

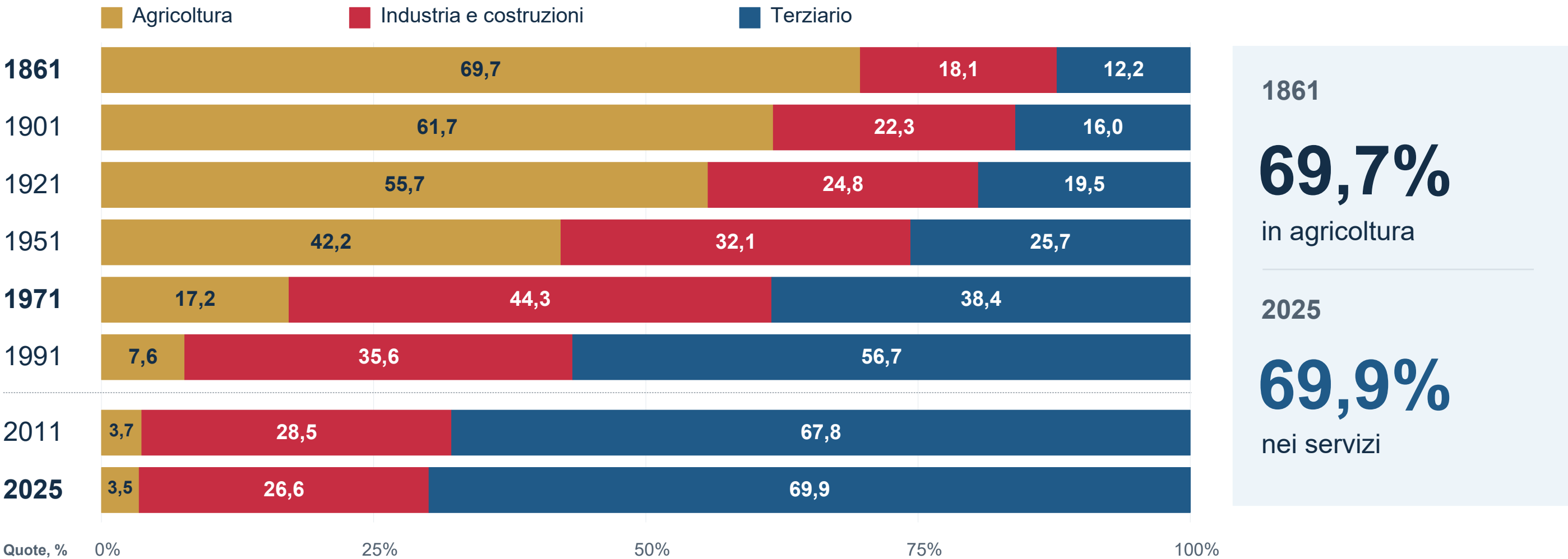
Il terziario italiano.

Trasformazioni e prospettive

PAOLO FELTRIN, Roma 14 ottobre 2026

Italia, 1861–2025: dall’agricoltura ai servizi

Produttività nei sistemi complessi. Sintesi del Quaderno CNEL n. 2, aprile 2026.



Quadro storico, non serie omogenea: attivi fino al 1991; occupati RFL nel 2011 e nel 2025.

Le dimensioni assolute della trasformazione

Migliaia di persone e quote percentuali. Industria comprensiva delle costruzioni.

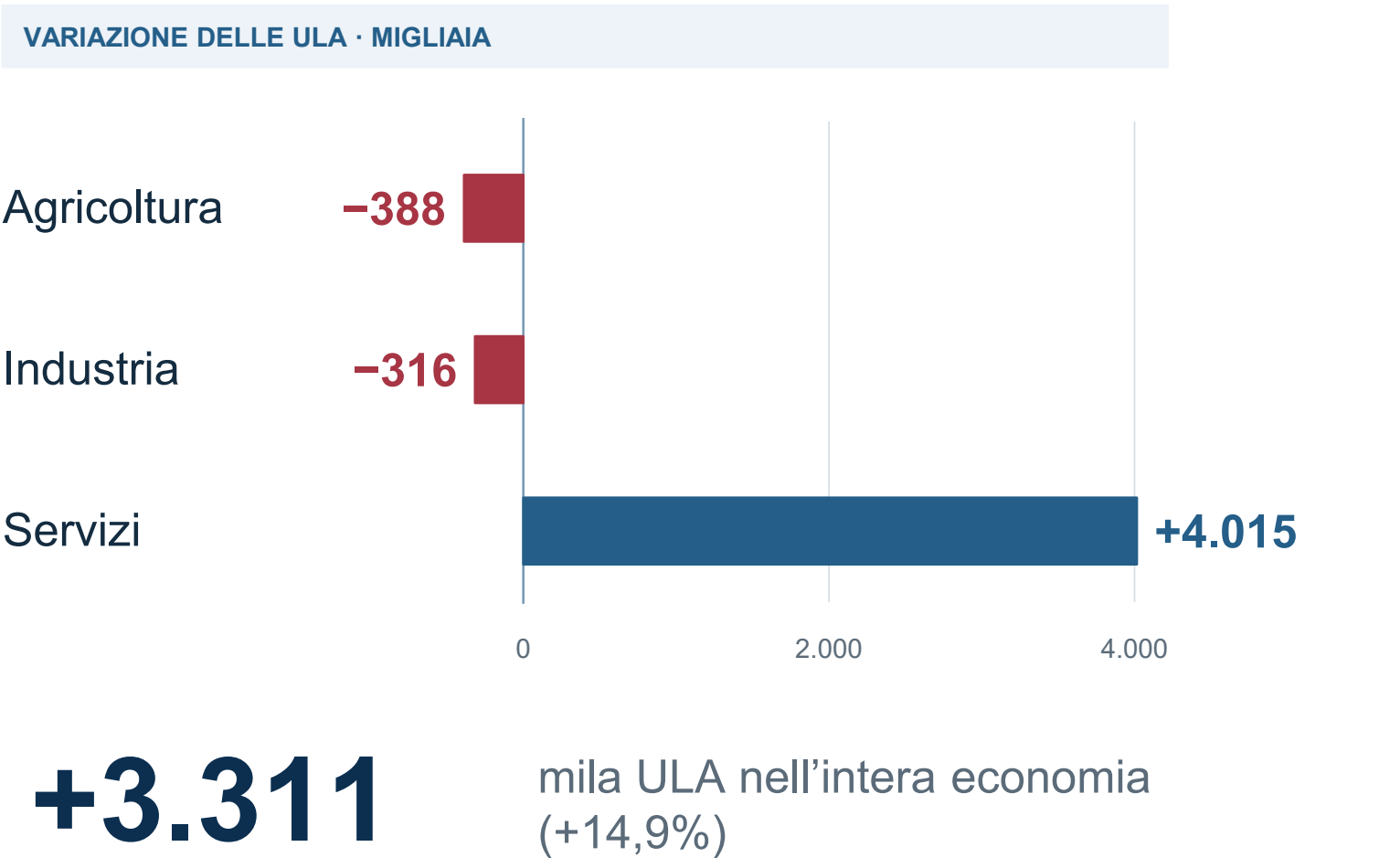
Anno	Agricoltura v.a.	Agricoltura %	Industria v.a.	Industria %	Terziario v.a.	Terziario %	Totale v.a.
1861	10.827	69,7	2806	18,1	1902	12,2	15.535
1901	10.301	61,7	3716	22,3	2678	16,0	16.695
1921	9731	55,7	4338	24,8	3399	19,5	17.468
1951	8261	42,2	6290	32,1	5026	25,7	19.577
1971	3243	17,2	8350	44,3	7238	38,4	18.831
1991	1630	7,6	7601	35,6	12.092	56,7	21.323
2011	850	3,7	6538	28,5	15.579	67,8	22.967
2025	835	3,5	6419	26,6	16.863	69,9	24.117

1861–1991: popolazione attiva in condizione professionale. 2011 e 2025: occupati, Rilevazione sulle forze di lavoro.

Il massimo industriale fra gli anni selezionati è il 1971: 8,35 milioni di attivi, pari al 44,3%.

Trent'anni di crescita del lavoro nei servizi

1995–2025. Unità di lavoro equivalenti a tempo pieno (ULA), non numero di persone.



Settore	1995	2025	Δ VA reale
Agricoltura	1.540	1.152	+0,6%
Industria	5.958	5.642	+3,9%
Servizi	14.664	18.679	+34,2%
Totale	22.162	25.473	+24,9%

1995 e 2025: ULA in migliaia.
Ultima colonna: variazione cumulata del valore aggiunto reale.

I servizi aumentano il lavoro impiegato; agricoltura e industria lo riducono.

Dentro il terziario, crescono soprattutto i KIS

KIS: servizi ad alta intensità di conoscenza. Addetti alle unità locali, 2015–2023.

Comparto	Addetti 2015	Addetti 2023	Crescita 2015–2023	
Servizi ad alta intensità di conoscenza (KIS)	3.812.957	4.789.669		+25,6%
Altri servizi	7.252.561	8.052.053		+11,0%
Manifattura	3.608.024	3.858.488		+6,9%

57,5% → 68,9%

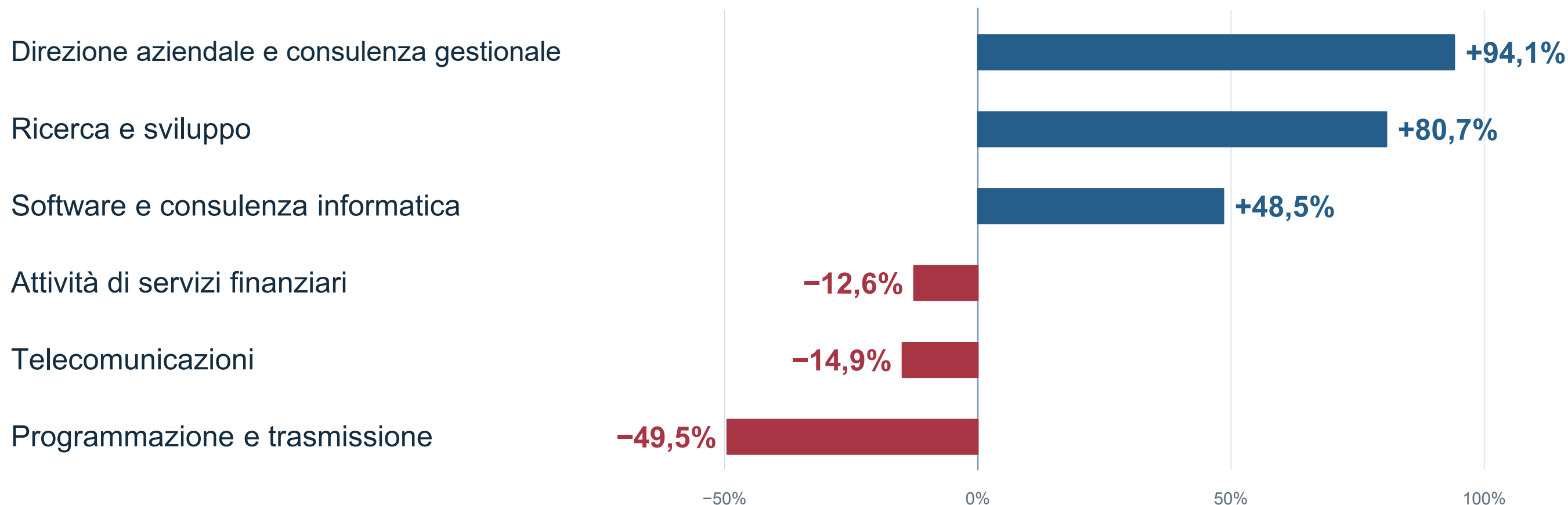
Quota dei servizi sul totale degli addetti, 2001–2023

18,5% → 25,7%

Quota dei KIS sul totale degli addetti, 2001–2023

Dinamiche molto diverse anche nei servizi avanzati

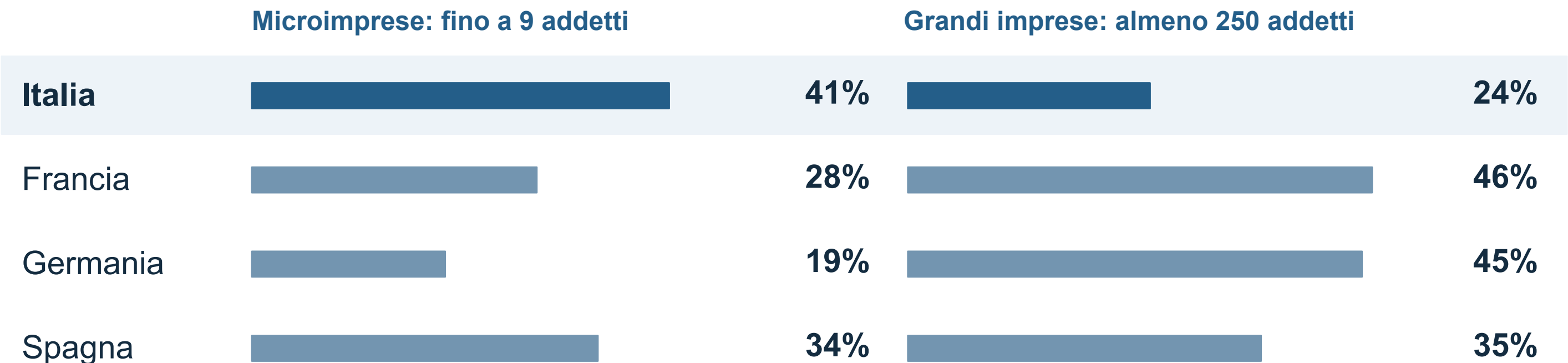
Variazione degli addetti alle unità locali, 2015–2023. Selezione di divisioni ATECO.



La classificazione KIS non identifica un unico modello di crescita.

Microimprese numerose, capacità organizzative da rafforzare

Quota degli addetti per dimensione d'impresa nelle principali economie europee, 2024.



69,1%

degli addetti PROM opera in imprese fino a 9 addetti (2023).

Il vincolo non è la dimensione in sé, ma la disponibilità di capitali, tecnologia e funzioni manageriali.

Pochi laureati e troppo poco lavoro per laureati

Due indicatori distinti: conseguimento del titolo e transizione dall’istruzione al lavoro. Anno 2025.

Paese	25–34enni con titolo terziario	Occupazione dei neolaureati terziari
Italia	31,1%	78,7%
Unione europea	44,8%	87,0%
Germania	40,9%	92,6%
Francia	55,8%	82,0% (d)
Paesi Bassi	56,1%	92,1%

Il ritardo italiano riguarda sia quanti arrivano al titolo sia la capacità di portarli rapidamente al lavoro.

Neolaureati: 20–34enni usciti dall’istruzione da 1–3 anni, non più in istruzione o formazione. (d): differenza di definizione.

Un sistema stretto alla base e lungo nei percorsi

Cicli brevi, competenze digitali e nuove modalità di accesso alla formazione terziaria.

CICLO BREVE

0,3%

dei 25–34enni in Italia
ha un titolo ISCED 5 (2024).

Francia: 12,0%
Spagna: 15,5%

Il canale breve e professionalizzante resta debole.

DEFICIT ICT

1,6%

dei titoli terziari italiani
è in ambito ICT (2024).

Unione europea: 5,0%

Il deficit digitale non coincide con una generica carenza di STEM.

UNIVERSITÀ TELEMATICHE

15,3%

degli iscritti universitari
frequenta una telematica
(a.a. 2024/25).

**18,0% dei laureati
nel 2024**

La crescita non sostituisce un vero sistema terziario breve.

Più lavoro non significa automaticamente più produttività

Variazioni percentuali 2019–2023. Valore aggiunto reale, ore lavorate e produttività oraria.

Settore	Valore aggiunto reale	Ore lavorate	Produttività oraria
Attività professionali, scientifiche e tecniche	+33,0%	+15,9%	+14,8%
Informazione e comunicazione	+19,4%	+11,8%	+6,8%
Commercio	+4,8%	-1,3%	+6,2%
Alloggio e ristorazione	-1,1%	+6,9%	-7,5%
Manifattura	+1,4%	+2,6%	-1,2%

La produttività oraria cresce quando il valore aggiunto reale aumenta più delle ore lavorate.

Dimensione e produttività: due leve distinte

Esercizi teorici su stime 2026. I risultati non sono previsioni né effetti causali di una misura.

A · CAMBIARE LA COMPOSIZIONE

La distribuzione dimensionale della Germania

+12,1%

53.000 → 59.400 euro

Valore aggiunto per addetto nel terziario di mercato

Quote degli addetti tedesche; produttività italiana invariata in ogni classe.

B · AUMENTARE IL PRODOTTO MEDIO

La produttività per classe della Francia

+18,0%

53.000 → 62.500 euro

Valore aggiunto per addetto nel terziario di mercato

Quote degli addetti italiane; produttività francese applicata in ogni classe.

Effetto sull'aggregato economico considerato: +6,4% nel caso A; +9,5% nel caso B.

Più presenza estera in Italia che italiana all'estero

Terziario avanzato: informazione e comunicazione (J) e attività professionali, scientifiche e tecniche (M). 2023.

CONTROLLO ESTERO · RESIDENTI IN ITALIA

259.653

addetti

CONTROLLO ITALIANO · RESIDENTI ALL'ESTERO

76.240

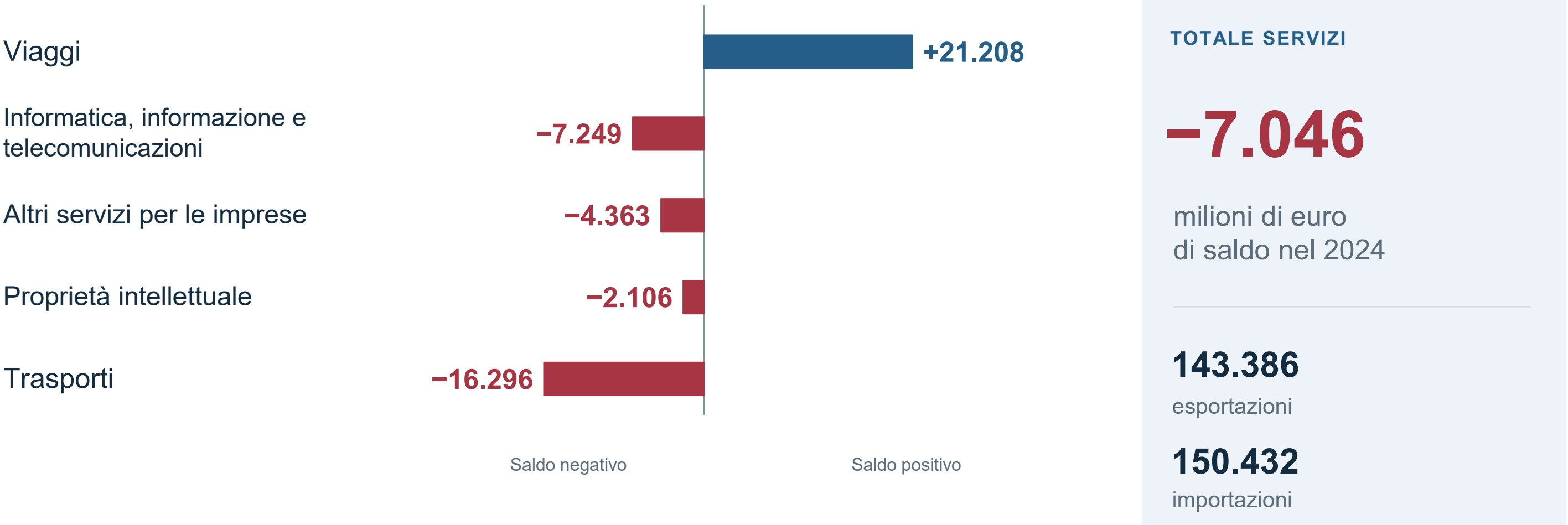
addetti

Indicatore	Controllo estero in Italia	Controllo italiano all'estero
Numero di imprese	3.744	2.059
Fatturato, milioni di euro	78.001	19.366

Il fatturato non misura la produttività. L'attività delle affiliate estere non coincide con l'export italiano.

Il turismo sostiene l'export; i servizi avanzati restano in deficit

Saldi per tipologia di servizio, 2024. Milioni di euro; selezione di voci EBOPS.

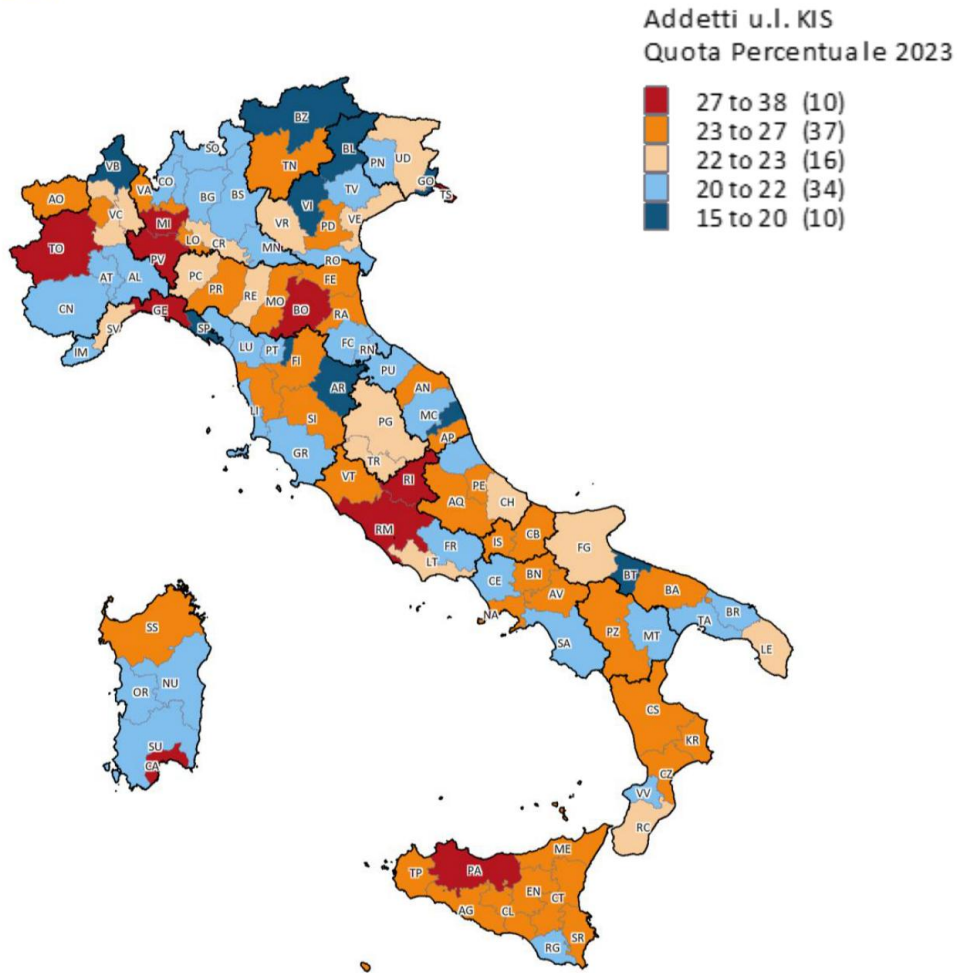


I «Viaggi» rappresentano circa il 38% dei crediti italiani per esportazioni di servizi.

La geografia dei KIS è urbana, ma le politiche sono territoriali

Quota degli addetti KIS per provincia, 2023. Cartogramma riprodotto dal volume, con legenda originale.

2023.



53,5%

degli addetti KIS
è nei capoluoghi

Nei capoluoghi si trova il 38,3% degli addetti complessivi.

DUE PROFILI PRODUTTIVI

Quota sul totale addetti	Veneto	Italia
Servizi KIS	21,5%	25,7%
Manifattura tecnologica	8,6%	6,4%

Nelle regioni manifatturiere conta il raccordo fra servizi avanzati, università e filiere produttive diffuse.

Misurare i servizi: tre distinzioni decisive

Perimetri, denominatori e classificazioni cambiano l'interpretazione delle performance.

01 **Quantità di lavoro**

Addetti, ULA e ore non sono equivalenti. Nelle microimprese, dividere il valore aggiunto per le sole ore dei dipendenti può sovrastimare la produttività apparente.

02 **Valore prodotto**

Fatturato, valore aggiunto corrente e valore aggiunto reale sono grandezze diverse. Nei servizi occorre considerare qualità dell'output e investimenti immateriali.

03 **Domanda internazionale**

Le vendite delle affiliate estere non coincidono con l'export. La voce «Viaggi» non identifica direttamente le imprese per ATECO: servono anche tavole Supply-Use e matrici Input-Output.

Rendere visibili i servizi nella misurazione della produttività e degli scambi internazionali.

Un contratto unico e dedicato ai servizi professionali

Il rapporto propone un quadro contrattuale coerente con competenze intellettuali, consulenza e innovazione.

RETRIBUZIONE E CARRIERE

Obiettivi, risultati e competenze

Componente variabile con criteri trasparenti.

Inquadramenti fondati su ruolo, autonomia e responsabilità.

TEMPI E LUOGHI DI LAVORO

Flessibilità con tutele

Banca ore su base mensile o di progetto, riposi e disconnessione.

Regole specifiche per trasferte e lavoro ibrido.

FORMAZIONE E DIRITTI

Aggiornamento e protezione

Formazione continua riconosciuta nel contratto.

Riservatezza, proprietà intellettuale e non concorrenza proporzionata.

Superare la frammentazione tra contratti pensati per attività industriali e commerciali tradizionali.

Premiare la crescita occupazionale netta e durevole

Credito proposto sull'incremento dei dipendenti stabili, misurati in equivalenti a tempo pieno.

ESEMPIO ISTRUTTORIO DEL RAPPORTO

8 → 11

dipendenti equivalenti
a tempo pieno

3 posizioni aggiuntive
40.000 euro annui per posizione

Confronto con i 24 mesi precedenti.
Esclusi trasferimenti infragruppo e sostituzioni
senza crescita netta.

PRIMO ANNO

15%

18.000 €

SECONDO ANNO

10%

12.000 €

TERZO ANNO

5%

6.000 €

Costo annuo ammissibile: fino a 50.000 euro
per ogni dipendente aggiuntivo.

Non è una misura vigente né una previsione di spesa pubblica.

Finanziare progetti integrati di adozione digitale e IA

Una linea triennale proposta per imprese, studi professionali e aggregazioni con gestione effettiva del progetto.

01

Diagnosi e risorse

Contributo alla diagnosi iniziale.

Credito d'imposta compensabile e rimborsabile; finanziamenti agevolati e garanzia parziale.

02

Progetto integrato

Software, cloud e basi dati.

Integrazione dell'IA, sicurezza informatica, formazione applicata e revisione delle procedure.

03

Uso e risultati

Responsabile interno e quota di costo a carico dell'impresa.

Verifica indipendente dell'uso; valutazione degli effetti dopo 24–36 mesi.

Ammessi progetti interamente immateriali: nessun obbligo di acquistare macchinari o aumentare gli addetti.

Puntare sugli OPEX, non solo sul CAPEX

Integrare il sostegno al capitale fisso con i costi che rendono possibile la produzione di servizi e conoscenza.

CAPEX

Spese in capitale fisso

Macchinari
Impianti
Infrastrutture

OPEX

Costi operativi e competenze

Formazione continua
Software e piattaforme
SaaS

Consulenza specializzata
Marketing digitale

Software as a Service: accesso al software tramite servizio o abbonamento.

Non abbandonare gli investimenti produttivi: riconoscere anche i costi della trasformazione organizzativa.

Le città come infrastruttura della produttività

Ridurre il costo di accesso al lavoro qualificato e collegare i poli urbani ai territori produttivi.

PATTI TERRITORIALI PER LA PRODUTTIVITÀ

Regioni, comuni dell'area
funzionale, università e
rappresentanze economiche.

Abitazione e trasporti.
Formazione congiunta.
Spazi di ricerca.
Domanda pubblica innovativa.

Milano

Rendere accessibile la concentrazione di competenze e collegarla alla produzione diffusa.

Roma

Usare la domanda pubblica per sviluppare servizi replicabili oltre il singolo appalto.

Città medie del Nord-Est

Rafforzare il raccordo con le filiere manifatturiere del Veneto e dell'Emilia-Romagna.

Poli universitari meridionali

Costruire una domanda privata continuativa, accanto a quella pubblica.

Integrare capitale, competenze e domanda di innovazione

Affiancare alle assunzioni nuove responsabilità, strumenti e supervisione scientifica.

CAPITALE

Patrimonializzazione

Coinvestimenti pubblici e privati.

Una quota privata deve rimanere effettivamente esposta al rischio.

COMPETENZE

Impresa e università

Contratti di trasformazione costruiti su un problema produttivo.

Un laureato lavora alla soluzione dentro l'organizzazione.

DOMANDA

Innovazione utilizzata

Responsabilità interne, strumenti e supervisione scientifica.

Le competenze devono trovare un impiego organizzativo effettivo.

RIFERIMENTO: KNOWLEDGE TRANSFER PARTNERSHIPS BRITANNICHE · PROGETTI DI 12–36 MESI

Sul versante formativo: rafforzare ITS e lauree triennali, ridurre gli abbandoni, colmare il deficit ICT, attrarre e trattenere talenti.

Organizzazione, condizioni di contesto, risultati

Le sei linee di policy sono complementari.

«Accrescere la capacità delle organizzazioni esistenti di impiegare conoscenza, investire e raggiungere nuovi mercati».

Non basta aumentare imprese, assunzioni o spesa tecnologica: occorre rafforzarne le complementarità.

Da ultimo: quale identità per l'associazionismo imprenditoriale del XXI secolo?