



IL RINNOVAMENTO DELLE RETI DI CONSULENZA

**Un possibile framework e i principali driver del
cambiamento**

E*FINANCE CONSULTING REPLY



LE RETI DI CONSULENZA IN ITALIA: CONTESTO E NECESSITÀ DI RINNOVAMENTO

Nel nostro precedente articolo “Il ricambio generazionale - La sfida per il futuro delle Reti di consulenza”¹, pubblicato nel 2025, abbiamo evidenziato come il settore della consulenza finanziaria stia attraversando una fase di trasformazione strutturale. Le Reti continuano a crescere, dimostrando capacità di intercettare la domanda dei risparmiatori e di consolidare il proprio ruolo nell’industria del risparmio.

La crescita, tuttavia, non elimina la necessità di evolvere modelli e organizzazione. Al contrario, rende ancora più importante garantire continuità nella gestione delle relazioni, delle competenze e della capacità produttiva. Il tema non è quindi soltanto crescere, ma continuare a farlo mantenendo qualità del servizio, sostenibilità del modello e capacità di trasferire valore nel tempo.

Per leggere correttamente questa trasformazione è utile distinguere tre dimensioni del cambiamento, strettamente collegate tra loro:

- il ricambio professionale dei consulenti, che riguarda l’ingresso, la crescita e la permanenza di nuovi professionisti all’interno delle Reti;
- il trasferimento intergenerazionale della ricchezza, che comporta il progressivo passaggio di patrimoni verso nuovi decisori²;
- l’evoluzione dei modelli di servizio, necessaria per rispondere a clienti sempre più informati, autonomi e abituati ad interagire attraverso canali digitali.

Le tre dimensioni sono fortemente interconnesse e il presente articolo si concentra principalmente sulla prima, poiché è sul ricambio professionale che le Reti dispongono della maggiore capacità di intervento diretto. A nostro avviso, è quindi su questa dimensione che occorre agire con maggiore tempestività, per favorire risultati concreti e sostenibili nel lungo periodo.

Per comprendere la rilevanza del fenomeno è utile osservare alcuni dati di contesto. Alla fine del Q2 2026 le Reti italiane hanno più di 1.000 miliardi di euro di patrimonio gestito e registrano una raccolta netta di circa 35 miliardi di euro nel primo semestre. Guardando al 2025 è cresciuto anche il numero dei professionisti, confermando la capacità attrattiva della professione e la solidità del settore.^{3 4}

La crescita degli ingressi non modifica però immediatamente la struttura anagrafica complessiva. A fine 2025 l’età media dei consulenti si collocava intorno ai 51 anni, dato che si mantiene sostanzialmente stabile dal 2019⁵, mentre quasi due professionisti su tre avevano più di 50 anni.⁶ Allo stesso tempo, i segnali di rinnovamento sono concreti: nel 2025 il 57,5% dei nuovi iscritti all’Albo aveva meno di 35 anni⁷ e il 47,4% dei candidati alla prova valutativa era under 30.⁸ Il processo di ricambio è quindi avviato, ma l’ingresso rappresenta soltanto la prima fase della transizione delle Reti.

Il punto di attenzione non è soltanto favorire l’accesso di nuovi professionisti, ma creare le condizioni affinché gli ingressi si traducano in permanenza, crescita professionale, indipendenza operativa e progressiva assunzione di responsabilità e autonomia nella gestione della clientela.

¹ [e*finance consulting Reply - Il ricambio generazionale: la sfida per il futuro delle reti di consulenza](#)

² AIPB, stime 2025 sul trasferimento intergenerazionale della ricchezza verso le nuove generazioni.

³ Assoreti

⁴ OCF — Relazione annuale 2025 e statistiche dell’Albo unico dei Consulenti Finanziari.

⁵ The European House – Ambrosetti / Assoreti 2025, Rapporto strategico: La consulenza finanziaria, motore per la valorizzazione del risparmio e la crescita economica dell’Italia.

⁶ OCF — Relazione annuale 2025

⁷ Assoreti, Comunicato stampa Assoreti dati Dicembre 2025

⁸ OCF — Relazione annuale 2025



UN POSSIBILE FRAMEWORK PER LA GESTIONE DEL RICAMBIO PROFESSIONALE DEI CONSULENTI

Se le tre transizioni chiariscono perché le Reti debbano evolvere, il framework consente di individuare come la transizione professionale possa essere governata in modo organico e strutturato.

L'osservazione delle principali iniziative comunicate dai principali player del mercato italiano mostra come il ricambio professionale non dipenda da una singola azione, ma dall'integrazione di diversi ambiti di intervento: "Reclutamento", "Remunerazione", "Assetto Organizzativo", "Formazione", "Retention e Cultura" e "Marketing e Comunicazione".



Figura 1 - Il framework del rinnovamento delle Reti -

Fonte: elaborazione e*finance Consulting Reply sulle iniziative dei principali player del mercato italiano.

Questi ambiti non costituiscono una classifica di priorità né una sequenza rigida, ma un'architettura integrata di intervento, che può essere strutturata e gestita per fasi, senza perdere il quadro d'insieme e il punto di atterraggio finale:

- "Reclutamento", "Remunerazione" e "Assetto Organizzativo" rendono possibile l'ingresso, sostengono la fase iniziale e creano le condizioni organizzative per trasferire competenze, responsabilità e relazioni;
- La "Formazione" accelera la crescita delle competenze e dell'autonomia, migliorando la qualità e la personalizzazione del servizio;
- "Retention e Cultura" e "Marketing e Comunicazione" rendono riconoscibile la proposta professionale della Rete e favoriscono la permanenza dei talenti nel lungo periodo.

Da una lettura integrata del framework emerge che nessuna leva, considerata isolatamente, è sufficiente. Attrarre nuovi consulenti tramite strumenti di comunicazione senza offrire modelli remunerativi sostenibili produce risultati fragili; investire in formazione senza opportunità di crescita riduce l'efficacia degli interventi; promuovere la professione senza processi strutturati di inserimento rischia di creare aspettative che la Rete non è poi in grado di soddisfare. Il valore del framework risiede quindi nella coerenza tra le leve e nella loro capacità di trasformare gli ingressi in continuità professionale.



Nella tabella seguente, per ciascuno degli ambiti individuati come componenti del framework, vengono sintetizzati quelli che, dal nostro punto di vista (osservando anche quanto avviene sul mercato di riferimento), possono essere considerati come fattori abilitanti e quale è il possibile risultato atteso.

Ambito di intervento	Fattori abilitanti	Contributo atteso
Reclutamento	Scouting, partnership con università, referral, selezione e onboarding iniziale	Amplia e struttura il bacino di ingresso nella professione
Remunerazione	Supporto economico iniziale, componenti fisse temporanee e incentivi collegati alla crescita	Riduce le barriere iniziali e rende sostenibile la costruzione del portafoglio
Assetto organizzativo	Accordi di team, modelli collaborativi e presidio territoriale con ruoli e governance chiari	Crea le condizioni per trasferire competenze, responsabilità e relazioni
Formazione	Percorsi tecnico-commerciali, certificazioni, mentorship e aggiornamento continuo	Accelera autonomia, specializzazione e qualità del servizio
Retention e cultura	Community, welfare, collaborazione intergenerazionale e percorsi di crescita	Rafforza permanenza, appartenenza e valorizzazione dei talenti
Marketing e comunicazione	Employer branding, comunicazione digitale, contenuti e iniziative di orientamento	Rende riconoscibile e credibile la proposta professionale della Rete

- Tabella 1 - Lettura qualitativa delle direttrici di trasformazione e del relativo contributo al rinnovamento delle Reti -

ACCORDI DI TEAM E INIZIATIVE DI FORMAZIONE, DUE LEVE DEL RICAMBIO PROFESSIONALE

Tra le leve individuate dal framework, accordi di team, tra i principali fattori abilitanti dell'assetto organizzativo, e formazione, meritano un approfondimento specifico in quanto agiscono direttamente su elementi che, come evidenziato in apertura, devono crescere insieme alle masse gestite: continuità della relazione con i clienti e sviluppo delle competenze professionali. Rappresentano quindi due esempi chiave, pur senza esaurire il perimetro del framework, di come il ricambio professionale si traduca concretamente in iniziative operative.

Gli accordi di team agiscono prevalentemente sull'organizzazione del lavoro, sul trasferimento delle responsabilità e sulla continuità delle relazioni; la formazione interviene sullo sviluppo delle competenze e sull'accelerazione del percorso professionale. Queste due leve, se azionate congiuntamente, possono collegare ingresso dei nuovi professionisti, trasferimento delle conoscenze e qualità del servizio alla clientela.



Gli accordi di team: uno strumento organizzativo per la continuità delle relazioni e il trasferimento delle competenze

Gli accordi di team sono modelli organizzativi attraverso cui più consulenti collaborano nella gestione di un perimetro di clientela sulla base di ruoli, responsabilità e criteri di remunerazione definiti.

Nei modelli verticali il team favorisce il trasferimento progressivo di competenze, responsabilità e relazioni tra professionisti di generazioni diverse; nei modelli orizzontali riunisce competenze complementari e specialistiche per ampliare la capacità di risposta ai bisogni della clientela.

Nel contesto del ricambio professionale sono i modelli verticali ad assumere maggiore rilevanza, a condizione che il coinvolgimento del consulente junior si traduca effettivamente in apprendimento, esposizione progressiva alla relazione con il cliente, autonomia crescente, riconoscimento economico e futura attribuzione di responsabilità: senza questi elementi, la sola costituzione del team non produce il trasferimento generazionale che dovrebbe abilitare.

Il passaggio cruciale è rappresentato dal trasferimento di clientela dai consulenti senior verso i più junior, e va governato. Le scelte da indirizzare in questo contesto riguardano a titolo esemplificativo: quali relazioni trasferire (per dimensione, complessità o fase di vita del cliente), con quale gradualità e con quale affiancamento prima del passaggio formale. Il trasferimento è riuscito solo quando la relazione si sposta davvero; la tenuta delle masse e dei clienti dopo il passaggio ne è il principale indicatore. Il rischio da presidiare è che vengano cedute solo le relazioni meno rilevanti: il junior riceverebbe un portafoglio con poche prospettive di sviluppo e il modello risulterebbe potenzialmente meno efficace ai fini del rinnovamento delle Reti.

Per rendere evidente come le leve del framework risultino interconnesse tra loro, basta pensare alla componente economica del trasferimento. La semplice ripartizione fissa delle provvigioni non basta: non segue la crescita del contributo del junior e fa percepire al senior ogni cessione come una perdita. Servono modelli remunerativi più evoluti, che riconoscano al junior un compenso crescente con le responsabilità, valorizzino per il senior le relazioni cedute e leghino entrambi alla tenuta della clientela dopo il passaggio.

Il team rappresenta quindi un contesto organizzativo potenzialmente abilitante, non una garanzia automatica di successo: un team ben costruito e con modelli anche di remunerazione definiti rende più strutturato il trasferimento delle competenze e riduce la dipendenza da relazioni concentrate su singoli professionisti.

Le iniziative di formazione: da adempimento a leva di sviluppo

La formazione rappresenta un'altra grande direttrice del rinnovamento. Se in passato era spesso percepita soprattutto come adempimento regolamentare, oggi viene progressivamente interpretata dalle Reti come una leva industriale: favorisce l'inserimento dei nuovi professionisti, ne accelera la produttività, rafforza le competenze dei consulenti già attivi e accompagna l'evoluzione dei modelli di servizio. La scala dell'investimento lo conferma: nei casi osservati, la formazione erogata varia da circa 70 a oltre 170 ore l'anno per consulente. Le iniziative osservate si articolano generalmente in quattro componenti: "academy e corporate university", "programmi dedicati ai giovani", "certificazioni professionali", "mentorship e affiancamento", che intervengono su fasi diverse del percorso professionale, dall'ingresso alla piena autonomia.

Le quattro componenti si collocano infatti in punti diversi di questo percorso: le academy trasferiscono metodo e standard operativi comuni nella fase di ingresso; i programmi dedicati ai giovani ne facilitano l'onboarding, le certificazioni formalizzano competenze e specializzazioni nelle fasi successive di crescita; la mentorship, infine, trasferisce le conoscenze tacite, meno facilmente codificabili in un



corso, come la gestione della fiducia, la lettura dei bisogni impliciti e la conduzione della relazione nei momenti più delicati, che segnano il passaggio verso la piena autonomia professionale.

CONCLUSIONI

Il rinnovamento delle Reti di consulenza finanziaria nasce da un quadro ben definito: mentre masse, clienti e nuovi ingressi crescono, il modello deve assicurare che aumentino con la stessa solidità anche competenze, capacità produttiva e continuità della relazione. La crescita non elimina quindi il problema del ricambio, ma ne aumenta la rilevanza industriale.

La vera sfida consiste nel trasformare il ricambio anagrafico in ricambio professionale. Se le dinamiche procedono separatamente, l'aumento delle masse può tradursi in maggiore pressione sui consulenti, l'ingresso dei giovani, in modo asettico, può non diventare permanenza e autonomia, e il passaggio patrimoniale può interrompere relazioni che la Rete non ha esteso per tempo alla nuova generazione. Il framework ipotizzato propone una chiave di lettura integrata per gestire in modo organico le leve del cambiamento.

Gli accordi di team, tra i principali fattori abilitanti dell'assetto organizzativo, e la formazione, illustrano concretamente come queste leve si traducano in pratica: i primi possono strutturare il trasferimento di competenze, responsabilità e relazioni; la seconda accelera lo sviluppo professionale e la costruzione dell'autonomia operativa. Nessuna delle due, tuttavia, produce questi risultati se considerata isolatamente: è la loro combinazione con le altre leve del framework a rendere sostenibile il percorso di ricambio.

Le Reti che sapranno integrare gli elementi necessari a un corretto ricambio professionale in un percorso coerente, collegando ingresso dei giovani, sostenibilità economica, sviluppo delle competenze e trasferimento progressivo delle relazioni, avranno un vantaggio competitivo potenziale per proteggere la continuità delle masse, attrarre talenti e sostenere la crescita nel tempo.



GLI AUTORI



Francesco Noviello — Partner, e*finance Consulting Reply



Davide Centonze — Partner, e*finance Consulting Reply



Riccardo Giorgi — Associate Partner, e*finance Consulting Reply



Francesco Pantano — Manager, e*finance Consulting Reply



Nicola Bovi — Manager, e*finance Consulting Reply

e*finance consulting REPLY

e*finance Consulting Reply è la società del gruppo Reply specializzata in servizi di consulenza manageriale per le financial institution. Accompagna i clienti nel definire e realizzare le proprie linee strategiche attraverso la declinazione di nuovi modelli di business e distributivi, l'evoluzione di processi e strumenti operativi e il disegno di nuovi prodotti e servizi.