

73/2026

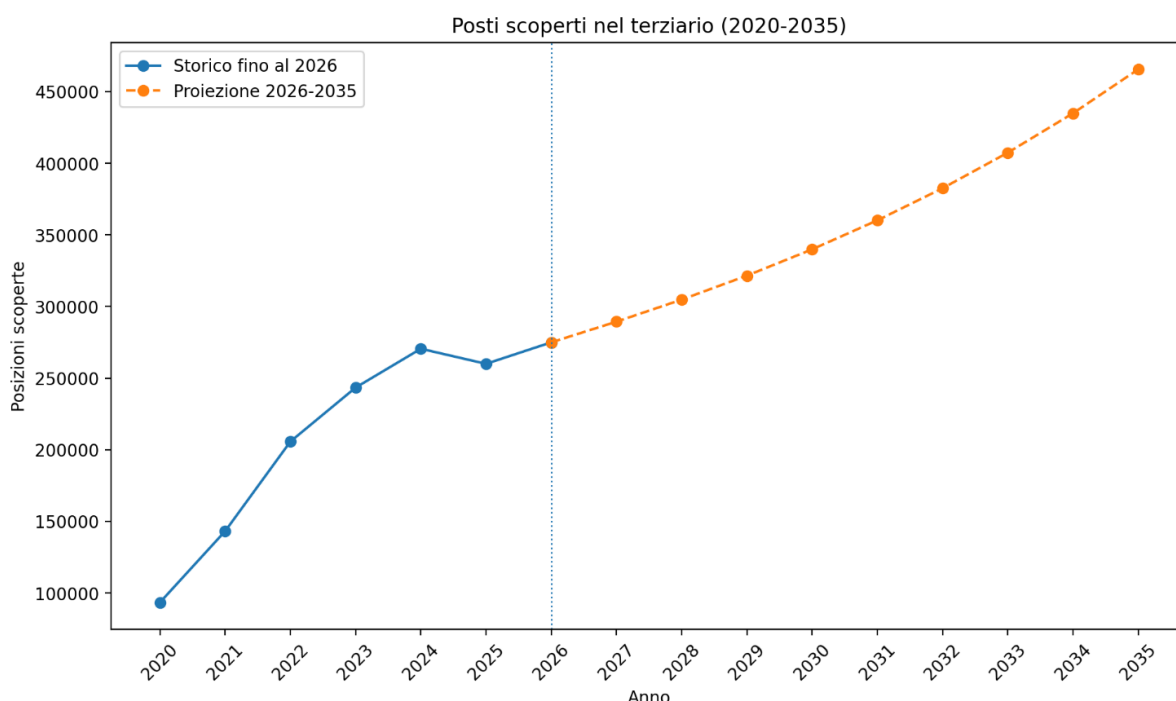
Roma, 15 aprile 2026

In crescita il *mismatch* di competenze tra domanda e offerta. In turismo e servizi quasi i tre quarti delle posizioni scoperte. Formazione più efficace se vicina al mondo del lavoro. In aumento uscite anticipate dal lavoro e mancati rientri.

ALLARME TERZIARIO: MEZZO MILIONE DI LAVORATORI MANCANTI ENTRO 10 ANNI

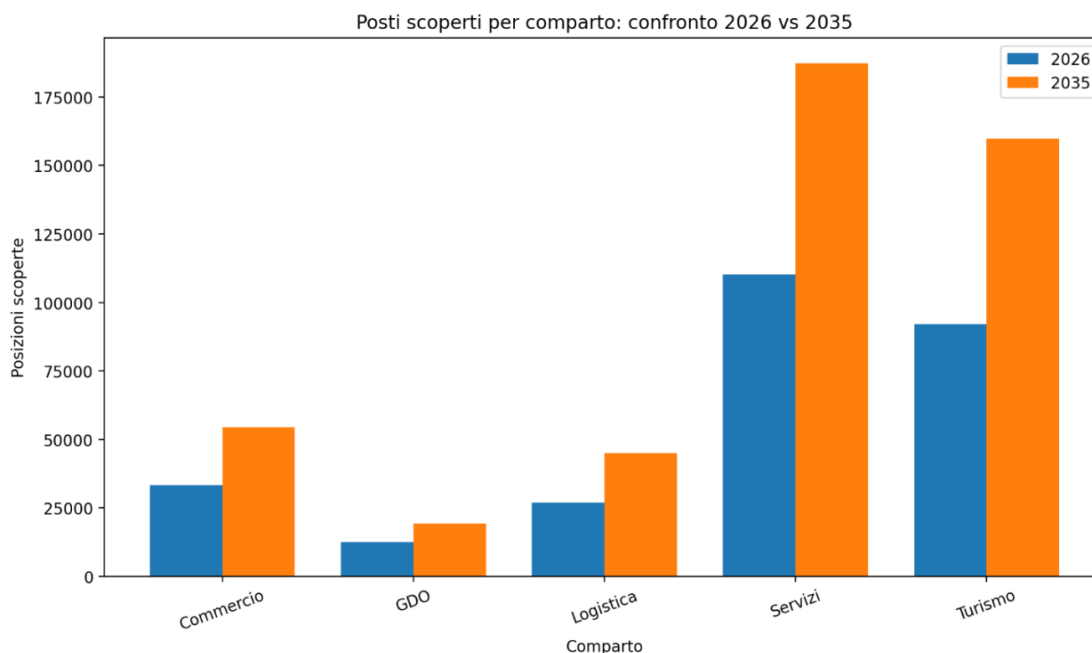
Nel 2026 nel terziario italiano mancheranno fino a 275mila lavoratori, destinati a diventare 470mila entro il 2035. Servizi e turismo, da soli, già oggi registrano oltre 200mila posizioni scoperte. Il problema non sarà più solo quantitativo perché bisognerà trovare persone con il profilo giusto: oggi, infatti, il 70% delle posizioni scoperte dipende dalla carenza di candidati e il 30% dalla mancanza di competenze, ma tra 10 anni il gap di competenze salirà fino a quasi il 45%. Questo disallineamento tra competenze richieste e disponibili crescerà per diplomati e Università (fino a oltre il 90% per le lauree triennali e magistrali), mentre gli ITS (Istituti Tecnologici Superiori), con un *mismatch* che resterà molto più contenuto (intorno al 23-25%), si confermano il canale formativo più vicino ai fabbisogni delle imprese. Aumenteranno anche i rapporti di lavoro fragili con oltre 70mila cessazioni nei primi sei mesi (+45%) e crescita delle dimissioni (+65%) e dei mancati rientri al lavoro (dal 22,8% al 26,9%), mentre l'obsolescenza delle competenze rischia di ridurre la produttività fino al 15%. La carenza di lavoratori nel terziario è un fenomeno strutturale legato, principalmente, a demografia, innovazione e trasformazione del lavoro e dei consumi. Giovani, donne, lavoratori stranieri e senior e apprendistato sono i bacini nei quali è possibile "recuperare" i lavoratori mancanti. Per contrastare questa emergenza, Confcommercio indica alcune linee di azione prioritarie. Tra queste, rafforzamento degli ITS, revisione dei percorsi universitari per renderli più coerenti con il mercato, potenziamento dell'orientamento e collaborazione strutturata tra scuola e imprese. Sul versante delle imprese: riprogettazione dei ruoli, investimenti nel capitale umano, integrazione dell'intelligenza artificiale, sviluppo di programmi di formazione continua, certificazioni flessibili per contrastare l'obsolescenza delle competenze e valorizzazione del ruolo dei fondi paritetici interprofessionali. Nell'ambito delle politiche pubbliche: programmazione di lungo periodo e politiche mirate per accompagnare le trasformazioni del lavoro e sostenere la crescita del settore: questi i principali risultati di una ricerca di Confcommercio su competenze, innovazione e fabbisogni nel terziario italiano realizzata in collaborazione con l'Università degli Studi Roma Tre diffusa nella seconda giornata del Forum Confcommercio di Villa Miani.

Nel 2026 il terziario di mercato italiano entrerà in una fase di tensione strutturale: circa 275mila posizioni resteranno scoperte, in aumento rispetto alle 260mila del 2025. Questo dato non rappresenta un picco temporaneo, ma il punto più recente di una traiettoria che negli ultimi anni ha cambiato scala: dalle 93mila posizioni scoperte del 2020 si è passati a 143mila nel 2021, 205mila nel 2022, 243mila nel 2023, 255mila nel 2024 e 260mila nel 2025. Il modello predittivo sviluppato per la ricerca stima che questa dinamica proseguirà con una crescita media intorno al 6% annuo, portando la carenza complessiva nell'ordine delle 460–470mila posizioni entro il 2035.



Fonte: ricerca "Competenze, innovazione e fabbisogni nel terziario italiano", Confcommercio-Università Roma Tre

La carenza non si distribuirà in modo uniforme. Già nel 2026 servizi e turismo concentreranno insieme oltre 202mila posizioni scoperte, cioè quasi tre quarti del totale. I servizi da soli supereranno quota 110mila, il turismo si collocherà intorno a 92mila, mentre commercio, logistica e GDO resteranno più indietro ma comunque su valori rilevanti. Anche questa fotografia, però, va letta in chiave dinamica: entro il 2035 la crescita più intensa riguarderà proprio i comparti più esposti alla trasformazione dei modelli di servizio e delle competenze richieste, con aumenti stimati del +73,4% nel turismo, +69,9% nei servizi, +66,5% nella logistica, +63,7% nel commercio e +54,3% nella GDO.



Fonte: ricerca "Competenze, innovazione e fabbisogni nel terziario italiano", Confcommercio-Università Roma Tre

La vera novità non riguarda solo il volume dei posti scoperti, ma la loro natura. Oggi il fenomeno è ancora prevalentemente quantitativo; nel prossimo decennio diventerà sempre più qualitativo. Nel 2026 circa il 70,1% delle posizioni scoperte dipenderà ancora dal ridotto numero di candidati, mentre il 29,9% sarà già riconducibile all'inadeguatezza dei candidati. Entro il 2035 questo equilibrio cambierà nettamente: la componente quantitativa scenderà al 55,3%, mentre quella qualitativa salirà al 44,7%.

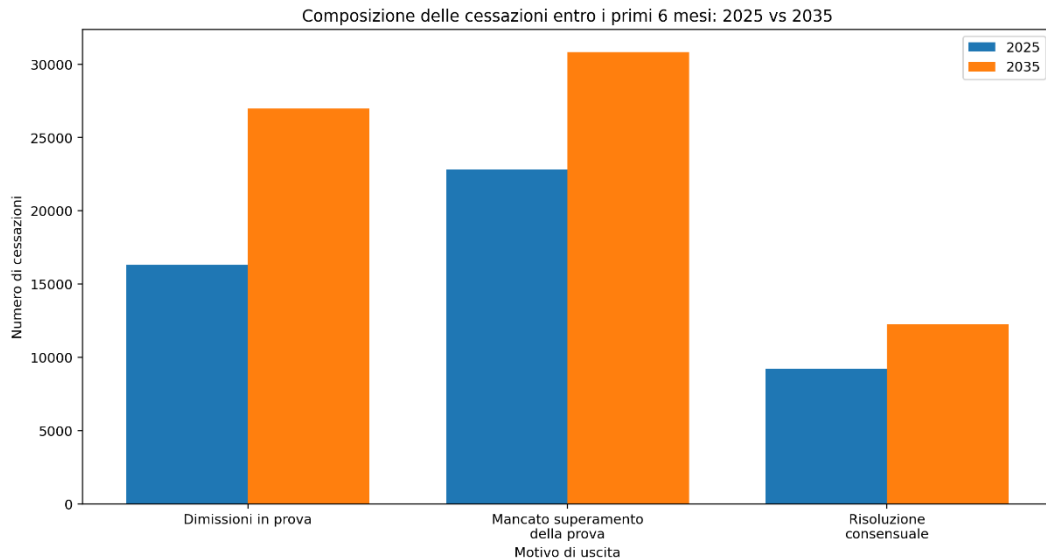
La componente legata alla scarsità numerica crescerà di circa un terzo (+33,7%), ma quella legata all'inadeguatezza dei candidati aumenterà di oltre una volta e mezza (+152,5%). In altre parole, il problema non sarà solo trovare persone, ma trovare persone con il profilo giusto. Questo spostamento sarà strettamente legato alla velocità con cui cambieranno gli skillset richiesti dalle imprese del terziario. Nei ruoli più knowledge-intensive e nei comparti dove il lavoro si ibrida più rapidamente con dati, piattaforme digitali, automazione e relazione con il cliente, il contenuto del lavoro evolverà più in fretta della capacità del sistema di istruzione e formazione di aggiornare programmi, contenuti e metodi. Il mismatch crescerà quindi non solo perché mancheranno candidati, ma perché una quota crescente dei candidati disponibili sarà fuori asse rispetto ai fabbisogni reali delle imprese. I dati mostrano che questo disallineamento tenderà ad aumentare con il livello di qualifica. Per i diplomati, il mismatch per titolo di studio passerà dal 30,16% del 2025 al 44,89% del 2035, mentre il mismatch di competenze salirà dall'85,84% al 127,77%. Gli ITS rappresenteranno invece la filiera più vicina ai fabbisogni delle imprese, con un mismatch per titolo che dal 46,8% scenderà fino a circa 37,7% prima di risalire moderatamente al 42,25%, e un mismatch di competenze che resterà molto più contenuto, tra 25,2% e 22,75%. Molto più critico sarà il quadro per i percorsi universitari: nelle lauree triennali il mismatch per titolo salirà dal 44% al 61,2% e quello di competenze dal 66% al 91,8%; nelle lauree magistrali il disallineamento aumenterà dal 48,41% all'85,54% per titolo e dal 54,59% al 96,46% per competenze.

Questo disallineamento avrà un effetto che andrà oltre il settore. Il terziario assorbe infatti circa il 50% delle assunzioni giovanili e resta il principale canale di ingresso dei giovani nel mercato del lavoro. Se la frizione tra domanda e offerta crescerà nell'ordine del 45%, il rallentamento delle transizioni scuola-lavoro diventerà un problema sistemico: aumenteranno i tempi di inserimento, i costi di onboarding, la formazione iniziale e l'instabilità nei primi anni di carriera. In questo senso, il mismatch non sarà solo un problema di competitività delle imprese del terziario, ma anche un fattore che indebolirà la capacità del sistema economico di trasformare la formazione in occupazione stabile e produttiva.

Accanto alla carenza visibile emergerà inoltre una dinamica più profonda e meno immediatamente percepibile: l'obsolescenza delle competenze. Nel terziario lavorano oltre 16,8 milioni di persone e, secondo le stime, circa il 62% di questo bacino – oltre 10 milioni di lavoratori – potrebbe sperimentare entro dieci anni un'obsolescenza profonda, tale da coinvolgere più del 75% del proprio set di skill. L'effetto stimato è una perdita di produttività compresa tra il 12% e il 15%, intesa come quota di capacità produttiva potenziale che il sistema non riuscirà a esprimere in assenza di aggiornamento delle competenze, riorganizzazione dei ruoli e pieno utilizzo delle tecnologie disponibili. Il fenomeno non riguarderà solo professioni in declino. Investirà anche ruoli formalmente stabili, modificandone profondamente il contenuto operativo. Nel commercio, ad esempio, la gestione manuale del punto cassa perderà il 75% di rilevanza, la compilazione cartacea il 65% e il controllo visivo del magazzino il 58%; nel turismo, l'impatto dell'automazione e dell'IA sarà più alto nelle agenzie di viaggio per le mansioni cognitive e amministrative, e più operativo nei pubblici esercizi.

C'è poi un effetto "nascosto" del mismatch che non lascia solo posti vacanti, ma incide sulla qualità dei rapporti di lavoro generando lavori più brevi e instabili. Le imprese, sempre più spesso, saranno costrette ad assumere anche in presenza di un matching incompleto. Questo sposterà il problema dal reclutamento alla gestione del rapporto di lavoro. I dati mostrano una crescita significativa della fragilità occupazionale: Nel 2025 le interruzioni riconducibili a un incontro debole tra domanda e offerta arriveranno a 48,3mila. Nello scenario al 2035 saliranno a 70,1mila, con un aumento di circa il 45%. Questo significa che una parte crescente della carenza non si tradurrà solo in posti scoperti, ma anche in rapporti di lavoro che inizieranno, ma non riusciranno a stabilizzarsi.

Dentro questo aumento cambierà anche la composizione delle rotture. Nel 2025, il 47,2% delle cessazioni precoci sarà legato al mancato superamento del periodo di prova, il 33,7% alle dimissioni durante il periodo di prova e il 19,1% a una risoluzione consensuale. Nel 2035 il mancato superamento della prova resterà la componente più pesante (44,0%), ma crescerà soprattutto il peso delle dimissioni, che saliranno al 38,5% del totale. È un segnale importante, perché suggerisce che la fragilità del match non si tradurrà solo in una difficoltà dal lato dell'impresa, ma anche in una crescente insoddisfazione dal lato del lavoratore. Tra 2025 e 2035, le dimissioni durante il periodo di prova passeranno infatti da 16,3mila a 27mila, con un aumento stimato di circa il 65,5%. Nello stesso periodo, il mancato superamento della prova crescerà da 22,8mila a 30,8mila (+35,2%) e le risoluzioni consensuali da 9,2mila a 12,3mila (+32,9%). In altre parole, crescerà tutto il turnover iniziale, ma cresceranno soprattutto le uscite che racconteranno un rapporto di lavoro incapace di stabilizzarsi neppure dal lato del lavoratore.



Fonte: ricerca "Competenze, innovazione e fabbisogni nel terziario italiano", Confcommercio-Università Roma Tre

Il dato più rilevante, però, riguarda ciò che accadrà dopo l'uscita. Il mismatch non produrrà solo turnover; produrrà anche transizioni più fragili. Nel 2025, considerando l'insieme delle uscite precoci, circa il 53,7% dei lavoratori rientrerà nel mercato del lavoro entro 90 giorni, e il 71,8% entro un anno. Ma già oggi quasi un caso su quattro (22,8%) non rientrerà affatto. Nello scenario al 2035, il quadro peggiorerà: la quota di rientro entro 90 giorni scenderà al 47,2%, quella entro un anno al 66,2%, mentre la quota di non rientro salirà al 26,9%. Tradotto in modo semplice: oggi quasi 11mila persone che escono entro i primi sei mesi non rientrano nel mercato del lavoro; tra dieci anni potrebbero diventare quasi 19mila.

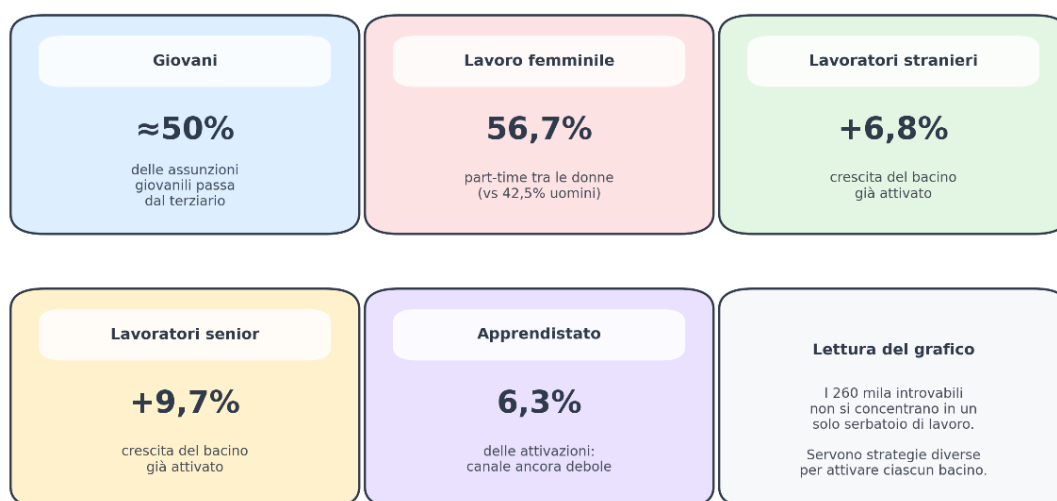
Questo passaggio cambia il significato economico del fenomeno. Se il mismatch producesse solo turnover, il problema sarebbe già serio. Ma qui si osserva qualcosa di più: una parte crescente delle rotture precoci non genererà una rapida riallocazione, ma si tradurrà in transizioni più lunghe, più incerte e più costose, sia per le persone sia per il sistema produttivo. Il problema, quindi, non sarà soltanto che il rapporto si interromperà; sarà che, sempre più spesso, dopo l'interruzione il reinserimento diventerà più difficile.

Nel 2025 il terziario di mercato italiano presenta già una tensione strutturale: la carenza stimata (tra 260mila e 275mila lavoratori) riguarda un perimetro ampio che comprende commercio al dettaglio, turismo e ospitalità, Grande Distribuzione Organizzata, logistica e trasporto, servizi alle imprese e servizi alla persona. I bacini nei quali questi lavoratori potrebbero essere rintracciati non sono quindi omogenei né immediatamente mobilitabili. Una prima area è quella dei giovani in transizione scuola-lavoro, che continuano a rappresentare il principale serbatoio di ingresso nel terziario, ma che arrivano sempre più spesso con competenze solo parzialmente coerenti con i fabbisogni delle imprese. Una seconda area riguarda il lavoro femminile sottoutilizzato, soprattutto dove il part-time involontario resta elevato e segnala un impiego non pienamente valorizzato del capitale umano disponibile; nei dati territoriali, il part-time coinvolge il 56,7% delle donne contro il 42,5% degli uomini. Una terza area è rappresentata dai

lavoratori stranieri, il cui peso è già in crescita (+6,8% nelle assunzioni considerate) e che costituiscono un bacino rilevante soprattutto nei comparti labour-intensive. Una quarta area riguarda i lavoratori senior, che le imprese stanno già assorbendo in misura crescente (+9,7%), ampliando il bacino anagrafico per compensare la difficoltà di reperimento. Infine, resta sottoutilizzato il canale dell'apprendistato, che con appena il 6,3% delle attivazioni mostra un margine importante di rafforzamento come strumento di inserimento e riallineamento delle competenze.

I principali bacini in cui cercare i 260 mila introvabili

Gli indicatori non sono additivi: descrivono canali diversi di possibile attivazione del lavoro



Fonte: ricerca "Competenze, innovazione e fabbisogni nel terziario italiano", Confcommercio-Università Roma Tre

In questo quadro, dunque, i 260mila "introvabili" non vanno letti come un numero che potrebbe essere colmato semplicemente attingendo a un unico serbatoio di manodopera. Si distribuiscono invece tra bacini diversi, ciascuno dei quali presenta vincoli specifici di attivazione, di aggiornamento delle competenze e di qualità del matching. È proprio questa frammentazione a rendere il problema strutturale: non manca solo offerta di lavoro, manca offerta di lavoro immediatamente allineabile ai nuovi profili richiesti dal terziario.