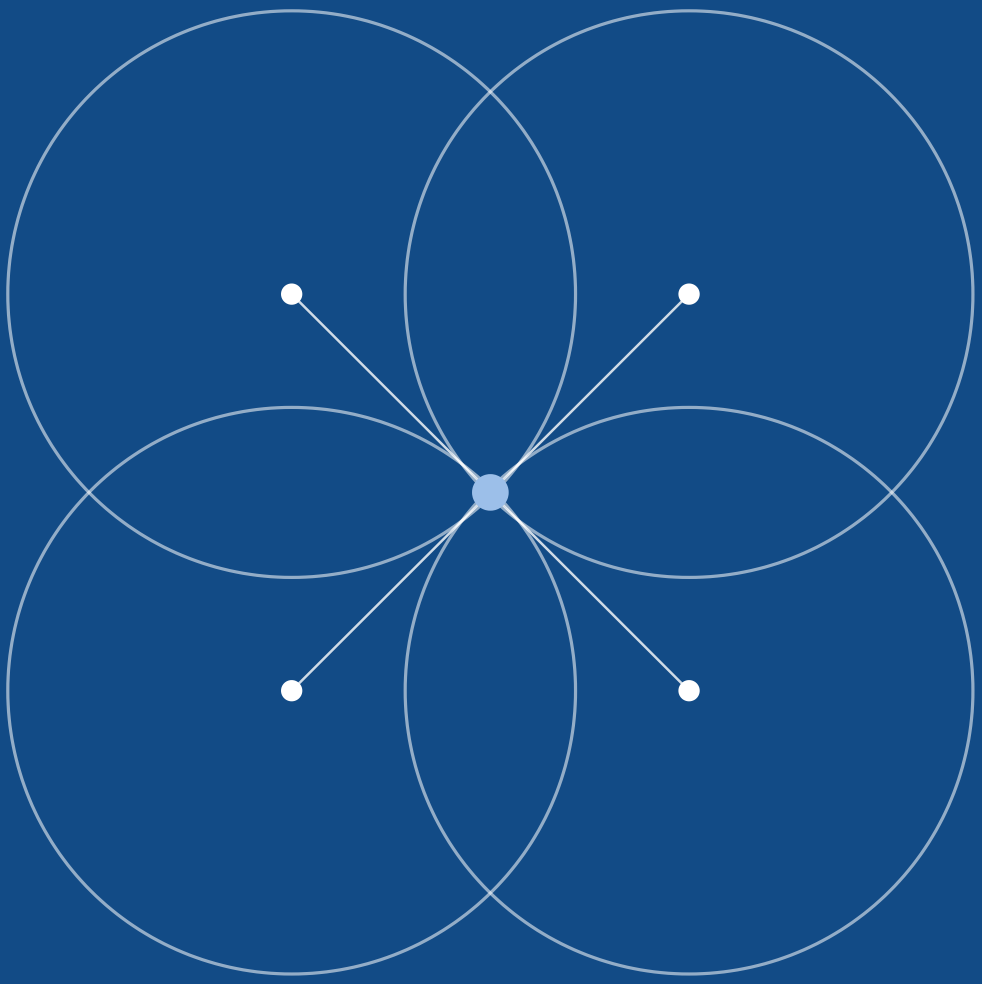
ASSOCONSULT
Associazione delle Società
di Consulenza d'Impresa



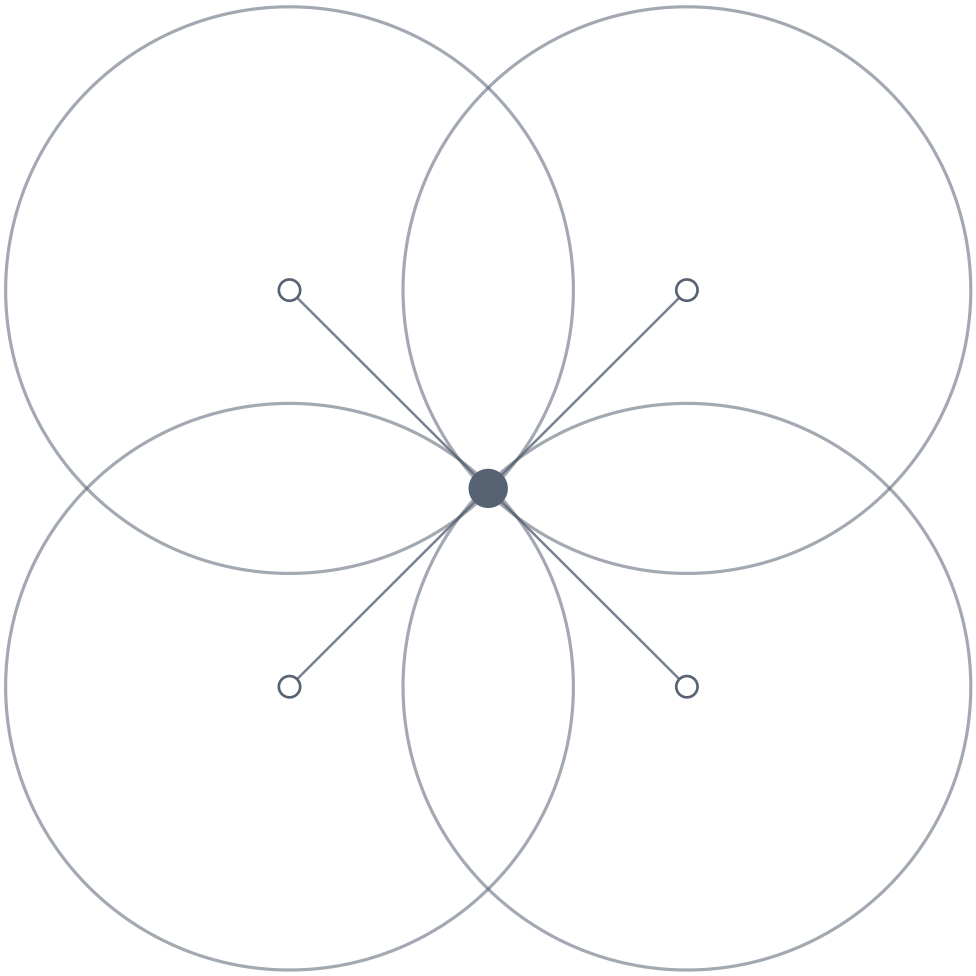
RAPPORTO DI RICERCA 2025–2026

Quattro sguardi sulla consulenza

Il valore dell'esperienza e le condizioni che lo rendono possibile.

A cura di Samuele Le Pera
Coordinatore Team Giovani Assoconsult
Partner Lovati&Associati

ASSOCONSULT
Associazione delle Società
di Consulenza d'Impresa



Quattro sguardi sulla consulenza

Il valore dell'esperienza e le condizioni che lo rendono possibile.

Indice

INTRODUZIONE

In sintesi 3

Come leggere la ricerca 5

Chi abbiamo ascoltato 7

CAPITOLI

1 Apprezzare non significa restare 10

2 La crescita si vede nel lavoro 14

3 Il valore si vede nel lavoro del cliente 20

4 La sostenibilità richiede margini di scelta 24

5 Il lavoro reale deve diventare più visibile 30

6 Con l'AI, l'apprendistato va ripensato 36

CONCLUSIONI

Quattro decisioni per il settore 40

Dal report all'azione 41

CONTRIBUTI

Le organizzazioni che hanno contribuito alla ricerca 43

In sintesi

Che cosa rende la consulenza un'esperienza di valore per chi la esercita e per chi la utilizza? Quattro rilevazioni quantitative e dodici interviste restituiscono una professione capace di aprire possibilità, ma attraversata da scelte che la sola permanenza non descrive. Il valore prende forma nel lavoro: in ciò che si impara, nelle responsabilità che si possono assumere, nelle condizioni in cui si opera e nel contributo che il cliente riesce a utilizzare. Per le società di consulenza, queste evidenze aiutano a orientare le scelte su crescita, organizzazione del lavoro, relazione con il cliente e uso dell'AI, tenendo insieme qualità dell'esperienza professionale e qualità del servizio.

01

63,3%

dei consulenti che raccomanderebbero il settore non dichiara di volervi restare a lungo

Apprezzare e restare sono valutazioni diverse

Fra i 436 consulenti che raccomanderebbero il settore, 276 – il 63,3% – non dichiarano di volervi restare a lungo: 208 rispondono «non so» e 68 lo escludono. Prevale quindi l'incertezza sulla permanenza futura, non una decisione già presa di uscire. Le interviste mostrano come una buona esperienza presente possa convivere con domande sul contenuto del ruolo futuro, sulla società in cui lavorare e sulle alternative professionali.

02

La crescita diventa credibile quando si vede nel lavoro

Costruire un'analisi insieme a una persona esperta, capire una revisione, presentare una proposta e sostenerla davanti al cliente rendono concreta la promessa di apprendimento. La progressione gerarchica conta, ma non esaurisce lo sviluppo della competenza. Per crescere servono opportunità accessibili e responsabilità accompagnate.

03

La competenza acquista valore nel contesto del cliente

I clienti chiedono contributi che permettano di decidere, coordinare, attuare e accrescere il know-how interno. Un parere specialistico, un'attività operativa e un progetto di cambiamento possono essere tutti preziosi. Il valore dell'output dipende anche da ciò che permette all'organizzazione di fare.

04

90,6%

dei rispondenti FMV considera centrale l'equilibrio vita-lavoro

28,3%

ritiene di poter incidere molto o moltissimo sull'equilibrio dei collaboratori

La sostenibilità richiede possibilità di intervento

L'equilibrio vita-lavoro è una priorità condivisa. Fra i rispondenti alla Ricerca Middle Management e Conciliazione della Fondazione Marco Vigorelli (di seguito "Quaderno Middle Management della FMV"), manager e professionisti della consulenza e di altri settori, il 90,6% lo considera centrale nel lavoro del futuro, ma solo il 28,3% ritiene di poterlo influenzare molto o moltissimo per i propri collaboratori; il 40,2% risponde «abbastanza». Reciprocità, priorità e recupero dipendono da decisioni distribuite fra manager, società, cliente e progetto.

05

72,3%

dei Junior cita almeno una società MBB o Big4, oppure le relative categorie

Essere riconoscibili non significa essere compresi

Il 72,3% dei Junior della ricerca intergenerazionale cita almeno una società MBB o Big4, oppure le relative categorie, fra le realtà in cui vorrebbe lavorare. Dietro pochi marchi molto visibili rimane un mestiere più ampio: attività operative, lettura del contesto, relazioni e percorsi di apprendimento che meritano di essere raccontati concretamente.

06

L'AI rende urgente ripensare l'apprendistato

Gli intervistati usano già l'AI per prepararsi, ricercare e costruire strumenti. La questione professionale riguarda ciò che accade alle capacità: se cambia il modo di produrre, deve essere ripensato anche il modo di imparare a valutare e assumersi la responsabilità del risultato.

Come leggere la ricerca

4

rilevazioni quantitative 2025–2026

12

interviste qualitative

Il rapporto mette in dialogo quattro rilevazioni quantitative condotte fra il 2025 e il 2026 e dodici interviste qualitative. I quattro sguardi del titolo corrispondono alle ricerche sui consulenti, sugli studenti, sul confronto fra giovani e professionisti e sul middle management e la conciliazione. Le due rilevazioni su consulenti e studenti sono di Great Place to Work® (di seguito GPTW®). I numeri descrivono priorità, differenze e intenzioni; le interviste aiutano a comprenderne i significati, mostrano possibili meccanismi e rendono visibili condizioni ed eccezioni.
Nel testo le due componenti concorrono alla stessa lettura della professione.

Ricerca GPTW® sui consulenti

1.182

1.182 rispondenti; 1.109 dichiarano di lavorare in una società di consulenza

PUNTO DI OSSERVAZIONE

Motivazioni, criticità, valutazione dell'esperienza e futuro professionale. Le basi effettive variano per domanda.

Ricerca GPTW® sugli studenti

187

187 studenti; 151 interessati o disponibili a considerare la consulenza

PUNTO DI OSSERVAZIONE

Attrazione, immagine e aspettative. Le analisi delle motivazioni verso la consulenza riguardano il gruppo interessato o aperto.

Ricerca intergenerazionale — Assoconsult Team Giovani con Lattanzio KIBS

155 + 157

155 membri di Junior Enterprise interessati alla consulenza e 157 professionisti

PUNTO DI OSSERVAZIONE

Due campioni distinti, con batterie comuni e domande su scelte, competenze e rappresentazioni.

Quaderno Middle Management della FMV

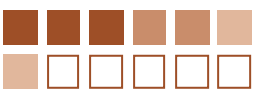
127

127 manager e professionisti in ruolo, di cui 52 nella consulenza e 75 in altri settori

PUNTO DI OSSERVAZIONE

Sostenibilità del ruolo, capacità d'influenza e trasformazione del lavoro.

LE DODICI INTERVISTE



- **3** professionisti senior
- **2** professionisti junior
- **2** studenti
- **5** clienti

Le dodici interviste raccolgono quattro posizioni: tre professionisti senior, due professionisti junior, due studenti e cinque clienti. I professionisti senior osservano anche come si organizza e si trasmette il mestiere; i professionisti junior ne raccontano l'esperienza quotidiana; gli studenti descrivono aspettative e pratiche maturate prima dell'ingresso; i clienti ne valutano l'utilità e la relazione di servizio. Una delle persone incluse nel gruppo dei professionisti junior ricopriva già un ruolo di Senior Consultant al momento dell'intervista.

LEGENDA

Codici delle interviste

Per alleggerire la lettura, nel testo le dodici interviste sono richiamate con codici anonimi.

PS

Professionista senior della consulenza

PS1 PS2 PS3

PJ

Professionista junior della consulenza

PJ1 PJ2

ST

Studente/Studentessa con esperienza in Junior Enterprise

ST1 ST2

CL

Cliente

CL1
Procurement
shipping e logistica

CL2
Relazioni esterne
shipping e logistica

CL3
Management
asset management e servizi finanziari

CL4
Direzione e strategia
editoria e servizi professionali

CL5
Compliance
logistica e servizi doganali

I campioni non sono probabilistici e non rappresentano il mercato italiano; le rilevazioni non seguono le stesse persone nel tempo. I Junior della ricerca intergenerazionale sono membri di Junior Enterprise, distinti dai professionisti junior intervistati; i professionisti della ricerca intergenerazionale non sono tutti senior. Gli studenti della Ricerca GPTW® sugli studenti e i Junior della ricerca intergenerazionale condividono il network di reclutamento. Le interviste, con coperture tematiche diverse, approfondiscono significati e condizioni, senza misurare la diffusione dei fenomeni. Le rilevazioni utilizzano campioni, questionari e modalità di raccolta differenti. Nei due campioni professionali prevale la consulenza IT (50,5% nella Ricerca GPTW® sui consulenti, 70,7% fra i professionisti della ricerca intergenerazionale); nella Ricerca GPTW® sui consulenti la maggior parte dei rispondenti ha fino a cinque anni di anzianità. I risultati vengono accostati per mettere in dialogo prospettive diverse, non come misure di un'unica indagine rappresentativa. Fonti, basi e differenze fra le domande accompagnano i confronti.

Chi abbiamo ascoltato

Le quattro rilevazioni quantitative generano cinque profili distinti. Le distribuzioni seguenti servono a rendere leggibile la composizione dei campioni prima di entrare nei risultati. Quando una variabile selezionata presenta fino al 15% di dati mancanti, la sola scheda descrittiva utilizza una redistribuzione proporzionale dei missing sulla distribuzione osservata; le analisi del report restano invece sulle basi valide originarie.

1.182	187	155	157	127
Ricerca GPTW® sui consulenti	Ricerca GPTW® sugli studenti	Intergenerazionale — Junior Enterprise	Intergenerazionale — Professionisti	Quaderno Middle Management FMV

PROFILO 1 DI 5

Ricerca GPTW® sui consulenti

1.182 rispondenti; 1.109 dichiarano di lavorare attualmente in consulenza. L'età non è riportata perché manca nel 41,5% dei casi.

Genere



Maschile **54,4%** n≈643 — Femminile **45,6%** n≈539

Ambito di studi

Economia e Management	**48,6%** n≈574
Ingegneria	**17,8%** n≈210
Scienze informatiche	**9,3%** n≈110
Scienze umanistiche	**7,4%** n≈88
Scienze sociali	**6,5%** n≈77
Giurisprudenza	**5,2%** n≈61
Altri ambiti	**5,2%** n≈62

Anzianità in consulenza

Meno di 6 mesi	**2,0%** n≈22
6 mesi–1 anno	**6,3%** n≈70
1–2 anni	**14,2%** n≈158
2–5 anni	**47,3%** n≈525
6–10 anni	**25,0%** n≈277
Oltre 10 anni	**5,1%** n≈57

Ambito di consulenza

Information Technology	**50,5%** n≈560
Business Strategy	**12,9%** n≈143
Risk Consulting	**6,9%** n≈77
Revisione contabile	**5,2%** n≈58
People & Change	**5,0%** n≈55
Corporate Finance	**4,8%** n≈53
Altri ambiti	**14,7%** n≈163

Modalità di lavoro

Ibrida	**79,5%** n≈882
Full remote	**14,6%** n≈162
In presenza	**5,9%** n≈65

Stima sulla distribuzione osservata per genere (base 1.026), ambito di studi (base valida 1.170) e per i pochi missing delle variabili professionali (basi 1.106–1.108 su 1.109 eleggibili). I casi non eleggibili per routing non sono trattati come missing.

PROFILO 2 DI 5

Ricerca GPTW® sugli studenti

187 studenti; 151 sono interessati o disponibili a considerare la consulenza.

Genere



Maschile **57,2%** n=107 — Femminile **42,8%** n=80

Età / coorte

2000–2004	**72,7%** n≈136
dal 2005	**21,4%** n≈40
1995–1999	**4,3%** n≈8
prima del 1989	**1,1%** n≈2
1990–1994	**0,5%** n≈1

Regione di studio

Lazio	**32,1%** n≈60
Lombardia	**32,1%** n≈60
Emilia-Romagna	**9,1%** n≈17
Veneto	**5,3%** n≈10
Piemonte	**3,7%** n≈7
Toscana	**3,2%** n≈6
Altre regioni	**14,4%** n≈27

Titolo di studio

Diploma	**46,5%** n=87
Laurea triennale	**41,2%** n=77
Laurea magistrale	**11,2%** n=21
Dottorato	**0,5%** n=1
Altro	**0,5%** n=1

Ambito di studi

Economia e Management	**58,8%** n=110
Ingegneria	**9,6%** n=18
Altro	**9,6%** n=18
Scienze umanistiche	**7,0%** n=13
Scienze sociali	**5,9%** n=11
Giurisprudenza	**5,3%** n=10
Altri ambiti	**3,7%** n=7

Stima sulla distribuzione osservata per coorte di nascita (base 164) e regione di studio (base 181). Le altre tre variabili hanno base 187.

PROFILO 3 DI 5

Ricerca intergenerazionale – Junior Enterprise

155 membri di Junior Enterprise che dichiarano di voler lavorare in consulenza.

Genere



Maschio **61,3%** n=95 — Femmina **38,7%** n=60

Età

22–23 anni	**41,9%** n=65
≤21 anni	**24,5%** n=38
24–25 anni	**23,9%** n=37
≥26 anni	**9,7%** n=15

Ateneo

Napoli Federico II	**15,5%** n=24
Bologna	**14,8%** n=23
Verona	**12,9%** n=20
Salerno	**11,0%** n=17
LUMSA	**9,0%** n=14
Insubria	**9,0%** n=14
Altri atenei	**27,7%** n=43

Facoltà

Economia Aziendale & Management	**53,5%** n=83
Ingegneria	**11,6%** n=18
Finanza	**9,0%** n=14
Scienze Politiche e Sociali	**7,7%** n=12
Giurisprudenza	**5,2%** n=8
Design e Comunicazione	**3,9%** n=6
Altre facoltà	**9,0%** n=14

Anno di corso

3° triennale / 3° ciclo unico	**38,1%** n=59
2° triennale / 2° ciclo unico	**27,7%** n=43
2° magistrale / 5° ciclo unico	**20,6%** n=32
1° magistrale / 4° ciclo unico	**10,3%** n=16
1° triennale / 1° ciclo unico	**3,2%** n=5

Base 155 per tutte le variabili. Età derivata dall'anno di nascita come 2026 − anno di nascita.

PROFILO 4 DI 5

Ricerca intergenerazionale – Professionisti

157 professionisti con esperienza in consulenza; tutte le domande chiuse riportate hanno base 157.

Genere



Uomo **69,4%** n=109 · Donna **28,7%** n=45 · Preferisco non rispondere **1,9%** n=3

Età

35–44 anni	**45,2%** n=71
45–54 anni	**28,7%** n=45
55–64 anni	**21,7%** n=34
≤34 anni	**3,8%** n=6
≥65 anni	**0,6%** n=1

Ruolo / seniority

Manageriale	**52,9%** n=83
Direttivo / Partnership	**25,5%** n=40
Professional / sotto-manageriale	**18,5%** n=29
Non classificabile	**3,2%** n=5

Dimensione aziendale

Grande nazionale	**54,1%** n=85
Grande multinazionale	**28,0%** n=44
Media nazionale	**12,1%** n=19
Boutique	**5,1%** n=8
Media multinazionale	**0,6%** n=1

Ambito di consulenza

Information Technology	**70,7%** n=111
Digital Transformation	**7,6%** n=12
Risorse Umane / Human Capital	**5,7%** n=9
Strategy	**5,1%** n=8
Finance	**5,1%** n=8
Altri ambiti	**5,7%** n=9

Ruolo/seniority ricodificato dalla domanda chiusa e dalle specifiche testuali della categoria "Altro"; la ricodifica serve esclusivamente a rendere leggibile il profilo del campione.

PROFILO 5 DI 5

Quaderno Middle Management della FMV

127 manager e professionisti nel perimetro analitico, dopo l'esclusione di 6 imprenditori.

Genere



Uomo **64,6%** n=82 · Donna **34,6%** n=44 · Preferisco non rispondere **0,8%** n=1

Età

35–44 anni	**35,4%** n=45
45–54 anni	**29,1%** n=37
55–64 anni	**20,5%** n=26
≤34 anni	**15,0%** n=19

Ruolo professionale

Manager / Responsabile	**52,8%** n=67
Senior Manager	**15,7%** n=20
Director / VP	**13,4%** n=17
Partner / Owner	**9,4%** n=12
Consultant / Specialist	**4,7%** n=6
Altro / non manageriale	**3,9%** n=5

Dimensione aziendale

Grande multinazionale	**37,8%** n=48
Boutique	**25,2%** n=32
Media nazionale	**22,8%** n=29
Grande nazionale	**10,2%** n=13
Media multinazionale	**3,9%** n=5

Settore di appartenenza



Consulenza **40,9%** n=52 · Altri settori **59,1%** n=75

Ruolo professionale ricodificato in sei livelli dai valori testuali originari. La distinzione consulenza/altri settori (52/75) è la stessa utilizzata in tutto il report.

CAPITOLO

1 Apprezzare non significa restare

RILEVAZIONI

Ricerca GPTW® sui consulenti
Ricerca intergenerazionale

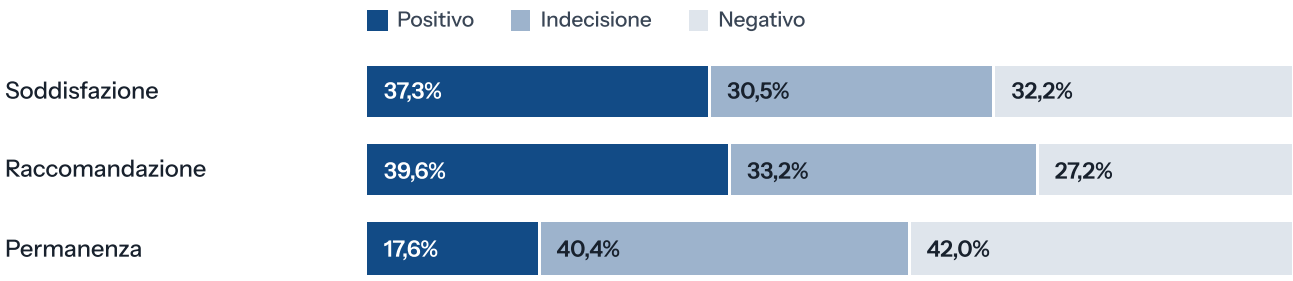
VOCI

PJ1 PJ2

Una buona esperienza presente e un futuro professionale aperto possono convivere. È uno dei risultati più netti della ricerca: soddisfazione, raccomandazione e intenzione di permanenza descrivono aspetti diversi del rapporto con la consulenza.

Nella Ricerca GPTW® sui consulenti, il 37,3% si dichiara soddisfatto e il 39,6% raccomanderebbe il settore. Il 17,6% dichiara di volervi restare a lungo, il 42,0% lo esclude e il 40,4% non ha ancora deciso. L'incertezza è quindi una parte sostanziale del quadro, quasi pari alla scelta di non restare.

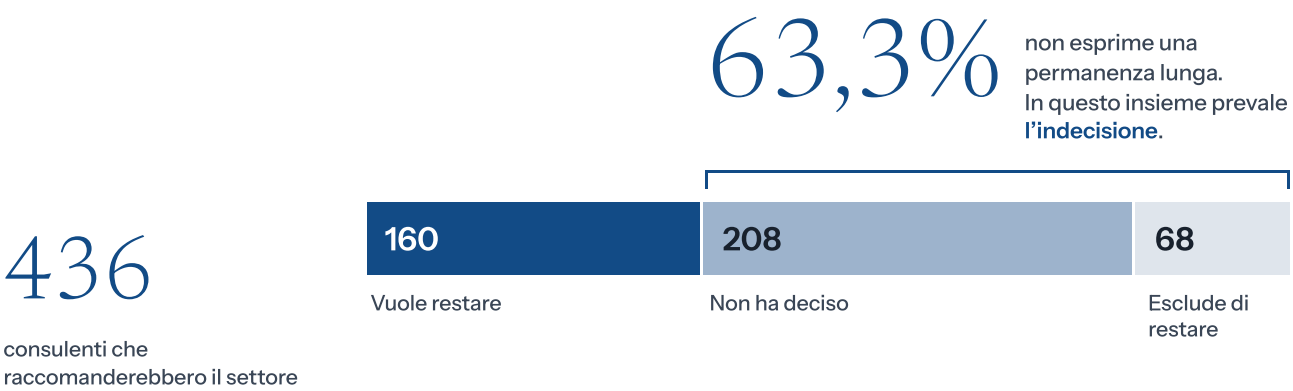
FIGURA 1 Soddisfazione, raccomandazione e permanenza non coincidono



Fonte: Ricerca GPTW® sui consulenti. Basi valide: soddisfazione 1.104; raccomandazione 1.101; permanenza 1.101. Le tre domande descrivono dimensioni diverse e non compongono un indicatore unico.

L'incrocio fra le risposte rende la distinzione concreta. Dei 436 consulenti che raccomanderebbero il settore, 160 vogliono restare, 208 non hanno deciso e 68 lo escludono. Il 63,3% non esprime dunque una permanenza lunga, ma in questo insieme prevale l'indecisione. È una differenza importante per chi vuole comprendere la relazione con le persone: un futuro non definito non è ancora una decisione di uscita.

FIGURA 2 **Chi raccomanderebbe la consulenza pensa di restare?**



Fonte: Ricerca GPTW® sui consulenti. Tra chi raccomanderebbe la consulenza: 436 rispondenti; base dell'incrocio 1.099. Valori assoluti. Sono intenzioni dichiarate, non durate osservate. Le basi effettive delle tre domande variano da 1.101 a 1.104.

Il presente può funzionare senza chiudere il futuro

PJ1 racconta una scelta concreta: ha rifiutato offerte economicamente più favorevoli perché attribuisce valore all'esperienza nella società in cui lavora. Apprezza varietà, autonomia, relazioni e possibilità di costruire soluzioni. La permanenza attuale è una scelta convinta.

Nello stesso racconto emerge però una domanda sul futuro. Avanzare potrebbe significare dedicarsi soprattutto alla vendita, allontanandosi dal lavoro sulle soluzioni che oggi la motiva. Non rifiuta la componente commerciale: preparare e presentare una proposta è già parte di ciò che apprezza. Si interroga sul suo possibile prevalere. Riconosce inoltre che ciò che oggi le sembra distante potrebbe diventare interessante in un'altra fase.

Questo passaggio aiuta a leggere il dato quantitativo. La soddisfazione riguarda anche ciò che il lavoro permette di fare adesso; la permanenza incorpora un'idea del ruolo che si potrà avere domani. Non basta conoscere il livello successivo: conta quanto sia desiderabile il suo contenuto.

PJ2 mette al centro un'altra continuità, quella fra analisi economica e politiche pubbliche. La consulenza è una delle organizzazioni possibili del suo percorso, non il suo unico riferimento.

PJ2

«quello che vorrei davvero fare è occuparmi sempre di più di analisi economica applicata alla public policy, che sia dentro o fuori la consulenza non è per me la discriminante principale.»

Società, professione e contenuto del ruolo possono quindi essere valutati separatamente. Per qualcuno è determinante la qualità dell'organizzazione; per altri la possibilità di lavorare su un campo preciso; per altri ancora l'accesso a esperienze che aprano nuove possibilità.

La temporaneità ha più di un significato

Il 74,2% dei Junior della ricerca intergenerazionale immagina di trascorrere in consulenza fino a cinque anni. Il 70,1% dei professionisti stima che i giovani di oggi restino in consulenza fino a cinque anni. Una misura esprime un desiderio, l'altra una percezione: insieme mostrano quanto la consulenza possa essere pensata come una fase significativa della carriera.

FIGURA 3 La consulenza è spesso immaginata come una fase della carriera



Fonte: ricerca intergenerazionale, basi 155 e 157. Il 74,2% esprime un desiderio dei Junior; il 70,1% è una stima dei professionisti sulla permanenza dei giovani. Le due misure non sono equivalenti.

Questa temporaneità non è, di per sé, né un successo né un fallimento. Può accompagnare competenze acquisite e una scelta coerente; può anche indicare che contenuto, condizioni o prospettive hanno smesso di rendere conveniente lo scambio. La durata, da sola, non permette di distinguerli.

RETRIBUZIONE

27,1%

dei Junior la indica come fattore di scelta

42,7%

dei professionisti come leva di retention

Anche il peso del denaro va letto dentro questa pluralità. Nella ricerca intergenerazionale la retribuzione è indicata dal 27,1% dei Junior come fattore di scelta e dal 42,7% dei professionisti come leva di retention. Le domande riguardano decisioni diverse, ma invitano a non esaurire nelle condizioni economiche la lettura delle aspettative. Il caso di **PJ1** rende visibile una scelta in cui hanno contato anche contenuto e organizzazione del lavoro; **PJ2** continua a considerare importante una retribuzione commisurata al contributo.

61,8%

dei professionisti attribuisce le uscite dei giovani ad aspettative iniziali non allineate

I professionisti della ricerca intergenerazionale attribuiscono soprattutto ad aspettative iniziali non allineate le uscite dei giovani: il 61,8% indica questa ragione. È una lettura di chi osserva il fenomeno dall'interno, non la voce di chi ha lasciato. Affiancarla ai racconti dei professionisti junior intervistati aiuta a porre una domanda più precisa: quale parte dello scambio non funziona, oppure quale nuovo lavoro la persona desidera costruire?

Da questa distinzione deriva anche una possibile implicazione manageriale: una buona esperienza può lasciare professionisti che continuano a riconoscere e raccontare positivamente la consulenza anche quando proseguono altrove. Per le società, costruire condizioni credibili per chi desidera restare può quindi accompagnarsi alla cura della relazione con chi sceglie un'altra direzione.

Per le società, leggere insieme soddisfazione, apprendimento e intenzione di permanenza permette di riconoscere situazioni diverse. L'indecisione può diventare un'occasione di confronto sul futuro prima di essere interpretata come disimpegno. La prima questione da affrontare riguarda allora il principale valore promesso dalla consulenza: la crescita.

CAPITOLO

2 La crescita si vede nel lavoro

RILEVAZIONI

Ricerca GPTW® sugli studenti
Ricerca GPTW® sui consulenti
Ricerca intergenerazionale
Quaderno FMV

VOCI

PJ1 PJ2 PS1 PS2 PS3 ST1 CL4

Alla fine dell'intervista, PJ1 deve andare a presentare una proposta. Il responsabile l'ha rivista e approvata; ora spetta a lei rappresentarla. È una scena breve, ma dà contenuto a parole spesso astratte come autonomia, fiducia e responsabilità.

PJ1

Frase riportata nel racconto di PJ1

4,40

su cinque: crescita professionale, primo fattore di attrazione per gli studenti interessati o aperti (Ricerca GPTW® sugli studenti)

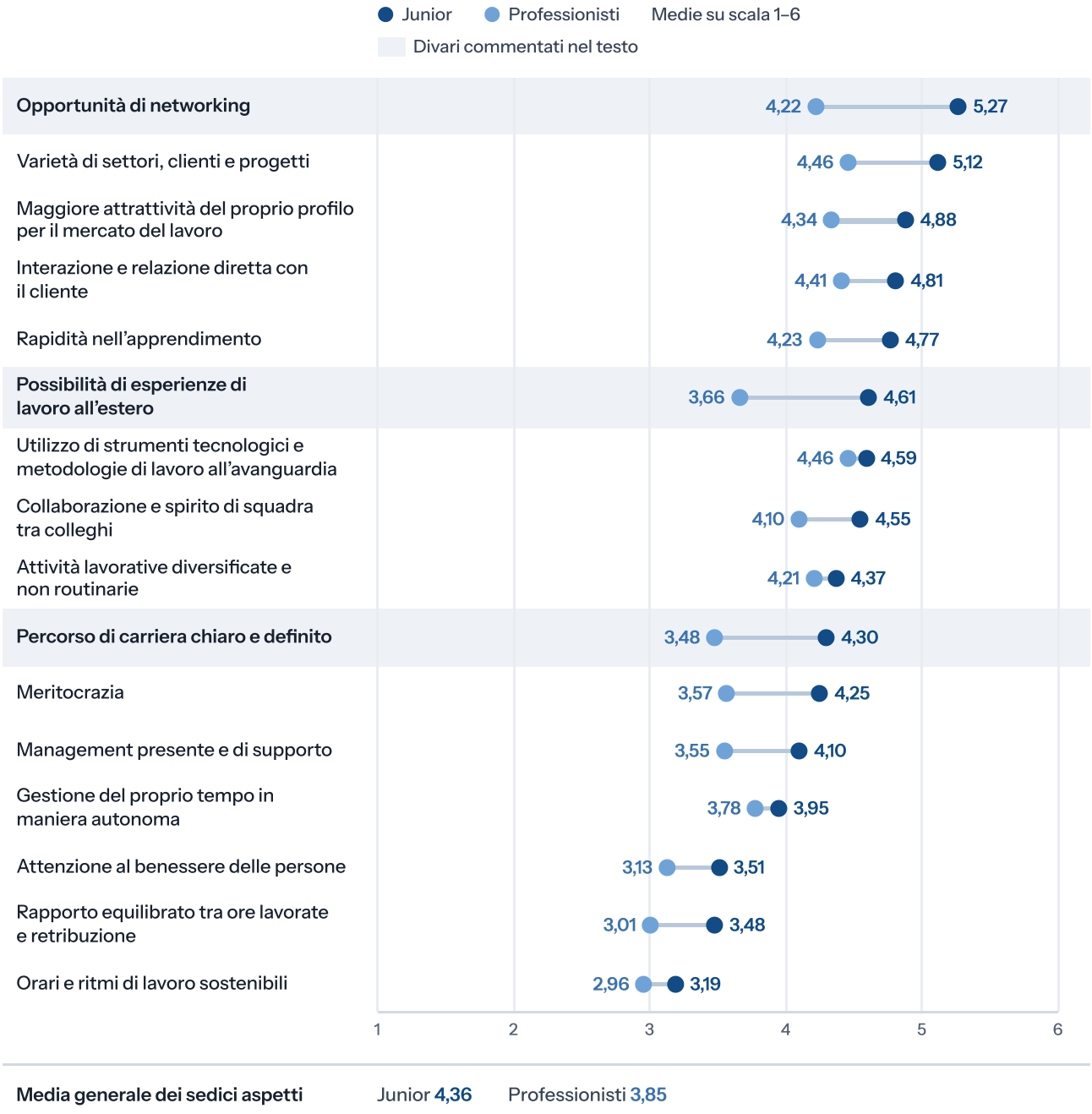
«Se l'hai scritta tu, sei tu a doverla presentare anche per gestire le eventuali obiezioni.»

Nella Ricerca GPTW® sugli studenti, la crescita professionale è al primo posto fra i fattori che attraggono gli studenti interessati o aperti alla consulenza, con una media di 4,40 su cinque. Per capire come questa promessa diventi credibile occorre però entrare nelle attività che la sostengono: che cosa si impara a fare, con chi ci si confronta, quali decisioni si possono assumere e come il contributo viene riconosciuto.

Dalle opportunità dichiarate alle esperienze accessibili

La ricerca intergenerazionale mostra una mappa simile delle opportunità offerte dalla consulenza, ma valutazioni diverse. Sui sedici aspetti comuni, la media è 4,36 fra i Junior e 3,85 fra i professionisti, su scala da uno a sei. Le distanze maggiori riguardano networking, possibilità di lavorare all'estero e chiarezza del percorso di carriera: su quest'ultima, 4,30 contro 3,48. I professionisti assegnano valori inferiori ai Junior su tutti e sedici gli aspetti; in fondo a entrambi gli ordinamenti si collocano orari sostenibili, rapporto fra ore lavorate e retribuzione e attenzione al benessere.

FIGURA 4 **Aspetti offerti dalla consulenza secondo Junior e professionisti**



Media generale dei sedici aspetti Junior **4,36** Professionisti **3,85**

Fonte: ricerca intergenerazionale, 155 Junior di Junior Enterprise e 157 professionisti; basi complete per tutti i sedici aspetti. Medie su scala 1–6. I Junior valutano quanto ritengono che la consulenza offra ciascun aspetto; i professionisti quanto, nella loro esperienza, lo offra realmente ai giovani. L'item «Meritocrazia» è formulato «Meritocrazia basata sulla competenza» per i Junior.

Questi confronti non descrivono il cambiamento delle stesse persone. Mostrano però che le opportunità associate alla consulenza ricevono valutazioni diverse nei due gruppi. Sul versante dell'apprendimento, le interviste aiutano a capire che cosa può rendere concreta la promessa di crescita: non soltanto poter accedere a un progetto, ma trovare tempo, riferimenti e occasioni di revisione.

PS1 ne offre un esempio nel racconto di due neolaureati entrati in stage e successivamente assunti. L'affiancamento comprende analisi, formulazione di ipotesi e revisioni insieme a persone esperte. La crescita prende forma nel tempo dedicato a costruire e correggere il ragionamento. La frequente compresenza è parte di questo contesto, insieme alla disponibilità dei senior e al confronto sul lavoro.

ST1 desidera una libertà proporzionata all'esperienza, con una figura a cui fare riferimento. Parlando del lavoro svolto nella propria Junior Enterprise, racconta che contribuire soltanto a un frammento senza capire il percorso complessivo rende più difficile appassionarsi al lavoro e desiderare nuove responsabilità.

La crescita assume così una forma precisa: poter comprendere le ragioni di una scelta, mettere alla prova una proposta e ricevere un riscontro. È anche una questione di tempo organizzato, come suggerisce PS2.

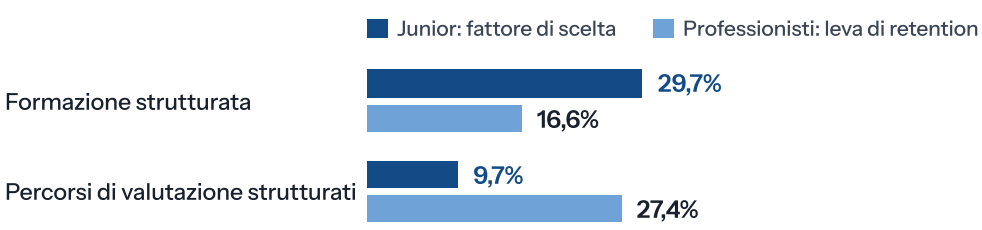
PS2

«Renderei l'apprendimento parte esplicita del lavoro, non qualcosa da comprimere nei ritagli di tempo dopo aver concluso il lavoro vero.»

Formazione e valutazione non descrivono la stessa offerta

Nella ricerca intergenerazionale la formazione strutturata è scelta dal 29,7% dei Junior fra i fattori per preferire un'azienda e dal 16,6% dei professionisti fra le leve per trattenere le persone. Sui percorsi di valutazione strutturati la configurazione si rovescia: 9,7% e 27,4%.

FIGURA 5 **Formazione e valutazione non descrivono la stessa offerta**



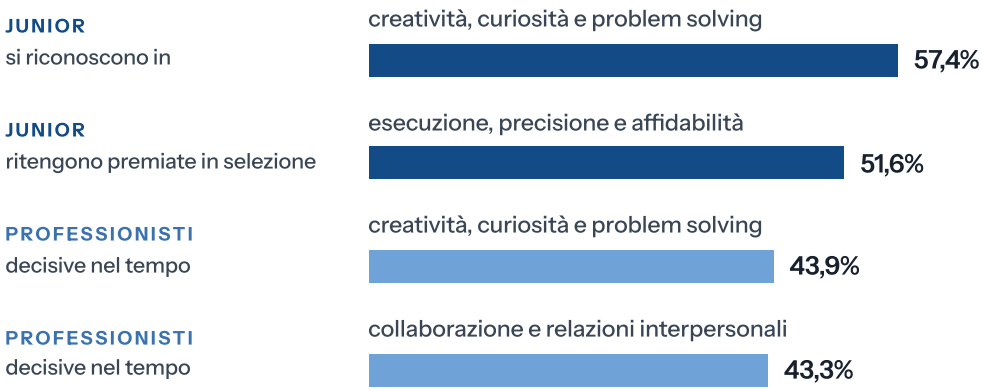
Fonte: ricerca intergenerazionale, basi 155 e 157. Stessa lista di opzioni, massimo tre scelte. Un criterio personale di scelta e una leva organizzativa di retention restano riferimenti distinti.

Un sistema di valutazione può rendere il percorso più leggibile, ma non sostituisce le esperienze attraverso cui una persona diventa capace. La domanda utile per l'organizzazione è come collegare ciò che viene chiesto, il supporto disponibile e il riconoscimento dei progressi. La carriera diventa concreta quando si possono vedere i passaggi professionali che un livello dovrebbe rappresentare.

L'esecuzione può costruire giudizio

I Junior della ricerca intergenerazionale si riconoscono soprattutto in creatività, curiosità e problem solving: il 57,4% seleziona questa opzione. Quando immaginano che cosa venga premiato in selezione, portano al primo posto esecuzione, precisione e affidabilità, al 51,6%. I professionisti indicano per il successo di medio-lungo periodo soprattutto creatività, curiosità e problem solving, al 43,9%, seguiti da collaborazione e relazioni interpersonali, al 43,3%.

FIGURA 6 **Competenze: identità, selezione e successo nel tempo**



Fonte: ricerca intergenerazionale, basi 155 e 157. Le quattro percentuali provengono da domande con riferimenti diversi: identità percepita, selezione attesa e successo nel medio-lungo periodo.

Le tre domande non misurano gli stessi criteri né verificano le selezioni reali. Rendono però visibile la necessità di spiegare come si passi da un contributo affidabile alla capacità di affrontare problemi, collaborare e formulare giudizi. Precisione e iniziativa possono sostenersi: capire perché una revisione è necessaria, verificare un dato e anticipare un'obiezione sono modi di sviluppare autonomia attraverso il lavoro.

La PS2 distingue la gavetta che produce apprendimento dalla disponibilità che non amplia le capacità. Il PS1 richiama il valore di attività operative spesso meno visibili nell'immagine della professione. Il problema non è eliminare l'esecuzione, ma evitare che resti separata dalla comprensione di ciò a cui serve.

Le parole usate per descrivere le competenze richiedono attenzione. Nelle batterie della Ricerca GPTW® sui consulenti e della Ricerca GPTW® sugli studenti, riferite rispettivamente alla consulenza e al lavoro in generale, la creatività isolata si colloca in fondo alle graduatorie. Le domande non sono equivalenti; l'item composto della ricerca intergenerazionale, che unisce creatività, curiosità e problem solving, ottiene maggiore rilievo ma non consente di isolare il peso della sola creatività. Le interviste suggeriscono una strada più concreta: mostrare in quali attività una capacità prende forma e quale contributo consente.

Autonomia e visibilità vanno organizzate

La PJ1 descrive la possibilità di costruire e presentare il proprio lavoro, con revisione e riferimenti disponibili. Dal lato cliente, CL4 racconta invece un'interlocuzione in cui vede soprattutto il manager e dispone di pochi elementi per valutare direttamente i consulenti junior. La differenza mostra che produrre un contributo e poterlo rappresentare sono opportunità distinte.

Rendere visibile il ragionamento può essere parte dell'apprendimento: espone a domande, obiezioni e vincoli del contesto. Richiede però supporto. Una responsabilità anticipata può diventare un'occasione di sviluppo oppure un'esposizione difficile da sostenere, a seconda delle competenze disponibili e della possibilità di chiedere aiuto. Anche le risposte aperte del Quaderno Middle Management della FMV richiamano autonomia decisionale, delega, risorse e chiarezza dei ruoli. Nel ragionare sulla crescita, questi elementi invitano ad affiancare alle nuove responsabilità la possibilità concreta di esercitarle.

Anche la varietà ha un significato condizionato. Il PJ2 apprezza il confronto fra problemi simili in amministrazioni diverse, ma desidera seguire più a lungo attuazione e relazioni. La PJ1 cerca nuovi ambiti e al tempo stesso avverte la frustrazione dei progetti che cambiano prima di poterne vedere gli esiti. Crescere può voler dire ampliare il campo; può anche voler dire restare abbastanza da capire le conseguenze del proprio lavoro.

BOX

Crescere come esperti

Competenza, seniority e responsabilità gerarchica non coincidono su ogni problema. PS3 propone di affiancare al percorso gerarchico un'autorevolezza specialistica riconosciuta: un competence leader con tempo per ricerca e formazione, possibilità di contribuire alle soluzioni e voce nei progetti. Per le società, la proposta apre alla possibilità di riconoscere crescita e competenza anche in percorsi che non comportino necessariamente maggiori responsabilità gerarchiche o commerciali.

La proposta conserva alla gerarchia le responsabilità decisionali, ma rende più riconoscibile chi possiede il sapere rilevante. Il dubbio di PJ1 sul contenuto dei ruoli futuri dà concretezza alla domanda: come continuare a crescere nel mestiere quando la progressione porta verso attività diverse? È una possibilità organizzativa da esplorare, con un punto ancora aperto: come coordinare responsabilità di progetto e autorevolezza specialistica quando le valutazioni non coincidono.

PS3

«Nel modello misto la gerarchia dice chi decide, non chi sa.»

Le capacità così sviluppate devono poi incontrare un problema reale. Lo sguardo del cliente permette di capire per quali contributi vengono riconosciute e richieste.

CAPITOLO

3 Il valore si vede nel lavoro del cliente

VOCI

CL1 CL2 CL3 CL4 CL5 PS1 PS3 PJ1 PJ2

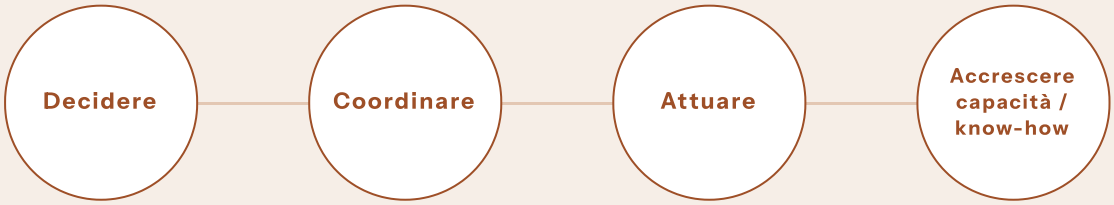
Capitolo volutamente qualitativo

Per chi entra nella consulenza, imparare a produrre un'analisi corretta è solo una parte del mestiere. Occorre anche comprendere che cosa quel contributo permette al cliente di fare. Le cinque interviste ai clienti spostano lo sguardo su questo passaggio: come competenze e attività, comprese quelle affidate ai consulenti junior, diventano utili nel lavoro dell'organizzazione.

Un parere specialistico, un coordinamento operativo e un progetto di cambiamento possono produrre valore in modi diversi. Non ogni incarico richiede di trasformare l'intera organizzazione. Riconoscere queste differenze aiuta anche chi inizia a capire il senso del proprio lavoro, il contributo atteso e le capacità da sviluppare.

SCHEMA INTERPRETATIVO

Quattro forme di valore per il cliente



raccomandazioni **CL2**
un giudizio costruito sulla propria situazione **CL5**

organizzare attività, presidiare dipendenze, rendere praticabile un piano **CL3**

un cambiamento che entri stabilmente nel modo di lavorare **CL1**
far accadere le soluzioni **PS1**

la crescita del know-how dell'azienda **CL3**
trasferimento di competenze **CL1**
un partner integrato con il team interno **CL2**

Schema interpretativo costruito sui racconti delle interviste. Non rappresenta un dato quantitativo né una frequenza.

Comprendere prima di proporre

CL1
Procurement
shipping e logistica

CL1 cerca una consulenza capace di integrare tecnologie, processi, persone e cultura. Le competenze digitali e la curiosità dei giovani acquistano rilievo quando incontrano la conoscenza dell'operatività. Il risultato desiderato è un cambiamento che entri stabilmente nel modo di lavorare dell'azienda.

CL4
Direzione e strategia
editoria e servizi professionali

CL4 descrive un'esigenza che combina profondità settoriale e contributo esterno. Conoscere il contesto aiuta a formulare una risposta pertinente; portare analogie da altri ambiti può aprire possibilità che l'organizzazione non vede. Il valore sta nella capacità di adattarle, senza trattare i problemi come intercambiabili.

In questa prospettiva il prototipo può rendere visibile la comprensione: traduce un'idea in qualcosa con cui confrontarsi e permette anche di rimettere a fuoco una richiesta iniziale. Il cliente lo propone come criterio di qualità del rapporto con il fornitore. L'interesse non è soltanto la rapidità di costruzione, ma il confronto che un primo oggetto concreto rende possibile.

La PS3 esprime dal lato senior una concezione vicina: il sapere professionale deve essere restituito in una forma che l'altro possa usare. Questo richiede anche leggere il contesto, comprendere gli interlocutori e trovare un modo efficace di formulare una critica. Per chi entra nel mestiere, imparare a leggere gli interlocutori e a rendere utilizzabile un contributo è quindi parte dello sviluppo professionale. La capacità relazionale contribuisce a rendere applicabile la competenza tecnica.

Affidabilità significa anche riconoscere un limite

CL5
Compliance
logistica e servizi doganali

CL5, che porta anche esperienza come consulente, cerca un giudizio costruito sulla propria situazione. Conoscere una regola non risolve automaticamente il problema di come applicarla. Al professionista chiede competenza, verifica e disponibilità a sostenere il parere che formula.

CL3
Management
asset management e servizi
finanziari

La fiducia si costruisce anche attraverso il comportamento di fronte a una difficoltà. CL3 racconta un giovane consulente che, dopo circa un mese di progetto, dichiara di non essere all'altezza dell'incarico e intende chiedere al partner di essere sostituito. Il cliente apprezza l'onestà professionale. Il racconto non descrive il seguito della richiesta, ma mostra un criterio di affidabilità: rendere visibile un limite prima che resti nascosto nel lavoro.

Questa visibilità non è uguale in tutti i team. CL4 osserva soprattutto chi rappresenta la società, spesso il manager. La PJ1 racconta invece uno spazio diretto davanti al cliente. Il modo in cui viene organizzata l'interlocuzione influenza ciò che il cliente può conoscere del contributo dei consulenti junior. Un giudizio sui giovani può quindi dipendere anche dalle occasioni di contatto che il servizio rende disponibili.

Anche l'operatività produce valore

CL3
Management
asset management e servizi finanziari

CL3 descrive servizi specialistici e di coordinamento in contesti finanziari complessi. Organizzare attività, presidiare dipendenze e rendere praticabile un piano sono contributi utili in sé. Non ogni incarico deve culminare in una nuova strategia o nel trasferimento completo della funzione al cliente.

Questa prospettiva ridà peso a una componente che PS1 considera poco raccontata: la capacità di far accadere le soluzioni.

L'implementazione richiede conoscenza dei processi e attenzione alle conseguenze. Per un giovane consulente, capire a quale decisione o attività del cliente serve il proprio contributo può dare significato anche ai compiti operativi. Il loro valore formativo dipende però dalle occasioni per comprenderli, discuterli e assumere responsabilità progressive.

CL2
Relazioni esterne
shipping e logistica

CL2 chiede al partner raccomandazioni e accompagnamento al cambiamento. Le analisi e le sintesi standard, quando proposte isolatamente, gli appaiono meno distintive in un contesto in cui l'AI ne facilita la produzione. Il punto è la connessione fra elaborazione e problema dell'organizzazione. Un'analisi specialistica, una verifica indipendente o una capacità operativa necessaria possono continuare ad avere pieno valore.

Il cliente può crescere attraverso la relazione

Per CL1 il trasferimento di competenze fa parte di un cambiamento destinato a durare. CL2 immagina un partner integrato con il team interno, capace di aiutarlo a conoscere e utilizzare nuovi strumenti. CL3 formula in modo diretto il valore atteso:

CL3

«Quindi la consulenza deve consentirmi la crescita del know-how dell'azienda.»

La capacità iniziale del cliente cambia il contributo richiesto. Un'organizzazione può aver bisogno di esecuzione specialistica, un'altra di orientamento, un'altra ancora di apprendere come proseguire. Il cliente osserva inoltre che una maggiore autonomia può aprire problemi e progetti successivi: trasferire sapere non coincide necessariamente con esaurire la relazione.

Anche il consulente può apprendere dal cliente. Le sue conoscenze operative, le obiezioni e le conseguenze delle decisioni offrono riscontri che non si producono soltanto nel confronto interno alla società. Nei racconti di CL3 e CL5 il sapere circola in entrambe le direzioni, includendo strumenti digitali, esperienza e conoscenza del contesto.

Una compatibilità da costruire

La possibilità di comprendere il problema, sviluppare giudizio e seguire l'attuazione può arricchire il lavoro del consulente e renderlo più utile al cliente. Il PJ2 cerca proprio maggiore continuità nel vedere gli effetti del contributo; i clienti chiedono soluzioni utilizzabili e accompagnamento.

Le esigenze non coincidono però in ogni momento. Chi impara ha bisogno di tempo e revisione; chi acquista il servizio può richiedere competenza già disponibile. La varietà può sostenere la crescita, mentre il cliente ha bisogno di continuità. Un incarico operativo può essere molto utile senza offrire in ogni fase nuovi contenuti professionali.

Per chi inizia, la qualità di un progetto riguarda quindi sia il contributo al cliente sia le possibilità di comprenderlo e svilupparlo. Responsabilità adeguate, confronto accessibile e chiarezza su ciò che il servizio deve produrre permettono di coordinare i due piani. È qui che il valore per il cliente incontra la crescita del giovane consulente e le condizioni di sostenibilità del lavoro.

CAPITOLO

4 La sostenibilità richiede margini di scelta

RILEVAZIONI

Ricerca intergenerazionale
Quaderno FMV
Ricerca GPTW® sui consulenti
Ricerca GPTW® sugli studenti

VOCI

PJ1 PS1 PS2 PS3 CL3

Il consenso sull'equilibrio vita-lavoro è ampio. Nella ricerca intergenerazionale è il primo fattore per scegliere un'azienda fra i Junior, al 65,8%, e la prima leva di retention indicata dai professionisti, al 66,9%. Il confronto fra criteri personali e leve organizzative mostra un punto di incontro, ma non dice ancora chi possa intervenire sulle condizioni che lo rendono praticabile.

JUNIOR

65,8%

equilibrio vita-lavoro: primo fattore per scegliere un'azienda

PROFESSIONISTI

66,9%

equilibrio vita-lavoro: prima leva di retention

RISPONDENTI FMV

90,6%

considera l'equilibrio centrale nel lavoro del futuro

Le percentuali provengono da campioni e domande differenti: criteri di scelta, leve di retention e centralità dell'equilibrio nel lavoro futuro non sono misure equivalenti.

Il Quaderno Middle Management della FMV aggiunge il punto di vista di 127 manager e professionisti della consulenza e di altri settori. Il 90,6% considera l'equilibrio vita-lavoro centrale nel lavoro del futuro. Alla domanda su quanto ritengano di poter influire sull'equilibrio dei propri collaboratori, il 28,3% risponde «molto» o «moltissimo», il 40,2% «abbastanza» e il 31,5% «poco» o «per nulla». La risposta più frequente è dunque «abbastanza»: i rispondenti riconoscono una possibilità d'intervento, senza collocarla nei livelli più elevati della scala. Queste risposte descrivono l'influenza percepita, non le specifiche leve organizzative disponibili.

FIGURA 7 **Capacità di influire sull'equilibrio dei collaboratori**

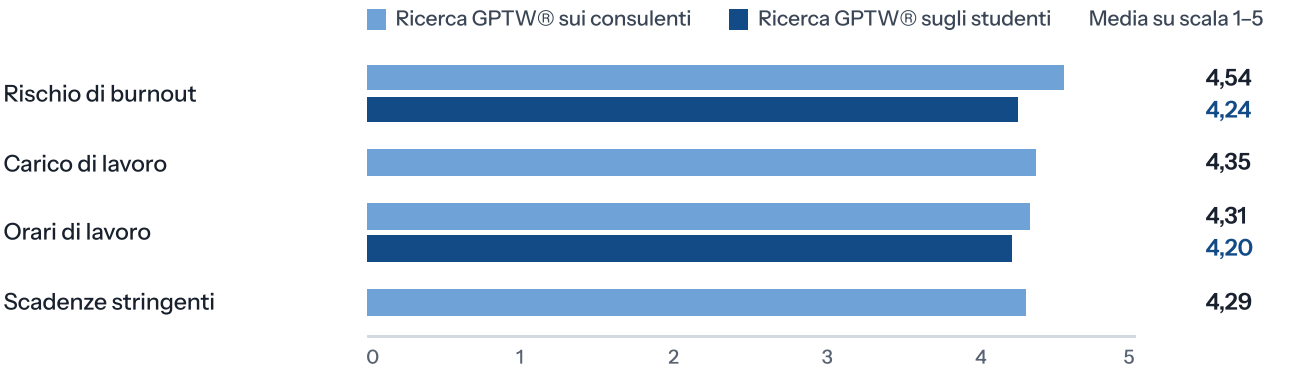


Fonte: Quaderno Middle Management della FMV, base 127 per entrambe le domande. Influenza elevata: molto o moltissimo; intermedia: abbastanza; bassa: poco o per nulla. Il campione comprende consulenza e altri settori. Il 90,6% riguarda la centralità attribuita al tema, non la capacità di intervento.

L'intensità viene giudicata dentro uno scambio

Nella Ricerca GPTW® sui consulenti le criticità più forti sono il rischio di burnout percepito, con media 4,54 su cinque, il carico di lavoro, 4,35, gli orari, 4,31, e le scadenze stringenti, 4,29. Queste valutazioni descrivono il peso attribuito alle condizioni di lavoro, non misure cliniche o conteggi delle ore. Anche nella Ricerca GPTW® sugli studenti, gli studenti interessati alla consulenza riconoscono alcune criticità: il rischio di burnout ha una media di 4,24 su cinque e gli orari di 4,20.

FIGURA 8 **Le criticità più forti**



Fonte: Ricerca GPTW® sui consulenti e Ricerca GPTW® sugli studenti, scala 1–5. Le medie degli studenti sono disponibili soltanto per le voci riportate; le domande dei due campioni restano distinte.

Le criticità riconosciute dagli studenti interessati indicano che l'attrazione può convivere con la consapevolezza di alcuni costi. Non si tratta quindi soltanto di renderli visibili prima dell'ingresso, ma di comprendere quali condizioni permettano di affrontarli senza compromettere la qualità dell'esperienza.

Le interviste aggiungono il significato dello scambio. La PJ1 racconta una pratica nella quale lo sforzo serale viene riconosciuto dal responsabile e seguito da flessibilità:

PJ1

«C'è una mutua responsabilità: se faccio tardi la sera per una presentazione, il giorno dopo il mio capo lo comprende e non è fiscale sull'orario d'inizio.»

La disponibilità può essere vissuta diversamente quando è circoscritta e reciproca. La PS2 distingue l'intensità richiesta da scadenze e momenti straordinari dall'aspettativa di disponibilità totale. La PS3 richiama pianificazione, priorità e chiarezza. Il contenuto comune riguarda la possibilità di riconoscere lo sforzo e di intervenire sul modo in cui il lavoro è organizzato.

La reciprocità, da sola, non risolve un sovraccarico continuativo. La quantità resta importante, insieme a durata, prevedibilità e recupero. Un buon rapporto con il capo può aprire uno spazio, ma non sostituisce risorse adeguate e scelte coerenti sulle priorità.

I margini non sono distribuiti allo stesso modo

La persona può organizzare una parte del proprio lavoro e segnalare una difficoltà. Il manager può rivedere priorità, proteggere il tempo di confronto e rendere effettivo il recupero. La società decide organici, assegnazioni, criteri di valutazione e condizioni commerciali.
Il cliente introduce richieste, tempi e cambiamenti; il progetto porta complessità e dipendenze che nessun singolo attore controlla interamente.

Questi livelli non hanno lo stesso potere. CL3 riconosce l'asimmetria fra cliente e consulente: il rinnovo di un contratto può rendere difficile opporsi a una richiesta. Dal suo punto di vista, anche il cliente ha la responsabilità di non usare quella posizione per ottenere una disponibilità senza limiti.

Le risposte aperte del Quaderno Middle Management della FMV richiamano risorse, delega, autonomia decisionale e chiarezza dei ruoli. Letti insieme ai racconti delle interviste, questi elementi suggeriscono di distinguere le responsabilità assegnate dalle decisioni che una persona può realmente modificare. Avere autonomia formale non significa necessariamente poter intervenire su priorità, carichi, risorse e delega. Una possibile distanza fra responsabilità e leve disponibili va quindi approfondita, senza interpretare automaticamente l'influenza percepita come una misura dell'efficacia del manager.

Flessibilità e apprendimento vanno coordinati

LAVORO IBRIDO

4,31

Ricerca GPTW® sui consulenti: primo fattore di motivazione

3,45

Ricerca GPTW® sugli studenti, nella domanda sull'attrazione

Il lavoro ibrido è il primo fattore di motivazione nella Ricerca GPTW® sui consulenti, con media 4,31 su cinque; nella Ricerca GPTW® sugli studenti, con la diversa domanda sull'attrazione verso la consulenza, si colloca molto più in basso nell'ordinamento, con 3,45. L'accostamento mostra un diverso peso relativo delle condizioni concrete, senza descrivere un cambiamento delle stesse persone.

La PJ1 associa flessibilità e lavoro per obiettivi alla propria crescita. Il PS1 pone invece il problema dell'accesso dei consulenti junior alle persone esperte quando la presenza si riduce. Le due esigenze possono entrare in tensione, ma non impongono una scelta astratta fra remoto e ufficio. Occorre organizzare tempo condiviso, disponibilità dei riferimenti e possibilità di confronto, insieme ai margini personali.

Ai giovani si chiede di cambiare ciò che devono poter influenzare

Fra i contributi che i professionisti della ricerca intergenerazionale si attendono dai giovani, l'attenzione all'equilibrio e al benessere organizzativo arriva al 45,2%. Seguono strumenti digitali e lavoro in team misti, entrambi al 44,6%, e semplificazione e digitalizzazione dei processi, al 41,4%.

FIGURA 9 Che cosa i professionisti si aspettano dai giovani



Fonte: ricerca intergenerazionale, base 157. Quote di professionisti che selezionano ciascun contributo atteso dai giovani.

È una domanda di cambiamento ampia, che va oltre l'adattamento dei nuovi ingressi. Ma chi arriva non controlla necessariamente carichi, scadenze o condizioni del rapporto con il cliente. Valorizzarne il contributo richiede spazi di ascolto e possibilità d'intervento sostenute da chi possiede responsabilità organizzativa.

APPROFONDIMENTO

Il costo non pesa allo stesso modo

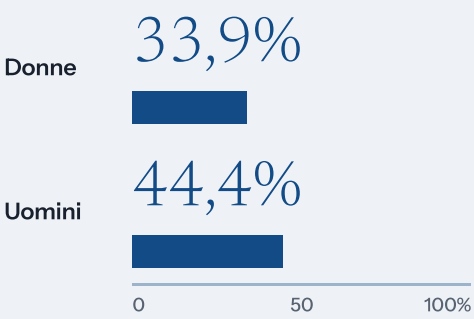
Nella Ricerca GPTW® sui consulenti, le donne valutano più problematici dieci aspetti su undici della batteria delle criticità. Le differenze, di entità piccola, sono più evidenti su gavetta, reperibilità, scadenze, rischio di burnout e carico. L'unica eccezione nella direzione delle medie riguarda la formalità dell'ambiente.

La propensione a raccomandare la consulenza è del 33,9% fra le donne e del 44,4% fra gli uomini. Sulle motivazioni non emerge invece lo stesso andamento sistematico: sette item su quattordici hanno media più alta fra le donne e sette fra gli uomini.

Il risultato invita a non leggere il costo dell'esperienza soltanto attraverso una media complessiva. Le interviste non ricostruiscono abbastanza le condizioni che producono questo divario per attribuirgli una spiegazione. Il dato resta un elemento da riconoscere nella valutazione delle condizioni di lavoro.

FIGURA 10

Quota che raccomanderebbe la consulenza



Fonte: Ricerca GPTW® sui consulenti. Basi riportate per i confronti di genere: 943–952, variabili per item. Il grafico mostra la quota che raccomanderebbe la consulenza; la batteria delle criticità segnala differenze di entità piccola. Non identifica le cause del divario.

La sostenibilità riguarda dunque ciò che rende il lavoro governabile e le differenze con cui viene vissuto. Questa complessità dovrebbe diventare visibile anche a chi sta scegliendo se entrare nella professione.

CAPITOLO

5

Il lavoro reale deve diventare più visibile

RILEVAZIONI

Ricerca intergenerazionale
Ricerca GPTW® sugli studenti
Ricerca GPTW® sui consulenti

VOCI

ST1 PS1 PS3

Chi considera la consulenza può riconoscerne i marchi e le promesse senza avere ancora un'immagine precisa del lavoro. La distinzione interessa sia chi comunica il settore sia chi deve scegliere: le stesse parole, crescita, progetti e carriera, possono rimandare a esperienze molto diverse.

Un'immagine concentrata

155 Junior della ricerca intergenerazionale

80,0%

indica almeno una società o una categoria riconoscibile di società in cui vorrebbe lavorare

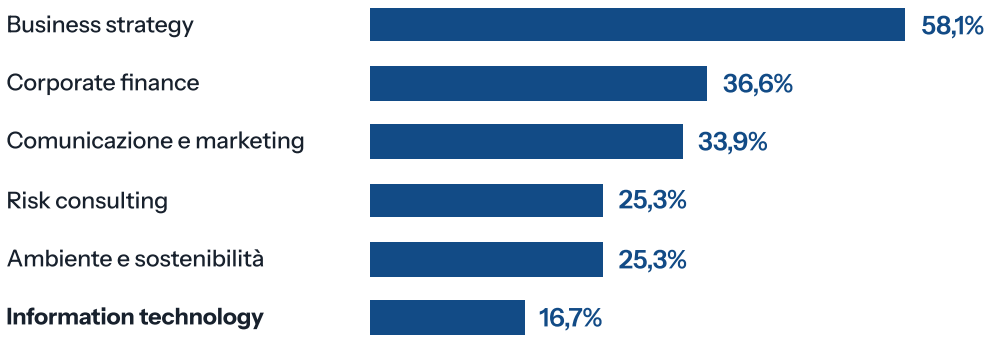
72,3%

cita almeno una società MBB o Big4, oppure le relative categorie

Nella ricerca intergenerazionale, l'80,0% dei 155 Junior indica almeno una società o una categoria riconoscibile di società in cui vorrebbe lavorare, anche definita per dimensione o specializzazione; il 72,3% cita almeno una società MBB o Big4, oppure le relative categorie. La riconoscibilità della categoria si concentra quindi su un insieme ristretto di marchi. Il dato non stabilisce se la preferenza derivi dalla loro visibilità, da informazioni approfondite o da entrambe.

Anche le aree del mestiere hanno una presenza diseguale nell'immaginario. Nella Ricerca GPTW® sugli studenti, fra i 186 studenti che rispondono alla domanda su ambiti conosciuti e interessanti, la business strategy raccoglie il 58,1%, seguita da corporate finance al 36,6% e comunicazione e marketing al 33,9%. L'information technology è al 16,7%. La domanda unisce conoscenza e interesse: una quota più bassa non permette di separare ciò che è meno noto da ciò che attrae meno.

FIGURA 11 **Aree conosciute e di interesse per gli studenti**



Fonte: Ricerca GPTW® sugli studenti, base 186. Percentuale di indicazioni alla domanda che combina conoscenza e interesse per le aree della consulenza. Risposte multiple; i valori non formano una distribuzione che somma a cento.

INFORMATION TECHNOLOGY presenza nei diversi campioni

16,7%
Ricerca GPTW® sugli studenti: area conosciuta e di interesse

50,5%
Ricerca GPTW® sui consulenti: ambito di consulenza IT

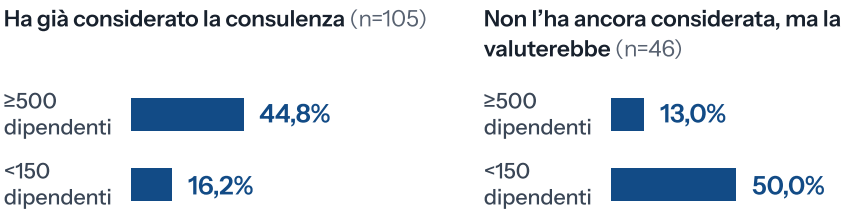
70,7%
Professionisti della ricerca intergenerazionale: ambito di consulenza IT

Nei campioni professionali raggiunti, l'IT è invece molto presente: 50,5% nella Ricerca GPTW® sui consulenti e 70,7% fra i professionisti della ricerca intergenerazionale. Non è una misura della composizione del mercato. Mostra la distanza fra le practice più indicate dagli studenti nella domanda congiunta su conoscenza e interesse e quelle in cui lavorano molti dei professionisti osservati.

Anche la dimensione d'impresa distingue i pubblici. Nella Ricerca GPTW® sugli studenti, tra i 105 che hanno già considerato la consulenza, il 44,8% preferirebbe un'impresa con almeno 500 dipendenti e il 16,2% una realtà con meno di 150. Tra i 46 che non l'hanno ancora considerata ma sarebbero disponibili a farlo, le quote sono rispettivamente 13,0% e 50,0%. Sono gruppi simultanei, con basi e composizione degli studi differenti, non fasi dello stesso percorso. I due pubblici non immaginano dunque necessariamente la stessa organizzazione: il risultato suggerisce uno spazio di attrattività anche per realtà più piccole, meno presenti nell'immaginario dominante. È un'altra ragione per rendere riconoscibile la pluralità delle società e del lavoro che offrono.

FIGURA 12 **La dimensione d'impresa immaginata cambia fra i due pubblici**

Dimensione desiderata dell'impresa, Ricerca GPTW® sugli studenti



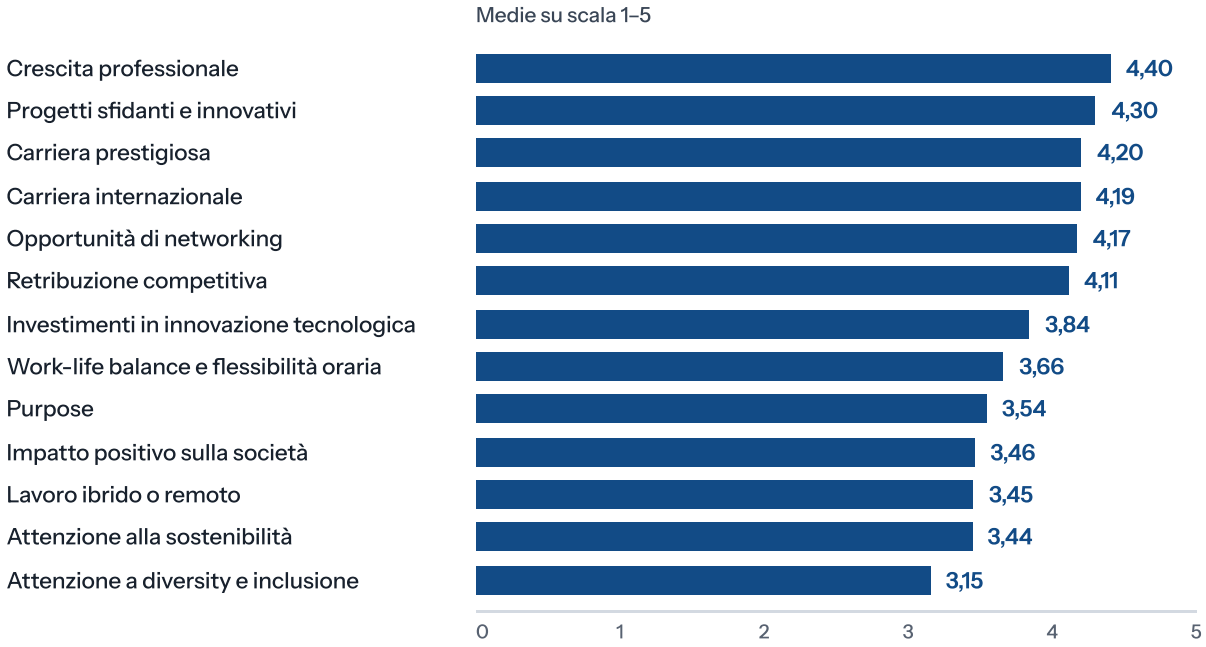
Fonte: Ricerca GPTW® sugli studenti, basi 105 e 46. Gruppi simultanei e diversi anche per composizione degli studi; non sono fasi dello stesso percorso.

La promessa riguarda la persona che si potrà diventare

Fra gli studenti interessati o aperti alla consulenza, crescita professionale, progetti sfidanti, prestigio, internazionalità, networking e retribuzione occupano le prime posizioni. Le medie vanno da 4,40 a 4,11 su cinque. Queste opportunità raccontano soprattutto una traiettoria personale: ciò che si potrà imparare, le esperienze accessibili e le possibilità che potranno aprirsi anche oltre il primo lavoro.

Nella stessa graduatoria, le condizioni e i valori dell'organizzazione occupano posizioni meno elevate, pur mantenendo medie superiori al punto medio della scala. La promessa sembra quindi parlare soprattutto della persona che si potrà diventare attraverso quell'esperienza.

FIGURA 13 **Che cosa attrae verso la consulenza**



Fonte: Ricerca GPTW® sugli studenti, studenti interessati o disponibili a considerare la consulenza. Medie su scala 1–5; basi valide per item 148–151. Sono riportate tredici voci della batteria. Le valutazioni riguardano l'attrazione verso la consulenza, non una scelta fra aziende.

Questo non rende secondaria l'organizzazione in cui lavorare. Nella ricerca intergenerazionale, l'equilibrio vita-lavoro è il primo fattore di scelta dei Junior, al 65,8%. Campioni e domande non sono direttamente confrontabili, ma suggeriscono di distinguere ciò che rende desiderabile la professione dalle condizioni che orientano la scelta di un'azienda.

ST1 aiuta a comprendere il significato di questa apertura. Nella sua prospettiva un percorso completamente predefinito non offre necessariamente maggiore sicurezza:

ST1

«Paradossalmente, un percorso completamente lineare e già scritto mi genera più insicurezza di uno aperto»

La varietà permette di esplorare interessi senza dover decidere subito tutto il futuro. Nello stesso tempo, ST1 desidera formazione progressiva, riferimenti disponibili e autonomia proporzionata. Il percorso strutturato attrae se sostiene la possibilità di capire e scegliere, non soltanto se rende visibili i livelli.

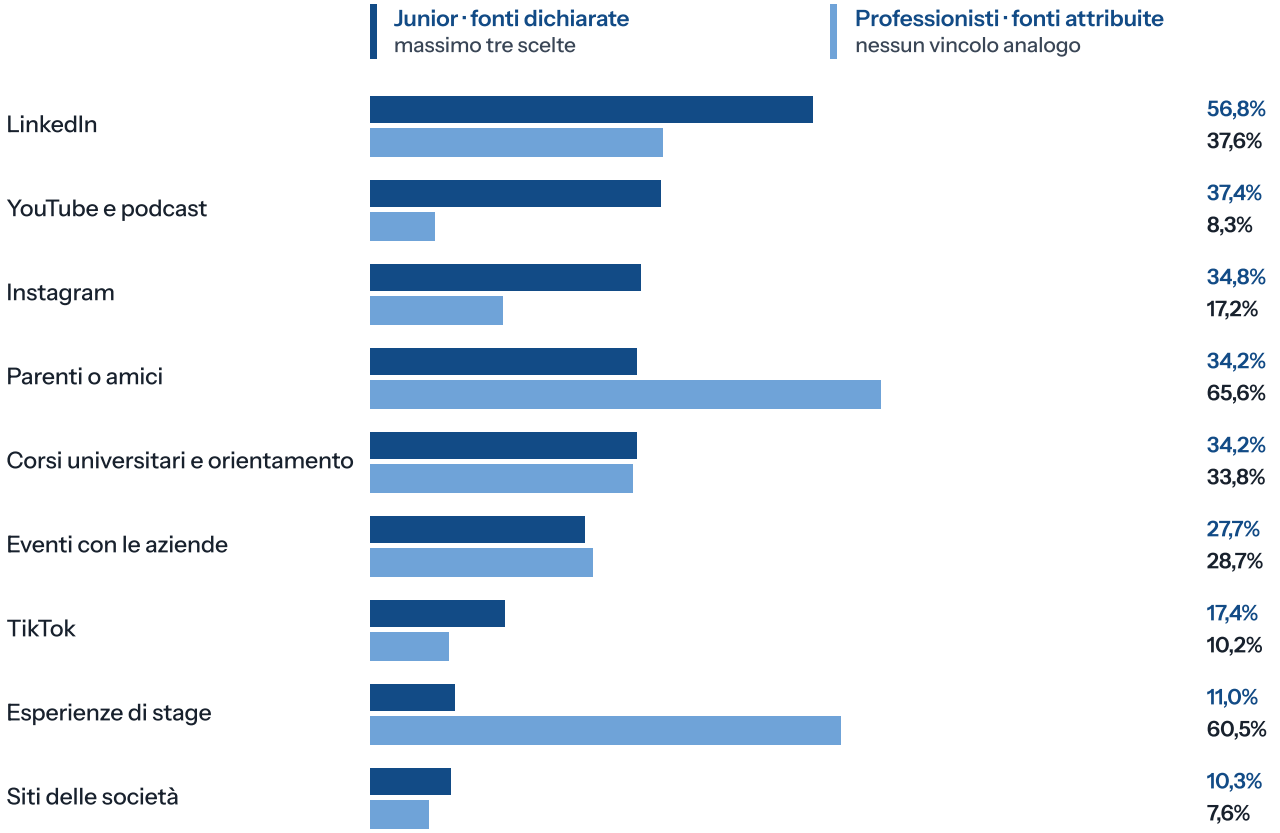
Il PS1 osserva che il racconto della consulenza può privilegiare la vicinanza ai vertici e lasciare sullo sfondo implementazione, processi e coordinamento. La PS3 richiama la dimensione relazionale: leggere il contesto, comprendere gli interlocutori e rendere praticabile un contributo. Il capitolo sui clienti mostra perché proprio queste attività possano essere centrali nel valore del servizio.

Rendere visibile il mestiere significa quindi raccontare come nasce un'analisi, come viene rivista, chi presenta una proposta e che cosa accade quando incontra il lavoro del cliente. Permette anche di riconoscere differenze fra practice e organizzazioni che un'immagine uniforme del settore nasconde.

Il racconto passa attraverso più luoghi

I Junior della ricerca intergenerazionale indicano fra le principali fonti LinkedIn al 56,8%, YouTube e podcast al 37,4% e Instagram al 34,8%. I professionisti attribuiscono agli studenti un peso inferiore per questi canali e maggiore per stage e relazioni personali. I formati di risposta non coincidono: ai Junior sono consentite al massimo tre scelte, ai professionisti no.

FIGURA 14 **Dove si forma l'immagine della consulenza**



Fonte: ricerca intergenerazionale, basi 155 e 157. I Junior potevano indicare al massimo tre fonti, i professionisti no. Le percentuali descrivono risposte raccolte con vincoli diversi e gli scarti vanno interpretati con cautela.

SITI DELLE SOCIETÀ

10,3%

dei Junior li indica

7,6%

dei professionisti li attribuisce

I siti delle società sono indicati dal 10,3% dei Junior e attribuiti dal 7,6% dei professionisti. Questo non significa che il racconto aziendale sia assente dagli altri luoghi: contenuti delle società possono circolare attraverso LinkedIn, eventi, associazioni e testimonianze. Il sito è una parte del sistema attraverso cui si forma l'immagine, non il suo confine.

Per le società la conseguenza è concreta: mostrare attività e percorsi riconoscibili nei luoghi in cui le persone si informano, mantenendo continuità con ciò che incontreranno nei colloqui e nel lavoro. Un esempio di revisione, un progetto descritto anche nei suoi passaggi operativi o una testimonianza che chiarisce i margini del ruolo possono spiegare più di una promessa generica di crescita rapida.

La professione da raccontare, però, sta cambiando anche nelle attività attraverso cui produce i propri risultati. L'AI rende ancora più importante chiarire che cosa si farà, che cosa si imparerà e di che cosa si sarà responsabili.

CAPITOLO

6

Con l'AI, l'apprendistato va ripensato

RILEVAZIONI

Ricerca intergenerazionale
Quaderno FMV

VOCI

CL5 CL2 CL4 PJ1 PS2 ST2

CL5 usa l'AI per orientarsi su un tema e arrivare più preparata al confronto. Quando la risposta non le sembra abbastanza affidabile, torna alle fonti: norme, articoli e commenti. La sintesi iniziale facilita l'accesso, ma non elimina il bisogno di verificare e comprendere.

Questa pratica rende concreta la trasformazione già in corso nei racconti raccolti. La PJ1 interroga lo strumento per esplorare settori meno conosciuti. ST2 costruisce agenti e piattaforme e utilizza l'AI per studio e aggiornamento. CL2 descrive sperimentazioni interne su documenti, processi e piccoli prototipi; CL4 la usa per preparare una base di lavoro che deve poi essere rielaborata.

L'utilità operativa è già presente

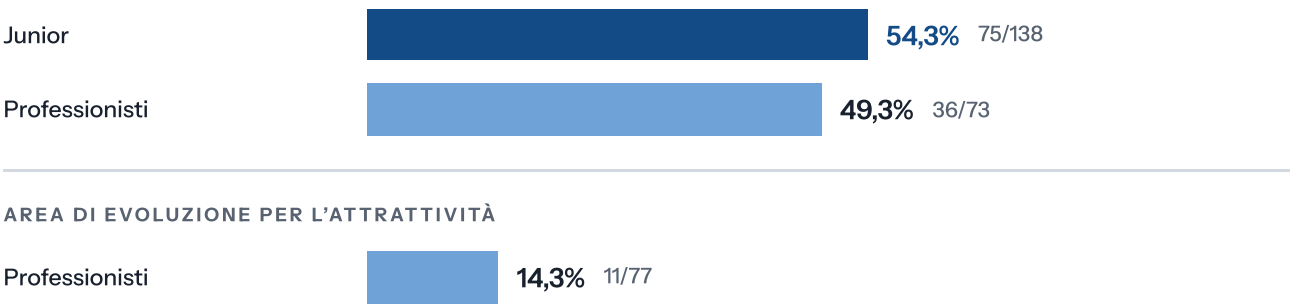
Gli usi non hanno tutti la stessa maturità, ma mostrano che l'AI è entrata nella preparazione di materiali e nell'esplorazione dei problemi. I benefici riferiti riguardano velocità, accesso preliminare ai contenuti e possibilità di costruire strumenti. Ottenere questi benefici non stabilisce ancora come cambino carico, autonomia o qualità professionale.

Il quantitativo misura un altro aspetto. L'AI, l'automazione o gli algoritmi compaiono nel 54,3% dei testi validi dei Junior della ricerca intergenerazionale sul futuro della consulenza, 75 su 138, e nel 49,3% di quelli dei professionisti, 36 su 73. Quando ai professionisti si chiede l'unica area su cui evolvere per restare attrattivi, le menzioni sono il 14,3%, 11 su 77.

FIGURA 15 **L'AI è nel futuro atteso, meno nella proposta di attrattività**

COSA MISURA

Frequenza di menzione esplicita di AI/IA, intelligenza artificiale, automazione o algoritmi nei testi validi; non misura l'adozione degli strumenti.



Fonte: ricerca intergenerazionale. Alla domanda sul futuro hanno risposto 154 Junior su 155 e 79 professionisti su 157; i testi validi sono rispettivamente 138 e 73. Sull'attrattività, 81 professionisti su 157 hanno risposto, con 77 testi validi. La codifica considera contenuti pertinenti e menzioni esplicite di AI, automazione o algoritmi. Sono escluse risposte vuote, sola punteggiatura e sole dichiarazioni di non sapere; sono incluse le sigle AI/IA isolate pertinenti.

Queste frequenze descrivono la presenza del tema nelle risposte, non l'adozione o l'assenza di utilità. Le interviste consentono di precisare la domanda: che cosa deve accadere perché un supporto operativo diventi anche un'esperienza professionale migliore?

Produrre un risultato e imparare a produrlo

Alcune attività hanno due effetti contemporanei: realizzano un output e costruiscono le capacità necessarie a realizzarne altri. ST2 rende esplicita questa distinzione parlando della ricerca:

ST2

«Penso soprattutto alla ricerca, perché fare ricerca non significa soltanto produrre un output: significa anche acquisire informazioni, imparare e costruire conoscenza durante il processo.»

La PS2 pone il problema dal lato di chi deve formare. Se ricerca e analisi preliminare vengono svolte diversamente, occorre rendere intenzionali altre occasioni per formulare domande, verificare ipotesi, riconoscere errori e discutere le scelte. Il risultato più rapido non garantisce che il percorso formativo rimanga lo stesso.

La questione non riguarda ogni attività automatizzata allo stesso modo. Un passaggio ripetitivo può avere poco valore formativo; un'indagine preliminare può invece costruire conoscenza del dominio. L'AI può anche ampliare l'apprendimento, offrendo spiegazioni, alternative e un primo confronto. La PJ1 ne descrive un uso attivo, accompagnato dal desiderio di continuare a esercitare il proprio pensiero.

Il rischio di delegare troppo è espresso dagli intervistati; non viene raccontato come un deterioramento delle capacità già misurato. La scelta organizzativa consiste nel distinguere ciò che conviene delegare da ciò che le persone devono saper comprendere, verificare e sostenere.

Il giudizio resta una capacità da costruire

Nel Quaderno Middle Management della FMV, l'88,2% dei rispondenti considera molto o moltissimo importanti pensiero critico e problem solving; creatività e innovazione raggiungono l'80,3%, competenze tecnologiche avanzate il 67,7%. Il dato dà rilievo a capacità che servono anche per utilizzare gli strumenti: formulare il problema, selezionare ciò che conta e valutare la plausibilità del risultato.

FIGURA 16 **Le capacità considerate importanti nel lavoro futuro**



Fonte: Quaderno Middle Management della FMV, base 127. Percentuale di risposte «molto» o «moltissimo» sull'importanza delle competenze. Il campione comprende manager e professionisti della consulenza e di altri settori; le percentuali non misurano competenze possedute.

Dal lato cliente, CL5 accetta che il professionista usi l'AI, ma continua a chiedergli una verifica e una posizione responsabile sul proprio problema. La sua espressione, «la faccia ce la devi mettere», restituisce il significato di questa attesa: poter fare affidamento su chi sostiene il giudizio, non soltanto disporre di una risposta.

CL5

«la faccia ce la devi mettere»

CL2 sintetizza un criterio complementare: «La velocità è importante, ma da sola non è sufficiente». Comprensione dei processi, applicabilità e governo dell'uso degli strumenti determinano che cosa il cliente può ricavare dall'efficienza.

Un cliente più preparato cambia il confronto

L'AI può portare il cliente al tavolo con una prima analisi, nuove domande o un prototipo. Questo modifica la preparazione dell'interazione e rende più importante chiarire il contributo ulteriore della consulenza: contestualizzare, mettere alla prova, accompagnare e assumere responsabilità.

Non equivale automaticamente a sostituire il servizio esterno. CL4 distingue esplicitamente le possibilità future dalle attività già internalizzate grazie all'AI: nel suo caso, la sostituzione della consulenza non è ancora avvenuta. CL2 descrive una fase iniziale di sperimentazione e chiede al partner di sostenere anche la crescita del team interno.

Gli scenari su team con meno consulenti junior e più figure esperte rimangono previsioni. La domanda che aprono è comunque rilevante: se il contributo distintivo richiede più giudizio, attraverso quali esperienze si prepareranno le persone che dovranno esercitarlo?

Il ripensamento riguarda anche le traiettorie professionali. Nel Quaderno Middle Management della FMV, che comprende consulenza e altri settori, l'80,3% attribuisce molta o moltissima importanza alla centralità delle persone nello sviluppo delle carriere nell'era dell'AI e il 71,7% alla gestione del cambiamento costante. Sono priorità dichiarate che invitano ad affiancare al ripensamento dell'apprendistato l'accompagnamento di persone e ruoli durante la trasformazione.

Fonte: Quaderno Middle Management della FMV, base 127; risposte «molto» o «moltissimo».

La risposta passa dal disegno del lavoro. Tempo risparmiato, verifiche necessarie e occasioni di apprendimento devono essere considerati insieme, lungo tutta la vita professionale. Occorre inoltre mantenere comprensibile il processo che collega il contributo individuale al risultato: quali passaggi sono automatizzati, quali scelte restano alla persona e su che cosa può intervenire. Se questa connessione diventa meno visibile, può diventare più difficile riconoscere il valore del proprio lavoro. È un rischio da approfondire, non un effetto misurato dalle rilevazioni qui presentate.

Quattro decisioni per il settore

Queste proposte nascono dalla lettura congiunta di indagini con campioni e domande differenti e delle interviste qualitative. Indicano direzioni di lavoro da discutere e sperimentare, non conclusioni rappresentative dell'intero settore.

1

Rendere concreta la crescita

Progettare esperienze di lavoro che permettano di comprendere i problemi, costruire soluzioni e discuterle con persone esperte. Sostenere l'apprendimento con tempo dedicato, feedback e responsabilità progressive. Nei confronti di sviluppo, discutere anche il contenuto del lavoro futuro: una promozione acquista valore quando la persona può riconoscervi una direzione desiderabile.

2

Dare margini reali di intervento

Affiancare alle responsabilità sui risultati margini effettivi per rivedere priorità, carichi, assegnazioni e delega. Chiarire quali decisioni spettano al manager e come affrontare i problemi che richiedono l'intervento della società o del cliente. Rendere praticabili recupero e confronto sui carichi. Nella relazione commerciale, includere le condizioni che permettono al team di mantenere affidabilità senza trasformare ogni urgenza in disponibilità illimitata.

3

Rendere chiaro dove nasce il valore per il cliente

All'inizio dell'incarico, esplicitare che cosa il contributo deve permettere al cliente di fare: decidere, coordinare, attuare o acquisire capacità. Usare questi obiettivi per orientare il lavoro e verificarne l'utilità, aiutando chi partecipa al progetto a riconoscere il proprio contributo e a raccontarlo anche a chi sceglie la professione. Dove il trasferimento di competenze è parte del servizio, concordare quali capacità debbano restare nell'organizzazione.

4

Progettare l'apprendimento nell'era dell'AI

Distinguere le attività delegabili dalle capacità da sviluppare e mantenere lungo tutta la vita professionale. Affiancare agli strumenti occasioni per comprendere il processo, verificare fonti e ragionamenti e riconoscere le decisioni su cui ciascuno può intervenire. Osservare come viene utilizzato il tempo risparmiato, così che l'efficienza possa contribuire anche alla qualità dell'esperienza e del servizio.

Dal report all'azione

QUATTRO CANTIERI DA METTERE ALLA PROVA

I Sounding Board sono gruppi di confronto tematici promossi dal Team Giovani Assoconsult. A partire dalle evidenze del report e dalle esperienze dei partecipanti, discuteranno problemi concreti e pratiche adottate, raccogliendo proposte da approfondire con le associate e i tavoli competenti.

CANTIERE 1

Crescita e sviluppo professionale

Come rendere concretamente riconoscibile lo sviluppo professionale, anche oltre la sola progressione gerarchica?

CANTIERE 2

Sostenibilità e margini di intervento

Su quali condizioni di lavoro possono realmente intervenire persone, manager, società e clienti nei diversi modelli di consulenza?

CANTIERE 3

Valore per il cliente

Come cambia il valore atteso nei diversi servizi e come può diventare più visibile anche a chi lavora sui progetti?

CANTIERE 4

Apprendimento nell'era dell'AI

Quali attività devono continuare a costruire competenza e giudizio, quali possono essere delegate e come utilizzare il tempo liberato dagli strumenti?

Come prosegue il confronto

I quattro cantieri saranno sviluppati in Sounding Board tematici indipendenti. Le manifestazioni di interesse aiuteranno il Team Giovani a comporre gruppi coerenti con ciascun tema e con punti di vista diversi; gli interessati saranno ricontattati per i passaggi successivi. Segnalare la propria disponibilità non vincola alla partecipazione.

Il confronto metterà in dialogo giovani professionisti e leadership delle società associate, coinvolgendo secondo il tema le competenze e le prospettive pertinenti, anche dei tavoli Assoconsult. Oltre a problemi e pratiche, la discussione considererà le condizioni che ne favoriscono o limitano l'efficacia nei diversi contesti.

La restituzione raccoglierà i punti di convergenza, le differenze emerse e le proposte da approfondire. Il formato, già progettato, sarà messo alla prova: il confronto servirà anche a capire quali indicazioni possano tradursi in sperimentazioni o sviluppi successivi.

SOUNDING BOARD

Partecipa ai Sounding Board

Segnala a quali cantieri vorresti contribuire. La manifestazione di interesse non vincola alla partecipazione; le risposte aiuteranno il Team a comporre gruppi coerenti con i temi e con diversi punti di vista.

forms.gle/zgG3PeSZ1SfyQkaX9

forms.gle/zgG3PeSZ1SfyQkaX9

Le organizzazioni che hanno contribuito alla ricerca

Assoconsult

Nata nel 1997, Assoconsult è l'associazione di Confindustria che rappresenta le imprese di consulenza in Italia. Riunisce realtà che condividono l'impegno a sviluppare la professione e a valorizzarne il contributo alla crescita delle imprese e della Pubblica Amministrazione. Attraverso ricerche, iniziative e occasioni di confronto, promuove la cultura del management, la qualità della consulenza e il dialogo tra i diversi protagonisti del settore.

assoconsult.org

Fondazione Marco Vigorelli

La Fondazione Marco Vigorelli nasce per dare continuità al pensiero dell'economista e consulente di cui porta il nome, mettendo al centro la persona e le relazioni che ne accompagnano la vita professionale, familiare e sociale. Attraverso ricerca, formazione e pubblicazioni, approfondisce il rapporto tra organizzazioni e benessere delle persone, con particolare attenzione alla conciliazione famiglia-lavoro e alla responsabilità delle imprese nel sostenere questa relazione.

www.marcovigorelli.org

Great Place to Work®

Great Place to Work® Italia è una società di consulenza manageriale specializzata nell'analisi dell'esperienza lavorativa, nella consulenza organizzativa e nell'Employer Branding, parte del network Great Place to Work® e presente in oltre 60 Paesi del mondo. Ogni anno analizza oltre 24.000 aziende raccogliendo il parere di oltre 11 milioni di persone, per questo motivo è riconosciuta come punto di riferimento sulla cultura organizzativa. I servizi di Great Place to Work® permettono alle aziende, attraverso la Survey Platform proprietaria, di analizzare il clima aziendale e ottenere feedback dai propri collaboratori sulla work experience, l'engagement e il grado di soddisfazione. Great Place to Work® premia con una Certificazione ufficiale le organizzazioni riconosciute dai propri collaboratori come ottimi luoghi di lavoro e pubblica ogni anno le Classifiche Best Workplaces™ delle migliori aziende per cui lavorare.

www.greatplacetowork.it

Lovati&Associati

Fondata nel 2005, Lovati&Associati affianca le aziende nella ricerca, nella selezione e nella valorizzazione delle persone. La sua attività nasce dall'esperienza maturata nella gestione delle risorse umane e si sviluppa attraverso un confronto con le esigenze di ciascuna organizzazione. Alla ricerca di manager e professionisti specializzati affianca servizi di assessment, coaching, employer branding e consulenza HR, accompagnando le imprese nelle scelte che riguardano persone e competenze.

studioassociato.it

Lattanzio KIBS S.p.A. Benefit Corporation

Lattanzio KIBS è la più importante boutique italiana di consulenza strategica per il settore pubblico che opera sul mercato globale. Da oltre venticinque anni affianca la PA in progetti di innovazione per accelerarne la modernizzazione, in Italia e all'estero a tutti i livelli della filiera istituzionale. Il suo modello integra sullo stesso progetto diverse practice ad alta intensità di conoscenza per potenziare la capacità amministrativa e migliorare i servizi a cittadini e imprese. Dal 2022 come Società Benefit genera valore pubblico per comunità e territori e, con il proprio Centro Studi, promuove il confronto multistakeholder sui temi nodali dell'economia e della società.

www.lattanziokibs.com

Valtellina Lavoro

Fondata nel 2001, Valtellina Lavoro è una società di ricerca e selezione del personale radicata nelle province di Sondrio, Lecco e Como. Affianca le imprese nella ricerca delle competenze di cui hanno bisogno e le persone nella costruzione del proprio percorso professionale, con attenzione all'incontro tra progetti di vita ed esigenze aziendali. Alla selezione affianca attività di valutazione e assessment, avvalendosi di una rete di professionisti a livello locale, nazionale e internazionale.

www.valtellinalavoro.it

NOTE

ASSOCONSULT
Associazione delle Società
di Consulenza d'Impresa

Quattro sguardi sulla consulenza
Rapporto di ricerca 2025–2026