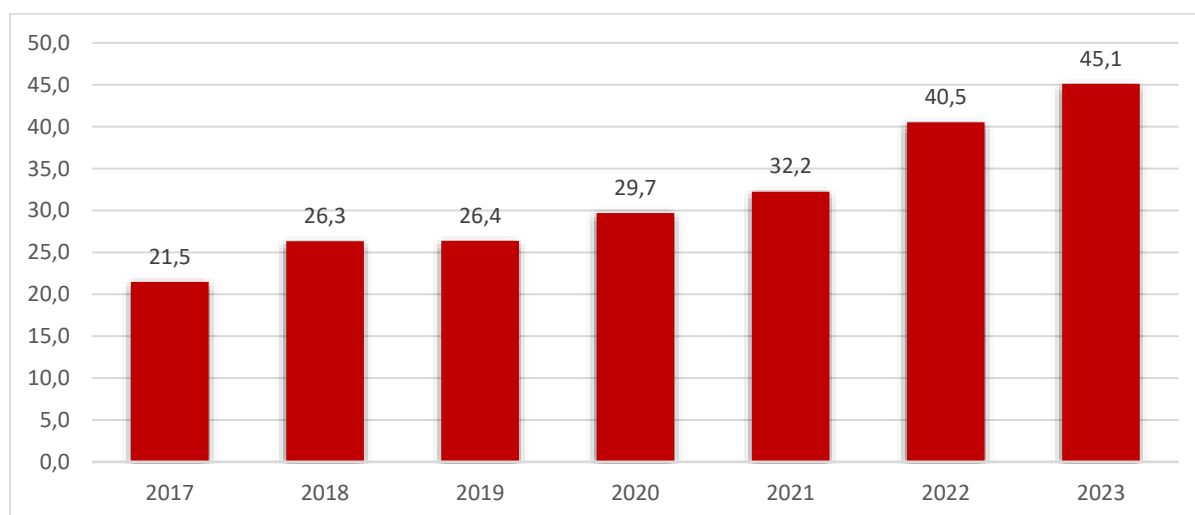
Non vanno poi scordate le positive performance registrate dal welfare aziendale, settore in forte crescita, che secondo il rapporto *Welfare Index PMI* ha raggiunto nel 2023 un fatturato pari a circa 21,2 miliardi di euro.

La domanda di consulenza che proviene dalle imprese, nella sua evoluzione, intercetta i cambiamenti epocali intervenuti nel mercato del lavoro negli ultimi anni.

La ripresa occupazionale post Covid si è infatti accompagnata ad una crescente difficoltà delle imprese a recuperare le figure di cui hanno bisogno, sostenendo una domanda di consulenza specifica sul versante del recruiting che, pur non centrale nelle attività dei Consulenti del Lavoro, è diventata un'esigenza diffusa tra le imprese.

Dal 2017, il tasso di irreperibilità dei profili da assumere è più che raddoppiato, passando dal 21,5% al 45,1% (fig. 3). Al tempo stesso, la difficoltà di reperimento delle figure, e in particolare dei giovani in possesso di profili di competenze particolarmente appetibili per le imprese, ha spinto le stesse ad adottare in misura sempre più estesa politiche di welfare aziendale, in una logica di attrattività rispetto ad una "risorsa lavoro" divenuta sempre più scarsa sul mercato.

**Fig. 3 - Assunzioni considerate di difficile reperimento sul totale delle assunzioni previste dalle aziende, 2017-2023 (val. %)**



Fonte: elaborazione Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su dati Excelsior

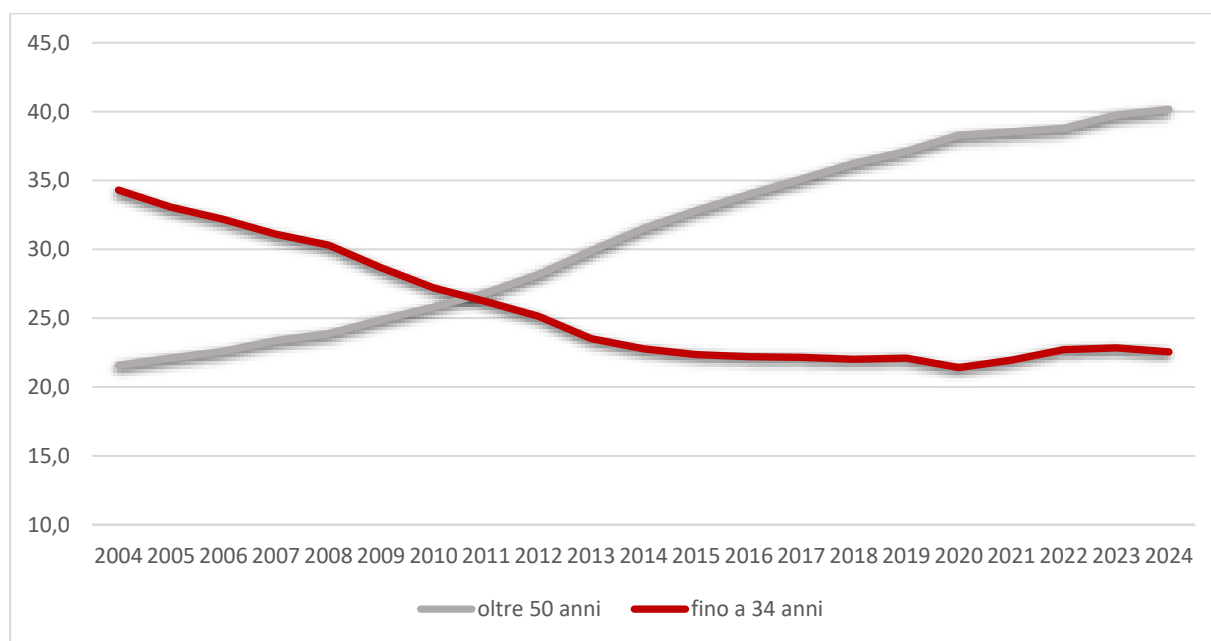
Si tratta di scenari destinati ad accentuarsi nei prossimi anni, alla luce dei profondi cambiamenti che la società Italiana sta vivendo.

Il primo è rappresentato dalla dinamica demografica e dall'impatto che questa sta avendo sul mercato del lavoro.

Tra 2004 e 2024 il numero dei lavoratori con meno di 35 anni è diminuito di 2,2 mln (-29,3%) e con esso l'incidenza sul totale degli occupati, passata dal 34,3% del 2004 al 22,5% del 2024. Parallelamente, i lavoratori over 50 sono raddoppiati, aumentando di 4,8 mln (+100%). La loro incidenza sul totale degli occupati è passata da 21,6% a 40,2% (fig. 4).

Un processo che difficilmente potrà essere frenato nei prossimi anni considerato che, secondo le proiezioni Istat, la popolazione in età adulta è destinata a crescere più rapidamente e la permanenza nei luoghi di lavoro sarà prolungata per effetto del progressivo innalzamento dell'età di pensionamento.

**Fig. 4 - Occupati fino a 34 anni e oltre 50 anni, 2004-2024 (val. %)**



Fonte: elaborazione Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su dati Excelsior

Tutto ciò pone sfide rilevanti in termini di gestione di una forza lavoro adulta, che presenta dei fabbisogni specifici in termini di

- *gestione della produttività*: con conseguente incremento delle politiche di welfare che comprendano assistenza sanitaria, prevenzione delle malattie e programmi di benessere personalizzati,
- *adeguamento e rinnovamento delle competenze*: le aziende dovranno affrontare la sfida di mantenere il personale allineato con le nuove tecnologie, investendo in programmi di formazione continua. Questo processo potrebbe essere più difficile per i lavoratori più anziani, che potrebbero incontrare difficoltà nell'adattarsi rapidamente ai nuovi strumenti digitali,

- *pensionamenti e perdita di know-how*: l'uscita di personale esperto rischia di creare vuoti di competenze critiche, soprattutto se non ci sono piani di successione ben definiti. Le aziende dovranno attuare programmi di mentoring per trasferire conoscenze dai lavoratori più esperti a quelli più giovani, assicurando così continuità e conservazione del *know-how*.
- *flessibilità e conciliazione vita-lavoro*: l'invecchiamento della forza lavoro potrebbe spingere le aziende a rivedere le politiche di orario e lavoro flessibile, con l'obiettivo di facilitare la conciliazione tra vita lavorativa e personale di questo specifico target. Questo potrebbe includere misure come lo smart working, la riduzione dell'orario lavorativo e l'introduzione di part-time o lavoro per progetto, per mantenere attivi i lavoratori più anziani senza sovraccargarli.

Al tempo stesso, la carenza di forza lavoro giovanile renderà sempre più accesa la competizione tra le imprese e ancora più centrale l'esigenza di allineare la formazione di base e in accesso al mercato del lavoro rispetto alle richieste del mercato.

In questa ottica, tutta l'area della formazione è destinata nei prossimi anni ad acquisire una rilevanza crescente, sia in termini di politiche pubbliche che di investimenti aziendali. Un'area su cui la figura del Consulente del Lavoro può svolgere un compito cruciale, oggi di fatto inesistente, di matching tra fabbisogni dei lavoratori, delle imprese e offerta di formazione sul mercato.

A fianco ai processi descritti non va scordata la centralità che in prospettiva assumerà la consulenza in ambito previdenziale.

Entro il 2040, secondo le previsioni Istat, 9,9 milioni di persone usciranno dal mercato del lavoro andando in pensione. Un bacino estremamente ampio di una popolazione che differentemente dalle più recenti "generazioni di pensionati", che avevano potuto contare su percorsi lavorativi stabili e sistemi previdenziali generosi, è stata significativamente interessata dai processi di precarizzazione del lavoro. La domanda di consulenza specialistica, in ambito previdenziale, che proverrà da questa componente si sommerà a quella determinata dalle trasformazioni dei sistemi e dalla necessità di rafforzare gli strumenti complementari ed integrativi già esistenti per garantire pensioni economicamente sostenibili nel futuro dei lavoratori.

L'altro grande fattore di trasformazione è rappresentato dall'accelerazione tecnologica e, in particolare, dall'avvento dell'intelligenza artificiale.

Sebbene sia ancora difficile valutare l'impatto che questa avrà sul lavoro, la rapidità di diffusione che sta avendo, può nel giro di pochi anni cambiare non solo le modalità di lavoro, ma anche la gestione dello stesso, in un crescente processo di integrazione delle applicazioni di IA a supporto delle decisioni umane, portando all'emergere di nuovi e più specifici bisogni da parte delle aziende.

Se da un lato, infatti, l'IA può andare a supportare l'attività del professionista automatizzando funzioni operative e amministrative di base - dall'elaborazione delle buste paga, alla gestione delle pratiche fiscali e contributive, alla compilazione e verifica di documenti e modelli contrattuali standard - dall'altro lato, la disponibilità di nuove applicazioni e gli stessi cambiamenti attesi nell'organizzazione del lavoro, possono supportare l'evoluzione dell'offerta di servizi professionali in nuovi settori, quali:

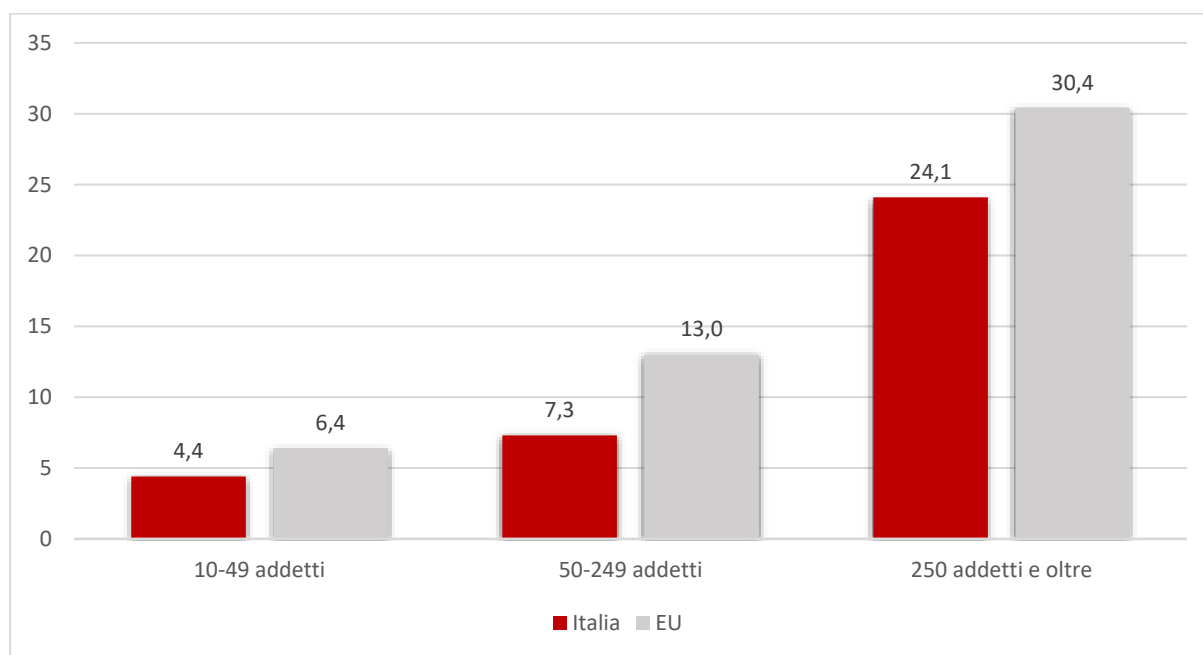
- *consulenza strategica alle imprese*, offrendo supporto alle aziende su questioni di grande impatto, come la gestione del cambiamento, nuovi modelli organizzativi, integrazione dei processi tecnologici,
- *formazione e sviluppo del personale*, supportando le imprese nell'adeguamento delle competenze dei lavoratori, nella ricerca di nuovi profili necessari a gestire l'innovazione e la transizione, *up e re-skilling* dei lavoratori, soprattutto in ambito digitale,
- *analisi previsionali*: la capacità di elaborazione dell'IA può fornire ai Consulenti del Lavoro nuovi e più affidabili strumenti di analisi e supporto decisionale alle scelte in materia di organizzazione del lavoro, gestione delle risorse umane e fabbisogni di competenze,
- *welfare aziendale*: il tema del benessere psicologico e fisico dei lavoratori è destinato a diventare centrale nelle politiche aziendali. I Consulenti del Lavoro potrebbero diventare figure chiave nella progettazione di politiche di welfare aziendale e nell'implementazione di iniziative volte a migliorare il work-life balance e a ridurre lo stress correlato al lavoro,
- *sicurezza sul lavoro*: l'IA può aprire nuovi scenari di miglioramento delle attività di prevenzione e di tutela della sicurezza, con possibile aumento della domanda di consulenza soprattutto in materia di prevenzione,
- *consulenza specialistica in materia di IA*: l'uso sempre più diffuso dell'IA nella gestione delle risorse umane, comporterà l'emergere di nuove esigenze da parte delle imprese, nell'individuazione di strumenti (linee guida, codici aziendali), nella gestione dei processi (dall'informazione alla formazione dei dipendenti), nella definizione dei limiti giuridici ed etici dell'utilizzo delle nuove applicazioni.



Si tratta di scenari che potrebbero non essere troppo lontani nel futuro. Sebbene, infatti, la diffusione dell'IA resti ancora contenuta tra le imprese (secondo Eurostat nel 2023 solo il 5% delle imprese con 10 addetti e più utilizzava applicazioni di IA), il confronto con i Paesi Europei, lascia intendere come si tratti di una innovazione destinata a diffondersi rapidamente, soprattutto tra le medie e grandi imprese, dove la quota di utilizzatrici risulta già significativa (24,1% tra le imprese con 250 addetti e più) (fig. 5).

Una recente indagine di Fondazione Studi Consulenti del Lavoro svolta in collaborazione con Confapi, evidenziava come a maggio 2024, ben il 52% delle PMI con oltre 3 addetti fosse intenzionato nel prossimo triennio ad investire in IA.

**Fig. 5 - Imprese che utilizzano applicazioni di IA, per classe di addetti, confronto Italia-Media EU, 2023 (val. %)**



Fonte: elaborazione Fondazione Studi Consulenti del Lavoro su dati Eurostat

## 2. Le traiettorie di crescita della professione

### 2.1 Dimensioni media degli studi in crescita, ma resta ampio il divario territoriale

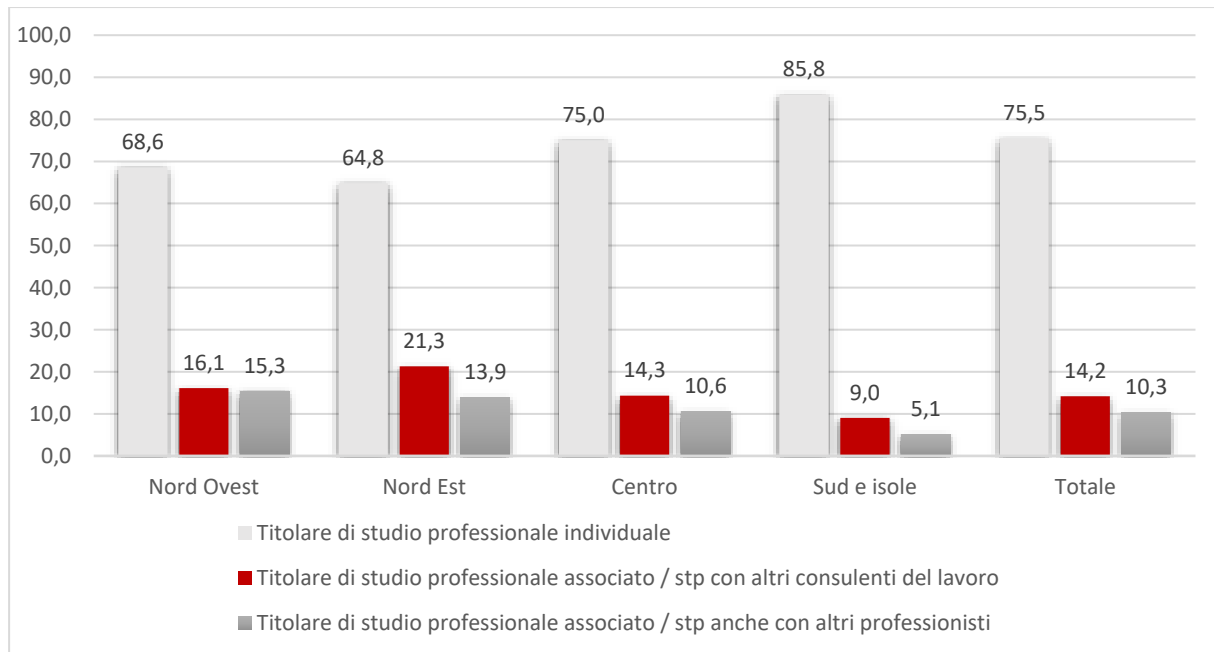
La modalità prevalente di esercizio dell'attività professionale di Consulente del Lavoro si conferma, da sempre, la forma autonoma (91,2%), sebbene negli ultimi anni, anche per effetto di una maggiore strutturazione delle modalità organizzative degli studi, sia aumentata la quota di quanti esercitano in forma dipendente o di collaboratore. Nel 2024 questa interessava l'8,8% degli iscritti, registrandosi una percentuale più elevata tra quanti hanno meno di 44 anni (21,2%), le donne (13,6%) e i residenti al Nord (10,5%).

Rispetto alla rilevazione condotta nel 2021, non si registrano forti variazioni rispetto alle modalità di esercizio autonomo. Tra quanti svolgono la libera professione, il 75,5% è titolare di studio individuale, mentre il 24,5% esercita in forma associata/stp con altri Consulenti del Lavoro (14,2%) o altri professionisti (10,3%). Le modalità organizzative variano a seconda dei contesti e dei mercati di riferimento. Al Nord, e in particolare al Nord Est, l'esercizio in forma associata interessa circa un terzo degli iscritti, mentre al Sud, il 14,2% (fig. 6).

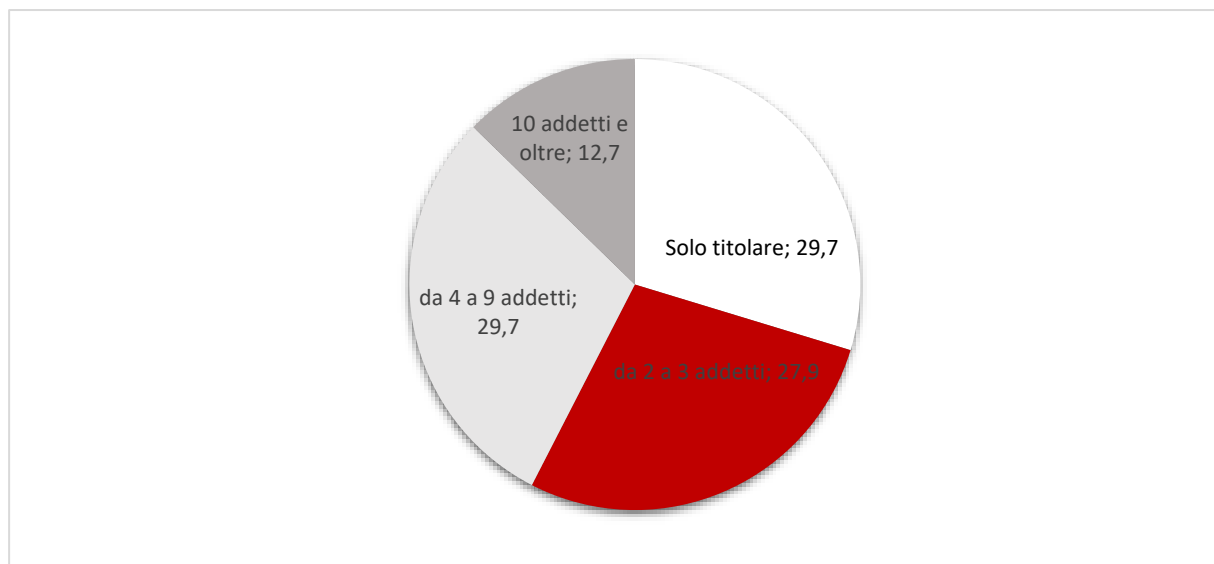
Si registra invece una variazione importante, rispetto a tre anni fa, nelle dimensioni organizzative degli studi. Il 29,7% degli iscritti lavora in studi composti dal solo titolare, che non si avvale di alcun collaboratore, mentre nel 27,9% sono presenti, oltre al titolare, 1 o 2 collaboratori. Complessivamente, il 57,6% dei Consulenti lavora in studi che presentano una dimensione organizzativa minima. Meno di un terzo (29,7%), invece, è occupato in studi con dimensioni più elevate (da 4 a 9, titolare incluso), mentre il 12,7% in studi con 10 addetti e più, compreso il titolare (fig. 7).

Rispetto al 2021, aumenta significativamente la quota di Consulenti del Lavoro occupata in studi più grandi, con 10 addetti e oltre (dal 6,5% al 12,7%), mentre diminuisce, dal 35,9% al 29,7% quella di quanti lavorano individualmente (dal 35,9% al 29,7%) (tab. 1).

Estremamente ampio è il divario territoriale: al Nord la maggioranza degli studi è composta da almeno 4 persone, titolare compreso e risulta alta anche la percentuale di studi con 10 addetti e oltre (20,9% al Nord Ovest e 23% al Nord Est) (fig. 8).

**Fig. 6 - Distribuzione dei titolari di studio per tipologia e area geografica, 2024 (val. %)**

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

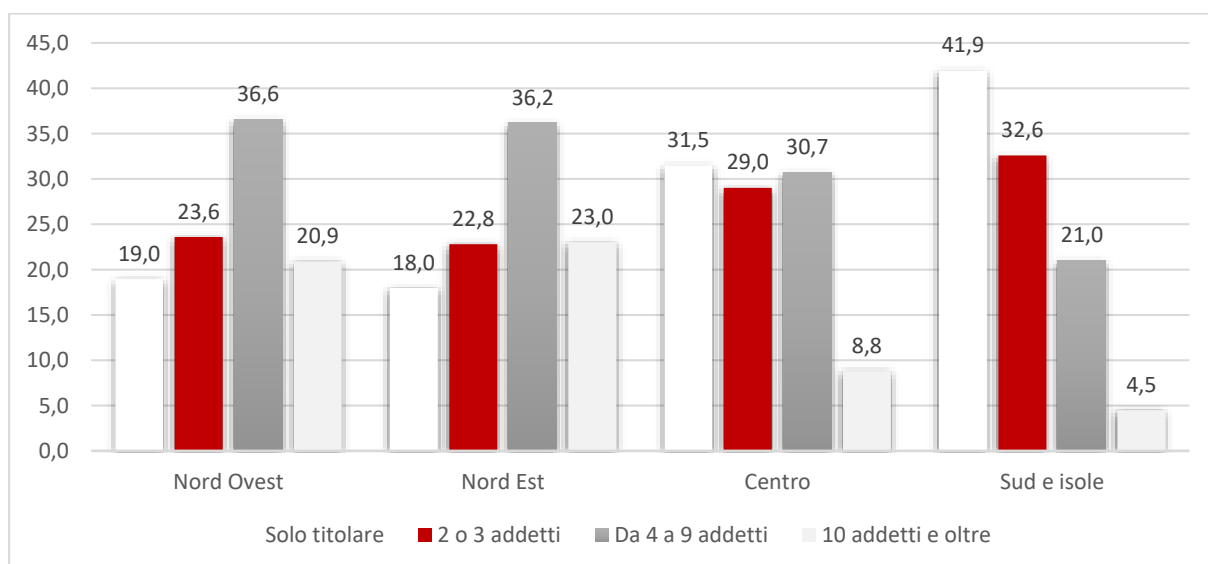
**Fig. 7 - Distribuzione degli iscritti per classe di addetti degli studi, 2024 (val. %)**

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Tab. 1 - Distribuzione degli iscritti per classe di addetti degli studi, 2024 (val. %)**

	2021	2024
Solo titolare	35,9	29,7
da 2 a 3 addetti	28,6	27,9
da 4 a 9 addetti	29,9	29,7
10 addetti e oltre	6,5	12,7
Totale	100,0	100,0

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Fig. 8 - Distribuzione degli iscritti per classe di addetti degli studi ed area geografica, 2024 (val. %)**

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

In entrambe le aree, la tipologia prevalente di studio è la forma individuale con più di 4 addetti. Al Sud, solo il 25,5% degli studi supera le 4 unità e la forma prevalente di esercizio professionale è lo studio individuale senza collaboratori (43,3%). Anche al Centro, tale modalità risulta la più diffusa (33,3%) (tab. 2).

Gli studi associati/stp con altri professionisti presentano dimensioni medie maggiori rispetto a quelli con altri Consulenti del Lavoro.

**Tab. 2 - Tipologie prevalenti di studio in cui lavorano gli iscritti, per area geografica, 2024 (val.%)**

	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e isole	Totale
Singolo titolare	20,1	19,3	33,3	43,3	31,2
Individuale con 2 o 3 addetti	21,4	20,9	25,8	29,7	25,3
Individuale con 4 addetti e più	26,6	24,2	15,4	12,5	18,5
Associato/stp fino a 10 addetti	17,6	19,3	19,3	12,3	16,5
Associato/stp oltre 10 addetti	14,3	16,2	6,1	2,2	8,5
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

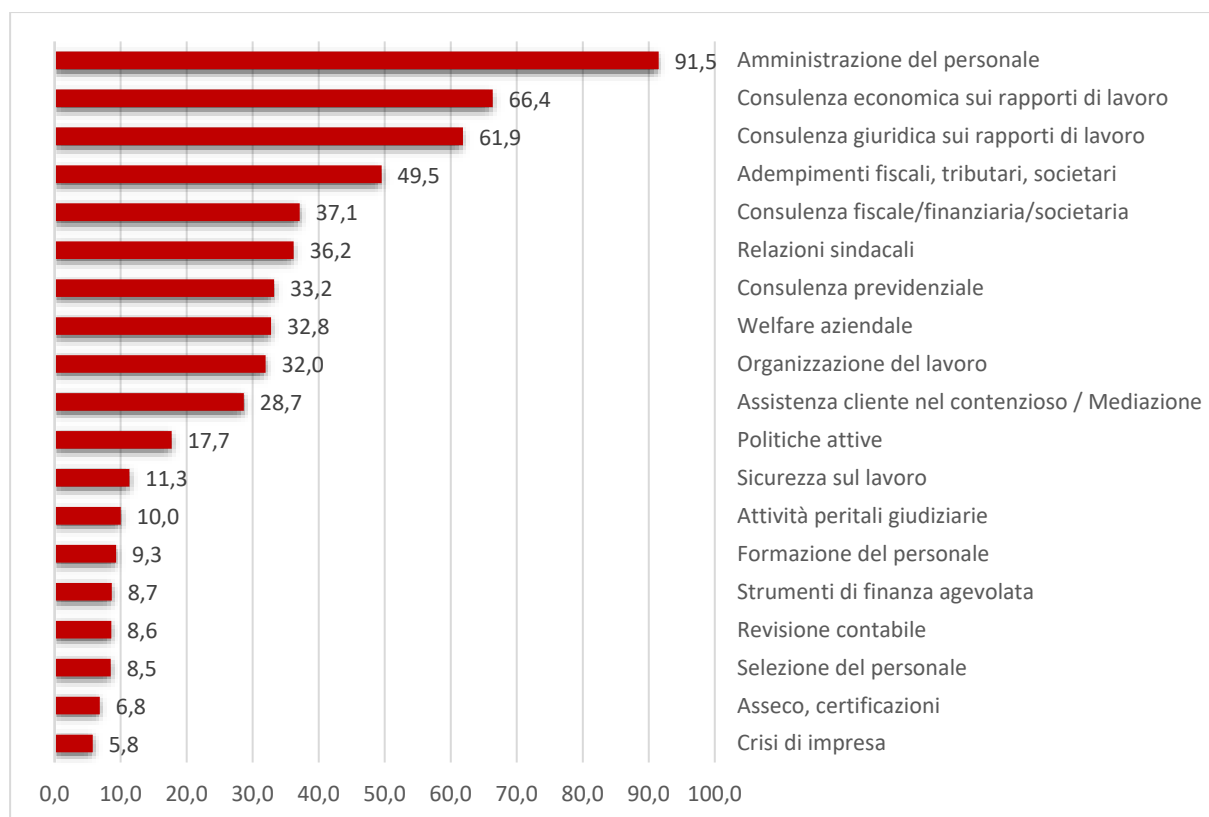
Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## 2.2. Più servizi nell'offerta dei Consulenti, anche grazie alla rete

Gli studi di consulenza del lavoro hanno visto crescere sensibilmente la gamma di servizi offerti al mercato negli ultimi anni, grazie anche agli importanti cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro.

A fianco alle prestazioni tradizionali, di amministrazione del personale (svolta dal 91,5% delle realtà) e più ampiamente diffuse, come la consulenza economica e giuridica sui rapporti di lavoro (presente nel 66,4% e 61,9% degli studi), vi sono una serie di attività sempre più presenti nel paniere dell'offerta professionale dei Consulenti del Lavoro: consulenza fiscale (37,1%), relazioni sindacali (36,2%), consulenza previdenziale (33,2%), welfare aziendale (32,8%), organizzazione del lavoro (32%), assistenza nel contenzioso (28,7%) (fig. 9).

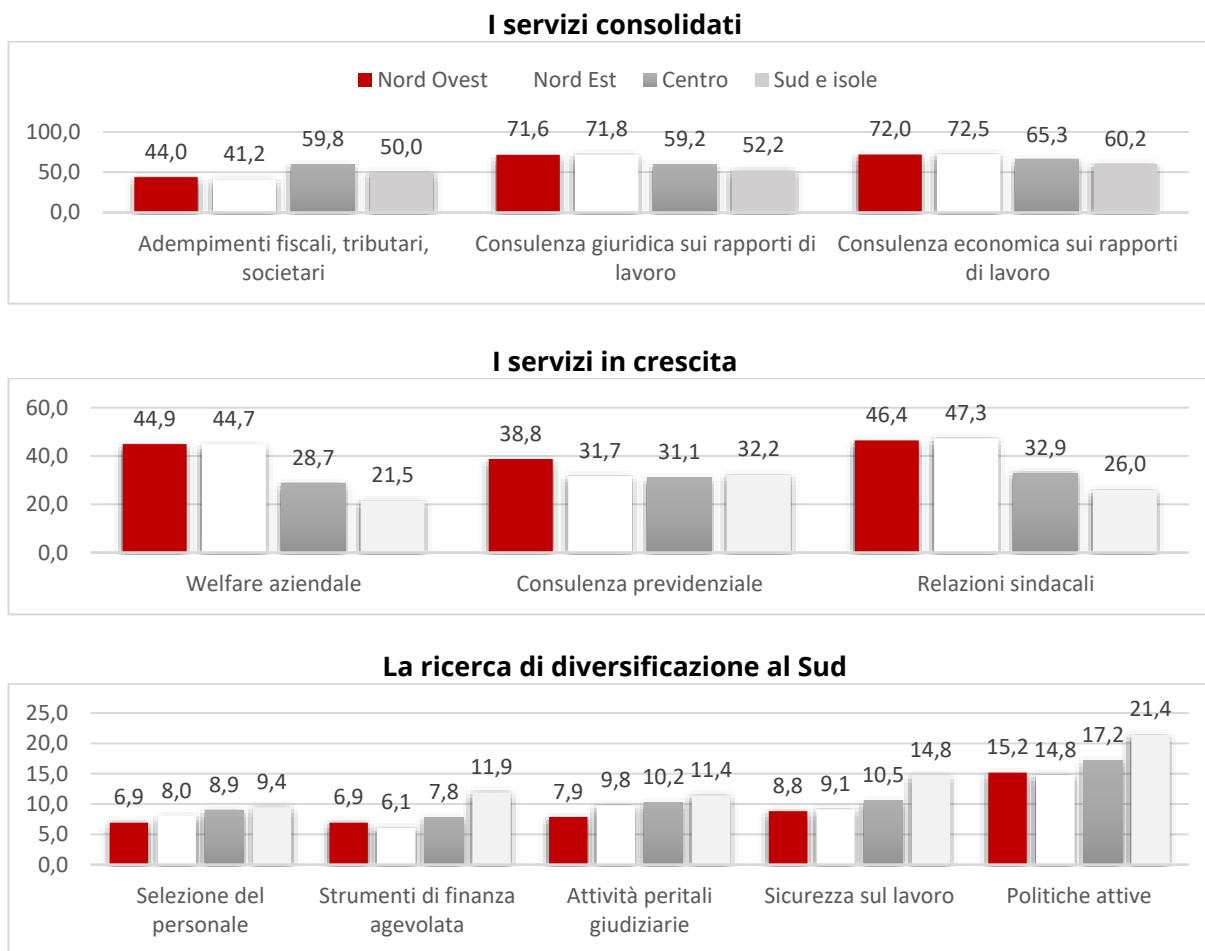
Risulta invece ancora molto contenuta l'offerta di servizi nel settore delle politiche attive (17,7%), sicurezza sul lavoro (11,3%), attività peritali e giudiziali (10%), formazione del personale (9,3%), strumenti di finanza agevolata (8,7%), revisione contabile, selezione del personale, Asse.Co. e certificazioni, crisi di impresa.

**Fig. 9 - Servizi professionali presenti negli studi di consulenza del lavoro, 2024 (val. %)**

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Rispetto al 2021, si registra un aumento soprattutto nell'offerta di servizi legati al welfare aziendale (dal 19,2% al 32,8%), alla consulenza previdenziale (dall'11,6% al 33,2%) e, con crescita meno significativa, all'area delle politiche attive (dall'11,7% al 17,7%). Cresce anche l'offerta di consulenza in ambito fiscale e societario (dal 32,7% al 37,1%) e gli adempimenti fiscali e societari (dal 46,8% al 49,5%).

Le differenze regionali appaiono particolarmente rilevanti, con una prevalenza tra gli iscritti al Sud e al Centro, a coprire più capillarmente la materia fiscale e, di contro, una maggiore difficoltà ad intercettare la domanda di servizi innovativi, che si concentra soprattutto al Nord Italia (welfare aziendale, organizzazione del lavoro). Va però evidenziato come proprio al Sud emerga una particolare propensione dei Consulenti a diversificare in altri tipi di attività come le politiche attive, la sicurezza sul lavoro e gli strumenti di finanza agevolata per le imprese (fig. 10).

**Fig. 10 - Alcuni servizi professionali presenti negli studi di consulenza del lavoro, per area geografica e tipologia, 2024 (val. %)**

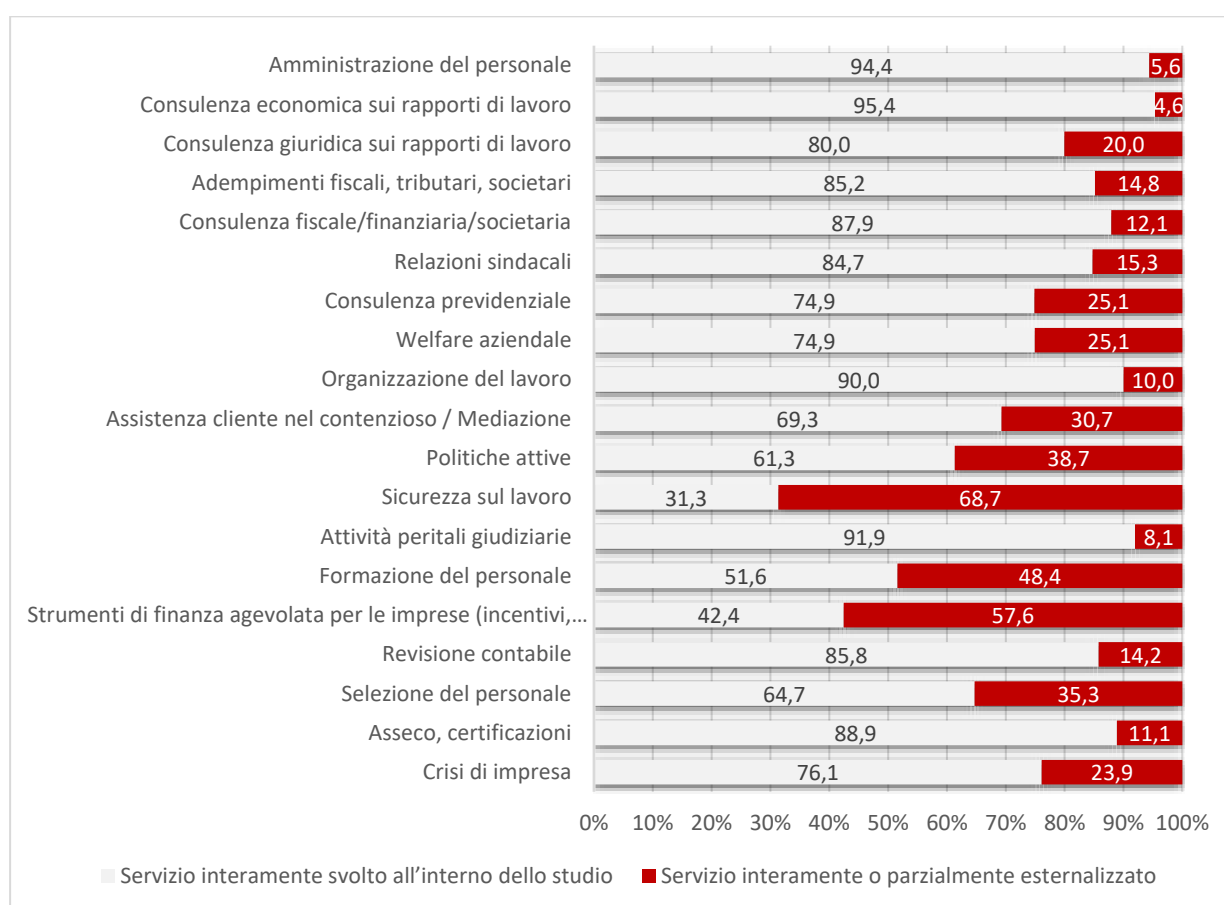
Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Il tentativo di intercettare una domanda di mercato in forte evoluzione, con l'emergere di una domanda di consulenza nuova, talvolta in ambiti estremamente specialistici, è stato possibile anche attraverso lo sviluppo di sinergie esterne con altri professionisti.

Se con riferimento alle attività che rappresentano il core business dell'offerta di consulenza, la tendenza all'esternalizzazione è molto limitata, salvo nel caso della consulenza giuridica nei rapporti di lavoro, dove si avvale di professionisti esterni allo studio il 20%, nei servizi che si stanno consolidando, invece, il ricorso a figure esterne allo studio è più presente, come nel caso della consulenza previdenziale (25,1%), del welfare aziendale (25,1%) e dell'assistenza al cliente nel contenzioso (30,7%) (fig. 11).

Ma è guardando ai servizi nuovi, non ancora diffusi, che l'esternalizzazione risulta più significativa. A partire dalla consulenza in materia di sicurezza sul lavoro: si rivolge all'esterno il 68,7% degli studi. Ma anche per gli strumenti di finanza agevolata (57,6%), formazione del personale (48,7%), politiche attive (38,7%) e selezione del personale (35,3%) l'outsourcing è particolarmente diffuso.

**Fig. 11 - Modalità di organizzazione dei servizi professionali presenti negli studi di consulenza del lavoro, 2024 (val. %)**



Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro



A livello dimensionale si registrano forti differenze nell'offerta di servizi professionali. Premesso che le aziende più strutturate presentano un'offerta più articolata, le maggiori differenze tra grandi e piccoli studi si segnalano su alcune tipologie di servizio, come il welfare aziendale, la consulenza giuridica ed economica sui rapporti di lavoro, assistenza al cliente nel contenzioso, consulenza fiscale e finanziaria, organizzazione del lavoro e consulenza previdenziale. Sono ambiti su cui ci sono presumibilmente margini di crescita importanti tra le piccole imprese (tab. 3).

**Tab. 3 - Servizi professionali presenti negli studi di consulenza del lavoro, per dimensione dello studio, 2024 (val. %)**

Servizi erogati	Solo titolare	10 addetti e oltre
Amministrazione del personale	84,7	97,7
Consulenza giuridica sui rapporti di lavoro	50,2	84,1
Consulenza economica sui rapporti di lavoro	56,3	81,1
Relazioni sindacali	20,1	67,1
Welfare aziendale	18,8	65,1
Adempimenti fiscali, tributari, societari	45,1	56,8
Consulenza fiscale/finanziaria/societaria	27,7	51,2
Consulenza previdenziale	28,4	44,5
Organizzazione del lavoro	24,3	43,5
Assistenza cliente nel contenzioso / Mediazione	19,8	43,5
Revisione contabile	2,1	25,6
Politiche attive	12,8	24,9
Attività peritali giudiziarie	4,9	19,6
Formazione del personale	5,8	19,3
Asse.Co., certificazioni	3,6	18,9
Strumenti di finanza agevolata per le imprese	6,0	17,3
Crisi di impresa	1,7	16,6
Selezione del personale	6,0	13,0
Sicurezza sul lavoro	10,1	12,6

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## 2.3 Cresce il fatturato, ma l'attività di consulenza fa fatica ad essere pienamente valorizzata

L'evoluzione dell'offerta di servizi si accompagna anche una crescita del fatturato degli studi. Tra 2021 e 2024 la metà degli studi di consulenza del lavoro ha registrato un incremento del fatturato. Per il 34,6% questo è rimasto stabile, mentre il 15,4% ha registrato una riduzione (tab. 4).

A livello territoriale, pur evidenziandosi differenze, emergono tendenze comuni a tutte le aree: se al Nord Est, è il 58,4% degli studi a registrare un aumento del fatturato nel triennio, al Sud e isole la percentuale risulta inferiore, ma sempre elevata (47,6%).

Risulta invece più discriminante la variabile dimensionale. Tra gli studi individuali, prevale una condizione di tendenziale stabilità (39,9%) quando non diminuzione (21,7%) dei fatturati, e solo il 38,5% segnala un aumento. Al crescere delle dimensioni di studio, invece, aumenta di misura il numero di intervistati che segnalano fatturati in crescita, passando al 46,5% degli studi con 2-3 addetti, 56,6% di quelli con 4-9 addetti, al 73% di quelli con 10 addetti e più.

**Tab. 4 - Andamento del fatturato degli studi tra 2021 e 2024, per area geografica e dimensione studi (val. %)**

	Area geografica di residenza				Dimensione studio				Totale
	Nord Ovest	Nord Est	Centro	Sud e Isole	Individuale	2 o 3 addetti	da 4 a 9 addetti	10 addetti e oltre	
Aumentato	53,4	58,4	44,1	47,6	38,5	46,5	56,6	73,0	50,0
Invariato	32,6	31,2	37,9	35,3	39,9	36,5	32,0	22,3	34,6
Diminuito	14,0	10,5	18,0	17,1	21,7	17,0	11,4	4,7	15,4
Totale	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

I fattori che hanno contribuito ai positivi risultati dei professionisti sono riconducibili innanzitutto all'estensione della clientela di riferimento, che ha interessato trasversalmente tutti gli studi, a prescindere dalle dimensioni. Indica tale fattore al primo posto il 75,8% degli intervistati (tab. 5).

A seguire, c'è stata la capacità di intercettare i nuovi bisogni delle aziende (36,7%), che ha contribuito alla crescita del valore economico dei servizi soprattutto tra i grandi studi (indica l'item il 43,7%). Anche il miglioramento dell'efficienza organizzativa è stato un importante fattore di crescita (lo indica il 27,8%), mentre il 24,6% evidenzia l'aumento del valore dei servizi offerti (tra i grandi studi la percentuale sale al 30,7%). È invece una quota minoritaria ad indicare la specializzazione in nuove tipologie di servizio a più alto valore aggiunto (21,1%).

**Tab. 5 - Fattori che hanno determinato l'incremento del fatturato degli studi tra 2021 e 2024, per dimensione studi (val. %)**

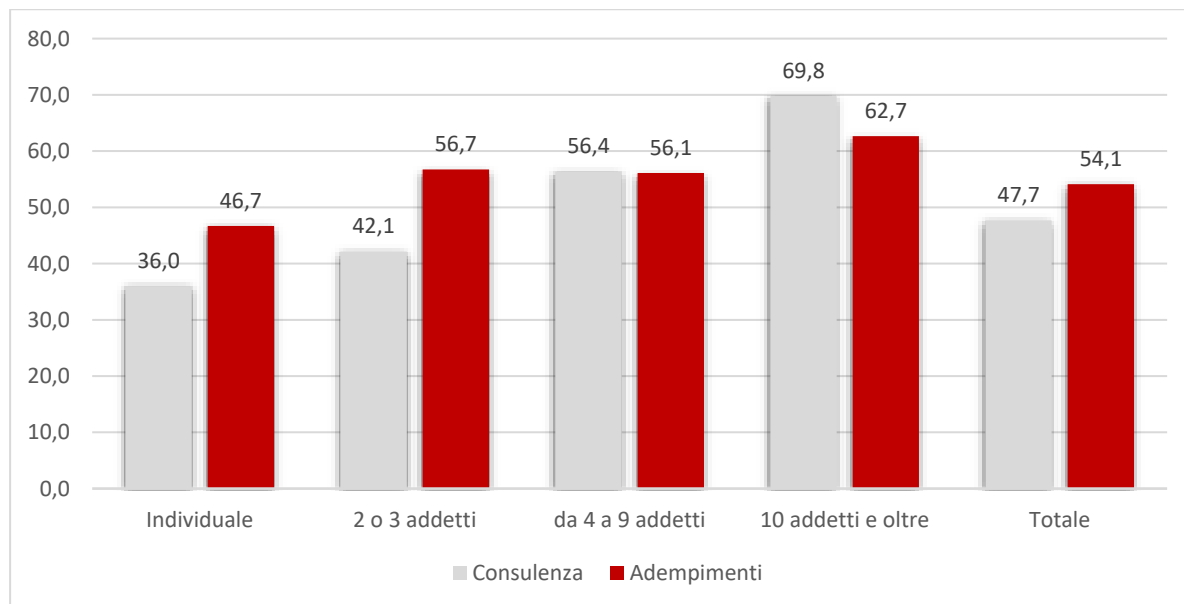
	Individuale	2 o 3 addetti	da 4 a 9 addetti	10 addetti e oltre	Totale
È aumentata la clientela	76,9	78,2	75,0	74,0	75,8
Le aziende hanno nuovi e maggiori bisogni	27,6	35,0	39,9	43,7	36,7
È migliorata l'efficienza organizzativa dello studio	15,3	23,4	38,4	31,6	27,8
È aumentato il valore/costo dei servizi offerti	20,5	23,8	24,7	30,7	24,6
Lo studio si è specializzato su nuovi servizi a più alto valore aggiunto	14,2	20,1	23,5	27,0	21,1

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Da rilevare come a determinare l'incremento del fatturato sia stata in ogni caso la componente di lavoro legata agli adempimenti: dichiara che è aumentato il fatturato derivante da ciò il 54,1% degli intervistati, mentre con riferimento alla consulenza in senso stretto, la percentuale è leggermente più bassa (47,7%) (fig. 12).

Solo negli studi più grandi si segnala un'inversione di tendenza, con una crescita più significativa del fatturato legato all'attività di consulenza in senso stretto (69,8%) rispetto a quella derivante dagli adempimenti (62,7%).

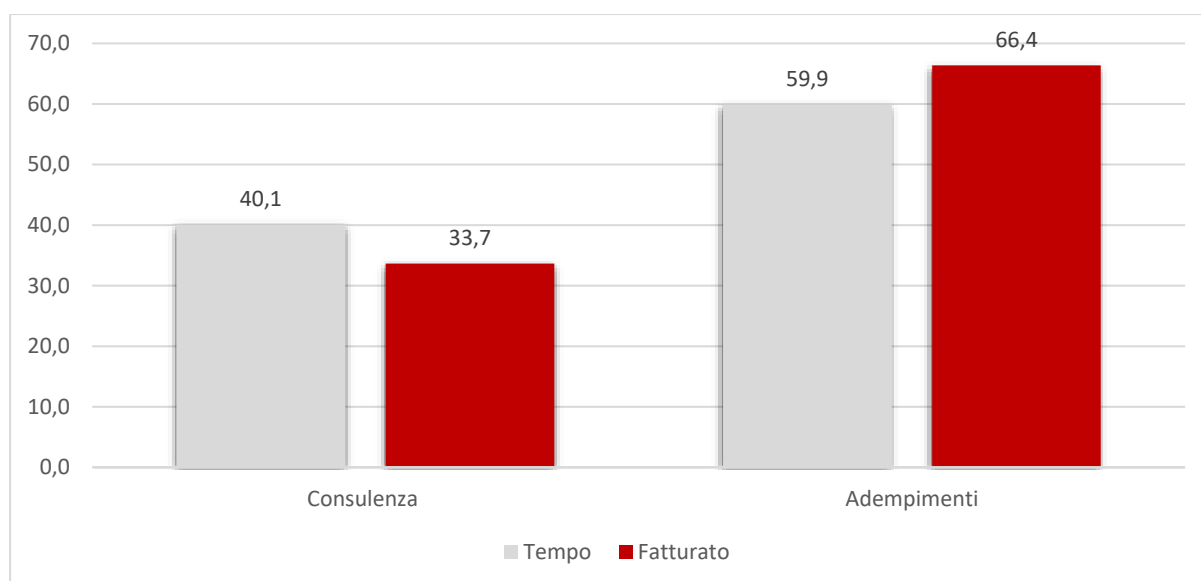
**Fig. 12 - Percentuale di iscritti che indicano aumento del fatturato, per tipologia di attività e dimensione studio, 2021-2024 (val. %)**



Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Il fatturato dei Consulenti del Lavoro risulta fortemente legato alle attività connesse agli adempimenti, che determinano circa il 66,4% del fatturato medio degli studi, a fronte di una voce "consulenza" che si colloca al 33,7%. Non esistono, peraltro, particolari differenze rispetto a tale valore, che risulta omogeneo sia per area territoriale che per dimensione di studi.

Si evidenzia peraltro ancora una non piena capacità dei Consulenti del Lavoro a valorizzare appieno l'attività di consulenza svolta. Stando alle risposte fornite, a questa viene dedicata il 40,1% del monte ore lavoro, a fronte del 59,9% dedicato agli adempimenti, ma in termini di valore prodotto, questa resta, per il momento, meno remunerativa (fig. 13).

**Fig. 13 - Distribuzione del tempo e del fatturato, per voci di attività (val. %)**

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

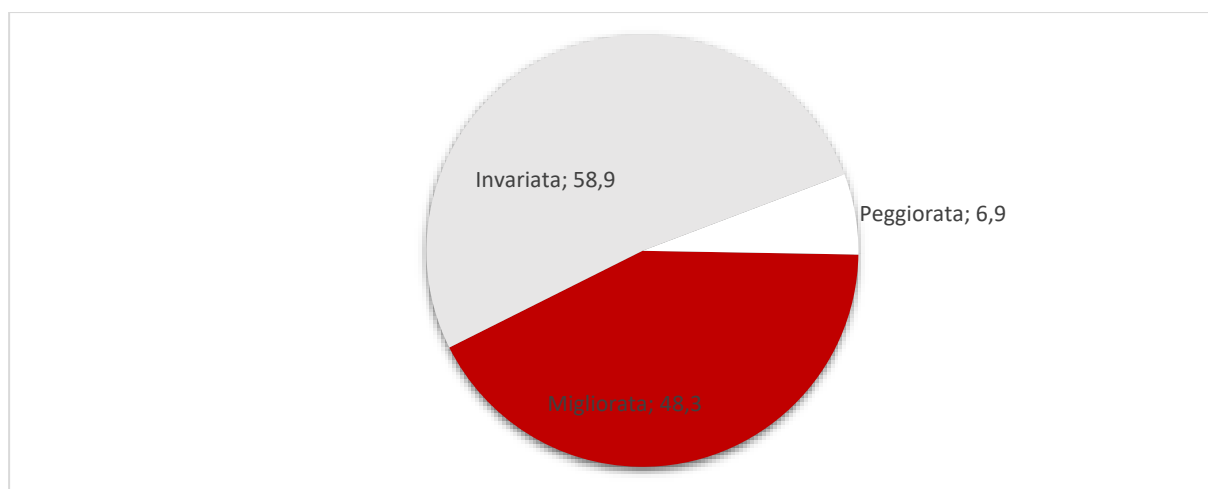
## 2.4. La digitalizzazione migliora l'efficienza organizzativa, ma non per tutti

Tra i fattori che hanno determinato le positive performance economiche degli studi, gli iscritti hanno indicato il miglioramento dell'organizzazione.

Il 48,3% dei Consulenti afferma che l'organizzazione degli studi è migliorata negli ultimi anni. Tra gli studi più strutturati la quota cresce sensibilmente arrivando al 56,9% tra gli studi con 4-9 addetti e al 69,7% tra quelli con 10 addetti e più (fig. 14 e 15).

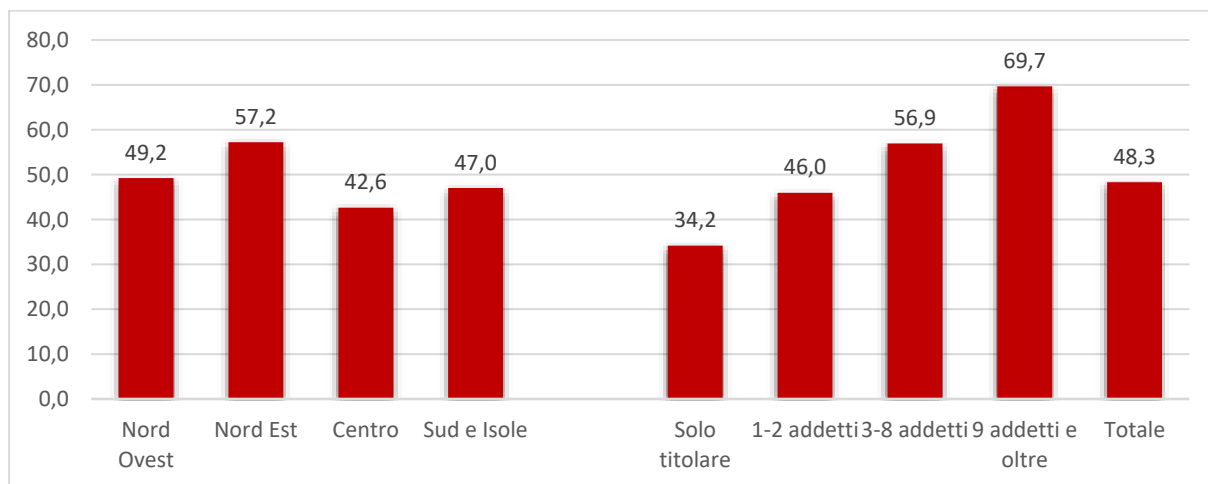
Tra i fattori decisivi per il miglioramento dell'organizzazione vi è la digitalizzazione, indicata al primo posto dal 52,4% del campione. Segue l'implementazione di flussi e procedure, indicate dal 34,3%, il miglioramento del clima di lavoro (33,7%) e il miglioramento della gestione interna (31,2%) (fig. 16).

**Fig. 14 - Evoluzione dell'organizzazione dello studio negli ultimi 3 anni, 2024 (val. %)**



Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Fig. 15 - Studi che dichiarano un miglioramento dell'organizzazione, per area geografica e dimensioni, 2024 (val. %)**

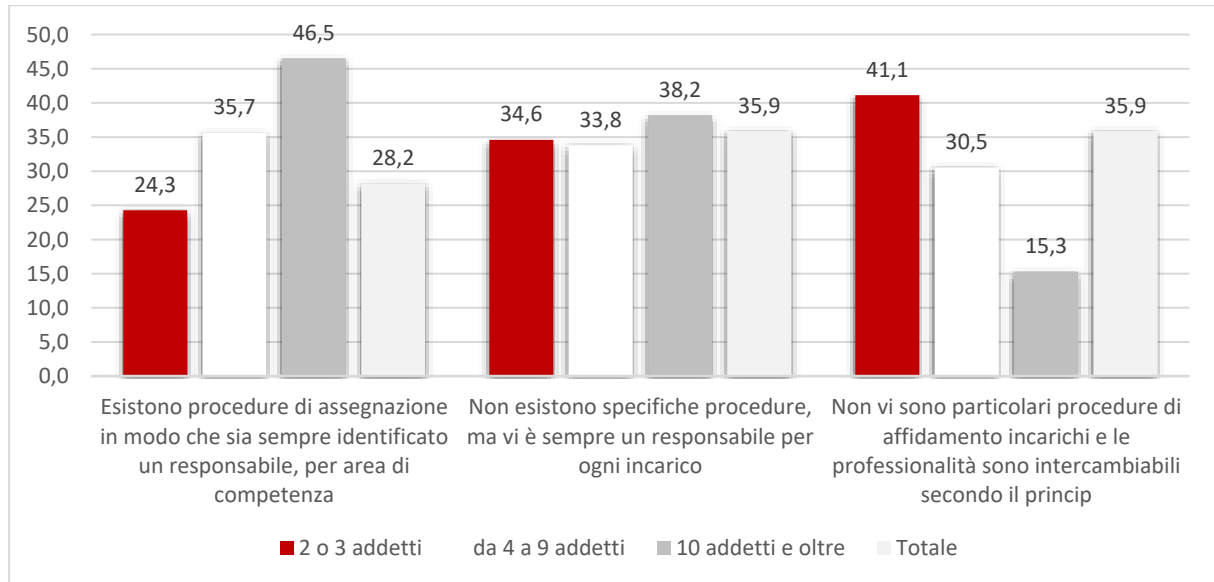


Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Fig. 16 - Fattori che hanno determinato il miglioramento dell'organizzazione dello studio, 2024 (val. %)**

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Malgrado i miglioramenti degli ultimi anni, l'organizzazione interna degli studi resta in molti casi ancora un fattore critico. Nel 35,9% degli studi non esistono funzioni e procedure interne, ma le professionalità presenti sono intercambiabili secondo il principio del «tutti fanno tutto». Un dato che risente anche delle ridotte dimensioni degli studi, risultando tale percentuale alta soprattutto nei più piccoli. Ma anche tra i medi e grandi vige spesso un modello di organizzazione informale. Per un altro terzo di studi (35,9%) non esistono specifiche procedure di affidamento degli incarichi, ma vi è sempre un responsabile individuato per ogni singolo caso, mentre nel 28,2% dei casi, esistono procedure specifiche di assegnazioni di incarichi e responsabilità (fig. 17).

**Fig. 17 - Modalità di gestione degli incarichi all'interno dello studio, per dimensione, 2024 (val. %)**

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## 2.5. L'innovazione dei Consulenti: necessaria, ma non strategica

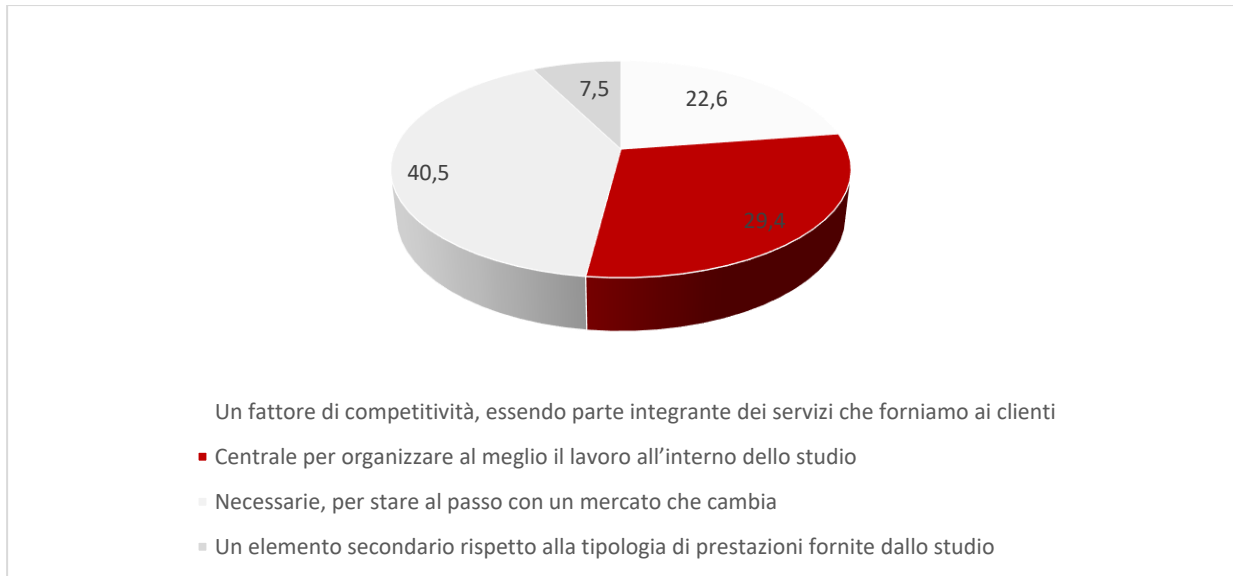
Con riferimento all'innovazione, la gran parte (40,5%) dei Consulenti pensa che l'innovazione tecnologica e digitale rappresentino un passaggio necessario per stare al passo con un mercato in costante cambiamento. È questo l'atteggiamento prevalente, indicatore di un approccio più adattivo che propositivo rispetto al mercato dell'innovazione e alle opportunità che ne possono derivare (fig. 18 e 19).

Solo una quota minoritaria, ma comunque importante, il 22,6%, guarda all'innovazione come un vero e proprio asset strategico nell'organizzare la propria attività professionale, reputandola un fattore di competitività. Tra le imprese più strutturate, la percentuale di quanti indicano quest'item arriva al 37%.

Il 29,4% invece guarda all'innovazione soprattutto in termini di miglioramento organizzativo, come un fattore di efficientamento dell'attività di studio. Mentre solo il 7,5% la considera un elemento secondario rispetto alla tipologia di prestazioni fornite dallo studio.

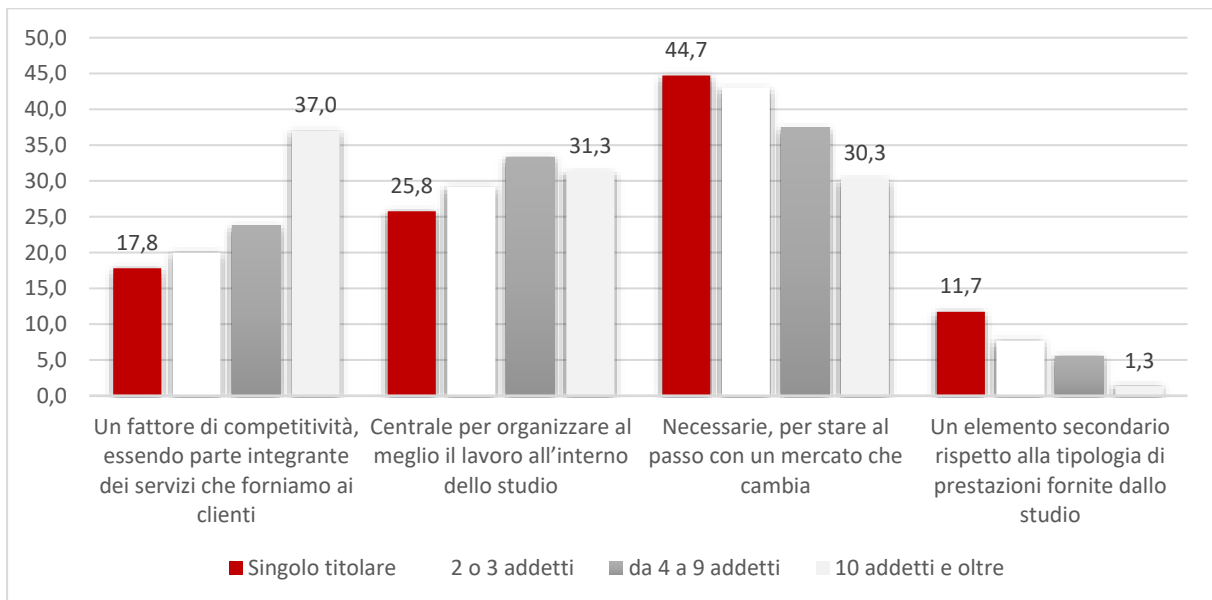


**Fig. 18 - L'orientamento verso l'innovazione, 2024 (val. %)**



Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

**Fig. 19 - L'orientamento verso l'innovazione per dimensioni dello studio, 2024 (val. %)**

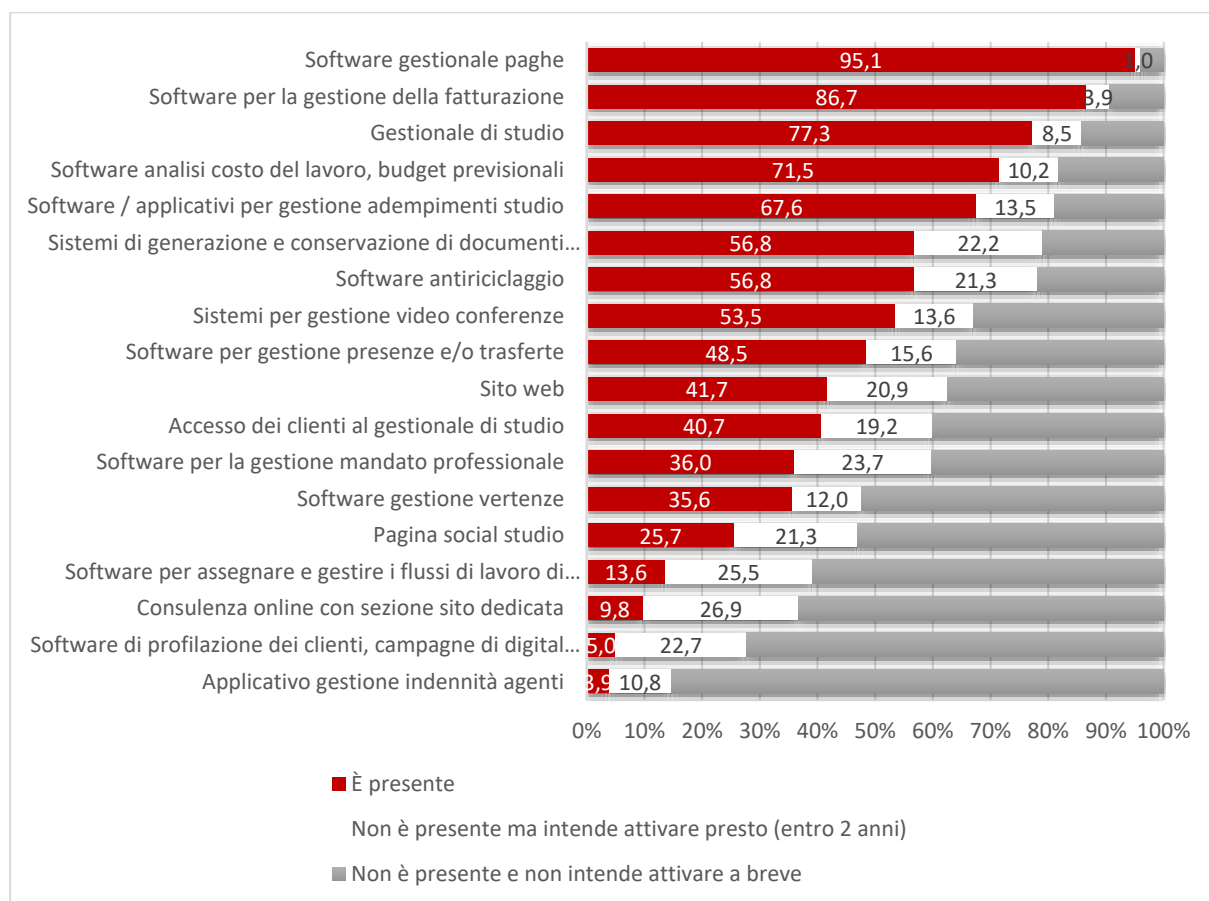


Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Tra le tecnologie e applicazioni digitali presenti negli studi dei Consulenti del Lavoro vi sono i software, a partire dal gestionale per le paghe, presente nel 95,1% degli studi, il software per gestione fatturazione (86,7%) e il gestionale di studio (77,3%) (fig. 20).

Il 71,5% degli studi possiede e gestisce applicativi per analisi del costo del lavoro ed elaborazione di budget previsionali mentre il 67,6% applicativi per la gestione degli adempimenti di studio. Ancora sono abbastanza presenti sistemi di generazione e conservazione dei documenti digitali (56,8%) e software antiriciclaggio (56,8%). Più bassa è la percentuale di Consulenti del Lavoro che ha un sito web (41,7%) e ancora inferiore la quota che possiede una pagina social di studio (25,7%).

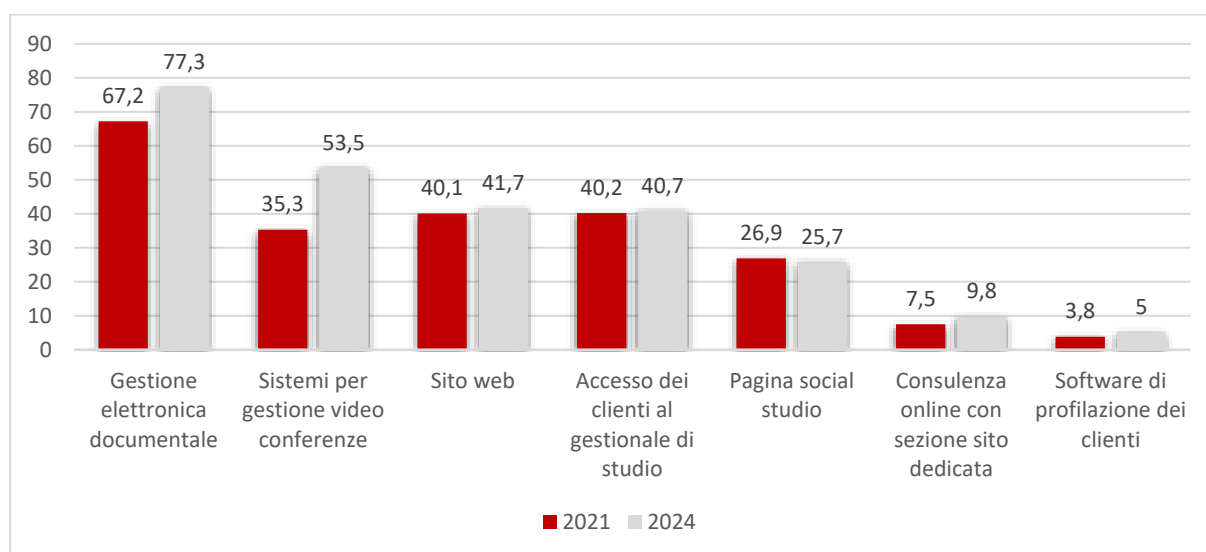
**Fig. 20 - Presenza e interesse verso soluzioni digitali e tecnologiche di studio, 2024 (val. %)**



Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Rispetto a tre anni fa, si registra una crescita sia degli studi che posseggono strumenti di gestione documentale elettronica (dal 67,2% al 77,3%) sia dei sistemi per la gestione di video conferenze (dal 35,3% al 53,5%). Resta invece stabile la quota di studi che posseggono un sito web o che offrono possibilità di accesso dei clienti al gestionale di studio. Diminuisce, di pochissimo, la presenza della pagina social di studio (fig. 21).

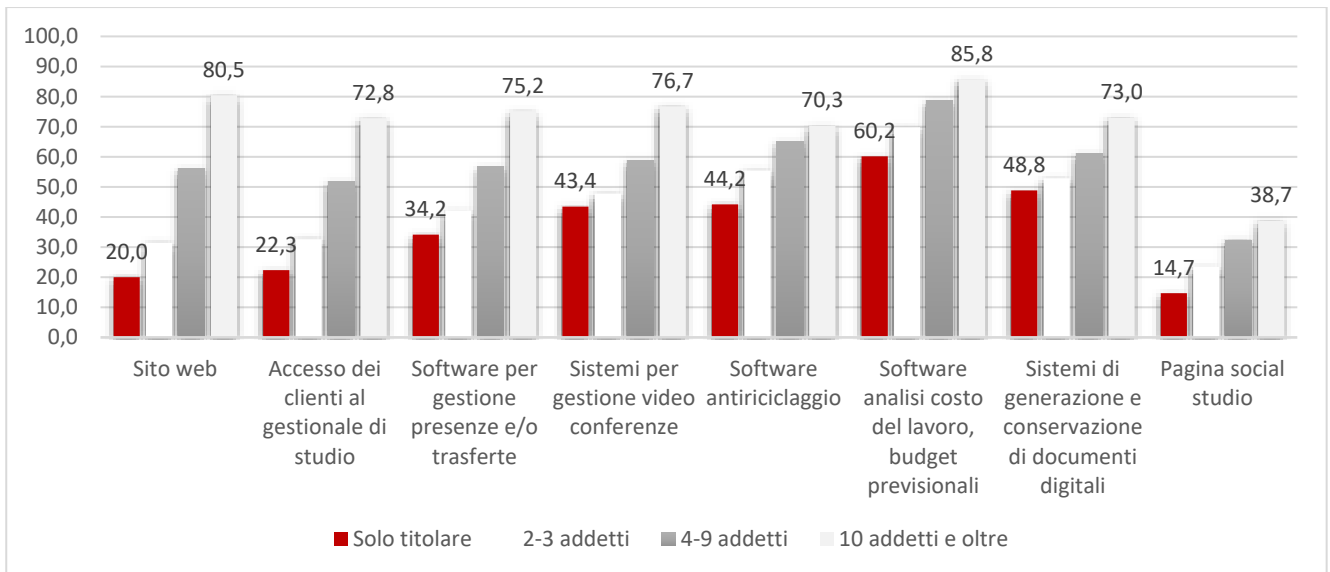
**Fig. 21 - Presenza di alcune tecnologie all'interno degli studi, 2021-2024 (val. %)**



Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Le differenze tra grandi e piccoli studi sono molto marcate, soprattutto per quanto riguarda l'utilizzo di alcune tecnologie, quali i siti web di studio, l'accesso dei clienti al gestionale di studio, i software per gestione presenze e trasferite, sistemi per gestione video conferenze, software antiriciclaggio (fig. 22).

Tre studi su quattro utilizzano soluzioni cloud. Il 14,8% che non lo fa, sarebbe interessato a farlo. La percentuale è elevata soprattutto al Sud, anche perché è l'area dove il cloud è meno utilizzato.

**Fig. 22 - Presenza di soluzioni digitali e tecnologiche per dimensioni dello studio, 2024 (val. %)**

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

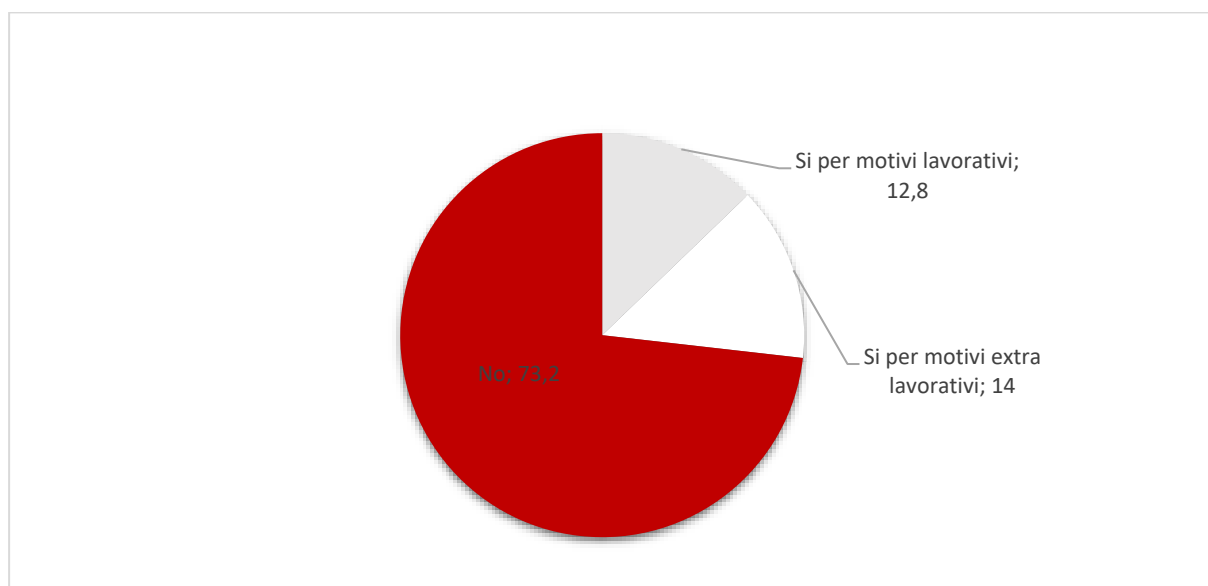
### 3. Intelligenza artificiale al lavoro ancora per pochi

Poco motivati ad approfondire, ma fiduciosi sulle prospettive che si apriranno ai professionisti. Così i Consulenti del Lavoro attendono la rivoluzione dell'intelligenza artificiale. Ma in pochi sembrano prepararsi: molto ampia è ancora la distanza che li separa dalla scoperta e approfondimento di questa nuova e promettente innovazione.

È questo il mood prevalente tra gli iscritti, di fronte ad una innovazione destinata a cambiare significativamente il mondo del lavoro nei prossimi e con esso aprire nuove opportunità anche agli stessi Consulenti del Lavoro.

Ad aprile 2024, solo il 26,8% degli intervistati dichiarava di aver avuto occasione di utilizzare applicazioni di intelligenza artificiale, anche solo per curiosità: il 14% per motivi personali, il 12,8% in ambito lavorativo. Ma tra i giovani e i Consulenti che lavorano in studi associati, la quota di chi ha iniziato ad apprezzare le nuove soluzioni di IA supera il 33% (fig. 23).

**Fig. 23 - Percentuale di Consulenti del Lavoro che hanno utilizzato l'IA, 2024 (val. %)**



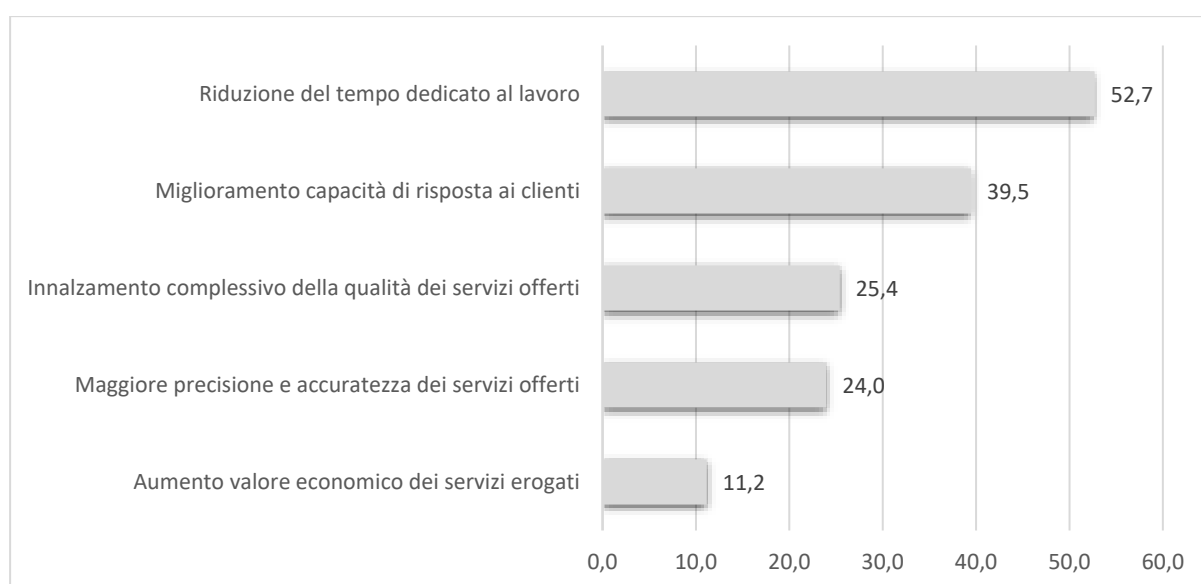
Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Si tratta di tendenze in costante evoluzione, considerata l'attenzione mediatica che il tema ha raggiunto negli ultimi mesi e l'accelerazione avuta nello sviluppo delle tecnologie stesse e nella loro introduzione e sperimentazione in ambito lavorativo.

Di certo, per i prossimi anni si attende una crescita forte, anche nel mondo della consulenza del lavoro: così la pensa il 54,7% degli intervistati. Con effetti che, considerati tutti i rischi che l'IA comporta, saranno alla fine più positivi (60,7%) che negativi (39,3%).

Il principale vantaggio intravisto all'orizzonte è la riduzione del tempo di lavoro: più della metà degli intervistati (52,7%) individua tale aspetto come principale beneficio derivante dall'IA. Seguono, ma fortemente distanziati, il miglioramento della capacità di risposta ai clienti (lo indica il 39,5%) e, in misura secondaria, l'innalzamento complessivo della qualità dei servizi offerti (25,4%) o una maggiore precisione e accuratezza nella stessa offerta (24%) (fig. 24).

**Fig. 24 - Principali vantaggi dell'IA secondo i Consulenti del Lavoro, 2024 (val. %) (\*)**



(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Quella che prevale è una visione dell'IA quale fattore di semplificazione a supporto dell'attività lavorativa piuttosto che un elemento di innovazione, in grado di accrescere la competitività del servizio offerto.

È indicativo che, tra gli ambiti di applicazione in cui il supporto dell'IA può essere più utile al lavoro del professionista, la maggioranza degli intervistati indichi al primo posto la stesura dei testi, come contratti, articoli, piani welfare (43,8%) seguita dall'analisi di documentazione, ricerca di informazioni (42,6%) (fig. 25).

**Fig. 25 - Attività dove può risultare più utile l'utilizzo dell'IA secondo i Consulenti del Lavoro, 2024 (val. %) (\*)**



(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A seguire, quasi quattro Consulenti su dieci pensano all'IA per l'automatizzazione di attività a basso valore aggiunto dello studio (scrittura di mail, archiviazioni) mentre il 36,9% per l'analisi, la gestione e l'elaborazione di dati.

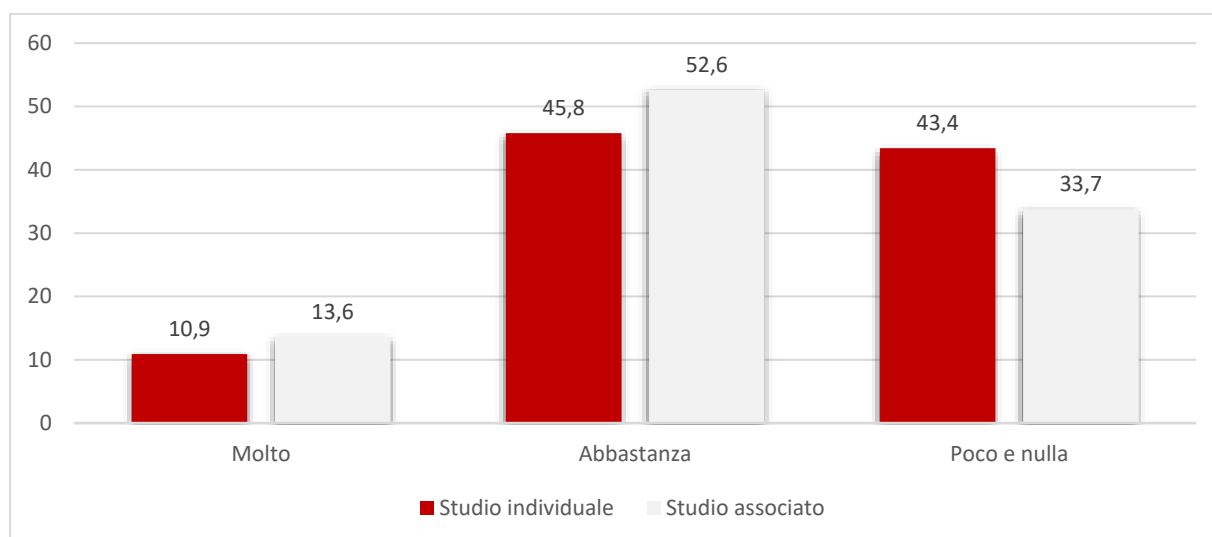
Anche se minoritaria, non è però da trascurare la quota di intervistati che guarda all'utilizzo dell'IA in chiave strategica, quale fattore di competitività per il mercato. Il 28% reputa che l'IA può essere utilmente sviluppata per la realizzazione di nuovi servizi digitali per i clienti (dashboard di monitoraggio HR, simulazioni su HR), il 24,2% per sviluppare strumenti di "assistenza decisionale" all'attività del consulente, mentre il 17,2% per la

gestione dei clienti con servizi innovativi quali chatbot, analisi clientela orientata al marketing.

Tuttavia, per il momento, le valutazioni restano tiepide, fortemente condizionate dalle numerose incognite che accompagnano la diffusione delle nuove applicazioni, soprattutto nei contesti di lavoro.

Se da un lato non emerge una netta preclusione rispetto all'innovazione ("solo" il 6,6% dichiara di non fidarsi per nulla dell'IA), dall'altro lato, infatti, l'atteggiamento prevalente è di cauta fiducia (il 47,5% dichiara di fidarsi abbastanza) quando non di diffidenza (il 34,4% ammette di fidarsi poco). Solo l'11,4% dichiara pieno entusiasmo, affermando di avere molta fiducia verso i nuovi strumenti di IA (fig. 26).

**Fig. 26 - La fiducia nell'IA secondo i consulenti del lavoro, per tipologia di studio, 2024 (val. %)**



Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

A preoccupare maggiormente i Consulenti del Lavoro è il rischio di perdita di professionalità che potrebbe derivare dalla tendenza dei professionisti a delegare sempre più all'IA (indica tale item come principale rischio il 34,7%) seguito, a strettissimo giro, dalla possibilità di errori, dovuti sia alla non piena affidabilità dei sistemi attualmente in uso (32,5%) che alla non adeguata preparazione dei professionisti ad usare l'IA (31,6%). È più bassa invece la quota di iscritti che teme la sostituzione da parte dei sistemi di IA di alcune attività attualmente svolte dal Consulente del Lavoro (27,1%) o l'uscita dal mercato di quanti non riescono a stare al passo con l'innovazione (25,8%) (fig. 27%).



**Fig. 27 - Principali criticità connesse all'utilizzo dell'IA secondo i Consulenti del Lavoro, 2024 (val. %) (\*)**

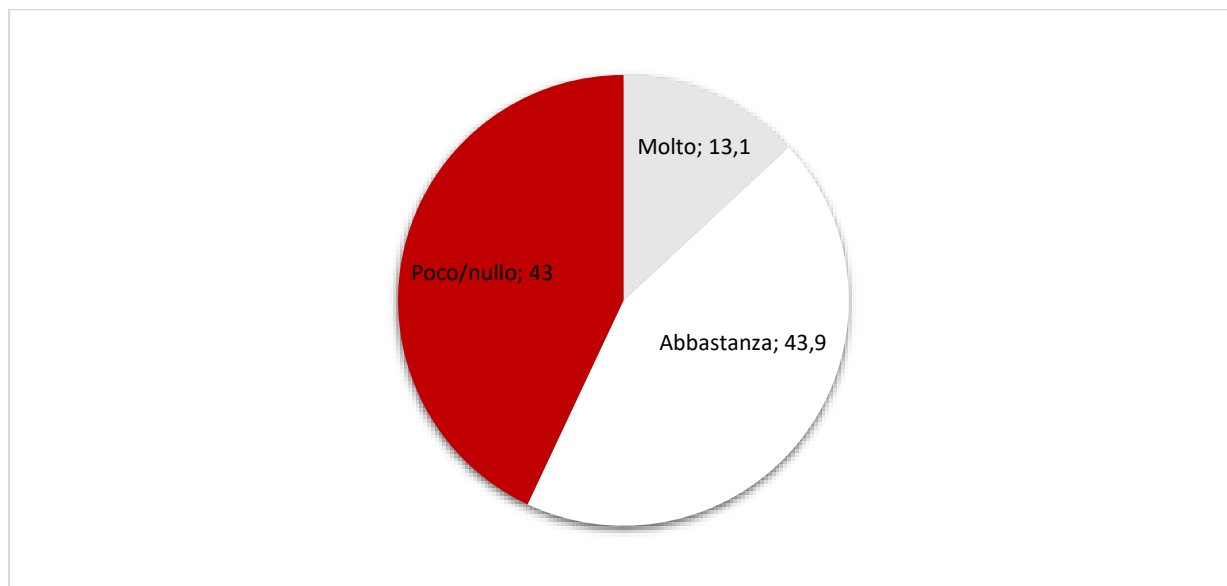


(\*) Il totale non è uguale a 100 in quanto erano possibili più risposte

Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

Al di là delle valutazioni e delle aspettative, la distanza che separa i Consulenti del Lavoro dall'IA è ancora molto ampia. Non solo in pochi hanno testato usi e potenzialità, ma l'interesse ad approfondire la conoscenza rimane limitato: solo il 13,1% di dichiara molto interessato, il 43,9% abbastanza, mentre un altro 43% afferma di avere poco o scarso interesse (fig. 28).

**Fig. 28 - L'interesse ad approfondire la conoscenza dell'IA da parte dei Consulenti del Lavoro, 2024 (val. %)**



Fonte: Indagine Fondazione Studi Consulenti del Lavoro

## 4. Nota metodologica

L'indagine, promossa in partnership con Teleonsul, è stata realizzata tra il 25 marzo e il 12 aprile 2024.

Hanno partecipato 2.535 Consulenti del Lavoro, distribuiti proporzionalmente per genere, età e area geografica. Questi hanno compilato integralmente un questionario di circa 70 domande, somministrato via CAWI.

Il campione risulta rappresentativo dell'universo rispetto alle principali variabili anagrafiche. Il 46% è rappresentato da donne, il 54% da uomini. L'età prevalente è tra i 45 e 54 anni (32,1%) mentre il 24,4% dei rispondenti ha meno di 45 anni e il 29,3% tra i 55 e 64 anni.

Il 33,8% del campione risiede al Sud Italia, il 25,6% al Centro, il 40,6% al Nord. Rispetto alla distribuzione dell'universo degli iscritti si evidenzia una leggera sovra-rappresentazione dei residenti al Nord.