



**Ente Bilaterale Terziario,
Distribuzione e Servizi
di Roma e Lazio**

Piazza Giuseppe Mazzini, 27
00195 Roma
Tel: (+39) 06. 6833707
Email: info@ebitlazio.it
PEC: ebitlazio@legalmail.it

www.ebitlazio.it

Professioni e competenze nel settore Terziario

Modello predittivo
e analisi dei processi
di trasformazione
del lavoro fino al 2035

2025



Professioni e competenze nel settore terziario

Modello predittivo e analisi
dei processi di trasformazione
del lavoro fino al 2035

Coordinamento scientifico:

Silvia Ciucciovino,

Alessandro Toscano,

Fabiola Lamberti

A cura di:

IT Logix, Labchain, Università degli Studi Roma Tre

- Laboratorio OMDL - Osservatori del mercato del
lavoro e della contrattazione collettiva)

4 Introduzione

6 Executive Summary

12 Il settore terziario in Italia: andamento e sfide odierne

20 L'evoluzione del terziario in Italia: traiettorie di trasformazione e nuovi equilibri

Le professioni oggetto di indagine pag. 21

Megatrend e cambiamento: nuove direzioni per il lavoro terziario pag. 22

Occupazione terziaria: rischi, opportunità e direttrici evolutive pag. 34

Rischi e opportunità per il settore terziario al 2035 pag. 44

49 Competenze emergenti, obsolescenza e nuove professioni nel settore terziario

L'evoluzione degli skillset pag. 50

Le professioni del futuro: formazione e skill mismatch pag. 86

Obsolescenza e nuove professioni nel settore terziario pag. 96

Offerta formativa e lifelong learning pag.109

118 Conclusioni

Introduzione

Il presente report nasce con l'obiettivo di analizzare in profondità le trasformazioni in atto e le **prospettive future delle professioni e delle competenze nel settore terziario**, con particolare attenzione alla regione **Lazio**, da oggi al 2035. Il terziario rappresenta da tempo il cuore pulsante dell'economia italiana, in termini di occupazione, valore aggiunto e capacità di innovazione. In un contesto di transizione digitale, ecologica e demografica, questo settore è chiamato a ridefinire in modo profondo le proprie funzioni produttive, i modelli organizzativi e il fabbisogno di competenze.

Lo studio è stato condotto attraverso una combinazione di analisi desk e strumenti di intelligenza artificiale, facendo leva su un **modello predittivo basato su LLM (Large Language Models) e SkillGraph®**, un grafo semantico delle competenze. Questo approccio ha permesso di incrociare previsioni macroeconomiche e settoriali con dati aggiornati sul mercato del lavoro e sulle traiettorie evolutive delle professioni. Attraverso questa metodologia, lo studio offre un'analisi proiettiva sul futuro del settore terziario con un **orizzonte temporale di 10 anni (2025-2035)**, con l'obiettivo di identificare i principali **trend** tecnologici, ambientali, demografici e organizzativi, che guideranno la trasformazione del settore in Italia e, in particolare, nel Lazio. Lo studio intende inoltre valutare come evolverà la **domanda di lavoro**, individuando le professioni destinate a espandersi e quelle che invece saranno soggette a un progressivo ridimensionamento. Parallelamente, l'analisi si concentra sull'**evoluzione delle competenze richieste**, mettendo in luce l'emergere di nuove competenze tecnico-professionali, trasversali e digitali. Infine, il report si propone di offrire previsioni sull'evoluzione delle professioni, delineando l'affermazione di **nuovi profili professionali** ibridi, nati

dall'intersezione tra innovazione tecnologica, sostenibilità e trasformazione organizzativa.

Il report è strutturato in tre capitoli principali:

- Il **primo capitolo** propone una panoramica del settore terziario in Italia, con un focus sul Lazio. Analizza inoltre l'importanza strategica del settore per l'economia e l'occupazione, anche in relazione ai trend internazionali. Il capitolo affronta alcune criticità strutturali del settore, come la polarizzazione contrattuale, il disallineamento tra domanda e offerta di competenze, la transizione verso modelli organizzativi digitali e sostenibili, e le sfide poste dall'invecchiamento demografico.
- Il **secondo capitolo** fornisce un'analisi dettagliata della domanda di lavoro nel settore terziario con uno sguardo ai prossimi 10 anni. In particolare, identifica i megatrend ed i microtrend che influenzeranno l'evoluzione occupazionale nei diversi ambiti del terziario (commercio, distribuzione, servizi alle imprese e alla persona), mappando le professioni emergenti e quelle a rischio di obsolescenza, con una rappresentazione per livelli di opportunità occupazionale.
- Il **terzo capitolo** approfondisce l'evoluzione della domanda di competenze nei principali comparti del terziario. Si evidenzia il crescente rilievo delle competenze digitali, ambientali, relazionali e adattive, a fronte di una progressiva ibridazione dei ruoli professionali. Viene inoltre esaminato il fenomeno dello skill mismatch, con particolare attenzione al contesto laziale, e si fornisce un confronto tra le competenze emergenti e l'offerta formativa oggi disponibile, con proposte operative per la programmazione della formazione continua e professionale.

Executive Summary

Il settore terziario costituisce oggi il perno dell'economia italiana e la principale leva di crescita e coesione del Paese. Con oltre due terzi del valore aggiunto nazionale e più del settanta per cento della forza lavoro, il sistema dei servizi rappresenta il cuore pulsante della produttività e dell'occupazione, ma anche lo specchio delle trasformazioni economiche, tecnologiche e sociali che attraversano l'Italia. È nel terziario che le dinamiche globali — la digitalizzazione, la sostenibilità, la transizione demografica e la ridefinizione delle relazioni di lavoro — trovano la loro manifestazione più evidente. Il Lazio, in questo quadro, è una regione strategica: con oltre 400.000 imprese e un'occupazione terziaria che coinvolge più del 75 per cento della popolazione attiva, la regione esprime una doppia anima, fatta da grandi poli di innovazione concentrati nell'area metropolitana di Roma e da un tessuto di microimprese radicate nei territori provinciali, dove la trasformazione è più lenta ma ugualmente in corso.

Il primo capitolo del report inquadra questa realtà in trasformazione, descrivendo un settore resiliente ma attraversato da profonde tensioni strutturali. Negli ultimi dieci anni, il terziario ha affrontato un insieme di transizioni simultanee — digitale, verde, demografica e organizzativa — che ne hanno ridefinito i confini e i modelli operativi. La pandemia ha accelerato processi già in atto, imponendo alle imprese un salto tecnologico e culturale e determinando una ristrutturazione dei modelli di consumo e di lavoro. La diffusione dello smart working, la digitalizzazione dei processi, l'espansione dell'e-commerce e la crescente attenzione alla sostenibilità ambientale e sociale hanno

modificato la natura stessa dei servizi. Il settore ha mostrato un'eccezionale capacità di adattamento: la crisi sanitaria non solo non ne ha compromesso la centralità, ma ne ha rivelato il ruolo essenziale come infrastruttura economica e sociale del Paese.

Nel Lazio, l'effetto di queste transizioni è stato particolarmente evidente. Roma, con la sua concentrazione di servizi direzionali, ICT, consulenza e cultura, ha guidato la ripresa e l'innovazione, mentre le aree periferiche e interne — caratterizzate da una prevalenza di piccole e microimprese — hanno incontrato maggiori difficoltà nel recepire i cambiamenti, ma rappresentano oggi un importante terreno di sperimentazione per modelli di sviluppo sostenibile e territoriale. Il mercato del lavoro laziale mostra una vivace domanda di competenze qualificate e digitali, ma anche forti squilibri strutturali: alta incidenza di contratti a termine, part-time involontario e un divario di genere che continua a limitare la piena valorizzazione della componente femminile. Tuttavia, la capacità del tessuto produttivo regionale di assorbire le innovazioni e di creare nuove professionalità dimostra come il terziario possa costituire un laboratorio per la modernizzazione del sistema economico nazionale.

Per anticipare le traiettorie di questo cambiamento, il rapporto EBIT adotta un modello di analisi innovativo basato su Large Language Models (LLM) integrato con il sistema SkillGraph®, una piattaforma predittiva che unisce metodi di intelligenza artificiale e analisi semantica alla conoscenza empirica del sistema bilaterale. La metodologia si fonda su un dataset di oltre 250.000 profili professionali sintetici, generati e classificati in base ai parametri ISTAT, ESCO e O*NET, e su un insieme di variabili che descrivono l'impatto della digitalizzazione, della sostenibilità e dei cambiamenti demografici sulla domanda di lavoro. L'algoritmo LLM+SkillGraph® elabora la probabilità che ciascuna professione del terziario cresca, si stabilizzi o entri in declino entro il 2035, costruendo una mappa dinamica dei fabbisogni di competenze. Questo approccio consente di leggere i processi di trasformazione del lavoro in chiave sistemica, collegando i mutamenti del tessuto produttivo con la composizione delle competenze, e di orientare la programmazione formativa e le politiche del lavoro su basi previsionali.

Il secondo capitolo del rapporto, dedicato all'evoluzione del terziario e alle sue traiettorie di trasformazione, offre una rappresentazione

dettagliata di un sistema in profonda transizione. Le imprese dei servizi si muovono in un contesto di crescente interdipendenza tra settori: il commercio integra logistica e digital marketing, la consulenza si fonde con la gestione dei dati e l'ICT, la formazione assume forme ibride, la sanità privata e i servizi sociali si digitalizzano, la cultura diventa un ambito di innovazione e sperimentazione. Il terziario si configura sempre più come una rete di ecosistemi produttivi interconnessi, nei quali il valore economico nasce dall'integrazione tra tecnologia, conoscenza e relazione.

Le previsioni del modello EBIT mostrano una polarizzazione della domanda di lavoro. Entro il 2035, circa il trenta per cento delle professioni del terziario sarà in crescita, il quarantasette per cento stabile e il ventitré per cento in contrazione. Le professioni in espansione si concentrano nei settori ad alta intensità di conoscenza e innovazione tecnologica — informatica, logistica avanzata, marketing digitale, servizi green, formazione e consulenza — e riflettono la crescente domanda di competenze digitali e analitiche. Emergono figure come il data analyst, il digital strategist, il sustainability manager, l'esperto di intelligenza artificiale applicata, il project manager della transizione e il formatore digitale. Questi ruoli rappresentano l'evoluzione naturale di professioni esistenti che, grazie alla tecnologia, ampliano il proprio raggio d'azione e la propria complessità.

Al contrario, le professioni in contrazione riguardano prevalentemente mansioni ripetitive e standardizzate, come gli addetti alla segreteria, gli operatori di sportello, i commessi e gli impiegati amministrativi, la cui domanda è destinata a diminuire progressivamente per effetto dell'automazione e della digitalizzazione dei processi. Tuttavia, la sostituzione tecnologica non si traduce in una perdita netta di occupazione: al contrario, genera nuovi ruoli di supervisione, controllo e progettazione dei processi, che richiedono livelli più elevati di competenze digitali e cognitive. Nel Lazio, la crescita più significativa si registra nei settori ICT, consulenza, turismo, cultura e logistica sostenibile. Le previsioni indicano che oltre due terzi delle nuove assunzioni riguarderanno professioni che richiederanno competenze digitali, green o relazionali avanzate. Roma e l'area metropolitana guidano questa trasformazione, mentre le province di Latina, Frosinone, Rieti e Viterbo mostrano dinamiche più gradualmente coerenti.

L'organizzazione del lavoro nel terziario si sta modificando profondamente. Il modello “ibrido” di lavoro, ormai strutturale dopo la pandemia, coinvolge il 40 per cento delle funzioni di back office e circa un quarto delle attività di front office. Questo cambiamento, oltre ad aumentare la produttività e la flessibilità, impone una ridefinizione delle competenze: capacità di autogestione, problem solving, comunicazione digitale e leadership diffusa diventano requisiti imprescindibili. Le imprese più innovative adottano modelli manageriali basati sulla fiducia, sull'autonomia e sul benessere organizzativo, sostituendo la logica del controllo con quella della responsabilità condivisa. L'introduzione di pratiche di welfare aziendale, di programmi di formazione interna e di percorsi di crescita personalizzati testimonia un'evoluzione verso un modello di lavoro più maturo, fondato su capitale umano e conoscenza.

Il terzo capitolo, dedicato all'evoluzione delle competenze e delle professioni, rappresenta il cuore interpretativo del rapporto. Le elaborazioni di SkillGraph® indicano che la rilevanza delle competenze digitali e trasversali crescerà in media dell'80 per cento tra il 2024 e il 2035. Crescono in modo significativo la capacità di analisi e interpretazione dei dati (+82%), la progettazione omnicanale dei servizi (+80%), la collaborazione digitale (+78%), la governance data-driven (+77%), la cybersecurity (+76%) e la gestione della sostenibilità ambientale e sociale. Al contrario, le competenze manuali e procedurali subiscono una drastica riduzione, con variazioni negative comprese tra il 60 e il 70 per cento. Questa “ricomposizione cognitiva” del lavoro riflette il passaggio da un modello centrato sull'esecuzione a uno fondato sull'interpretazione, la creatività e la gestione della complessità.

Nei servizi knowledge-intensive, il cambiamento è più pronunciato: emergono professioni ibride come l'AI-Augmented Customer Advisor, il Sustainability Analyst, il Data Governance Specialist e il Cyber Risk Manager, che integrano conoscenze tecnologiche, capacità analitiche e sensibilità relazionale. Nel commercio e nella distribuzione si affermano ruoli che coniugano competenze digitali e relazionali, come il Digital Store Manager, il Customer Experience Designer e il Visual Data Analyst. Negli altri servizi — sanità privata, assistenza, cultura, turismo — la tecnologia supporta l'interazione umana e potenzia la qualità relazionale, valorizzando competenze empatiche, comunicative e organizzative. In tutti i casi, la dimensione cognitiva e quella emotiva del lavoro si fondono, e la capacità di gestire l'interfaccia tra

persone e tecnologia diventa il vero tratto distintivo delle professioni del futuro.

L'analisi del mismatch tra domanda e offerta di competenze mostra che circa un terzo delle professioni analizzate è interessato da disallineamenti significativi. I settori innovativi soffrono di carenze di competenze digitali e manageriali, mentre i settori maturi mostrano fenomeni di overskilling e sotto-utilizzo delle qualifiche. Gli Istituti Tecnici Superiori (ITS) si confermano il canale formativo più efficace e coerente con i fabbisogni del lavoro terziario, grazie alla capacità di aggiornamento rapido e alla collaborazione con il tessuto imprenditoriale. Tuttavia, il sistema formativo nel suo complesso necessita di un profondo rinnovamento. L'università deve rafforzare i legami con il mondo del lavoro e integrare competenze trasversali nei curricula, mentre la formazione continua, spesso concentrata su skill obsolete, deve essere riprogettata in chiave predittiva.

In questo contesto, l'offerta formativa promossa dal sistema EBIT assume un ruolo strategico. L'analisi del catalogo formativo mostra un livello di copertura già significativo per molte aree di competenza, ma evidenzia la necessità di una maggiore focalizzazione sulle competenze digitali, green e manageriali. Nel commercio, l'offerta formativa copre bene le competenze tradizionali, ma deve rafforzare le aree data-driven e sostenibili. Nei servizi knowledge-intensive, il livello di maturità è alto ma l'attenzione alle soft skills rimane insufficiente. Negli altri servizi, l'eterogeneità dell'offerta riflette la complessità dei bisogni formativi, con aree di eccellenza nella sanità e nella formazione, ma lacune nella gestione relazionale e nell'uso delle tecnologie assistive. EBIT si configura quindi come una piattaforma fondamentale per il raccordo tra fabbisogni delle imprese, formazione e politiche del lavoro, favorendo l'anticipazione dei trend e la diffusione di competenze strategiche.

Le conclusioni del rapporto convergono su un punto centrale: la qualità dello sviluppo nel terziario dipenderà dalla capacità del sistema di investire nel capitale umano, rafforzando la formazione, l'innovazione organizzativa e la coesione sociale. Le professioni non scompariranno, ma cambieranno contenuto, strumenti e competenze. La sfida per i prossimi dieci anni sarà governare questa trasformazione, evitando che la velocità del cambiamento tecnologico amplifichi le disuguaglianze. La bilateralità, grazie alla sua capacità di coniugare

analisi e intervento, rappresenta un'infrastruttura cruciale per affrontare questa sfida: un luogo dove la conoscenza si traduce in azione, dove la previsione diventa politica attiva, dove la formazione è concepita come diritto e investimento strategico.

Il futuro del terziario italiano e laziale sarà definito dalla capacità di unire innovazione e inclusione, produttività e qualità del lavoro. Governare questa trasformazione significherà rendere la conoscenza il vero motore della competitività e delle pari opportunità. Come sottolinea il Cedefop (2023), non sono le tecnologie a decidere il futuro del lavoro, ma le competenze con cui le persone imparano a gestirle.⁽¹⁾ In questo senso, il sistema dei servizi e la bilateralità italiana possono diventare il cuore di una nuova politica industriale basata su capitale umano, sostenibilità e intelligenza collettiva: una politica capace di trasformare le sfide globali in opportunità concrete di crescita, innovazione e benessere condiviso.

(1) European Centre for the Development of Vocational Training Cedefop, Skills in Transitions: The Way to 2035 (Publications Office, 2023), <https://data.europa.eu/doi/10.2801/438491>.

Il settore terziario in Italia: andamento e sfide odierne

Negli ultimi anni, il settore terziario ha assunto un ruolo sempre più centrale nell'economia italiana, rappresentando una porzione significativa del valore aggiunto e dell'occupazione complessiva del Paese. Secondo i dati dell'Osservatorio Lavoro sul Terziario di Mercato di Confcommercio, a giugno 2023 gli occupati nel terziario ammontavano a oltre 12,7 milioni, pari al 55% del totale nazionale, con una crescita netta di circa 2 milioni di unità rispetto al 2019⁽¹⁾. In termini di unità di lavoro standard (ULA), la quota del settore terziario ha raggiunto il 72,9% nel 2023, con una crescita di oltre 3,3 milioni di posizioni lavorative negli ultimi trent'anni. L'analisi della configurazione interna del terziario evidenzia un'articolazione profonda tra settori ad alta e bassa intensità di conoscenza. Di particolare rilievo è il contributo del terziario di mercato (area Confcommercio), che da solo ha

(1) Confcommercio, *Terziario & Lavoro: Osservatorio Lavoro Confcommercio sul Terziario di Mercato* (Confcommercio, 2024), <https://www.confcommercio.it/documents/20126/4428533/Osservatorio+Lavoro+Confcommercio+sul+Terziario+o+di+Mercato.pdf/bc356f9c-79eb-c6af-d85d-af416972edfd>; Retail & Wholesale EuroCommerce e UNI Europa, «Pact for Skills – Skills Partnership for the Retail Ecosystem», 2022, <https://www.uni-europa.org/wp-content/uploads/sites/3/2022/11/2022.11.29-Skills-Partnership.pdf>.

generato 3,45 milioni di nuovi posti di lavoro nello stesso arco temporale, attestandosi oggi al 50,5% delle ULA totali⁽²⁾. Questa espansione, tuttavia, non è avvenuta in modo uniforme, ma è stata accompagnata da profonde trasformazioni nella struttura delle professioni, nei modelli organizzativi e nella qualità del lavoro, spinte da cambiamenti sistemici come la digitalizzazione, la transizione ecologica, l'invecchiamento demografico e l'evoluzione delle preferenze dei consumatori.

A questa dinamica di trasformazione si è aggiunta, negli ultimi anni, l'instabilità geopolitica legata alla crescente competizione economica tra Stati Uniti e Cina. La cosiddetta "guerra commerciale" ha avuto effetti non trascurabili sul settore terziario europeo, con impatti differenziati tra comparti. Uno degli effetti più evidenti è stato l'aumento dell'incertezza nei servizi legati alla logistica, alla consulenza e all'intermediazione commerciale, a causa delle tensioni sulle catene globali del valore. Il rallentamento del commercio mondiale ha colpito i servizi avanzati connessi all'export manifatturiero, in particolare in settori strategici come l'ICT, i trasporti internazionali e i servizi finanziari. Inoltre, la deviazione delle esportazioni cinesi verso l'Europa, in risposta ai dazi statunitensi, ha intensificato la concorrenza nei mercati europei, mettendo sotto pressione le imprese locali, soprattutto nei settori del commercio al dettaglio e dei servizi legati alla distribuzione⁽³⁾. In Italia, le imprese terziarie più orientate all'internazionalizzazione hanno dovuto riorientare i propri flussi e rafforzare le competenze legate al risk management e alla diversificazione dei mercati di sbocco⁽⁴⁾. Più in generale, la crescente instabilità degli equilibri globali pone il terziario europeo di fronte alla necessità di rafforzare la propria resilienza e adattabilità, attraverso investimenti mirati in innovazione e capitale umano.

(2) Confcommercio, *Terziario & Lavoro: Osservatorio Lavoro Confcommercio sul Terziario di Mercato*.

(3) Adnkronos, «Dazi Usa e Cina, rischio invasione merci in Europa?», Eurofocus | Adnkronos, 28 aprile 2025, <https://eurofocus.adnkronos.com/imprese/dazi-prodotti-cina-stati-uniti-unione-europea/>.

(4) Emilio Rossi et al., «Osservatorio del Terziario ManagerItalia: Terziario e Manifattura: Insieme per la sfida della doppia transizione», Studi e Ricerche Intesa Sanpaolo, 2024, <https://www.manageritalia.it/wp-content/uploads/2024/03/Osservatorio-Terziario-Manageritalia-Report-Terziario-e-Manifattura-marzo-2024.pdf>; Violetta Silvestri, «Come la guerra commerciale USA-Cina impatta sull'Italia», Money.it, 6 febbraio

Questi fattori di contesto, uniti alla crisi pandemica, hanno contribuito ad accelerare tendenze già in atto nel sistema produttivo e occupazionale italiano, amplificandone al tempo stesso i punti di forza e le fragilità strutturali. Tali trasformazioni si sono manifestate con particolare evidenza nel contesto post-pandemico, che ha agito come un acceleratore di tendenze già in atto. L'Italia ha mostrato una certa capacità di adattamento, ma ha anche evidenziato le fragilità strutturali del proprio tessuto produttivo, in particolare nella segmentazione del lavoro e nell'accesso alle competenze strategiche. In questo quadro, il Lazio rappresenta un osservatorio privilegiato per cogliere l'evoluzione di tali dinamiche a livello territoriale. Il Lazio infatti, regione con un'elevata concentrazione di attività terziarie legate al commercio, ai servizi alla persona, al turismo e alla pubblica amministrazione, riflette queste dinamiche in modo emblematico. Nel 2024, ad esempio, sono state registrate oltre 170mila attivazioni contrattuali nel settore terziario laziale, con una prevalenza di assunzioni a tempo determinato a tempo determinato (68,3%), un dato leggermente superiore alla media nazionale⁽⁵⁾. La componente femminile ha mantenuto un ruolo significativo (53,7% delle nuove assunzioni), ma all'interno di un mercato ancora fortemente segmentato, dove il part-time, spesso involontario, coinvolge il 56,7% delle donne contro il 42,5% degli uomini⁽⁶⁾. Il contratto di apprendistato, sebbene potenzialmente strategico, resta scarsamente utilizzato (6,3% delle attivazioni), e persistono disuguaglianze nella qualità dell'occupazione femminile, con minore presenza nelle posizioni apicali e un gap retributivo stimato intorno al 18%⁽⁷⁾. In generale, la retribuzione media mensile netta nel terziario laziale è compresa tra i 1.200 e i 1.300 euro, con valori che scendono sensibilmente sotto i 1.000 euro in caso di contratti part-time o

(5) Silvia Ciucciovino et al., *Evoluzione del mercato del lavoro e delle imprese del Terziario nel territorio di Roma e del Lazio – RAPPORTO 2025 (Dati aggiornati al IV trimestre 2024)* (EBiT Lazio, Osservatori sul Terziario, labchain, Università di Roma Tre, 2025), <https://economia.uniroma3.it/ricerca/laboratori-e-osservatori/laboratorio-osservatori-mercato-del-lavoro-e-contrattazione-collettiva-omdl/>.

(6) Ciucciovino et al., *Evoluzione del mercato del lavoro e delle imprese del Terziario nel territorio di Roma e del Lazio – RAPPORTO 2025 (Dati aggiornati al IV trimestre 2024)*.

(7) Ciucciovino et al., *Evoluzione del mercato del lavoro e delle imprese del Terziario nel territorio di Roma e del Lazio – RAPPORTO 2025 (Dati aggiornati al IV trimestre 2024)*.

nelle microimprese. Il quadro è inoltre segnato da una crescente polarizzazione della domanda di lavoro: aumentano le assunzioni di lavoratori anziani (+9,7%) e stranieri (+6,8%), mentre calano quelle dei giovani (-4,7%) e dei laureati (-15,3%)⁽⁸⁾.

Tuttavia, queste dinamiche del terziario si articolano in modo disomogeneo sul territorio. Roma si conferma un polo attrattivo per capitale umano qualificato, grazie alla concentrazione di istituzioni pubbliche, università, centri di ricerca, attività culturali e imprese dei servizi avanzati, che alimentano la domanda di lavoro ad alta intensità di conoscenza. Il tessuto produttivo romano mostra una maggiore resilienza occupazionale, con un incremento complessivo degli addetti del 3,4% nel 2024, sostenuto dalla domanda nei settori professionali, commerciali e dei servizi alle imprese⁽⁹⁾. Inoltre, a Roma si registra una maggiore incidenza di rapporti stabili rispetto alla media nazionale e regionale, sebbene restino diffuse le forme contrattuali flessibili, come il part-time e il tempo determinato⁽¹⁰⁾. Diversamente, le province interne – in particolare Rieti, Viterbo e Frosinone – mostrano segnali di fragilità. Nel 2024, tutte queste province hanno registrato una contrazione delle imprese attive, con picchi negativi a Rieti (-5%) e Roma stessa (-3%), indicando un tessuto economico più debole e meno dinamico⁽¹¹⁾. Queste aree sono caratterizzate da una prevalenza di microimprese e attività tradizionali, livelli più bassi di digitalizzazione e una maggiore incidenza di contratti a tempo determinato e part-time, che colpiscono in particolare i lavoratori meno qualificati e le donne⁽¹²⁾.

(8) Ciucciovino et al., *Evoluzione del mercato del lavoro e delle imprese del Terziario nel territorio di Roma e del Lazio – RAPPORTO 2025 (Dati aggiornati al IV trimestre 2024)*.

(9) Ciucciovino et al., *Evoluzione del mercato del lavoro e delle imprese del Terziario nel territorio di Roma e del Lazio – RAPPORTO 2025 (Dati aggiornati al IV trimestre 2024)*.

(10) Ciucciovino et al., *Evoluzione del mercato del lavoro e delle imprese del Terziario nel territorio di Roma e del Lazio – RAPPORTO 2025 (Dati aggiornati al IV trimestre 2024)*.

(11) Ciucciovino et al., *Evoluzione del mercato del lavoro e delle imprese del Terziario nel territorio di Roma e del Lazio – RAPPORTO 2025 (Dati aggiornati al IV trimestre 2024)*.

(12) Ciucciovino et al., *Evoluzione del mercato del lavoro e delle imprese del Terziario nel territorio di Roma e del Lazio – RAPPORTO 2025 (Dati aggiornati al IV trimestre 2024)*.

A livello europeo invece, il confronto evidenzia non solo ritardi strutturali, ma anche elementi di forza. L'Italia investe meno di altri Paesi nella formazione continua e nella digitalizzazione delle PMI, ma può contare su un solido sistema di bilateralità e su un'economia dei servizi fortemente intrecciata con la manifattura. In particolare, settori come la meccanica, la farmaceutica e l'automotive mostrano una crescente integrazione con i servizi di mercato (logistica, consulenze tecniche, ICT), che ne sostengono competitività ed export⁽¹³⁾. Questa convergenza tra manifattura e terziario, definita "servitizzazione dell'industria", rappresenta una delle traiettorie chiave per lo sviluppo futuro del sistema produttivo italiano.

La crescente interconnessione tra manifattura e servizi, unita all'accelerazione della digitalizzazione e ai nuovi modelli organizzativi, non solo sta ridefinendo la struttura del settore terziario, ma sta anche trasformando profondamente il tipo di competenze richieste. Le prospettive al 2035 infatti indicano un cambiamento ancora più profondo nel mix delle competenze richieste. Secondo il World Economic Forum, entro il 2027 il 44% delle competenze dei lavoratori sarà soggetto a trasformazioni significative, con una domanda crescente di abilità cognitive complesse – come pensiero analitico e creativo – ma anche di competenze digitali, capacità di adattamento, resilienza e apprendimento continuo⁽¹⁴⁾. Il Cedefop conferma questa tendenza, stimando che oltre l'85% dei posti di lavoro nel terziario richiederà competenze almeno di livello intermedio entro il 2035⁽¹⁵⁾.

In questo scenario, il lavoro su piattaforma, il lavoro da remoto e le nuove forme di ibridazione tra impresa e individuo ridefiniranno ulteriormente i confini delle professioni. L'affermarsi di modelli organizzativi basati sullo smart working e sull'outsourcing digitale ha già dato origine a nuove figure professionali – come il digital customer assistant, il content creator o il community manager – che spesso

(13) Rossi et al., «Osservatorio del Terziario ManagerItalia: Terziario e Manifattura: Insieme per la sfida della doppia transizione».

(14) World Trade Organization, *World Trade Report 2023: Re-Globalization for a Secure, Inclusive and Sustainable Future* (World Trade Organization, 2023), https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtr23_e.htm.

(15) European Centre for the Development of Vocational Training Cedefop, *Skills in Transitions: The Way to 2035* (Publications Office, 2023), <https://data.europa.eu/doi/10.2801/438491>.

operano in zone grigie rispetto alla regolazione contrattuale e al sistema di tutele.

Per affrontare con efficacia queste trasformazioni, sarà necessario rafforzare le politiche attive del lavoro, migliorare il coordinamento tra sistema formativo e imprese, investire nella qualità del lavoro e promuovere modelli contrattuali capaci di coniugare flessibilità e sicurezza. Il sistema della bilateralità, in particolare, può giocare un ruolo chiave nel sostenere la transizione attraverso azioni di formazione, welfare contrattuale e supporto alla ricollocazione dei lavoratori, contribuendo a costruire un terziario moderno, inclusivo e competitivo. È in questo contesto che si inserisce il seguente report, che ha lo scopo di offrire un'analisi dettagliata dell'evoluzione del settore terziario nel Lazio nei prossimi dieci anni, da qui al 2035, mappando non solo i trend emergenti che ne influenzeranno lo sviluppo, ma anche la trasformazione della domanda di lavoro ed i relativi fabbisogni formativi.

Per analizzare l'evoluzione del settore terziario nei prossimi dieci anni, lo studio ha interrogato un **dataset sintetico** generato attraverso un **motore di linguaggio naturale (LLM)** istruito sulla letteratura di riferimento riguardante il settore terziario. È stato quindi creato un **modello predittivo** in grado di esaminare l'andamento del mercato del lavoro nel settore terziario da qui al 2035 per analizzare figure professionali in ascesa e in decrescita e le relative competenze richieste. Per studiare con maggiore precisione le dinamiche occupazionali e professionali del settore terziario, lo studio ha individuato cinque macro-settori che ne rappresentano le principali articolazioni, sulla base dei grandi gruppi professionali del CCNL del settore terziario. Il primo è il **commercio**, che comprende sia le attività all'ingrosso sia al dettaglio, tradizionali e digitali, e costituisce storicamente uno dei pilastri del terziario italiano. Il secondo è quello dei **servizi legati alle ricerche di mercato**, che include le attività di raccolta, analisi e interpretazione dei dati per finalità commerciali e strategiche. Il terzo è il settore dei **servizi di revisione e consulenza aziendale**, che svolge un ruolo cruciale nell'assistenza gestionale, fiscale e legale alle imprese, soprattutto in un contesto di crescente complessità normativa. Seguono i **servizi di Information & Communication Technology (ICT)**, che comprendono lo sviluppo software, i servizi di assistenza tecnica, la gestione delle infrastrutture digitali e l'innovazione tecnologica a supporto dei processi produttivi. Infine, la categoria degli **altri servizi** raccoglie una varietà di attività trasversali, dai servizi personali a quelli culturali e ricreativi, che

completano l'ecosistema terziario contribuendo in modo significativo alla creazione di valore e occupazione. L'attuale configurazione del settore terziario italiano si caratterizza, dunque, per un'estrema eterogeneità: vi convivono attività ad alta intensità di conoscenza, come le consulenze specialistiche, i servizi ICT e le professioni intellettuali, accanto a comparti più tradizionali come la ristorazione, il commercio al dettaglio e i servizi di cura alla persona. I comparti più dinamici sono quelli legati all'innovazione tecnologica e all'export di servizi a valore aggiunto, mentre le attività più convenzionali si trovano oggi a fronteggiare difficoltà legate alla crisi dei consumi, all'inflazione e alla concorrenza delle piattaforme digitali⁽¹⁶⁾. Ai fini dell'analisi tuttavia, questi macro-settori sono stati raggruppati in tre comparti: **commercio, servizi knowledge intensive** (ricerche di mercato, revisione e consulenza aziendale, ICT) e **altri servizi**.

Le dinamiche strutturali e congiunturali del settore terziario delineano un quadro complesso, segnato da profondi cambiamenti nei modelli produttivi e organizzativi. Per comprendere come tali trasformazioni evolveranno nel medio-lungo periodo, è necessario analizzare i fattori di cambiamento che plasmeranno il futuro del settore. Il capitolo seguente approfondisce questi aspetti, soffermandosi sull'impatto dei megatrend globali e delle tendenze settoriali sull'evoluzione del terziario in Italia da qui al 2035.

(16) Rossi et al., «Osservatorio del Terziario ManagerItalia: Terziario e Manifattura: Insieme per la sfida della doppia transizione».

Box 1: Metodologia dello studio predittivo

Il presente studio adotta una metodologia innovativa fondata su un modello predittivo avanzato che integra modelli cognitivi simulativi, tecniche di machine learning, strumenti di natural language processing (NLP) e una fase finale di validazione umana.

Figura 1: Il processo metodologico utilizzato



Il processo metodologico si articola in 4 fasi:

1. **Individuazione dei segnali di cambiamento**, attraverso un'analisi estensiva della letteratura scientifica, settoriale e istituzionale, supportata da modelli linguistici di grandi dimensioni (LLM). Questi sono applicati a fonti testuali non strutturate (report, articoli) al fine di estrarre i principali driver evolutivi nel settore terziario.
2. **Costruzione di un dataset sintetico di profili professionali**, generato tramite simulazioni automatizzate a partire da dati aggregati ufficiali e interrogazioni semantiche guidate (prompting). Il risultato è un insieme ampio e strutturato di oltre 250.000 profili virtuali, che riflettono la possibile evoluzione delle occupazioni nel medio-lungo periodo. Questa fase sostituisce i tradizionali metodi partecipativi (focus group, interviste) con una procedura più scalabile e replicabile.
3. **Addestramento del modello predittivo**, che utilizza algoritmi di machine learning (es. Random Forest, Support Vector Machine, reti neurali) su un corpus integrato di dati reali e sintetici. Il modello stima l'evoluzione attesa della domanda di lavoro e delle competenze, incorporando l'effetto combinato di megatrend, trend settoriali e micro-dinamiche in una prospettiva al 2035.
4. **Mappatura delle competenze emergenti**, realizzata attraverso lo strumento SkillGraph® e tecniche di network analysis. Questo sistema consente di visualizzare non solo le competenze chiave previste in crescita, ma anche le relazioni funzionali tra di esse, offrendo una rappresentazione strategica e interconnessa dei percorsi evolutivi professionali.

L'evoluzione del terziario in Italia: traiettorie di trasformazione e nuovi equilibri

Dopo aver illustrato lo stato attuale del settore terziario e le principali criticità emergenti, questo capitolo propone un'analisi orientata al futuro, con l'obiettivo di ricostruire le **traiettorie evolutive del lavoro terziario in Italia da qui al 2035**, tenendo conto dell'impatto dei megatrend e delle dinamiche settoriali. L'evoluzione del settore sarà infatti attraversata da trasformazioni profonde e pervasivamente trasversali, innescate da **forze globali come l'accelerazione tecnologica, la transizione ecologica, l'invecchiamento demografico e i cambiamenti geopolitici**, ma anche da **microtrend settoriali** che plasmeranno in modo specifico l'organizzazione del lavoro, la natura dei servizi e i modelli occupazionali.

L'analisi si articola in più sezioni: una prima parte è dedicata all'impatto dei megatrend e microtrend sui diversi comparti del terziario (commercio, servizi knowledge intensive e altri servizi), evidenziando le dinamiche specifiche e le tempistiche di trasformazione; una seconda parte approfondisce l'evoluzione della **domanda di lavoro per gruppi professionali**, mettendo in luce fenomeni di polarizzazione tra profili in espansione e ruoli destinati alla contrazione; infine, viene proposta una lettura integrata delle **opportunità e dei rischi**

occupazionali attraverso l'elaborazione di una mappa rischio-opportunità, che permette di definire priorità e strategie di intervento. Questo capitolo offre una visione sistemica e predittiva dell'evoluzione del lavoro terziario, proponendo uno strumento utile per orientare le politiche attive, i percorsi di formazione e le strategie di adattamento delle imprese, in un contesto sempre più fluido, connesso e complesso.

Le professioni oggetto di indagine

Il perimetro dell'indagine è stato definito a partire da un'analisi strutturata delle **oltre 200 professioni** che compongono il settore terziario, con riferimento specifico ai comparti del **commercio**, dei **servizi ad alta intensità di conoscenza** (*knowledge intensive*) e degli **altri servizi**. La selezione delle professioni è stata effettuata integrando le fonti normative e statistiche, in particolare il Contratto Collettivo Nazionale del Terziario, la classificazione delle professioni CP2021 e la tassonomia europea ESCO. Sono state incluse nel campione tutte le professioni riconducibili a questi ambiti che presentano un peso rilevante in termini occupazionali o un'elevata esposizione ai cambiamenti strutturali in atto.

In particolare, è stata operata una distinzione metodologica tra i servizi *knowledge intensive* e gli *altri servizi*, al fine di meglio rappresentare la varietà delle traiettorie evolutive che caratterizzano il terziario, con particolare riferimento alle traiettorie indotte dall'**Intelligenza Artificiale**. I **servizi ad alta intensità di conoscenza** includono attività professionali, scientifiche e tecniche, servizi ICT, servizi legati alla formazione e alla consulenza avanzata, in cui il capitale umano gioca un ruolo centrale e l'innovazione cognitiva è il principale driver competitivo. Gli altri servizi comprendono invece attività a più basso contenuto specialistico o tecnologico, spesso labor-intensive, che spaziano dai servizi alla persona alla logistica, dai pubblici esercizi ai servizi ausiliari alle imprese.

Il dataset complessivo comprende diverse centinaia di profili professionali, ciascuno dei quali è stato mappato attraverso una serie di attributi strutturati: classificazione CP2021, denominazione

standardizzata ESCO, livello contrattuale, settore di appartenenza, e una stima dell'evoluzione prevista al 2035. Quest'ultima è stata ottenuta mediante il modello predittivo SkillGraph®, che restituisce per ogni professione l'andamento medio annuale previsto (2025–2035), il valore cumulato e un'etichetta sintetica del trend evolutivo (ad es. “in espansione stabile”, “in lieve decrescita”).

Questa architettura consente una lettura dinamica del cambiamento, ponendo in relazione ciascuna professione con il proprio grafo di competenze evolutive. L'indagine, quindi, non si limita a descrivere la situazione attuale, ma anticipa le trasformazioni in atto, offrendo una base conoscitiva utile per orientare strategie di sviluppo, politiche formative e interventi di supporto all'occupabilità.

Megatrend e cambiamento: nuove direzioni per il lavoro terziario

Nel prossimo decennio, il settore terziario sarà interessato da una trasformazione profonda e trasversale, guidata da una serie di megatrend globali che impatteranno in maniera differenziata i comparti di commercio, ICT, consulenza aziendale, ricerche di mercato e altri servizi professionali. Come si evince dal grafico seguente (figura 2), secondo i dati del modello predittivo, l'accelerazione tecnologica, la transizione ecologica, l'evoluzione demografica e i cambiamenti geopolitici rappresentano le coordinate principali di questo scenario in rapida evoluzione.

Box 2: Valutazione dell'impatto dei trend

L'impatto dei megatrend sul mercato del lavoro terziario è stato stimato mediante un modello predittivo multilivello, costruito su un'architettura ibrida che combina tecnologie di intelligenza artificiale (Large Language Models), mappe cognitive fuzzy (Fuzzy Cognitive Maps) e analisi semantica condotta su fonti qualificate. Ogni megatrend, trend e microtrend è stato associato a uno o più comparti professionali del terziario – commercio, servizi di ricerca

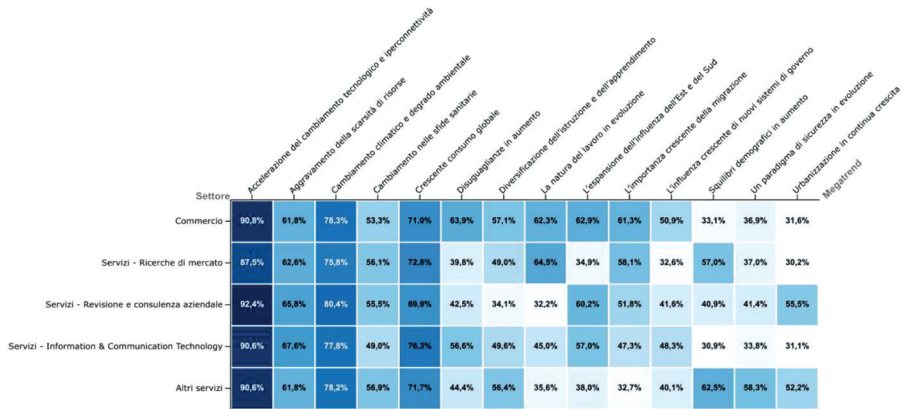
di mercato, consulenza e revisione aziendale, information & communication technology (ICT), altri servizi – secondo tre parametri fondamentali:

- **Intensità dell'impatto** (0–100),
- **Orizzonte temporale** (breve, medio, lungo termine),
- **Direzione dell'effetto** (crescita, stabilità, declino).

L'utilizzo delle Fuzzy Cognitive Maps ha consentito di simulare scenari evolutivi del settore, modellando il comportamento del sistema occupazionale al variare delle condizioni esogene, come ad esempio l'introduzione di tecnologie digitali avanzate, l'inasprimento delle disuguaglianze sociali o la pressione della transizione green. Il modello ha generato un indice aggregato di impatto predittivo, utilizzato per costruire mappe di rischio e opportunità per ciascun settore, tenendo conto anche delle relazioni e interdipendenze tra i diversi trend in atto.

Il megatrend con il maggiore impatto stimato, come largamente atteso, riguarda **l'accelerazione del cambiamento tecnologico e l'iperconnettività**, con percentuali di incidenza molto elevate in tutti i sotto – settori: 92,4% nella consulenza aziendale, 90,8% nel commercio, 90,6% nell'ICT e negli altri servizi, e 87,5% nelle ricerche di mercato. Questi dati confermano che l'automazione, l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione costituiranno fattori chiave di ristrutturazione dell'organizzazione del lavoro e della composizione delle competenze richieste. In particolare, le imprese ICT vedranno l'adozione massiva di tecnologie smart, mentre nel commercio si assisterà a una progressiva ibridazione tra canali fisici e digitali.

Figura 2: Impatto dei megatrend sul terziario



Parallelamente, la spinta verso la **sostenibilità ambientale** avrà un impatto sostanziale, in particolare nella consulenza (80,4%) e nel commercio (78,3%). I servizi dovranno adattarsi non solo per supportare la transizione ecologica dei clienti, ma anche per riorientare i propri modelli interni verso pratiche a basse emissioni, green procurement e trasparenza ESG (Environmental, Social, and Governance). Anche gli altri settori presentano valori superiori al 75%, segno che il cambiamento climatico sarà un elemento centrale nella riconfigurazione strategica dell'intero terziario.

Un altro driver significativo è rappresentato dal **crescente consumo globale**, che tocca punte del 76,3% nell'ICT e supera il 71% negli altri comparti. Questa tendenza evidenzia l'espansione dei mercati e la crescita della domanda di servizi digitali, consulenziali e di ricerca, orientati sempre più al comportamento del consumatore internazionale e ai mercati emergenti. Di pari passo, aumenta l'esposizione alle **sfide sanitarie** e al rischio sistemico: il 56,9% degli operatori degli "altri servizi" e oltre il 55% nella consulenza e nelle ricerche di mercato indicano un impatto rilevante, segno di una maggiore attenzione verso il benessere organizzativo e la prevenzione.

Non meno rilevante è la pressione derivante dalle **disuguaglianze sociali**. Il commercio (63,9%) è il settore più esposto, con effetti diretti sulle politiche occupazionali, sui prezzi e sulla capacità di attrarre e trattenere manodopera. Seguono l'ICT (56,6%) e, con un peso minore, la consulenza (42,5%) e le ricerche di mercato (39,8%), segnalando una sfida più latente ma non meno rilevante anche nei settori del terziario avanzato.

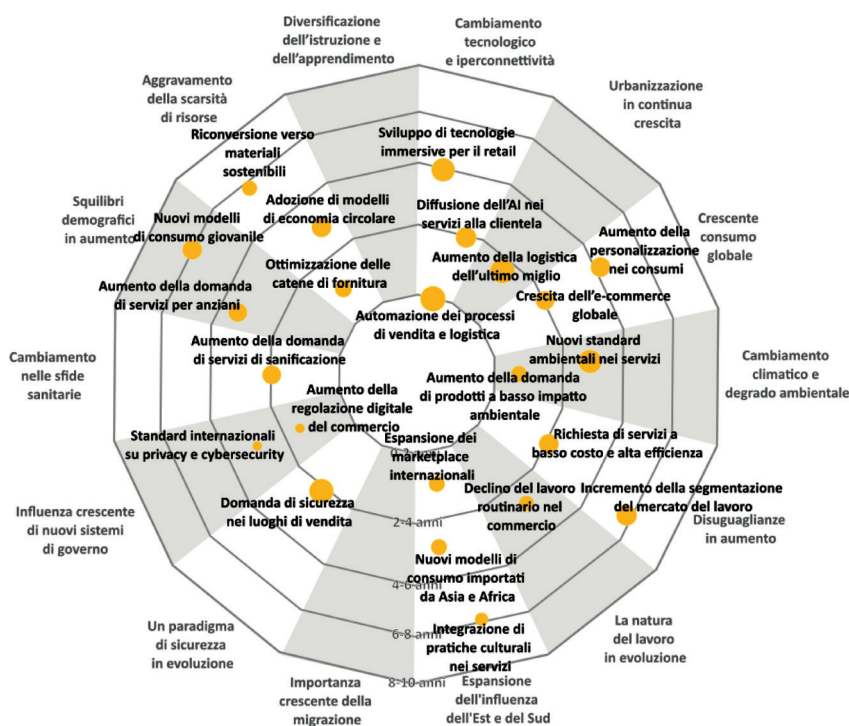
L'evoluzione del lavoro e delle sue forme è un altro trend trasversale. I servizi di ricerca di mercato segnala l'impatto più alto (64,5%), seguita dal commercio (62,3%). Questo suggerisce che la crescente remotizzazione delle attività, l'ibridazione dei ruoli e la ricerca di flessibilità saranno temi dominanti nei prossimi anni, spingendo le imprese ad adattare l'organizzazione interna e a investire in nuove forme di leadership e gestione delle risorse umane.

Infine, alcuni trend più trascurati ma non meno rilevanti meritano attenzione. La **migrazione** è vista come un fattore importante nel commercio (61,3%) e nella ricerca di mercato (58,1%), riflettendo una maggiore mobilità dei lavoratori e una rinnovata centralità dei servizi di integrazione. Allo stesso modo, gli **squilibri demografici** raggiungono il 62,5% negli altri servizi e il 57% nelle ricerche di mercato, suggerendo un impatto crescente dell'invecchiamento della popolazione sull'offerta di servizi sanitari, formativi e di welfare aziendale.

Mentre i **megatrend** rappresentano grandi direttrici di cambiamento globale, di lungo periodo e ad ampio impatto, che attraversano settori, territori e sistemi economici, i **microtrend** sono le **manifestazioni concrete, specifiche e settoriali** dei megatrend. L'analisi dei microtrend che influenzeranno il settore terziario tra il 2025 e il 2035 evidenzia un panorama evolutivo articolato, scandito da impatti differenziati nel tempo e per intensità (figura 3). I primi segnali di trasformazione sono già visibili nel breve termine, e si concentrano in particolare sulla **sicurezza, la sanificazione e i nuovi modelli organizzativi del lavoro**. Tra questi, la domanda di sicurezza nei luoghi di vendita registra un impatto molto elevato (0,737), seguita dall'aumento dei servizi di sanificazione (0,610), eredità diretta dell'esperienza pandemica. Anche la diffusione del lavoro ibrido, sebbene con un impatto moderato (0,503), rappresenta un cambiamento strutturale nella gestione delle risorse umane e nella relazione tra lavoratore, spazio e tempo di lavoro.

Nei successivi due anni, tra il 2025 e il 2027, si prevede una **fase di intensificazione** dei cambiamenti, in cui numerosi microtrend convergono nel ridisegnare i modelli di offerta e servizio. L'automazione dei processi di vendita e logistica emerge come uno dei fattori trainanti, con un impatto tra i più elevati in assoluto (0,907), seguita dalla diffusione dell'e-commerce globale (0,762), dalla crescente domanda di prodotti a basso impatto ambientale (0,742) e di servizi ad alta efficienza e basso costo (0,721). Questi trend non solo riflettono una pressione sui modelli operativi delle imprese, ma spingono anche verso una **trasformazione profonda della customer experience**, più digitalizzata, rapida e sostenibile.

Contemporaneamente, si osserva una **rilevante ristrutturazione interna dei servizi**, con l'introduzione di tecnologie di sorveglianza (0,632), una maggiore attenzione alla cybersecurity (0,588) e un rafforzamento delle soft skills (0,586), sempre più centrali nelle interazioni professionali. La **riprogettazione organizzativa** è ulteriormente evidenziata dalla diffusione della formazione continua (0,507), dall'espansione del lavoro autonomo e freelance (0,506) e dalla digitalizzazione dell'assistenza sanitaria (0,480). L'insieme di questi segnali indica un settore che si frammenta, si ibrida e si riconfigura intorno a nuovi standard operativi e formativi.

Figura 3: Microtrend del settore terziario nei prossimi 10 anni (2025-2035)

A partire dal 2028 circa, i microtrend iniziano ad assumere una dimensione più **strutturale e sistemica**, con l'emergere di bisogni sociali e ambientali di medio periodo. Tra questi spiccano l'adozione dell'intelligenza artificiale nei servizi alla clientela (0,826), l'introduzione di nuovi standard ambientali (0,822), e la crescita della domanda di servizi per la popolazione anziana (0,774). La crescente digitalizzazione, l'espansione dei marketplace internazionali (0,698) e l'adozione di modelli di economia circolare (0,670) delineano un ecosistema terziario in cui **complessità, personalizzazione e sostenibilità** saranno i criteri guida. Emergono anche nuove sensibilità culturali, come l'aumento dei servizi interculturali (0,553), la domanda di formazione linguistica (0,454) e l'integrazione della salute mentale tra le dimensioni professionali (0,669), segno che le imprese dovranno attrezzarsi per rispondere non solo a esigenze tecniche, ma anche a bisogni relazionali e psicosociali.

Il periodo 2030-2031 è contraddistinto da trasformazioni più **radicali e cumulative**. Tra i microtrend più impattanti troviamo lo sviluppo di tecnologie immersive per il retail (0,851), la ristrutturazione

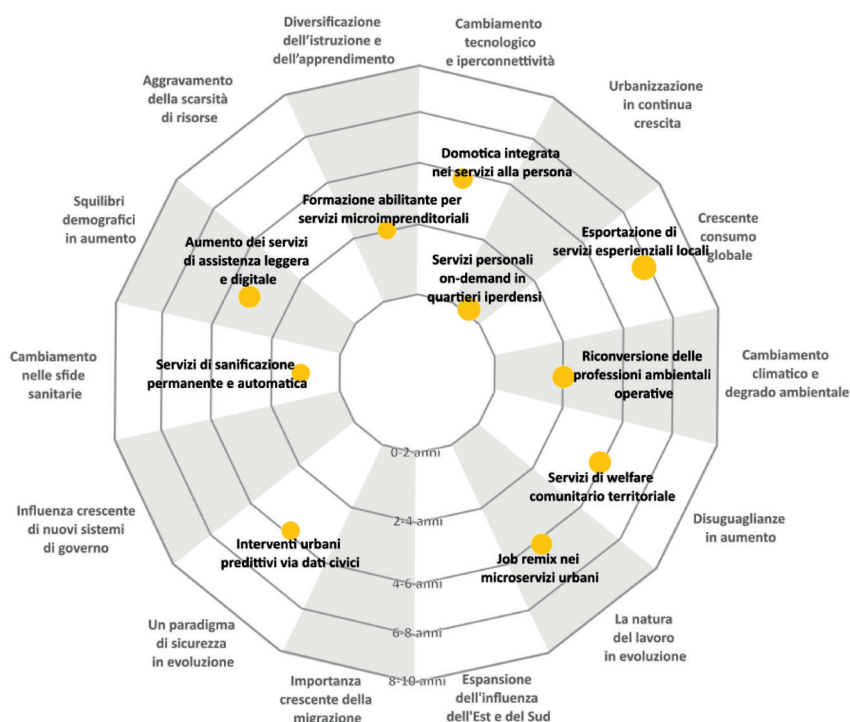
dei consumi giovanili (0,817), la riconversione dei format distributivi in chiave sostenibile (0,765) e l'internazionalizzazione delle imprese di servizi (0,736). L'ingresso di nuovi modelli di consumo importati da Asia e Africa (0,685), il ripensamento dei materiali (0,631) e la crescente segmentazione del mercato del lavoro (0,751) segnalano **un'evoluzione globale, tecnologica e valoriale**, che ridefinirà non solo le competenze richieste, ma anche le modalità di fruizione e produzione dei servizi. Infine, a partire dal 2033, si prevede un **consolidamento di dinamiche demografiche e culturali profonde**.

La migrazione interna verso le città (0,784) e l'integrazione di pratiche culturali nei servizi (0,613) rappresentano le due principali direttrici di cambiamento, che richiederanno al settore terziario una crescente capacità di adattamento territoriale e una gestione avanzata della diversità culturale.

Settore del commercio

Attraverso il modello predittivo, è possibile stimare l'impatto dei singoli microtrend specifici ad ogni settore e l'orizzonte temporale in cui inizieranno ad essere significativi. Ad esempio, per quanto riguarda il settore del **commercio** all'interno del terziario, la sua evoluzione tra il 2025 e il 2035 sarà fortemente influenzata da una serie di microtrend ad alto impatto che coinvolgeranno sia l'esperienza di acquisto, sia l'organizzazione dei modelli distributivi. I dati analizzati mostrano un **intreccio di trasformazioni tecnologiche, organizzative e ambientali**, che ridisegneranno i format del retail, la logistica urbana e le modalità di interazione con il cliente.

Figura 4: Microtrend del settore del commercio nei prossimi 10 anni (2025–2035)



Nel breve periodo (entro 2 anni), ad esempio, si assisterà a una forte spinta verso l'**automazione dei punti vendita**: il microtrend del *retail automatizzato full self-service*, con un impatto pari a **0,894**, rappresenta uno dei segnali più forti di questa fase. Sarà accompagnato dall'adozione di **monitoraggio smart dei consumi** (0,734), dalla **digitalizzazione degli standard sanitari nei processi distributivi** (0,711) e dall'organizzazione dei **turni di lavoro tramite AI predittiva** (0,769), a conferma che il cambiamento investirà tanto le dimensioni operative quanto quelle organizzative. Si delinea quindi un **retail più intelligente, automatizzato e sensibile ai temi della sicurezza e dell'efficienza**.

Nel medio termine (entro 4 anni), si rafforzeranno **modelli distributivi alternativi** e a maggiore flessibilità. L'emergere di **marketplace iperlocali per micro-nicchie** (0,821) e di **canali low-cost ultraflessibili** (0,764) segnala la crescente domanda di **prossimità e adattabilità**, in risposta alla frammentazione dei consumi e alla pressione

inflazionistica. Allo stesso tempo, guadagna terreno il **commercio basato su filiere circolari** (0,742), orientato a ridurre gli sprechi e integrare logiche di riuso e sostenibilità. Questa fase sarà decisiva per il **ripensamento strategico dei modelli di offerta**, in un contesto di crescente attenzione alla personalizzazione, alla trasparenza e alla sostenibilità.

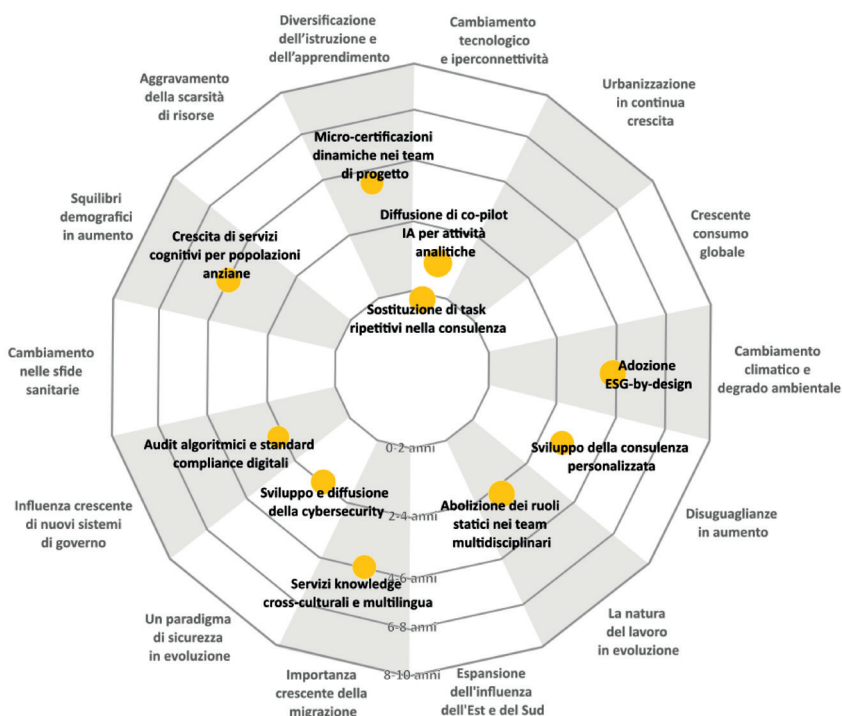
Guardando al lungo termine (entro 6 anni), il commercio entrerà in una nuova era esperienziale e ambientale. Con un impatto pari a **0,838**, il *retail immersivo in ambienti di realtà aumentata* promette di trasformare l'esperienza d'acquisto in un processo **coinvolgente, sensoriale e ibrido** tra fisico e digitale. Parallelamente, si svilupperanno **forme di micro-retail su ruote**, mobili e temporanee, pensate per **quartieri a mobilità ridotta** (0,711), e crescerà la **logistica a impatto zero nelle aree urbane** (0,793), segnando il passaggio verso un **sistema di distribuzione urbano sostenibile e capillare**.

Secondo i dati del modello predittivo, il settore del commercio sarà quindi interessato da un'evoluzione a più velocità, che investirà allo stesso tempo **tecnologie, modelli di servizio e relazioni di prossimità**. Di conseguenza, le imprese dovranno adattarsi con rapidità, investendo in innovazione, automazione e sostenibilità, ma anche ripensando l'organizzazione del lavoro e le competenze necessarie per governare un contesto sempre più dinamico e frammentato.

Settore dei servizi knowledge intensive

Per quanto riguarda il settore dei **servizi knowledge intensive**, che include ricerche di mercato, revisione e consulenza aziendale e servizi ICT, l'evoluzione prevista tra il 2025 e il 2035 sarà guidata da un'accelerazione nell'integrazione tra intelligenza artificiale, sostenibilità digitale e riorganizzazione dei modelli di lavoro. I dati evidenziano come le trasformazioni coinvolgeranno non solo gli strumenti e i contenuti della consulenza avanzata, ma anche la **struttura interna dei team professionali**, la **forma della certificazione delle competenze** e la **natura dei servizi erogati**.

Figura 5: Microtrend del settore dei servizi knowledge intensive nei prossimi 10 anni (2025-2035)



Nel breve termine (entro 2 anni), il cambiamento sarà fortemente trainato dall'intelligenza artificiale. La **diffusione di co-pilot IA per attività analitiche** raggiunge un impatto di **0,912**, il più alto del settore, a indicare che l'adozione di strumenti di AI generativa e assistiva trasformerà radicalmente le modalità con cui si elaborano dati e si supportano decisioni strategiche. A questa si affianca la **sostituzione di task ripetitivi nella consulenza** (0,851), che porterà a una progressiva automazione delle attività standard, liberando spazio per il lavoro cognitivo ad alto valore aggiunto. La **cybersecurity**, con un impatto stimato a 0,741, diventa componente essenziale della nuova infrastruttura professionale, assumendo un ruolo trasversale nella gestione dei dati, della reputazione e della compliance normativa. Guardando al medio periodo (entro 4 anni), emergono trend che ridisegnano in profondità il **modello operativo e culturale** dei servizi knowledge intensive. Il più rilevante è l'**abolizione dei ruoli statici nei team multidisciplinari** (0,816), che segna il superamento della rigida

divisione gerarchica a favore di strutture agili e interfunzionali, in cui le competenze sono mobilitate secondo logiche di flessibilità e collaborazione. In parallelo, si sviluppano **sistemi di micro-certificazione dinamica** (0,799), pensati per riconoscere competenze acquisite in contesti progettuali agili, e si rafforza la **personalizzazione della consulenza** (0,763), che risponde a clienti con bisogni sempre più sofisticati. Anche gli **audit algoritmici** (0,788) si diffonderanno, introducendo sistemi automatizzati per il monitoraggio e la conformità, in risposta alla complessità normativa e al bisogno di accountability digitale.

Nel lungo periodo (entro 6 anni), si prevede una maturazione di dinamiche già in atto, con una chiara convergenza tra **sostenibilità, accessibilità e inclusione culturale**. L'**adozione di architetture digitali ESG-by-design** (0,845) guiderà la progettazione di soluzioni native alla sostenibilità, mentre si amplierà l'offerta di **servizi cognitivi per popolazioni anziane** (0,733), favorendo l'accessibilità di contenuti complessi attraverso interfacce intelligenti. In questo stesso orizzonte temporale si affermeranno anche i **servizi knowledge cross-culturali e multilingua** (0,778), riflesso di una crescente internazionalizzazione della domanda e della necessità di adattare la consulenza a contesti linguistici e culturali diversificati.

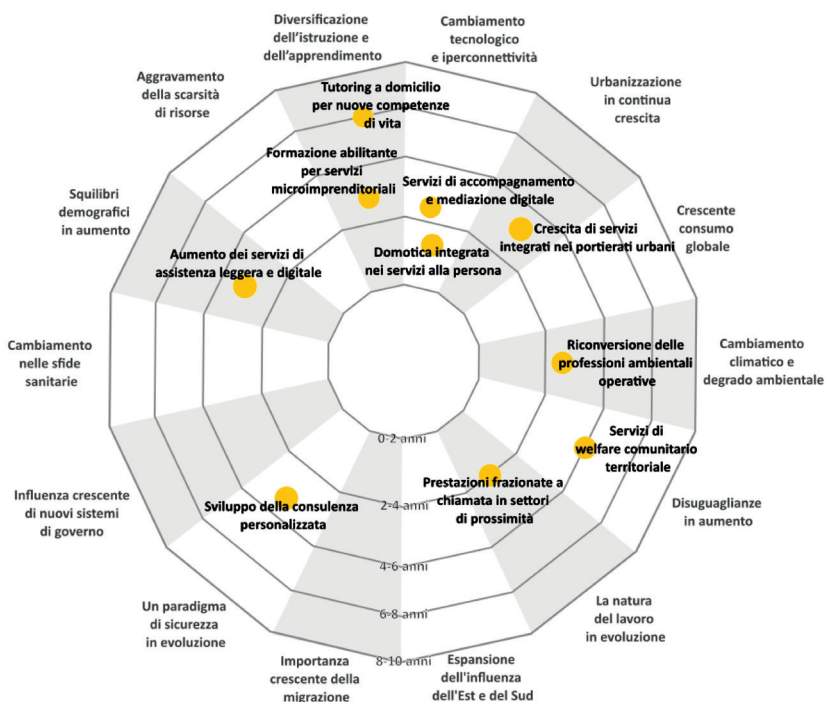
Confrontando il settore del commercio e quello dei servizi knowledge intensive sono evidenti due traiettorie evolutive differenti ma complementari. Il commercio è guidato principalmente da **trasformazioni tecnologiche tangibili**, come l'automazione dei punti vendita, la logistica sostenibile e l'adozione di format retail innovativi, che impattano direttamente l'esperienza d'acquisto e l'organizzazione degli spazi fisici. I servizi knowledge intensive, invece, si muovono su un piano più **immateriale e cognitivo**, dove a trasformarsi sono le modalità di analisi, progettazione e consulenza, grazie all'adozione dell'intelligenza artificiale, della personalizzazione avanzata e della riorganizzazione fluida dei team. Mentre il commercio reinventa la relazione con il consumatore, i servizi knowledge intensive ridisegnano i processi e le competenze alla base della produzione di conoscenza.

Settore degli Altri servizi

Nel settore degli **altri servizi**, i microtrend in atto delineano una trasformazione orientata a maggiore **personalizzazione, digitalizzazione e flessibilità operativa**. I dati evidenziano una dinamica in cui l'innovazione tecnologica si intreccia con il lavoro relazionale, dando forma a nuovi modelli professionali e organizzativi.

Nel breve periodo (entro 2 anni), si affermano trend legati alla **frammentazione e flessibilizzazione del lavoro**. Le *prestazioni frazionate a chiamata* (impatto 0,735) mostrano la diffusione di modelli iper-flessibili per micro-servizi domiciliari, spesso legati all'assistenza e alla manutenzione minuta. A questa dinamica si accompagna l'emergere di **profili di accompagnamento e mediazione digitale** (0,763), fondamentali per aiutare cittadini e utenti fragili a interagire con piattaforme digitali, pubbliche o private. Questi segnali indicano che il lavoro nei servizi sta diventando **più modulare, agile e centrato sulla relazione personalizzata**.

Figura 6: Microtrend del settore degli altri servizi nei prossimi 10 anni (2025-2035)



Nel medio periodo (entro 4 anni), il settore vedrà un'espansione dei servizi di **prossimità integrati e relazionali**, spesso veicolati da nuove infrastrutture ibride tra fisico e digitale. È il caso della **crescita dei servizi nei portierati urbani** (0,812), che tornano ad assumere un ruolo centrale nella gestione di logistica, socialità e supporto digitale nei grandi complessi residenziali. Allo stesso tempo, si prevede un **rafforzamento dei servizi di assistenza leggera combinata con strumenti digitali** (0,788), e l'emergere di **figure di guardiania smart e relazionale** (0,754), in grado di coniugare presenza fisica, accoglienza e uso di strumenti digitali di sorveglianza. In questa fase si rafforzeranno anche percorsi di **tutoring a domicilio** per adulti (0,746), rivolti allo sviluppo di nuove competenze di vita, dalla salute alla sostenibilità, fino all'educazione finanziaria.

In parallelo, si svilupperanno strategie di **attivazione occupazionale e microimprenditorialità**. La *formazione abilitante per servizi locali* (0,725) sarà cruciale per sostenere il lavoro autonomo nei territori, favorendo l'inclusione di nuove figure professionali nei servizi personali e sociali. Si tratta di un processo che risponde all'emergere di nuove fragilità e alla necessità di **ricostruire reti di welfare comunitario e prossimità operativa**, come dimostrano anche i **servizi di welfare territoriale** (0,739), in crescita entro i prossimi 6 anni.

Sul fronte tecnologico, nel lungo periodo (entro 6 anni) si affermerà in particolare l'**integrazione della domotica nei servizi alla persona** (0,762), con impatti importanti sulla gestione dell'autonomia domestica e l'accessibilità dell'assistenza. Parallelamente, la **riconversione delle professioni ambientali operative** (0,781) in chiave di monitoraggio sostenibile e gestione intelligente degli spazi completerà un'evoluzione in cui sostenibilità ambientale, digitalizzazione e inclusione si incontrano.

Il settore "altri servizi" è destinato quindi a diventare **sempre più connesso, adattivo e orientato alla cura di prossimità**, attraverso una rete di micro-professioni e nuovi ruoli ibridi. Rispetto agli altri comparti del terziario, quello degli **altri servizi** si caratterizza per una trasformazione più orientata alla **prossimità territoriale, alla dimensione relazionale e alla coesione sociale**. A differenza del **commercio**, dove i microtrend sono dominati da processi di automazione, logistica avanzata e customer experience immersiva, gli altri servizi si evolvono intorno a modelli flessibili e ibridi che rispondono a bisogni quotidiani, spesso legati a fragilità sociali o nuovi stili di vita urbani. Allo stesso modo, se nei **servizi knowledge intensive** la trasformazione è guidata da innovazioni digitali ad alto contenuto

cognitivo, come l'intelligenza artificiale, la personalizzazione della consulenza o la riorganizzazione agile dei team, nel settore degli altri servizi le tecnologie si integrano per potenziare l'accessibilità, l'autonomia e la rete locale, con un impatto diretto sul benessere diffuso. Si tratta quindi di un'evoluzione meno orientata all'efficienza competitiva e più al **valore sociale della prossimità**, alla cura e alla rigenerazione dei legami comunitari.

Occupazione terziaria: rischi, opportunità e direttrici evolutive

L'analisi prospettica del mercato del lavoro nel settore terziario da qui al 2035 restituisce un quadro articolato, segnato da dinamiche eterogenee tra comparti e profili professionali (figura 7). Secondo le stime del modello predittivo, il **50% delle professioni del terziario sarà interessato da un andamento negativo nei prossimi dieci anni**: di queste, il 28% è destinato a entrare in una fase di "decrescita" graduale, mentre un ulteriore 22% andrà incontro a una "forte decrescita", suggerendo una contrazione strutturale della domanda dovuta a fattori come l'automazione, la digitalizzazione dei servizi e la razionalizzazione dei modelli organizzativi.

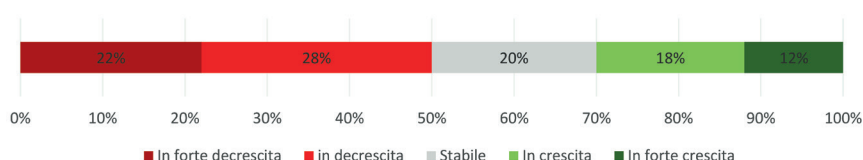
Nonostante questa tendenza regressiva per metà del settore, circa un quinto delle professioni secondo i dati si manterranno stabili (20%), evidenziando una tenuta occupazionale in quei ruoli che, pur non essendo in espansione, continueranno a essere necessari per la gestione ordinaria delle attività terziarie. Si tratta in genere di profili a medio livello di qualificazione e con competenze trasversali, difficilmente automatizzabili ma anche poco soggetti a innovazione.

In parallelo, il restante 30% delle professioni appare orientato verso una fase espansiva. In particolare, il **18% delle figure professionali sarà "in crescita"**, mentre un ulteriore **12%** è atteso entrare in una fase di "**forte crescita**", legata alla diffusione delle tecnologie digitali, alla transizione verde, all'invecchiamento demografico e alla domanda di servizi a elevato contenuto cognitivo. I segmenti più dinamici saranno quelli legati all'Information & Communication Technology, alla consulenza aziendale e ai servizi avanzati di ricerca e analisi, che beneficeranno della crescente

domanda di supporto strategico, automazione dei processi e innovazione organizzativa.

Nel complesso quindi, **il mercato del lavoro terziario al 2035 sarà fortemente polarizzato**: da un lato, una quota consistente di professioni sarà soggetta a contrazione o obsolescenza; dall'altro, emergeranno nuovi spazi di occupazione qualificata, trainati dall'ibridazione delle competenze, dall'interazione uomo-macchina e dalla capacità dei sistemi produttivi di adattarsi a una domanda sempre più complessa e fluida.

Figura 7: Domanda di lavoro complessiva



Come mostra il grafico seguente (figura 8), l'evoluzione della domanda di lavoro nel settore terziario da qui al 2035 presenta andamenti profondamente differenziati a seconda del gruppo professionale considerato, restituendo un quadro occupazionale polarizzato tra profili ad alta qualificazione in espansione e mansioni routinarie o manuali in forte contrazione.

Box 3: Analisi del futuro della domanda di lavoro

La previsione della domanda di lavoro nel settore terziario è stata sviluppata attraverso un modello predittivo supervisionato, costruito su un dataset sintetico contenente oltre **250.000 profili professionali**. Questi profili sono stati generati tramite simulazioni basate su modelli di linguaggio (LLM), alimentati da fonti documentali qualificate come politiche pubbliche, letteratura scientifica e dati provenienti dal sistema informativo Excelsior.

Il modello adotta un approccio di tipo ensemble, combinando tre classi di algoritmi (**Random Forest**, **Support Vector Machine (SVM)** e **reti neurali multilivello**) in un sistema di classificazione robusto, in cui ciascun algoritmo contribuisce con un peso specifico alla decisione finale. La fusione dei risultati avviene secondo una logica di majority voting, ottimizzata tramite tecniche di cross-validation per garantire la massima affidabilità delle previsioni.

Le variabili in input comprendono sia caratteristiche strutturali (settore di appartenenza, profilo professionale, livello di istruzione, area geografica), sia indicatori di impatto dei trend emergenti, come digitalizzazione, sostenibilità

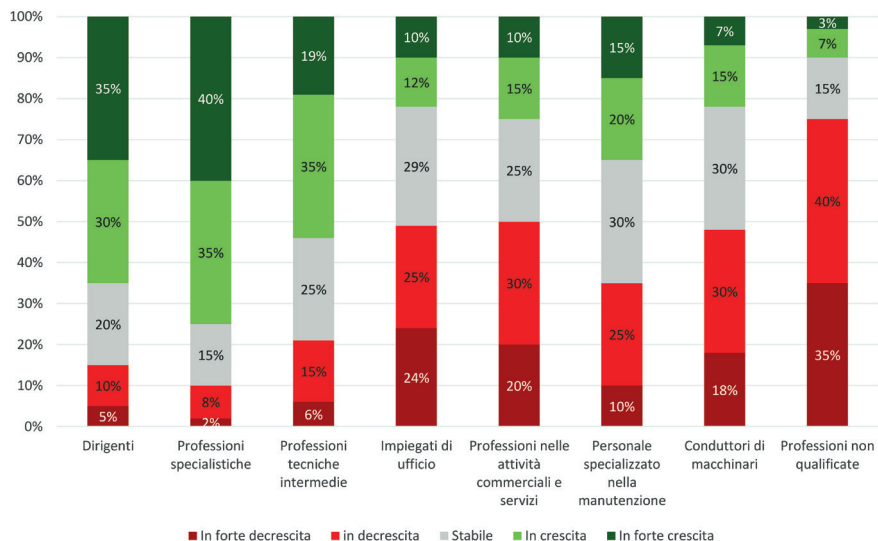
e invecchiamento demografico. A queste si aggiungono segnali deboli ed emergenti, estratti dalla letteratura di settore tramite Natural Language Processing (NLP).

Il modello classifica ogni figura professionale in cinque categorie di previsione della domanda:

- **In forte crescita:** aumento previsto della domanda > +15%;
- **In crescita:** aumento compreso tra +5% e +15%;
- **Stabile:** variazione compresa tra -5% e +5%;
- **In decrescita:** calo previsto tra -5% e -15%;
- **In forte decrescita:** calo previsto superiore al -15%.

Le soglie utilizzate per la classificazione sono state definite sulla base di benchmark storici e validate attraverso un confronto con proiezioni settoriali consolidate.

Figura 8: Domanda di lavoro per grande gruppo professionale



Le prospettive più positive si registrano per i **dirigenti** e le **professioni specialistiche**, dove rispettivamente il 35% e il 40% delle posizioni è atteso in forte crescita, mentre un ulteriore 30% (per i dirigenti) e 35% (per gli specialisti) sarà in crescita. Solo una piccola parte di queste professioni sarà soggetta a riduzione: appena il 5% dei ruoli dirigenziali è stimato in forte decrescita, e solo il 2% per gli specialisti. Queste previsioni segnalano chiaramente l'aumento della domanda di profili con elevata capacità decisionale, competenze gestionali avanzate e specializzazione tecnica, in particolare nei settori strategici dell'ICT, dell'innovazione organizzativa e della consulenza.

Le **professioni tecniche intermedie** mostrano un andamento positivo, ma meno netto: il 35% è previsto in crescita e il 19% in forte crescita, a fronte di un 15% in decrescita e un 6% in forte decrescita. Il dato conferma la solidità occupazionale di questi ruoli, spesso centrati su competenze operative e digitali, ma anche la loro maggiore esposizione a processi di automazione parziale.

Dinamiche più complesse emergono invece per le professioni di **impiegati di ufficio e commerciali**, storicamente centrali nel terziario. Gli impiegati d'ufficio vedranno il 25% dei ruoli in decrescita e un ulteriore 24% in forte decrescita, mentre solo il 12% sarà in forte crescita. Analogamente, le professioni commerciali e nei servizi avranno il 30% delle posizioni in decrescita, il 20% in forte decrescita, e appena il 10% in forte crescita. Questi dati riflettono l'impatto dell'automazione e della digitalizzazione dei processi amministrativi, così come l'ascesa dei canali di vendita digitali, che riducono la necessità di personale addetto alle interazioni tradizionali.

Un andamento ancora più critico riguarda i gruppi professionali legati ad attività manuali e a bassa qualificazione. Il **personale specializzato nella manutenzione** e i **conduttori di macchinari** mostrano rispettivamente il 25% e il 30% delle posizioni in decrescita, e il 10% e il 18% in forte decrescita. Solo una minima parte è in forte crescita (15% e 7%). La situazione è ancora più marcata per le **professioni non qualificate**, dove ben il 40% dei ruoli è previsto in decrescita e il 35% in forte decrescita. Solo il 3% di queste professioni mostra segni di forte crescita, a indicare un declino strutturale legato alla sostituibilità tecnologica e alla progressiva rarefazione di mansioni a basso valore aggiunto.

In linea con altri studi riguardanti l'evoluzione del mercato del lavoro in altri settori⁽¹⁷⁾⁽¹⁸⁾, i dati del modello predittivo evidenziano quindi che nei prossimi dieci anni il mercato del lavoro terziario sarà guidato da una domanda crescente di profili altamente qualificati, dotati di competenze digitali, manageriali e specialistiche, mentre le mansioni standardizzabili, esecutive o non qualificate vedranno una significativa riduzione. La sfida principale sarà dunque quella di favorire percorsi di riconversione professionale e aggiornamento continuo, capaci di accompagnare la transizione verso un'occupazione più qualificata, flessibile e orientata all'innovazione.

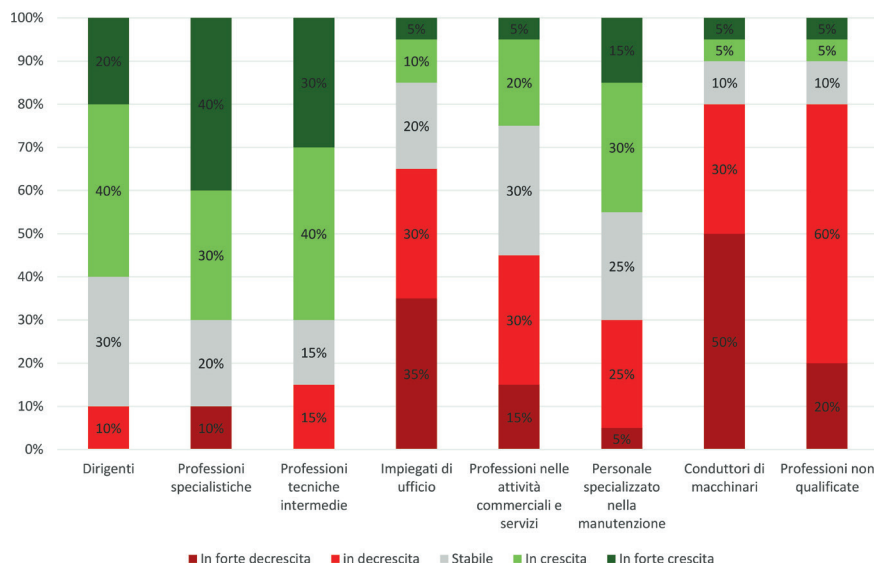
Analizzando il contesto specifico del settore del commercio, l'evoluzione prevista della domanda di lavoro nel settore del **commercio** per il periodo 2025–2035 (figura 9) mostra una **forte polarizzazione tra figure ad alta qualificazione in crescita e profili esecutivi in contrazione**, riflettendo l'impatto della digitalizzazione, dell'automazione e della riorganizzazione dei modelli di vendita.

Settore del commercio

I **dirigenti** rappresentano uno dei gruppi più dinamici: il 40% delle posizioni è previsto in crescita, e un ulteriore 20% in forte crescita. Solo il 10% sarà in calo e nessuna posizione è attesa in forte decrescita. Questo trend segnala un rafforzamento del bisogno di **leadership gestionale e strategica**, soprattutto in contesti multicanale e digitalizzati, dove la capacità decisionale assume un ruolo cruciale.

(17) Ente Bilaterale Turismo della Regione Lazio, Professioni e competenze nel settore del Turismo nel Lazio: modello predittivo e analisi dei processi di trasformazione del lavoro fino al 2035, maggio 2025.

(18) Federchimica Assobiotech e EY, *Il futuro di professioni e competenze nel biotech*, con un contributo di ITLogiX (2025), <https://assobiotech.federchimica.it/attivita/c3%a0dati-e-analisi/biotecnologie>; Federchimica Assobiotech et al., *Quale futuro per le competenze nel settore biotech?* (2022), https://assobiotech.federchimica.it/docs/default-source/default-document-library/2022-05-09_report-futuro-delle-competenze-nel-settore-biotech_20307ce2e8f6d69b48e9b8bf97f1f7eda188.pdf?sfvrsn=d26e20eb_0; EY et al., *Il Futuro delle Competenze in Italia, JOB 2030*, con un contributo di IT-LogiX (EY, 2021), https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/it_it/news/2021/february/ey-report-professioni.pdf.

Figura 9: Domanda di lavoro nel settore commercio per grande gruppo professionale 2025-2035

Anche le **professioni specialistiche** mostrano una tendenza espansiva: il 30% è in crescita e il 40% in forte crescita, a fronte di appena un 10% in forte decrescita. Questi dati indicano una **domanda crescente di competenze verticali e settoriali**, legate ad analisi dati, marketing digitale, logistica avanzata e strategia di mercato. In parallelo, le **professioni tecniche intermedie** godono di buone prospettive, con il 40% in crescita e il 30% in forte crescita. Nonostante il 15% sia previsto in decrescita, il saldo complessivo è nettamente positivo, a conferma del ruolo strategico delle figure operative specializzate nel supporto alla trasformazione digitale dei punti vendita.

Al contrario, la situazione appare critica per gli **impiegati di ufficio**, dove ben il 35% delle posizioni è previsto in forte decrescita e un altro 30% in decrescita. Solo il 15% risulterebbe in espansione (10% in crescita e 5% in forte crescita). Questo andamento riflette l'effetto dell'**automazione dei processi amministrativi** e della progressiva riduzione delle funzioni tradizionali di back-office.

Anche le **professioni nelle attività commerciali e nei servizi**, pur restando centrali nel settore, mostrano segnali di contrazione: il 45% delle posizioni è in decrescita (15% in forte decrescita e 30% in decrescita), mentre solo il 25% mostra una traiettoria positiva. È probabile

che la diffusione dell'e-commerce e dei canali digitali stia modificando profondamente le modalità di relazione con il cliente, riducendo la domanda per profili legati alla vendita tradizionale.

Un quadro più bilanciato riguarda il **personale specializzato nella manutenzione**, dove il 30% delle posizioni è in crescita e il 15% in forte crescita. Tuttavia, il 30% resta in contrazione. Questo indica una **richiesta selettiva di competenze tecniche aggiornate**, in grado di gestire impianti e infrastrutture retail automatizzate.

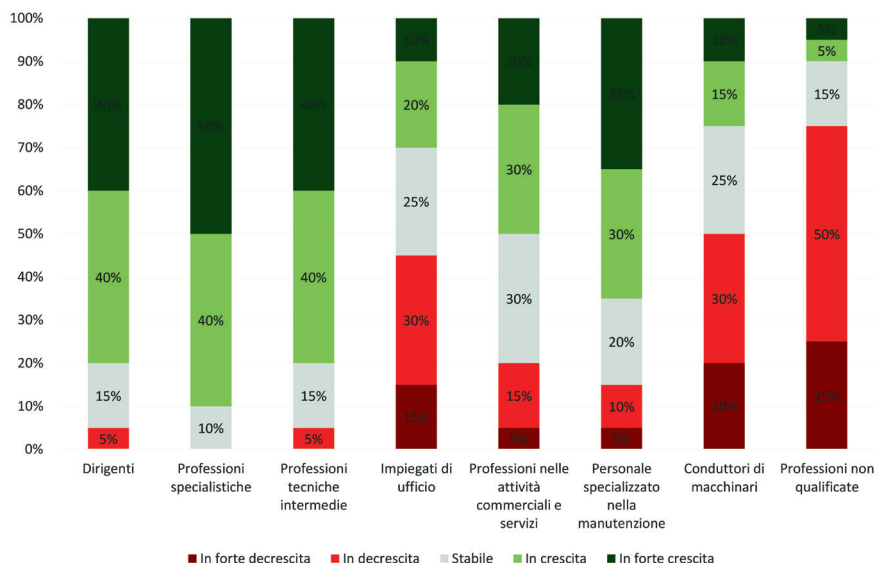
Situazione decisamente più critica per i **conduttori di macchinari**, con il 50% delle posizioni in forte decrescita e il 30% in decrescita, mentre solo un 10% è previsto stabile o in crescita. Le **professioni non qualificate** seguono un andamento analogo: il 60% sarà in decrescita e il 20% in forte decrescita. Questi dati confermano una **progressiva marginalizzazione delle mansioni a bassa qualificazione**, sempre più sostituite da tecnologie automatizzate o esternalizzate.

In generale, i dati relativi al settore del **commercio** confermano e, in parte, accentuano le tendenze rilevate per il settore terziario nel suo complesso. Anche in questo settore si osserva una **polarizzazione netta** tra profili ad alta qualificazione in espansione (come dirigenti e specialisti, con il 60% e il 70% delle posizioni in crescita o forte crescita) e **mansioni esecutive o a bassa qualificazione in forte contrazione**, come impiegati d'ufficio, conduttori di macchinari e professioni non qualificate, per le quali oltre la metà delle posizioni è prevista in decrescita o forte decrescita. Rispetto al terziario in generale, però, nel commercio il declino di ruoli routinari e manuali appare **più marcato e concentrato**, riflesso diretto dell'automazione dei processi di vendita e della diffusione di soluzioni self-service e digitali. In parallelo, l'espansione dei profili manageriali e tecnici segnala un'elevata **domanda di capacità gestionali, digitali e strategiche**, a conferma che la trasformazione del commercio non è solo tecnologica, ma anche organizzativa.

Settore dei servizi knowledge intensive

Nel settore dei **servizi knowledge intensive**, l'evoluzione della domanda di lavoro da qui al 2035 si configura come **decisamente più orientata alla crescita**, in linea con quanto previsto per i settori a maggiore contenuto cognitivo e digitale.

Figura 10: Domanda di lavoro nel settore servizi knowledge intensive per grande gruppo professionale 2025-2035



I dati mostrano una **forte espansione delle professioni altamente qualificate**, in particolare per i **dirigenti** e le **professioni specialistiche**, per i quali ben l'80% delle posizioni è stimato in crescita (40% in crescita e 40% in forte crescita per i primi, 40% e 50% rispettivamente per i secondi), a fronte di livelli trascurabili di decrescita. Questo quadro riflette una domanda sempre più forte di competenze manageriali, strategiche e analitiche in grado di governare la trasformazione digitale, la gestione della conoscenza e la complessità organizzativa.

Anche le **professioni tecniche intermedie** presentano una tendenza espansiva significativa: l'80% delle posizioni è previsto in crescita o forte crescita, con solo un 5% in lieve contrazione. Ciò indica il rafforzamento di ruoli operativi specializzati che, pur non essendo dirigenziali, risultano fondamentali per l'implementazione di soluzioni tecnologiche, l'analisi dei dati e il supporto ai processi decisionali.

Al contrario, gli **impiegati di ufficio** e le **professioni non qualificate** continuano a evidenziare segnali di difficoltà. Per i primi, il 45% delle posizioni sarà in decrescita (15% forte e 30% graduale), e solo il 30% in espansione. Per le seconde, ben il 75% è previsto in contrazione, con appena il 10% in crescita. Questi dati confermano una tendenza strutturale alla **sostituibilità delle mansioni standardizzate**, accentuata

dall'automazione e dalla diffusione di strumenti digitali self-service nei servizi a contenuto informativo o esecutivo.

Un andamento più bilanciato riguarda le **professioni nelle attività commerciali e di servizio** e il **personale specializzato nella manutenzione**, che mostrano una distribuzione più equilibrata tra crescita e decrescita. Tuttavia, anche qui prevale una dinamica evolutiva positiva: per il personale tecnico, il 65% delle posizioni sarà in crescita, e per le attività di servizio il dato si attesta comunque al 50%.

Infine, i **conduttori di macchinari**, pur marginali nel settore knowledge intensive, evidenziano un 50% complessivo di posizioni in decrescita, con un saldo negativo analogo a quello delle professioni a bassa qualificazione. Ciò segnala la difficoltà di questi ruoli a mantenere rilevanza in un settore centrato sull'informazione, l'intelligenza artificiale e la conoscenza specialistica.

Rispetto al settore del **commercio** e al **settore terziario nel suo complesso**, i **servizi knowledge intensive** si distinguono per una traiettoria occupazionale **decisamente più orientata alla crescita**, in particolare per le professioni ad alta qualificazione. Mentre nel commercio si osserva una forte contrazione delle professioni esecutive e di front-line, e nel terziario in generale circa il 50% delle professioni è atteso in declino, nei servizi knowledge intensive prevale una **domanda crescente di profili specialistici, tecnici e manageriali**, con tassi di decrescita trascurabili. Questo settore conferma quindi il suo ruolo di **motore cognitivo e strategico** del terziario, più resiliente agli effetti dell'automazione e maggiormente trainato dalla trasformazione digitale, dall'intelligenza artificiale e dalla domanda di consulenza avanzata.

Settore degli Altri servizi

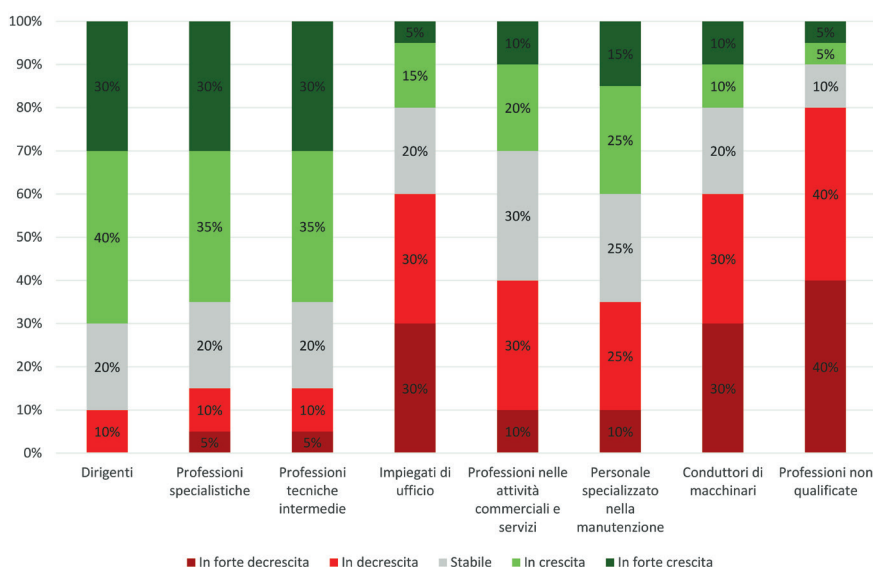
Nel settore degli **altri servizi**, l'evoluzione della domanda di lavoro da qui al 2035 presenta un quadro variegato, che riflette le specificità di un settore ampio, radicato territorialmente e spesso orientato alla prossimità sociale. A emergere è una **doppia tendenza**: da un lato, la **crescita significativa delle professioni ad alta qualificazione**, dall'altro, la **contrazione marcata delle mansioni routinarie o meno specializzate**.

I **dirigenti** e le **professioni specialistiche** mostrano prospettive decisamente positive: per i primi, il 70% delle posizioni è previsto in

crescita o forte crescita, e solo il 10% in calo; per i secondi, il dato è pressoché identico, con un 65% in crescita complessiva e solo un 15% in decrescita. Le **professioni tecniche intermedie** seguono la stessa traiettoria, con il 65% delle posizioni in espansione, a fronte di appena un 15% in contrazione. Questo indica un rafforzamento della **domanda di competenze tecniche, gestionali e relazionali**, utili per gestire servizi innovativi, digitali e personalizzati.

Al contrario, gli **impiegati di ufficio** e le **professioni non qualificate** si trovano in una situazione critica: per i primi, il 60% delle posizioni sarà in decrescita (30% in forte decrescita), mentre per i secondi il dato sale all'80%, con solo un 10% complessivamente in crescita. Anche i **conduttori di macchinari** registrano un bilancio negativo: il 60% in decrescita e appena il 20% in espansione. Si tratta di profili esposti all'automazione, alla riduzione della domanda e alla trasformazione dei modelli organizzativi, che nel contesto degli altri servizi si traducono spesso in **funzioni meno necessarie o superate**.

Figura 11: Domanda di lavoro nel settore altri servizi per grande gruppo professionale 2025-2035



Un andamento più bilanciato si osserva per le **professioni nelle attività commerciali e di servizio**, dove il 40% è previsto in crescita (tra crescita e forte crescita), ma il 40% è al contempo in decrescita. Simile

l'equilibrio per il **personale specializzato nella manutenzione**, che mostra una distribuzione quasi omogenea tra crescita (40%), stabilità (25%) e decrescita (35%). Queste figure, spesso legate alla gestione operativa di contesti fisici (spazi comuni, assistenza tecnica, manutenzione), risultano **ancora necessarie ma in trasformazione**, con un fabbisogno crescente di aggiornamento delle competenze.

Rispetto al **settore terziario nel suo complesso**, il settore degli **altri servizi** riflette pienamente la tendenza alla polarizzazione tra professioni in espansione e profili a rischio di obsolescenza, ma con alcune specificità. Come nel commercio, anche qui le **professioni meno qualificate e gli impiegati d'ufficio** mostrano alti livelli di decrescita, ma il declino è più marcato, raggiungendo l'80% per le professioni non qualificate. Tuttavia, a differenza del commercio, dove l'espansione è limitata ai vertici manageriali e tecnici, negli altri servizi si osserva una **crescita più diffusa anche tra le professioni intermedie e di servizio**, legate alla prossimità, all'assistenza e alla digitalizzazione dei servizi alla persona. Rispetto ai **servizi knowledge intensive** invece, dove la crescita è quasi interamente concentrata su profili specialistici e altamente digitalizzati, gli altri servizi presentano una **dinamica più eterogenea e sociale**, combinando innovazione con prossimità territoriale e nuovi bisogni comunitari.

Rischi e opportunità per il settore terziario al 2035

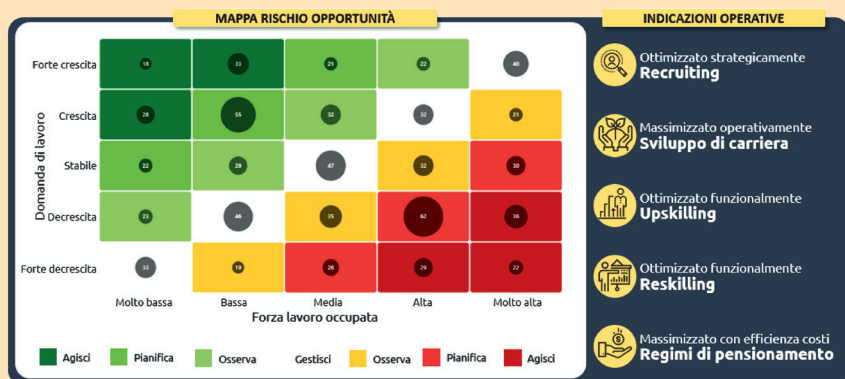
L'evoluzione del mercato del lavoro nel settore terziario da qui al 2035 può essere efficacemente interpretata attraverso una mappa rischio-opportunità che incrocia due variabili fondamentali: la **domanda futura di lavoro** (da forte decrescita a forte crescita), su un orizzonte decennale (2025-2035), e la **forza lavoro attualmente impiegata** (da molto bassa a molto alta). L'intersezione di questi due assi genera **sette zone strategiche**, ciascuna rappresentativa di un diverso equilibrio tra rischio e opportunità. Di conseguenza, a ogni zona corrisponde un diverso tipo di azione da attivare, in un'ottica di pianificazione adattiva, resiliente e sostenibile.

Box 4: Costruire la mappa rischio-opportunità

La **mappa rischio-opportunità** è uno strumento visuale che sintetizza la vulnerabilità e il potenziale di trasformazione delle oltre 400 professioni analizzate nel settore terziario. Ogni professione è posizionata in base a due dimensioni: il livello di rischio (automazione, obsolescenza, declino della domanda) e quello di opportunità (innovazione, crescita prevista, rilevanza strategica).

Questa mappa consente non solo di comprendere lo stato evolutivo delle professioni, ma anche di suggerire **azioni differenziate** in base alla loro posizione. Le professioni sono infatti suddivise in sette zone, ciascuna associata a una parola chiave operativa (Agisci, Pianifica, Osserva, Governa), ma è possibile leggere al loro interno anche una **mappa di azioni formative e strategiche**:

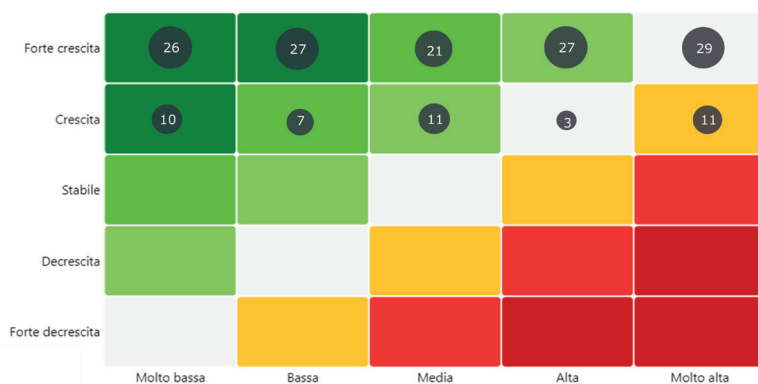
- **Zona 1 – AGISCI** (Alta diffusione, forte decrescita): si tratta di professioni molto presenti ma destinate a un rapido declino. Qui l'azione consigliata è il reskilling strutturale, cioè un percorso di riconversione profonda verso nuovi ambiti professionali. In questa zona, le imprese devono attivare interventi tempestivi per accompagnare la transizione, anche tramite incentivi o percorsi guidati.
- **Zona 7 – AGISCI (Bassa diffusione, forte crescita)**: queste professioni sono ancora poco diffuse ma promettono un'espansione significativa. L'azione chiave è il recruiting mirato, unito a programmi di sviluppo di carriera per attrarre e trattenere talenti in ambiti innovativi. È anche la zona dove ha senso investire in sperimentazione e incubazione di nuove professionalità.
- **Zone 2 e 6 – PIANIFICA**: qui si trovano professioni che stanno evolvendo lentamente (verso la crescita o il declino). L'azione suggerita è l'upskilling, ovvero l'aggiornamento delle competenze esistenti per allinearsi alle nuove richieste del mercato. Le imprese dovrebbero pianificare percorsi gradualmente di rafforzamento delle skill più strategiche.
- **Zone 3 e 5 – OSSERVA**: in queste aree si trovano professioni apparentemente stabili ma esposte a dinamiche che potrebbero rapidamente evolvere. L'azione più efficace è il monitoraggio continuo e l'attivazione di microlearning o percorsi modulari per aumentare la prontezza al cambiamento senza sovraccaricare i lavoratori.
- **Zona 4 – GOVERNA**: rappresenta il nucleo stabile del sistema professionale. Qui le azioni si concentrano sul miglioramento delle condizioni di lavoro, la valorizzazione interna e la costruzione di percorsi di carriera progressiva, capaci di mantenere motivazione, attrattività e competenze aggiornate nel tempo.



La **mappa rischio-opportunità** non è solo uno strumento analitico ma anche un supporto operativo per la pianificazione strategica delle risorse umane. A partire dalla sua lettura, imprese, enti di formazione e decisori pubblici possono costruire strategie differenziate, orientate a sostenere l'innovazione, prevenire le crisi occupazionali e accompagnare il cambiamento in modo mirato e sostenibile.

Partendo dalle aree più critiche, la **zona 1** raccoglie le **professioni oggi molto diffuse ma per le quali si prevede un forte calo della domanda**. Questi ruoli, spesso legati ad attività ripetitive o manuali, rischiano di essere espulsi rapidamente dal mercato. È qui che l'azione strategica da attuare è un chiaro **AGISCI**: occorre intervenire con urgenza tramite **reskilling strutturale**, ovvero percorsi di riconversione profonda verso ambiti professionali emergenti. Le imprese, in particolare, devono attivare interventi tempestivi, anche tramite incentivi e accompagnamento guidato, per evitare effetti di esclusione e salvaguardare il capitale umano coinvolto.

Figura 12: Mappa rischio-opportunità del settore terziario



Diametralmente opposta, la **zona 7** rappresenta il cuore delle **opportunità del futuro**: professioni ancora scarsamente diffuse, ma per le quali si prevede una crescita occupazionale molto significativa. Con ben 53 professioni in questa categoria, questa zona è il luogo ideale per **AGIRE in senso proattivo**, promuovendo **recruiting mirato** e

investimenti in **programmi di sviluppo di carriera**. È anche il terreno fertile per la sperimentazione di nuove professionalità, l'innovazione organizzativa e l'incubazione di figure oggi ancora in formazione. Politiche di attrazione e retention dei talenti saranno decisive per cogliere il pieno potenziale di questa fascia.

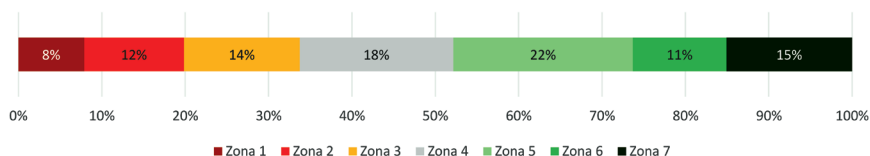
Tra le zone intermedie, la **zona 2** e la **zona 6** presentano dinamiche lente ma in evoluzione, che richiedono azioni strategiche basate sulla **PIANIFICAZIONE**. Nella zona 2 troviamo **professioni in declino ma con una forza lavoro ancora molto ampia**, mentre nella zona 6 si collocano **figure in crescita ma con occupazione solo moderata**. In entrambi i casi, è cruciale attivare percorsi di **upskilling**, ovvero aggiornamento delle competenze esistenti, per mantenere competitività e allineamento con le nuove esigenze del mercato. Le imprese dovrebbero investire in programmi di rafforzamento graduale delle skill più strategiche, integrando formazione tecnica, digitale e manageriale.

Passando alle **zone 3 e 5**, troviamo **professioni stabili o in leggera decrescita**, con livelli di occupazione bassi o medi. Si tratta di ruoli in apparente equilibrio, ma **potenzialmente esposti a variazioni improvvise**. In questi casi, l'azione più efficace è **OSSERVA**: serve un **monitoraggio continuo** delle tendenze e l'attivazione di percorsi leggeri di **microlearning o formazione modulare**, capaci di aumentare la prontezza al cambiamento senza sovraccaricare i lavoratori. Questo approccio incrementale consente di mantenere aggiornate le competenze senza disorientare chi opera in ruoli tradizionali o routinari.

Infine, la **zona 4** rappresenta il **nucleo stabile del sistema professionale terziario**, dove si concentrano professioni con occupazione elevata e domanda costante. Il rischio è contenuto, ma non va trascurato: l'eccessiva stabilità può infatti generare staticità e perdita di motivazione. In quest'area, la parola d'ordine è **GOVERNA**. Le azioni strategiche dovrebbero concentrarsi sul **miglioramento della qualità del lavoro**, attraverso la valorizzazione delle carriere interne, la mobilità orizzontale e verticale e la costruzione di percorsi di crescita progressiva. L'obiettivo è mantenere alto il livello di competenze e attrattività nel tempo, evitando la routine e la dispersione di professionalità consolidate.

La figura seguente mostra la ripartizione delle professioni del settore terziario nelle sette zone di rischio della mappa rischio-opportunità.

Figura 13: Ripartizione delle professioni del settore terziario nelle 7 zone di rischio-opportunità



La distribuzione delle professioni del settore terziario nelle sette zone della mappa rischio-opportunità (figura 13) evidenzia un equilibrio dinamico tra stabilità, crescita e rischio. Quasi la metà delle professioni (**48%**) si concentra nelle **zone 5, 6 e 7**, ovvero in contesti a **basso rischio con potenziale di consolidamento o espansione**: si tratta di figure già consolidate o emergenti, che richiedono azioni di valorizzazione, formazione mirata e attrazione di nuovi talenti. Al tempo stesso, un **32%** delle professioni ricade nelle **zone 1, 2 e 3**, caratterizzate da traiettorie di **declino** e maggiore vulnerabilità occupazionale, per le quali sono urgenti interventi di reskilling, upskilling o transizione guidata. Infine, il **18%** si colloca nella **zona 4**, il cuore stabile del sistema professionale, che necessita di politiche orientate al miglioramento delle condizioni di lavoro, alla crescita interna e alla prevenzione dell'obsolescenza. La mappa rischio-opportunità mostra un settore in profonda trasformazione, dove convivono declino ed innovazione. Governare questo cambiamento richiederà visione strategica, investimenti mirati ed un forte coordinamento tra imprese, istituzioni e sistema formativo.

Competenze emergenti, obsolescenza e nuove professioni nel settore terziario

Come evidenziato nei capitoli precedenti, l'evoluzione del settore terziario sarà plasmata da trasformazioni profonde e trasversali che interessano sia la composizione della domanda di lavoro sia la natura delle competenze richieste. La transizione digitale, la riconfigurazione sostenibile dei modelli produttivi, l'ibridazione dei ruoli professionali e l'invecchiamento della popolazione sono solo alcune delle dinamiche sistemiche che stanno modificando strutturalmente il profilo delle professioni e il funzionamento dei sistemi formativi. In questo scenario, il tema delle competenze si pone al centro del cambiamento, non più come semplice adattamento alle tecnologie emergenti, ma come nodo strategico per la competitività, l'inclusione e la resilienza del settore terziario.

Questo capitolo approfondisce **l'evoluzione degli skillset nel terziario** italiano, con un focus particolare sulla regione Lazio, utilizzando l'approccio predittivo del modello **SkillGraph®**, in grado di restituire una rappresentazione reticolare e dinamica delle competenze professionali. L'analisi evidenzia un netto spostamento verso **skill ad alta**

intensità digitale, strategica e relazionale, a scapito di competenze operative routinarie e facilmente automatizzabili. Vengono identificati i cluster di competenze in ascesa e quelli soggetti a obsolescenza, delineando le traiettorie future delle figure professionali nei tre comparti analizzati: commercio, servizi knowledge intensive e altri servizi.

Particolare attenzione è dedicata al fenomeno dello **skill mismatch**, ovvero il disallineamento tra competenze richieste dal mercato e competenze effettivamente acquisite nei diversi percorsi formativi. Attraverso la valutazione predittiva dei mismatch per contenuto e struttura, distinta per **scuola secondaria, ITS, università triennale e magistrale**, il capitolo evidenzia le filiere formative più efficaci e quelle più esposte al rischio di **obsolescenza educativa**. Emergono dati preoccupanti relativi all'**overskilling** e all'**overeducation**, soprattutto nei percorsi liceali e universitari, mentre gli ITS si confermano come canale formativo più reattivo alle esigenze del mercato del lavoro terziario.

Infine, il capitolo esplora le dinamiche di **obsolescenza delle competenze** e i processi di **nascita di nuove professioni**, analizzando tre principali meccanismi evolutivi: distacco, fusione e ibridazione. Viene così messa in luce la progressiva affermazione di figure ibride e inter-settoriali – come l'AI-Augmented Customer Advisor, l'Omnichannel Service Strategist o il Sustainability Impact Analyst – che incarnano la convergenza tra tecnologia, relazione e sostenibilità. La riflessione si chiude con un focus sulla riorganizzazione dell'offerta formativa e sull'urgenza di ripensare i modelli di apprendimento in chiave di life-long learning, inteso non più come opzione individuale, ma come infrastruttura strutturale per l'adattamento continuo a un mercato del lavoro in rapida trasformazione.

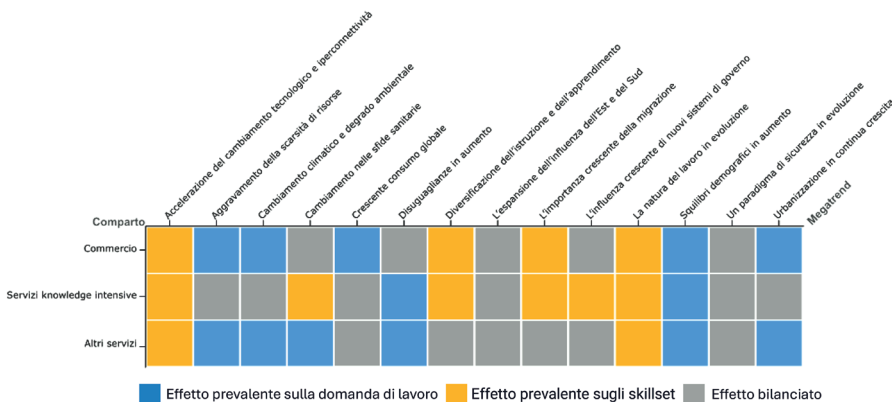
L'evoluzione degli skillset

L'analisi dell'impatto dei megatrend sui comparti del settore terziario nei prossimi dieci anni restituisce un quadro articolato, dove la natura dell'effetto (sulla **trasformazione degli skillset**, sulla **domanda di lavoro** o un **effetto bilanciato**) varia significativamente a seconda

del settore e del megatrend considerato. Come mostra la figura seguente (figura 14), a livello generale, emerge un **duplice movimento**: da un lato, megatrend che determinano cambiamenti profondi nelle competenze richieste; dall'altro, fenomeni che influiscono direttamente sulla quantità e composizione dell'occupazione nei diversi comparti.

In tutti e tre i comparti – commercio, servizi knowledge intensive e altri servizi – **l'accelerazione tecnologica e l'iperconnettività** ha un impatto convergente: in ciascun caso, l'effetto prevalente riguarda la **trasformazione degli skillset**, segnalando una transizione ormai consolidata verso profili professionali digitalizzati e competenze aggiornate, indipendentemente dalla natura del servizio. Analogo consenso si registra anche per il megatrend legato alla **natura del lavoro in evoluzione**, che in ogni settore mostra un impatto prevalente sulle competenze: il lavoro diventa più fluido, ibrido, e la capacità di adattamento assume centralità trasversale.

Figura 14: Effetto prevalente dei megatrend sui comparti del terziario



Differenze più marcate emergono osservando altri megatrend. Il **settore del commercio** mostra una **maggiore esposizione agli effetti sulla domanda di lavoro**, in particolare rispetto al **cambiamento climatico**, all'**urbanizzazione**, all'**aggravarsi della scarsità di risorse** e al **crescente consumo globale**. Questo segnala una forte sensibilità ai fenomeni che modificano i modelli di consumo, la logistica e l'organizzazione degli spazi commerciali. Tuttavia, il commercio è anche interessato da una significativa trasformazione degli skillset, come

nel caso della **diversificazione dell'istruzione** o della **migrazione**, che richiedono un aggiornamento dei profili a contatto con la clientela e un adattamento delle competenze interculturali.

Nel caso dei **servizi knowledge intensive**, si osserva una **predominanza di effetti sugli skillset**, in linea con la natura cognitiva e ad alto contenuto professionale del settore. I megatrend relativi alla **diversificazione dell'apprendimento**, alla **crescente rilevanza della governance** e alla **trasformazione sanitaria** influenzano in modo marcato le competenze richieste, più che la quantità di occupazione. Tuttavia, non mancano elementi che impattano anche la domanda di lavoro, come gli **squilibri demografici** o le **disuguaglianze in aumento**, che stanno generando nuove funzioni nei servizi avanzati, ad esempio nella consulenza socio-sanitaria o nella gestione della privacy e della sicurezza.

Il settore degli **altri servizi**, infine, mostra un equilibrio più **centrato sulla domanda di lavoro**, con numerosi megatrend che generano nuove necessità occupazionali piuttosto che una trasformazione qualitativa delle competenze. È il caso del **cambiamento climatico**, della **scarsità di risorse**, delle **disuguaglianze**, dell'**urbanizzazione** e delle **sfide sanitarie**, tutti fattori che determinano un aumento della richiesta di servizi di prossimità, assistenza e supporto alla cittadinanza. Tuttavia, anche qui alcuni megatrend impattano gli skillset, in particolare quelli legati alla digitalizzazione, alla migrazione e alla natura stessa del lavoro, segnalando una crescente necessità di **competenze ibride**, a cavallo tra tecnologia e relazione sociale.

I dati del modello predittivo evidenziano quindi dinamiche differenziate tra i comparti del terziario: il commercio mostra una maggiore vulnerabilità quantitativa, i servizi knowledge intensive puntano sulla qualità delle competenze, mentre gli altri servizi si collocano in uno spazio intermedio, dove l'espansione della domanda di lavoro convive con l'evoluzione dei profili richiesti. Questa diversità impone strategie mirate di policy, formazione e riconversione, calibrate su specifici equilibri tra quantità e qualità del lavoro.

Box 5: SkillGraph® - un modello reticolare per comprendere l'evoluzione delle competenze

In questo studio, l'evoluzione delle competenze nel settore terziario è analizzata attraverso **SkillGraph®**, uno strumento avanzato di modellazione reticolare che supera l'approccio tradizionale basato sulla visione delle competenze come elementi isolati. Per ciascuna professione, SkillGraph® costruisce una rappresentazione a grafo (rete) in cui le competenze sono visualizzate come nodi, ognuno associato a un livello di complessità, mentre i **collegamenti tra i nodi** (archi) descrivono le relazioni di influenza reciproca e il contributo che la loro combinazione genera all'interno dei contesti lavorativi reali.



Il modello si basa su un **motore di intelligenza artificiale** che analizza in chiave semantica le interconnessioni implicite tra le tre dimensioni dello standard europeo **ESCO**: Occupations, Skills e Qualifications. A partire da queste analisi, SkillGraph® restituisce una visione delle professioni come **ecosistemi dinamici di competenze**, in continua evoluzione.

Le relazioni emerse sono ulteriormente affinate tramite tecniche di Natural Language Processing (NLP) applicate a dati in tempo reale, tratti dalle principali piattaforme di recruiting e da fonti online qualificate per il settore. Questo consente di integrare il framework teorico con evidenze aggiornate provenienti direttamente dal mercato del lavoro.

Nel caso del terziario, SkillGraph® offre tre vantaggi strategici:

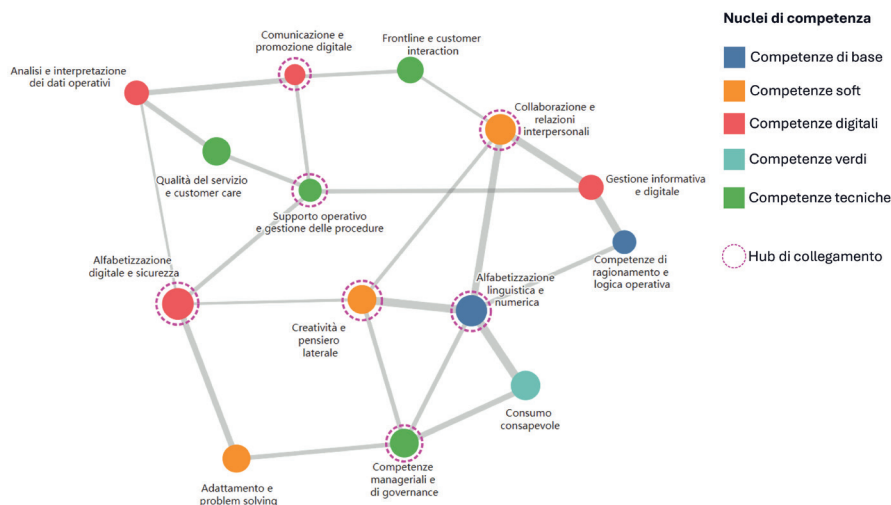
- **Capacità predittiva sull'evoluzione delle competenze:** grazie all'analisi semantica dei profili professionali, lo strumento permette di anticipare i fabbisogni futuri e orientare imprese e istituzioni nella pianificazione delle risorse umane.
- **Individuazione delle competenze critiche:** attraverso la lettura delle interconnessioni, il modello consente di identificare i nodi centrali della rete, ovvero quelle competenze che abilitano la coerenza e l'efficacia dell'intero sistema professionale.
- **Supporto alla progettazione formativa:** la mappatura dei gap consente di costruire percorsi di **upskilling e reskilling personalizzati**, fondamentali per accompagnare i lavoratori nella transizione verso un mercato sempre più esigente e interconnesso.

SkillGraph® non si limita a visualizzare l'insieme delle competenze di una professione, ma permette di comprenderne **l'attivazione congiunta**, di leggere la **struttura profonda dei cambiamenti in corso** e di sostenere la progettazione formativa con una logica **sistemica e predittiva**, basata su dati reali e relazioni concrete.

Per analizzare l'evoluzione delle competenze nel settore terziario da qui al 2035, è stato costruito un profilo tipo del settore, che sintetizza le caratteristiche prevalenti dei lavoratori del settore senza entrare nel dettaglio delle singole professioni. In questo profilo, ogni cluster di competenze è rappresentato in base alla sua rilevanza relativa, mentre lo spessore delle connessioni ne indica il grado di co-attivazione, ovvero la capacità delle competenze di agire in modo sinergico per affrontare compiti lavorativi complessi (figura 15).

La configurazione del grafo evidenzia un'evoluzione significativa rispetto alle strutture precedenti: si passa da un assetto multi-cluster con hub funzionali separati a un sistema più integrato, in cui alcune competenze si rafforzano come nodi centrali, mentre altre si riducono fino a essere incorporate nei sistemi automatizzati. I cluster evidenziati con un contorno tratteggiato rappresentano le competenze hub, cioè quelle che rivestono un ruolo cruciale per la co-mobilità, fungendo da snodi che consentono l'attivazione simultanea di molteplici ambiti del sapere professionale.

Figura 15: Skillgraph® del profilo tipico del settore terziario



Il grafo SkillGraph® del settore terziario restituisce una mappa articolata e dinamica delle competenze, utile per comprendere in che modo i lavoratori del settore potranno affrontare le trasformazioni in atto. La struttura reticolare permette di individuare i cluster oggi

più centrali e le relazioni funzionali che li sostengono nei contesti operativi.

Tra i cluster di maggiore rilevanza emergono Gestione informativa e digitale, Competenze manageriali e di governance, Comunicazione e promozione digitale e Creatività e pensiero laterale. Si tratta di competenze che riflettono in modo diretto l'impatto della transizione digitale, dell'automazione dei processi e della crescente necessità di gestione strategica in contesti fluidi. In particolare, il cluster **Gestione informativa e digitale** evolve oltre le attività esecutive: l'automazione riduce la necessità di svolgere compiti ripetitivi come l'inserimento dati o il reporting operativo, mentre cresce la richiesta di competenze orientate all'interpretazione, alla capacità di interazione con strumenti basati su intelligenza artificiale e alla data literacy.

Parallelamente, il cluster **Comunicazione e promozione digitale** assume un ruolo più strategico: dalla semplice gestione dei contenuti si passa al governo della relazione nei canali digitali e omnicanale, sempre più interattivi, ibridi e automatizzati. Le competenze richieste riguardano la capacità di pianificare campagne, analizzare i feedback e regolare le interazioni in tempo reale, in contesti digitali sempre più complessi.

Creatività e pensiero laterale, in questa prospettiva, si configura come una leva trasversale fondamentale per affrontare la crescente domanda di problem solving non strutturato, personalizzazione dei servizi e innovazione dei processi. La sua co-attivazione con cluster come Gestione informativa e manageriale o Comunicazione digitale rivela un ecosistema professionale dove l'intuizione e la progettazione si fondono con la tecnologia e la strategia.

Molto significativa è l'evoluzione delle **Competenze manageriali e di governance**, che si espandono ben oltre i ruoli apicali. Sempre più richieste nei livelli intermedi, queste competenze permettono di gestire il cambiamento, monitorare i KPI, coordinare team ibridi (fisici e digitali) e favorire la responsabilizzazione diffusa nelle organizzazioni. La loro funzione di hub è evidente: esse si pongono come snodo tra le competenze operative, quelle analitiche e quelle relazionali, abilitando una governance flessibile e diffusa.

All'opposto, il cluster **Supporto operativo e gestione delle procedure** mostra una progressiva riduzione della propria centralità. Le attività legate a processi standard (sportello, gestione documentale, back office) saranno in larga parte automatizzate o esternalizzate, rendendo obsolete molte delle competenze oggi ancora diffuse. Anche il customer care – un tempo area chiave del terziario – si sta trasformando,

sempre più affidato a sistemi di AI conversazionali: chatbot, voicebot, interfacce digitali evolute.

È attraverso le connessioni tra i cluster che si comprende la reale architettura delle competenze del terziario del futuro. Esempio è la **relazione tra Creatività e Competenze digitali**, che mostra come l'innovazione, oggi, debba fondarsi tanto sull'ideazione quanto sulla padronanza degli strumenti e dei linguaggi digitali. Ugualmente significativa è la **co-attivazione tra Competenze manageriali e Gestione informativa**: il decision making richiede oggi la capacità di leggere i dati, interpretarli e trasformarli in scelte operative.

Nella rete di connessioni che emerge dal grafo, si distinguono alcuni cluster hub fondamentali per l'interoperabilità tra competenze: tra questi, **Gestione informativa e digitale e Competenze manageriali e di governance** si impongono come snodi centrali, in grado di collegare dimensioni analitiche, relazionali e operative. Questi cluster abilitano l'integrazione tra saperi e rappresentano veri e propri catalizzatori di innovazione e adattabilità.

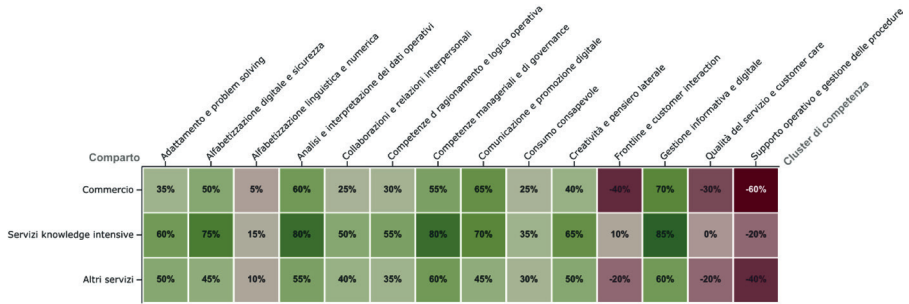
Come mostra il seguente grafico (figura 15), l'analisi comparata delle variazioni di significatività dei cluster di competenze nei tre comparti del settore terziario – commercio, servizi knowledge intensive e altri servizi – evidenzia infatti una tendenza comune verso la **valorizzazione di skill digitali, analitiche, manageriali e relazionali**, pur con intensità e configurazioni diverse. In tutti e tre i comparti, emergono incrementi significativi nei cluster **“Analisi e interpretazione dei dati operativi”** (dal 55% al 80%) e **“Gestione informativa e digitale”** (dal 60% all'85%), a conferma del ruolo centrale che i dati e la capacità di elaborarli in ambienti digitalizzati assumono nel lavoro del futuro. I servizi knowledge intensive guidano questo processo, registrando i valori più alti su quasi tutti i cluster digitali e strategici, come **“Comunicazione e promozione digitale”** (70%), **“Alfabetizzazione digitale e sicurezza”** (75%) e **“Competenze manageriali e di governance”** (80%), seguiti a breve distanza dagli altri servizi, mentre il commercio mostra valori leggermente inferiori ma comunque in crescita.

Parallelamente, anche le competenze trasversali come **“Creatività e pensiero laterale”** e **“Adattamento e problem solving”** crescono in tutti e tre i comparti, segnalando la crescente richiesta di profili capaci di innovare, risolvere problemi complessi e operare in contesti mutevoli. Di nuovo, i servizi knowledge intensive mostrano l'aumento più marcato (rispettivamente 65% e 60%), seguiti dagli altri servizi (50% per entrambi), con il commercio che registra comunque una crescita solida (40% e 35%).

Al contrario, si osserva un calo generalizzato nei cluster legati al **“Supporto operativo e gestione delle procedure”**, con un picco negativo nel commercio (-60%), e una tendenza simile, seppur meno accentuata, negli altri comparti (-40% negli altri servizi e - 20% nei servizi knowledge intensive). Analogamente, anche **“Frontline e customer interaction”** perde rilevanza soprattutto nel commercio (-40%) e negli altri servizi (- 20%), a fronte di una lieve crescita nei servizi knowledge intensive (+10%), dove tali interazioni assumono forme più evolute e integrate con la tecnologia.

Nel complesso, i dati evidenziano che il terziario del futuro si muove in una direzione convergente guidata dalla digitalizzazione e dalla managerializzazione, ma con gradienti diversi: i servizi knowledge intensive accelerano la trasformazione verso skill ad alta intensità cognitiva e tecnologica, il commercio evolve attraverso un ibrido tra relazioni digitali e operative, mentre gli altri servizi combinano esigenze assistenziali, sostenibilità e nuove tecnologie, con una crescita significativa anche nelle competenze relazionali ed empatiche.

Figura 16: Evoluzione dei cluster di competenza del settore del terziario fino al 2035



I dati confermano una riconfigurazione trasversale degli skillset del terziario, che il modello SkillGraph® rende visibile anche sul piano strutturale, mettendo in luce le nuove gerarchie e connessioni tra le competenze emergenti. La configurazione reticolare delle competenze, così come ricostruita dal modello SkillGraph®, evidenzia infatti una profonda trasformazione nella struttura professionale del settore terziario. Le dinamiche di co-attivazione tra i cluster e la centralità crescente di alcuni hub delineano un sistema sempre più orientato alla gestione della complessità, alla personalizzazione dei

servizi e all'interazione con ambienti digitali intelligenti. È all'interno di questa nuova architettura che si colloca l'evoluzione degli skillset richiesti dalle imprese. L'analisi delle competenze nel settore terziario da qui al 2035 evidenzia infatti un cambiamento netto e strutturale: da un lato, emergono nuove competenze ad alto contenuto digitale, strategico e collaborativo; dall'altro, si riduce drasticamente la rilevanza di abilità operative tradizionali, legate a ruoli esecutivi e ripetitivi. Questa trasformazione riflette l'evoluzione del lavoro terziario verso modelli più dinamici, data-driven e orientati alla personalizzazione dei servizi.

Tabella 1: Competenze nel settore del terziario soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 2035

Competenza	Variazione significatività (%)
Analisi di dati operativi per il miglioramento dei processi	+ 82%
Progettazione di strategie digitali omnicanale	+ 80%
Gestione integrata di strumenti collaborativi digitali	+ 78%
Governance adattiva e data-driven	+ 77%
Cybersecurity e gestione della privacy nei servizi	+ 76%
Compilazione manuale di moduli e documentazione standard	- 71%
Gestione telefonica di richieste ricorrenti	- 68%
Controllo visivo della qualità del servizio	- 63%
Esecuzione di procedure operative ripetitive	- 60%
Interazioni front-desk non specialistiche	- 52%

Come mostra la tabella precedente (tabella 1), tra le competenze che registrano la maggiore crescita in termini di significatività spicca l'**analisi di dati operativi per il miglioramento dei processi**, con un aumento dell'**82%**. Si tratta di una competenza cruciale in un contesto in cui l'efficienza dei servizi dipende sempre più dalla capacità di interpretare i flussi informativi, ottimizzare le performance e prendere decisioni guidate dai dati. A seguire, la **progettazione di strategie digitali omnicanale** (+80%) segnala l'importanza crescente di integrare

i canali fisici e digitali, offrendo esperienze coerenti e personalizzate al cliente, in particolare nei settori del commercio, della consulenza e del customer care.

In parallelo, aumenta significativamente la richiesta di **gestione integrata di strumenti collaborativi digitali** (+78%), in risposta alla diffusione di ambienti di lavoro ibridi e all'uso sistematico di piattaforme digitali per la comunicazione e la gestione dei flussi operativi. Anche la **governance adattiva e data-driven** (+77%) guadagna centralità: in un contesto di instabilità e cambiamento continuo, la capacità di adattare rapidamente strategie e processi sulla base di evidenze diventa un requisito chiave, soprattutto per ruoli manageriali e organizzativi. Infine, la **cybersecurity e la gestione della privacy nei servizi** (+76%) si confermano come ambiti in forte crescita, trasversali a tutti i comparti, in quanto legati alla fiducia del cliente, alla protezione dei dati e alla continuità operativa.

Sul fronte opposto, le competenze che mostrano il calo più marcato sono tutte riconducibili a **mansioni operative standardizzate e facilmente automatizzabili**. La **compilazione manuale di moduli e documentazione standard** perde il 71% della sua rilevanza, seguita dalla **gestione telefonica di richieste ricorrenti** (-68%), ormai sostituibile da chatbot e assistenti virtuali. Il **controllo visivo della qualità del servizio** (-63%) e l'**esecuzione di procedure operative ripetitive** (-60%) indicano la progressiva sostituzione di attività routinarie con soluzioni digitali, sensoristica e intelligenza artificiale. Infine, le **interazioni front-desk non specialistiche** (-52%) evidenziano un declino della domanda per ruoli di accoglienza generici, sostituiti da funzioni più qualificate, orientate alla consulenza o alla risoluzione avanzata dei problemi.

Secondo il modello predittivo, la transizione in atto nel settore terziario comporterà un **riequilibrio delle competenze richieste**, che privilegerà abilità analitiche, digitali, collaborative e strategiche, a discapito di competenze esecutive legate a compiti ripetitivi e poco specializzati. Per affrontare questa transizione in modo inclusivo, sarà fondamentale investire in **formazione continua, upskilling e riconversione professionale**, rafforzando la capacità del sistema formativo e delle imprese di anticipare i cambiamenti e di accompagnare i lavoratori verso nuove traiettorie occupazionali.

Allo stesso tempo, oltre alla variazione dei singoli cluster di competenza, anche le **relazioni tra competenze** stanno attraversando un processo di trasformazione. La tabella seguente (tabella 2) offre un approfondimento strategico sulle modifiche di significatività che

le riguarderanno da qui al 2035. Nel modello reticolare proposto da SkillGraph®, le connessioni tra competenze costituiscono gli **assi fondamentali della co-mobilitazione**, ovvero della capacità dei lavoratori di attivare più competenze in modo coordinato e sinergico per affrontare contesti complessi e fornire servizi integrati. Diventa quindi particolarmente rilevante osservare in che modo tali relazioni evolveranno, in quanto esse contribuiscono a ridefinire la configurazione complessiva del sistema professionale.

Tabella 2: Relazioni tra competenze nel settore del terziario soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 2035

Cluster di origine	Cluster di destinazione	Var.significatività (%)
Analisi e interpretazione dei dati operativi	Gestione informativa e digitale	+75%
Gestione informativa e digitale	Competenze di ragionamento e logica operativa	+65%
Collaborazioni e relazioni interpersonali	Gestione informativa e digitale	+60%
Alfabetizzazione digitale e sicurezza	Analisi e interpretazione dei dati operativi	+55%
Alfabetizzazione digitale e sicurezza	Creatività e pensiero laterale	+50%
Adattamento e problem solving	Competenze manageriali e di governance	+50%
Creatività e pensiero laterale	Competenze manageriali e di governance	+45%
Comunicazione e promozione digitale	Creatività e pensiero laterale	+40%
Competenze manageriali e di governance	Consumo consapevole	+35%
Comunicazione e promozione digitale	Frontline e customer interaction	+30%
Creatività e pensiero laterale	Alfabetizzazione linguistica e numerica	+30%
Collaborazioni e relazioni interpersonali	Alfabetizzazione linguistica e numerica	+25%
Alfabetizzazione linguistica e numerica	Competenze di ragionamento e logica operativa	+25%

Cluster di origine	Cluster di destinazione	Var.significatività (%)
Frontline e customer interaction	Collaborazioni e relazioni interpersonali	+20%
Consumo consapevole	Alfabetizzazione linguistica e numerica	+20%
Comunicazione e promozione digitale	Supporto operativo e gestione delle procedure	+10%
Analisi e interpretazione dei dati operativi	Qualità del servizio e customer care	-30%
Alfabetizzazione digitale e sicurezza	Supporto operativo e gestione delle procedure	-40%

Uno dei dati più significativi riguarda il rafforzamento del legame tra **Analisi e interpretazione dei dati operativi** e **Gestione informativa e digitale**, con un incremento del +75% nella significatività della connessione. Questo dato riflette chiaramente la crescente centralità dei dati nella governance operativa del terziario: non si tratta più soltanto di raccogliere e archiviare informazioni, ma di **estrarre valore** dai dati per guidare le decisioni e adattare i processi in tempo reale. In questo contesto, la **Gestione informativa e digitale** diventa un vero e proprio hub, come confermato anche dalla forte crescita della connessione con **Competenze di ragionamento e logica operativa** (+65%) e con **Collaborazione e relazioni interpersonali** (+60%), a dimostrazione che l'informazione deve essere interpretata, condivisa e utilizzata in modo cooperativo per generare impatto.

Il rafforzamento della relazione tra **Alfabetizzazione digitale e sicurezza** e cluster come **Analisi dei dati** (+55%) e **Creatività e pensiero laterale** (+50%) segnala che la competenza digitale di base non è più sufficiente: diventa necessario un **uso critico, creativo e sicuro degli strumenti digitali**, che sappia unire la protezione del dato con la capacità di generare innovazione. In questa direzione si inserisce anche il potenziamento del nesso tra **Creatività** e **Competenze manageriali e di governance** (+45%), suggerendo che la gestione dell'innovazione richiederà non solo capacità strategiche, ma anche una forte componente progettuale e generativa.

Parallelamente, **Adattamento e problem solving** mostra un'accresciuta rilevanza nel confluire verso il cluster manageriale (+50%), sottolineando quanto la gestione delle complessità organizzative e dei cambiamenti sarà sempre più integrata con competenze trasversali di flessibilità e risposta dinamica. Anche il legame tra **Comunicazione**

e **promozione digitale** e **Creatività** (+40%), così come quello con **Frontline e customer interaction** (+30%), mostra che la relazione con l'utente si gioca sempre più su **piani ibridi**, dove narrazione, ascolto attivo e personalizzazione sono abilitati da tecnologie e strategie comunicative sempre più sofisticate.

Interessanti sono poi le relazioni emergenti tra **Creatività** e **Alfabetizzazione linguistica e numerica** (+30%), così come quelle tra **Collaborazioni e relazioni interpersonali** e **Alfabetizzazione linguistica** (+25%). Questi dati indicano che anche le competenze linguistiche e simboliche assumono una nuova centralità quando inserite in contesti di lavoro progettuali, collaborativi e ad alta intensità comunicativa, spesso multilingue e interculturali. In maniera analoga, la crescita del legame tra **Consumo consapevole** e **Alfabetizzazione linguistica** (+20%) evidenzia la necessità di una maggiore capacità narrativa e argomentativa nella comunicazione dei valori di sostenibilità e responsabilità sociale.

Accanto ai rafforzamenti, alcune connessioni mostrano invece una **contrazione di significatività**, segnalando un potenziale spostamento di centralità nelle reti professionali. È il caso, ad esempio, del legame tra **Analisi dei dati** e **Qualità del servizio e customer care**, in calo del - 30%, e ancor più della connessione tra **Alfabetizzazione digitale e sicurezza** e **Supporto operativo e gestione delle procedure**, che perde il 40% di rilevanza. Questi dati riflettono una progressiva **automazione delle funzioni standard**, come back office e documentazione, che riduce la necessità di presidio umano nei processi operativi più routinari, aprendo spazio a profili più strategici e relazionali.

I dati del modello predittivo mostrano quindi che la rete delle relazioni tra competenze nel terziario al 2035 diventa più **interconnessa, selettiva e orientata al valore aggiunto**. Le competenze digitali non agiscono più isolate, ma come base comune per abilitare interpretazione, creatività, governance e interazione. Le competenze relazionali si fondono con quelle manageriali e linguistiche, mentre le capacità analitiche diventano trasversali a tutta la filiera. È in questa nuova architettura reticolare che si costruisce il profilo del lavoratore terziario del futuro: **un professionista capace di combinare conoscenze tecniche, strategiche e umane, attivandole in modo sinergico in contesti sempre più dinamici, ibridi e data-driven**.

All'interno del terziario, ogni ambito operativo presenta specificità che incidono in modo significativo sulla configurazione e sull'intensità delle competenze attivate nei contesti reali di lavoro. Ciascuno dei tre comparti principali - commercio, servizi knowledge intensive

e altri servizi – attiva infatti, oltre ai cluster comuni che definiscono il profilo trasversale del settore, anche alcuni cluster specifici, che riflettono le peculiarità delle attività svolte, la natura dei prodotti o servizi offerti, le modalità di interazione con clienti e stakeholder, nonché le configurazioni organizzative prevalenti. Questi cluster si innestano sulla base comune e arricchiscono lo SkillGraph® con elementi distintivi che consentono di delineare identità professionali più aderenti alle dinamiche operative di ciascun settore.

L'adozione di un approccio multilivello alla rappresentazione delle competenze, che parte da un nucleo trasversale e si estende a configurazioni settore-specifiche, permette così di cogliere in maniera più precisa le differenze funzionali che influenzano l'organizzazione del lavoro, le traiettorie di evoluzione professionale e le priorità formative. Nei paragrafi successivi verranno quindi descritte le configurazioni competenziali che, per ciascun settore, si affiancano al profilo medio del settore, contribuendo a definirne in modo più mirato le specificità professionali e le implicazioni evolutive.

Settore del commercio

L'evoluzione delle connessioni tra competenze nel settore del **commercio** del settore terziario evidenzia un cambiamento profondo nella struttura del lavoro, guidato da processi di digitalizzazione, automazione e riorganizzazione omnicanale. L'analisi delle variazioni di significatività dei legami tra cluster nei prossimi dieci anni mostra chiaramente un doppio movimento: da un lato, il rafforzamento delle competenze ad alto contenuto tecnologico e analitico; dall'altro, una progressiva marginalizzazione delle competenze operative tradizionali a bassa intensità cognitiva e digitale.

Tabella 3: Cluster di competenza soggetti a maggiore/minore variazione di significatività nel settore Commercio fino al 2035

Nucleo	Cluster	Var. significatività (%)
Competenze digitali	Gestione dei canali e-commerce e marketplace	+81%
Competenze digitali	Pricing dinamico e promozione automatizzata	+76%
Competenze tecniche	Logistica retail di prossimità e ultimo miglio	+70%
Competenze tecniche	Visual merchandising digitale e fisico integrato	+68%
Competenze digitali	Customer data insight per il commercio relazionale	+66%
Competenze di base	Gestione telefonica di ordini e richieste standard	-55%
Competenze tecniche	Controllo visivo del magazzino e rifornimento scaffali	-58%
Competenze di base	Compilazione cartacea di bolle e documenti di vendita	-65%
Competenze tecniche	Allestimento statico di scaffali e espositori	-68%
Competenze tecniche	Gestione manuale del punto cassa	-75%

L'evoluzione della significatività dei cluster di competenze nel settore del **commercio** del terziario nei prossimi dieci anni evidenzia una trasformazione profonda della struttura delle attività professionali. Come mostra la precedente tabella (tabella 3), La variazione nei livelli di significatività dei singoli cluster, raggruppati in nuclei di competenze (digitali, tecniche e di base), mette in luce non solo quali competenze diventeranno centrali, ma anche **quali logiche organizzative e operative** tenderanno a prevalere nel retail del futuro.

Al vertice di questa transizione troviamo le **competenze digitali**, la cui crescita di significatività è la più marcata e sistematica. Il cluster "**Gestione dei canali e-commerce e marketplace**" registra un incremento dell'81%, a conferma del fatto che il presidio delle piattaforme digitali di vendita sarà una competenza fondamentale per ogni lavoratore del commercio, anche nei ruoli non strettamente specialistici. Questo spostamento è accompagnato da un aumento del 76% nel cluster "**Pricing dinamico e promozione automatizzata**", che evidenzia il

passaggio da logiche promozionali statiche e manuali a meccanismi regolati da algoritmi e intelligenze artificiali capaci di adattare l'offerta in tempo reale in base alla domanda, ai competitor e al comportamento d'acquisto dei clienti.

Accanto al digitale, emergono con forza alcune **competenze tecniche** innovative, che si discostano dai compiti tradizionali per spostarsi verso funzioni ibride e strategiche. La **“Logistica retail di prossimità e ultimo miglio”** cresce del 70% in significatività, a dimostrazione del fatto che le operazioni di consegna e rifornimento rapido diventano asset competitivi centrali, specie in un contesto urbano e ad alta frequenza d'ordine. Allo stesso modo, il cluster **“Visual merchandising digitale e fisico integrato”** (+68%) riflette la necessità di creare esperienze d'acquisto coerenti, immersive e coordinate tra spazi online e offline, con un'attenzione crescente alla personalizzazione visiva e narrativa dei punti vendita.

Anche il cluster **“Customer data insight per il commercio relazionale”** (+66%) conferma questa traiettoria, dimostrando che la capacità di interpretare i dati di acquisto, segmentare i comportamenti e attivare strategie di fidelizzazione personalizzate sarà uno degli elementi chiave del lavoro commerciale nei prossimi anni. In questo scenario, il digitale non è un elemento accessorio ma una **competenza trasversale** che si integra con le competenze tecniche e relazionali per produrre valore in ogni fase del ciclo commerciale.

Al contrario, si assiste a una **progressiva perdita di significatività** per numerose competenze appartenenti ai **nuclei tradizionali**, in particolare quelli tecnici e di base. Tra le competenze tecniche in calo figurano **“Controllo visivo del magazzino e rifornimento scaffali”** (-58%), **“Allestimento statico di scaffali e espositori”** (-68%) e soprattutto **“Gestione manuale del punto cassa”**, che con un calo del 75% rappresenta la maggiore contrazione registrata. Questi dati indicano una sostituzione sempre più diffusa delle mansioni manuali e routinarie con tecnologie automatiche, sensori, sistemi di self-checkout e tracciamento in tempo reale.

Anche le **competenze di base** subiscono un ridimensionamento netto: **“Gestione telefonica di ordini e richieste standard”** perde il 55%, mentre la **“Compilazione cartacea di bolle e documenti di vendita”** registra un decremento del 65%. Queste attività, un tempo centrali nei ruoli operativi del commercio, risultano oggi superate da soluzioni digitali che garantiscono maggiore rapidità, tracciabilità e interoperabilità dei dati, rendendo marginale il presidio umano su operazioni standardizzate.

Il quadro che emerge è quello di un **commercio sempre più data-driven, automatizzato e integrato** tra fisico e digitale. Le competenze ad alta crescita sono quelle che abilitano la gestione di processi digitali, la lettura del dato, la logistica in tempo reale e l'esperienza cliente su più canali. Quelle in contrazione, al contrario, sono legate a una modalità di lavoro ormai superata, basata su strumenti analogici, procedure ripetitive e gestione manuale. Ciò è evidente anche dalla variazione di significatività delle competenze specifiche del settore (tabella 4).

Tabella 4: Competenze soggette a maggiore/minore variazioni di significatività nel settore Commercio fino al 2035

Competenza	Var.significatività (%)
Configurare e aggiornare schede prodotto su marketplace digitali	+ 81%
Ottimizzare strategie promozionali tramite motori di pricing dinamico	+ 76%
Coordinare consegne locali e operazioni logistiche per l'ultimo miglio	+ 70%
Progettare layout integrati per esperienze d'acquisto onlife	+ 68%
Analizzare dati di acquisto per generare insight di comportamento cliente	+ 66%
Operare una cassa fisica con gestione contanti e scontrini manuali	- 75%
Montare espositori e scaffali secondo layout statici predefiniti	- 68%
Compilare manualmente bolle e documenti di vendita cartacei	- 65%
Rifornire scaffali mediante controllo visivo e checklist fisiche	- 58%
Gestire telefonicamente ordini standard o richieste di disponibilità prodotti	- 55%

La tabella 4 mostra un netto **spostamento di significatività**: le competenze che crescono maggiormente sono quelle digitali, logistiche e analitiche, mentre quelle tradizionali, legate ad attività manuali e operative, vanno incontro a un progressivo declino. Questo andamento evidenzia l'impatto strutturale dei processi di digitalizzazione,

automazione e trasformazione omnicanale che stanno ridisegnando l'identità professionale del settore.

Al vertice delle competenze in ascesa troviamo la capacità di **configurare e aggiornare schede prodotto su marketplace digitali**, con un incremento di significatività dell'81%. Si tratta di un'attività sempre più centrale nella gestione dell'offerta commerciale, in un contesto dove la vetrina online ha assunto pari, se non superiore, importanza rispetto a quella fisica. La presenza digitale del prodotto richiede aggiornamenti frequenti, accuratezza descrittiva e capacità di valorizzazione visiva e informativa, competenze ormai imprescindibili anche nei ruoli di front-line commerciale.

A seguire, la competenza nell'ottimizzare **strategie promozionali tramite motori di pricing dinamico** registra un +76%. L'elaborazione automatizzata di strategie di prezzo e promozione è uno degli ambiti in maggiore evoluzione, grazie all'impiego crescente di algoritmi capaci di adattare l'offerta alle fluttuazioni della domanda, ai comportamenti di acquisto e ai movimenti concorrenziali. Il presidio di questi strumenti richiede capacità analitica, conoscenza delle logiche di mercato e familiarità con software di gestione.

Una crescita importante riguarda anche la capacità di **coordinare consegne locali e operazioni logistiche per l'ultimo miglio** (+70%), segnale della crescente centralità della logistica integrata nel retail. L'espansione del commercio online e la domanda di consegne rapide e personalizzate richiedono infatti un coordinamento operativo più raffinato, orientato alla tracciabilità, all'efficienza e alla qualità dell'esperienza post-acquisto.

A livello esperienziale, la progettazione di ambienti commerciali evolve verso la **progettazione di layout integrati per esperienze d'acquisto onlife** (+68%), dove la distinzione tra fisico e digitale si dissolve. L'abilità di progettare percorsi di acquisto immersivi, coerenti e personalizzati rappresenta una competenza chiave per garantire continuità tra il negozio fisico e le piattaforme digitali. A questa si affianca la crescente importanza dell'**analisi dei dati di acquisto per generare insight di comportamento cliente** (+66%), che consente di orientare le scelte strategiche, dalla disposizione dei prodotti alla modulazione delle offerte, sulla base di una lettura approfondita delle abitudini e preferenze dell'utenza.

All'opposto, le competenze soggette a **diminuzione di significatività** sono quelle legate a mansioni manuali, ripetitive e ormai in via di automazione. La **gestione di una cassa fisica con contanti e scontrini cartacei** registra un calo del 75%, riflettendo l'adozione massiva di

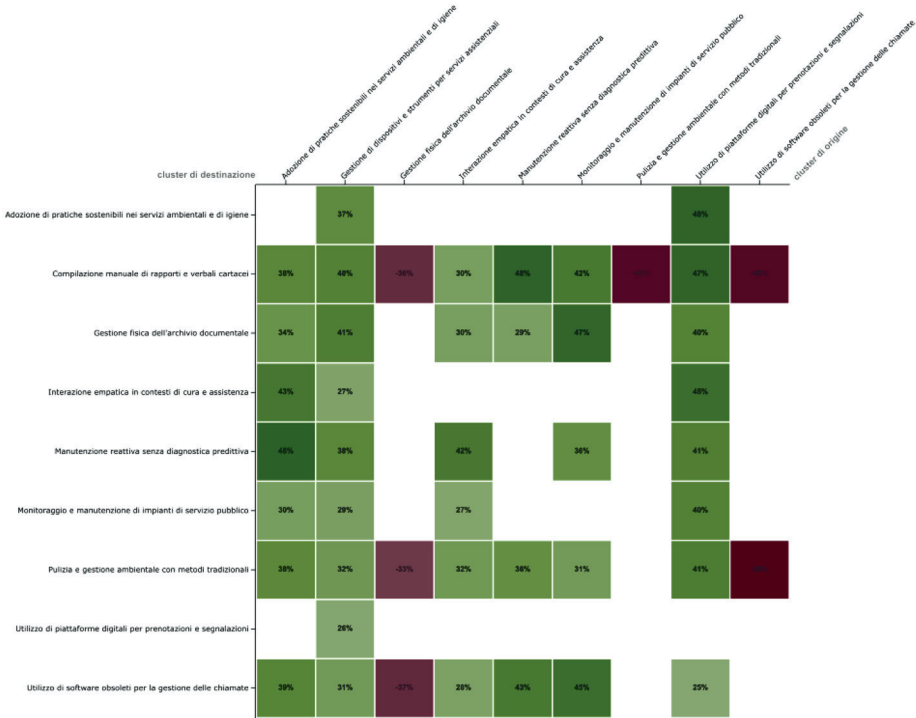
sistemi di pagamento digitali, casse automatiche e soluzioni mobile. Lo stesso vale per il **montaggio di espositori e scaffali secondo layout statici** (-68%) e la **compilazione manuale di documenti di vendita cartacei** (-65%), competenze che perdono rilevanza in un ecosistema sempre più orientato alla standardizzazione digitale e alla gestione centralizzata delle informazioni.

Anche la **rifornitura degli scaffali tramite controllo visivo** (-58%) e la **gestione telefonica di ordini standard o richieste di disponibilità prodotto** (-55%) subiscono una flessione importante, segno di un passaggio da pratiche manuali a processi automatizzati o digitalmente assistiti. Sensori, sistemi di inventory management in tempo reale e chatbot riducono la necessità di presidio umano su attività semplici e ripetitive, liberando spazio per mansioni più qualificate e strategiche. Nel complesso, il commercio al 2035 si configura come un settore in cui il valore professionale è sempre più legato alla **capacità di gestire processi integrati, sfruttare tecnologie digitali avanzate e interpretare dati**. Le competenze che non evolvono in questa direzione rischiano l'obsolescenza, mentre quelle capaci di connettere dimensione operativa, relazionale e analitica diventeranno il cuore delle nuove figure professionali del commercio terziario.

L'analisi delle variazioni nella **significatività delle connessioni tra cluster di competenze** nel settore del **commercio** evidenzia un processo di ristrutturazione delle reti professionali che si muove in una direzione duplice: da un lato l'integrazione crescente tra competenze digitali, ambientali, relazionali e gestionali; dall'altro la progressiva obsolescenza delle competenze legate a pratiche tradizionali, cartacee e manuali (figura 17).

In particolare, emergono **relazioni in forte crescita** tra cluster legati alla **gestione tecnologica e digitale** e quelli associati a funzioni più operative e trasversali. Le competenze con maggiore incremento di co – mobilitazione sono, ad esempio, quelle tra **utilizzo di piattaforme digitali per prenotazioni e segnalazioni** e attività come l'**adozione di pratiche sostenibili nei servizi ambientali e di igiene** (+48%) o la **compilazione manuale di rapporti e verbali cartacei** (+47%). Questo dato, solo apparentemente paradossale, riflette la necessità di **trasformare funzioni un tempo manuali in processi digitali interconnessi**, ridefinendo completamente il modo in cui si gestiscono informazioni, segnalazioni e processi di documentazione.

Figura 17: Relazioni tra competenze nel settore commercio soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 2035



Altre relazioni ad alta crescita coinvolgono le connessioni tra **adozione di pratiche sostenibili** e **manutenzione reattiva** (+48%), tra **monitoraggio di impianti di servizio pubblico** e **gestione fisica dell'archivio documentale** (+47%), e tra **interazione empatica** e **manutenzione reattiva** (+42%). Queste dinamiche indicano che la sostenibilità ambientale e la cura relazionale non rappresentano più dimensioni marginali o parallele, ma entrano direttamente nei flussi funzionali delle attività operative, contribuendo a renderle più resilienti, integrate e centrate sulla qualità del servizio.

Parallelamente, cresce la connessione tra **competenze empatiche** e attività di **interazione assistenziale e documentale**, a dimostrazione del fatto che anche nel settore commerciale — in particolare nei settori front-line e assistenziali — le **soft skill** diventano un asset per integrare sistemi digitali, customer care e gestione tecnica del servizio. La co-attivazione tra empatia e utilizzo di piattaforme digitali (+45%)

riflette l'evoluzione delle relazioni cliente-servizio verso modelli più umanizzati ma tecnologicamente mediati.

Di contro, una parte consistente della rete mostra **una contrazione della significatività delle connessioni**, soprattutto tra cluster che presidiano attività a basso valore aggiunto o facilmente automatizzabili. Il declino più marcato riguarda la connessione tra **utilizzo di software obsoleti per la gestione delle chiamate e pulizia/gestione ambientale con metodi tradizionali** (-50%), seguita da quella tra **utilizzo di software obsoleti e compilazione manuale di rapporti cartacei** (-45%). Anche la relazione tra **pulizia con metodi tradizionali e compilazione manuale di rapporti** perde il 43% della propria significatività.

Queste contrazioni segnalano con chiarezza l'obsolescenza di sistemi e procedure ancora largamente presenti ma sempre meno rilevanti: **software non aggiornati, strumenti cartacei, pratiche manuali** e organizzazioni non integrate risultano progressivamente marginali, sostituiti da sistemi digitali interattivi e processi automatizzati. Il declino delle connessioni che legano le competenze "vecchie" tra loro suggerisce non solo che esse saranno meno attivate, ma anche che **non troveranno più contesti in cui coesistere funzionalmente**, venendo quindi progressivamente escluse dalle configurazioni professionali future.

Mentre nel terziario in generale l'evoluzione si muove lungo una traiettoria reticolare che valorizza la sinergia tra cluster differenti, nel commercio il cambiamento assume un carattere quasi di "sostituzione funzionale": le competenze legate a procedure manuali, come la gestione fisica del punto cassa o il rifornimento visivo degli scaffali, vengono sostituite da capacità digitali e progettuali, come l'ottimizzazione del pricing dinamico o la configurazione di schede prodotto online. Il settore si configura così come un laboratorio avanzato di trasformazione, dove le logiche dell'automazione, dell'analisi dei dati e dell'esperienza cliente omnicanale riscrivono le fondamenta stesse della professionalità commerciale. In questo senso, il commercio non si limita a seguire le tendenze generali del terziario, ma le estremizza e le rende immediatamente operative, anticipando in molti casi le modalità con cui anche altri comparti dovranno, presto, ridefinire i propri modelli di competenza.

Settore dei servizi knowledge intensive

Nel settore dei **servizi knowledge intensive** del settore terziario, l'evoluzione delle competenze da qui al 2035 evidenzia uno **spostamento netto verso profili digitali avanzati e capacità relazionali ad alto valore aggiunto**, accompagnato da una rapida obsolescenza di attività standardizzate e a basso contenuto cognitivo. Le variazioni di significatività dei cluster di competenze mostrano un panorama professionale in trasformazione, dove l'innovazione tecnologica, l'uso strategico dei dati e la relazione attiva con il cliente diventano assi portanti delle nuove configurazioni del lavoro.

Tabella 5: Cluster di competenza soggetti a maggiore/minore variazione di significatività nel settore dei servizi knowledge intensive fino al 2035

Nucleo	Cluster	Var. significatività (%)
Competenze digitali	Ingegneria dei dati e architetture cloud	+85%
Competenze digitali	Sviluppo e gestione di algoritmi di intelligenza artificiale	+82%
Competenze digitali	Cybersecurity e gestione della privacy nei servizi	+78%
Competenze digitali	Analisi predittiva e modellazione statistica avanzata	+75%
Competenze soft	Facilitazione di processi di co-creazione con il cliente	+70%
Competenze soft	Comunicazione formale unidirezionale	-45%
Competenze di base	Esecuzione di calcoli contabili ripetitivi	-50%
Competenze digitali	Manutenzione di sistemi legacy non integrati	-55%
Competenze tecniche	Gestione manuale di archivi cartacei	-60%
Competenze di base	Redazione di documentazione tecnica standardizzata	-65%

Come mostra la tabella 5, le **competenze digitali** sono al centro di questa transizione, con incrementi molto marcati di significatività.

Al primo posto si colloca il cluster **“Ingegneria dei dati e architetture cloud”**, con un +85%: una crescita che riflette la diffusione capillare delle infrastrutture digitali distribuite e l’urgenza di gestire volumi crescenti di dati in ambienti interoperabili, scalabili e sicuri. Questa competenza diventa fondamentale in tutti i contesti in cui i dati rappresentano un asset strategico, dalla consulenza al settore finanziario, dall’IT alla sanità digitale.

Segue a breve distanza il cluster **“Sviluppo e gestione di algoritmi di intelligenza artificiale”** (+82%), a testimonianza del fatto che l’IA non è più solo un campo sperimentale, ma una tecnologia mainstream nei servizi ad alta intensità di conoscenza. La progettazione, l’addestramento e il governo degli algoritmi diventeranno competenze centrali per analisti, sviluppatori, consulenti e profili ibridi che operano tra tecnologia e processi decisionali.

Anche la **cybersecurity** mostra un’impennata significativa (+78%), attraverso il cluster **“Cybersecurity e gestione della privacy nei servizi”**, che assume una rilevanza crescente in un contesto normativo sempre più stringente e in un mercato che espone in misura crescente dati sensibili, proprietà intellettuali e comunicazioni strategiche. Parallelamente, il cluster **“Analisi predittiva e modellazione statistica avanzata”** (+75%) consolida il ruolo delle competenze quantitative e data-driven nel supportare decisioni strategiche, simulazioni di scenario e ottimizzazione dei servizi.

Accanto al digitale, anche alcune **competenze soft** mostrano dinamiche in forte crescita. In particolare, il cluster **“Facilitazione di processi di co-creazione con il cliente”** registra un incremento del 70%, indicando che nei servizi knowledge intensive la relazione cliente-fornitore non è più unidirezionale, ma si trasforma in un processo collaborativo di ideazione, sperimentazione e adattamento continuo della soluzione. L’empatia strategica, la capacità di ascolto attivo e la gestione delle dinamiche di co-progettazione diventano dunque elementi essenziali del profilo professionale, soprattutto nei contesti consenziali, formativi e di innovazione aperta.

Al contrario, **competenze più routinarie e ripetitive** mostrano un netto declino. Tra le **competenze di base**, spicca il calo del cluster **“Esecuzione di calcoli contabili ripetitivi”** (-50%), sostituiti da sistemi automatizzati, ERP intelligenti e interfacce self-service. Ancora più marcata è la flessione del cluster **“Redazione di documentazione tecnica standardizzata”** (-65%), a conferma che la produzione documentale non personalizzata, non interattiva e non contestualizzata tende

a perdere rilevanza nei contesti a maggiore valore consulenziale o specialistico.

In parallelo, anche alcune **competenze tecniche e digitali** legate a tecnologie superate risultano in forte contrazione. Il cluster **“Manutenzione di sistemi legacy non integrati”** scende del 55%, a dimostrazione della tendenza all’abbandono dei sistemi chiusi, rigidi e isolati, in favore di soluzioni cloud-native, modulari e continuamente aggiornabili. Lo stesso vale per la **gestione manuale di archivi cartacei** (-60%), un’attività non più coerente con le logiche di gestione della conoscenza, di accesso distribuito e di collaborazione in tempo reale tipiche dei servizi ad alta intensità di know-how.

Infine, è significativo il calo delle **competenze comunicative più tradizionali**, come la **“Comunicazione formale unidirezionale”** (-45%). Questo indica un mutamento profondo nel modo in cui si interagisce con clienti, colleghi e stakeholder: la comunicazione efficace oggi è conversazionale, personalizzata, spesso asincrona e mediata da strumenti digitali, e richiede quindi un set di abilità più ricco e flessibile rispetto al passato.

Nel settore dei servizi knowledge intensive si consolida quindi un modello professionale fondato sull’**integrazione tra competenze digitali di frontiera e capacità relazionali complesse**. Ciò è confermato dalla variazione di significatività delle competenze specifiche del settore (tabella 6). Le competenze con **maggior crescita di significatività** delineano un profilo professionale in cui il dominio delle tecnologie emergenti si combina con capacità trasversali di co-creazione, problem solving e facilitazione. Al contrario, le competenze soggette a **diminuzione di significatività** corrispondono ad attività ripetitive, isolate o legate a tecnologie superate, che risultano sempre meno rilevanti in un ecosistema orientato all’innovazione continua.

Tabella 6: Competenze soggette a maggiore/minore variazioni di significatività nel settore Servizi knowledge intensive fino al 2035

Nucleo	Var. significatività (%)
Progettare infrastrutture cloud scalabili	+ 85%
Addestrare e implementare modelli di intelligenza artificiale	+ 82%
Gestire sistemi di sicurezza informatica avanzata	+ 78%
Applicare modelli predittivi a problemi di business complessi	+ 75%
Facilitare workshop collaborativi con clienti multiprofessionali	+ 70%
Comunicare in modo unidirezionale senza interazione	- 45%
Eseguire calcoli contabili ripetitivi con fogli statici	- 50%
Manutenere software legacy non connessi a infrastrutture moderne	- 55%
Gestire fisicamente archivi cartacei nei flussi operativi	- 60%
Redigere manualmente documentazione tecnica ricorrente	- 65%

Al vertice delle competenze in espansione troviamo **“Progettare infrastrutture cloud scalabili”** (+85%), a conferma del fatto che l’architettura cloud non è più solo una modalità di hosting, ma una leva abilitante per la flessibilità, la sicurezza e l’interoperabilità dei servizi. Il passaggio verso ambienti cloud-native implica la capacità di pensare le infrastrutture come sistemi evolutivi, aperti e altamente integrabili, in grado di supportare dinamiche di collaborazione remota, analisi avanzata e gestione distribuita dei dati.

Segue a breve distanza **“Addestrare e implementare modelli di intelligenza artificiale”** (+82%), una competenza trasversale ormai centrale in tutti i segmenti dei servizi ad alta intensità di conoscenza: dalla consulenza strategica all’health tech, dalla finanza alla pubblica amministrazione digitale. La capacità di costruire e governare modelli di machine learning, in sinergia con i team di dominio, diventa un fattore distintivo non solo per i profili tecnici, ma anche per quelli analitici e manageriali.

Anche la **sicurezza informatica** assume un ruolo sempre più strategico, con la competenza **“Gestire sistemi di sicurezza informatica avanzata”** in crescita del 78%. In uno scenario in cui i servizi digitali

sono esposti a minacce crescenti e gestiscono una mole crescente di dati sensibili, la cybersecurity non può più essere delegata a specialisti isolati: diventa una competenza distribuita, integrata nei flussi operativi e richiesta trasversalmente in molti ruoli.

La rilevanza dell'**analisi predittiva** è confermata dall'aumento di significatività (+75%) della competenza **"Applicare modelli predittivi a problemi di business complessi"**. Si tratta di un'abilità sempre più necessaria per trasformare dati grezzi in insight strategici, simulazioni di scenario e raccomandazioni operative. La statistica avanzata, unita alla conoscenza dei processi aziendali, consente di passare dalla semplice descrizione del passato alla modellazione del futuro, alimentando la capacità di anticipare rischi e opportunità.

Infine, la dimensione relazionale si rinnova attraverso la crescita (+70%) della competenza **"Facilitare workshop collaborativi con clienti multiprofessionali"**. In un mondo in cui la personalizzazione e la co-creazione sono pilastri della qualità del servizio, saper progettare e condurre momenti di confronto ad alta densità cognitiva, coinvolgendo stakeholder con background diversi, diventa una soft skill chiave. Non si tratta solo di comunicare, ma di costruire spazi generativi in cui i problemi vengono esplorati e risolti in modo condiviso.

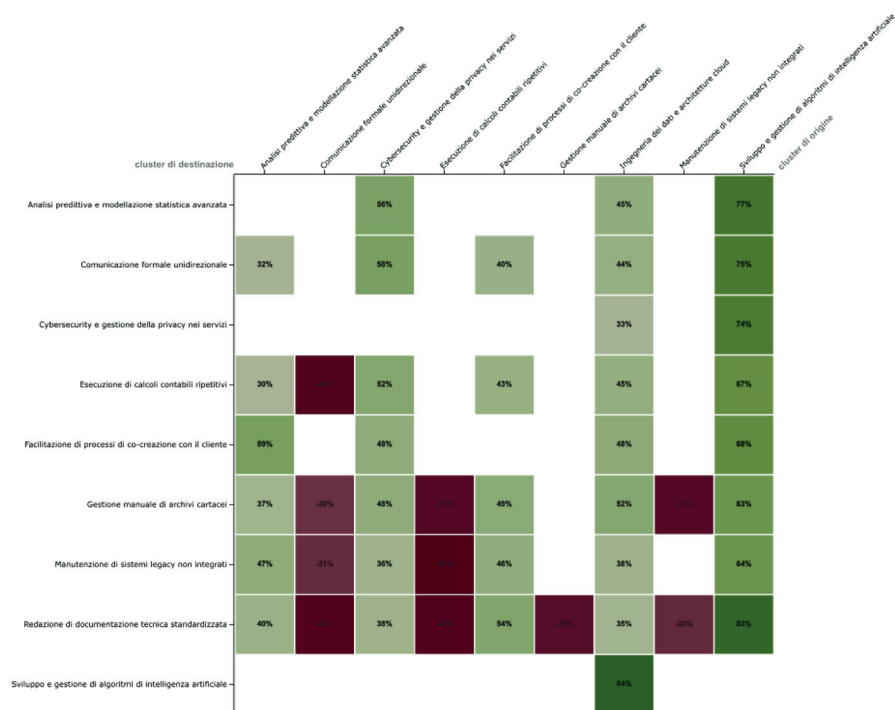
Di contro, diverse competenze mostrano **un marcato declino**, riflettendo l'erosione delle mansioni a bassa complessità cognitiva o tecnologica. In particolare, **"Redigere manualmente documentazione tecnica ricorrente"** registra la contrazione più forte (-65%), seguita da **"Gestire fisicamente archivi cartacei nei flussi operativi"** (-60%). Queste competenze, un tempo fondamentali in ambito tecnico-amministrativo, risultano oggi progressivamente sostituite da sistemi di document management digitali e automatizzati, che rendono obsolete le procedure cartacee.

Anche **"Manutenere software legacy non connessi a infrastrutture moderne"** perde il 55% di significatività, a indicare il superamento di ambienti chiusi e monolitici a favore di architetture flessibili e scalabili. Le competenze legate alla **gestione di routine contabili** — come **"Eseguire calcoli contabili ripetitivi con fogli statici"** (-50%) — e alla **comunicazione formale unidirezionale** (-45%) risultano anch'esse in ritirata, sostituite rispettivamente da strumenti ERP e da modelli comunicativi più agili, interattivi e multicanale.

L'analisi delle **relazioni tra competenze nel settore dei servizi knowledge intensive** da qui al 2035 evidenzia un profondo processo di riconfigurazione dei legami funzionali tra cluster (figura 17). Le connessioni più significative non si limitano a rafforzare singole

competenze, ma delineano **nuove alleanze strategiche tra domini diversi**, abilitando modelli di lavoro integrati, data-driven e orientati all'innovazione. Contestualmente, le competenze obsolete non solo perdono rilevanza individuale, ma anche la capacità di interagire efficacemente tra loro, segnando un vero e proprio **collasso delle reti professionali tradizionali**.

Figura 18: Relazioni tra competenze nel settore servizi knowledge intensive soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 2035



Il dato più evidente riguarda il **rafforzamento delle connessioni tra i cluster digitali avanzati**. La relazione tra **Ingegneria dei dati e architetture cloud** e **Sviluppo e gestione di algoritmi di intelligenza artificiale** mostra il più alto incremento di significatività (+84%). Questo legame è cruciale, perché riflette l'interdipendenza strutturale tra infrastruttura e intelligenza computazionale: senza architetture cloud flessibili e scalabili, l'implementazione efficace di modelli di AI risulta limitata. A rafforzare questo asse interviene anche la connessione

tra AI e **Analisi predittiva e modellazione statistica** (+77%), seguita a breve distanza dal legame con **Cybersecurity e privacy nei servizi** (+74%). Si delinea così un triangolo ad altissima intensità strategica, dove le competenze digitali non solo coesistono, ma **si co-attivano per generare soluzioni complesse** in tempo reale.

Queste dinamiche non restano confinate all'ambito tecnologico, ma si estendono alle competenze trasversali e relazionali. L'incremento delle connessioni tra AI e **Facilitazione di processi di co-creazione con il cliente** (+68%), così come tra Ingegneria dei dati e **co-creazione** (+48%), segnala un cambiamento strutturale: la tecnologia non è fine a se stessa, ma diventa **strumento abilitante per relazioni collaborative e personalizzazione avanzata**. Non sorprende quindi che anche cluster come la **comunicazione formale unidirezionale** si riconfigurino, rafforzando i legami con cluster digitali (+75% tra AI e comunicazione) e relazionali, a dimostrazione che anche la comunicazione tecnica evolve verso formati più dinamici, interattivi e contestuali.

Nel quadro delle connessioni in crescita, meritano attenzione anche i **legami che ristrutturano la coda lunga delle competenze tradizionali**. Ad esempio, molte competenze considerate in declino individualmente – come la **redazione tecnica standardizzata** o la **gestione cartacea degli archivi** – vedono un incremento di connessioni con i cluster digitali e analitici. La redazione tecnica, ad esempio, rafforza il legame con l'AI (+83%) e con il cloud (+35%). Questo può indicare una **transizione verso forme evolute di documentazione**, in cui la standardizzazione viene sostituita da contenuti dinamici, adattivi e supportati da AI generativa.

Di segno opposto è invece la traiettoria delle competenze che **non riescono più a interagire tra loro in modo coerente**, segnalando una perdita di significatività funzionale oltre che contenutistica. Le connessioni tra **Esecuzione di calcoli contabili ripetitivi** e altri cluster tradizionali crollano: – 51% con la manutenzione dei sistemi legacy, – 46% con la redazione manuale, – 41% con la gestione cartacea. Lo stesso avviene tra **Comunicazione unidirezionale** e **Redazione tecnica** (–47%), così come tra **sistemi legacy** e **archivi cartacei** (–41%). Queste combinazioni, che un tempo rappresentavano nodi stabili nelle architetture operative, oggi non solo perdono rilevanza, ma **non riescono più a generare valore nemmeno quando coesistono**.

Questa polarizzazione delle reti segnala un cambiamento strutturale: **le competenze non valgono solo per ciò che sanno fare, ma per ciò che riescono a connettere**. Quelle che potenziano relazioni digitali, analitiche e collaborative rafforzano la loro centralità; quelle che

restano isolate o incapaci di adattarsi alla nuova logica reticolare, svaniscono. Nel settore dei servizi knowledge intensive, dove l'interdipendenza tra domini è elevata, la capacità di **costruire ponti tra cluster diversi** sarà la vera misura della competitività professionale nei prossimi dieci anni.

Rispetto alla traiettoria generale del settore terziario, il settore dei servizi knowledge intensive evidenzia una specializzazione ancora più marcata verso competenze ad altissimo contenuto digitale e cognitivo. Se nel terziario nel suo complesso l'evoluzione si orienta verso skill strategiche, collaborative e tecnologiche, qui si rafforzano in modo netto le competenze legate all'intelligenza artificiale, alla gestione dei dati complessi, alla cybersecurity e alla co-creazione con il cliente, delineando un ecosistema professionale ad altissima intensità di know-how. Diversamente dal settore del commercio, che presenta un mix tra innovazione tecnologica e trasformazione logistica dei processi, i servizi knowledge intensive mostrano una quasi totale marginalizzazione delle competenze operative e ripetitive. Mentre nel commercio permangono legami con attività gestionali e relazionali a medio valore aggiunto, qui la riconfigurazione professionale avviene quasi esclusivamente attorno a modelli integrati data-driven, soluzioni cloud-native e governance algoritmica. La distanza tra questi comparti, pur all'interno dello stesso settore, sottolinea la necessità di politiche formative e di transizione mirate, capaci di valorizzare le specificità delle reti professionali che si vanno delineando, e di sostenere la riconversione delle competenze in funzione del livello di complessità e digitalizzazione di ciascun contesto operativo.

Settore degli Altri servizi

Nel settore degli **altri servizi** del settore terziario, che include una vasta gamma di attività legate all'assistenza, alla manutenzione, alla gestione ambientale e ai servizi alla persona, l'evoluzione delle competenze da qui al 2035 mostra una trasformazione chiara e coerente con le grandi traiettorie della transizione digitale, ecologica e sociale. I dati sulle variazioni di significatività dei cluster di competenza evidenziano un progressivo spostamento verso profili più tecnologici, relazionali e sostenibili, mentre competenze legate a pratiche tradizionali e poco digitalizzate registrano un declino marcato (tabella 7).

Tabella 7: Cluster di competenza soggetti a maggiore/minore variazione di significatività nel settore degli altri servizi fino al 2035

Nucleo	Cluster	Var. significatività (%)
Competenze tecniche	Gestione di dispositivi e strumenti per servizi assistenziali	+72%
Competenze digitali	Utilizzo di piattaforme digitali per prenotazioni e segnalazioni	+68%
Competenze verdi	Adozione di pratiche sostenibili nei servizi ambientali e di igiene	+65%
Competenze soft	Interazione empatica in contesti di cura e assistenza	+60%
Competenze tecniche	Monitoraggio e manutenzione di impianti di servizio pubblico	+58%
Competenze tecniche	Manutenzione reattiva senza diagnostica predittiva	-45%
Competenze di base	Gestione fisica dell'archivio documentale	-50%
Competenze digitali	Utilizzo di software obsoleti per la gestione delle chiamate	-52%
Competenze tecniche	Pulizia e gestione ambientale con metodi tradizionali	-58%
Competenze di base	Compilazione manuale di rapporti e verbali cartacei	-60%

Tra le **competenze in crescita**, spiccano quelle tecniche connesse a contesti assistenziali. Il cluster **“Gestione di dispositivi e strumenti per servizi assistenziali”** mostra un incremento del +72%, segnalando una crescente centralità delle competenze tecniche applicate alla cura, alla salute e alla gestione di strumenti avanzati in contesti sociosanitari o domiciliari. Questa crescita è strettamente legata al progressivo invecchiamento della popolazione e alla diffusione di modelli di assistenza tecnologicamente supportata.

Segue a breve distanza il cluster **“Utilizzo di piattaforme digitali per prenotazioni e segnalazioni”** (+68%), che riflette la digitalizzazione dei punti di accesso ai servizi: dalla prenotazione di interventi tecnici alla segnalazione di guasti, dalla richiesta di interventi ambientali alla gestione di turni o appuntamenti, le interfacce digitali diventano lo standard operativo. Questa crescita si inserisce nel più ampio

nucleo delle **competenze digitali**, che in questo settore si rivelano sempre più trasversali.

Particolarmente significativa anche la crescita delle **competenze verdi**, con l’**“Adozione di pratiche sostenibili nei servizi ambientali e di igiene”** che aumenta del +65%. Si tratta di un segnale importante della riconversione ecologica in atto nei servizi di pulizia, manutenzione e igiene ambientale, che sempre più integrano criteri di sostenibilità, riduzione dell’impatto ambientale e uso consapevole delle risorse.

A conferma di un’evoluzione anche nelle competenze trasversali, il cluster **“Interazione empatica in contesti di cura e assistenza”** (+60%) sottolinea come nei servizi rivolti alla persona (dall’assistenza domiciliare alla gestione di front office socio-sanitari) la componente relazionale diventi un asset centrale. La capacità di gestire il rapporto umano in modo attento, empatico e non standardizzato è oggi riconosciuta come determinante per la qualità dei servizi.

Anche alcune competenze tecniche evolvono verso forme più avanzate e responsabili, come nel caso del cluster **“Monitoraggio e manutenzione di impianti di servizio pubblico”** (+58%), che indica un crescente bisogno di profili in grado di gestire impianti complessi (illuminazione, acqua, calore, ecc.) con strumenti digitali e capacità di diagnosi preventiva.

All’opposto, diverse competenze risultano in **forte calo di significatività**, a causa della crescente automazione, digitalizzazione e razionalizzazione dei processi. Tra queste, le competenze tecniche legate a pratiche operative non integrate, come la **“Manutenzione reattiva senza diagnostica predittiva”** (-45%), mostrano una riduzione importante, segnalando che la reattività “a guasto” lascia spazio a modelli manutentivi predittivi e programmati.

Il calo delle **competenze di base** è ancora più netto. La **“Gestione fisica dell’archivio documentale”** perde il 50%, mentre la **“Compilazione manuale di rapporti e verbali cartacei”** scende addirittura del 60%. Questi dati confermano che la documentazione analogica, rigida e non condivisibile in tempo reale, è sempre meno compatibile con l’operatività richiesta nei servizi moderni.

Anche alcune competenze digitali obsolete subiscono un ridimensionamento significativo, come nel caso dell’**“Utilizzo di software obsoleti per la gestione delle chiamate”** (-52%), che riflette l’abbandono di sistemi rigidi e scarsamente integrati in favore di soluzioni smart, interattive e scalabili, spesso accessibili via app o piattaforme web.

Infine, la **“Pulizia e gestione ambientale con metodi tradizionali”** registra un calo del 58%, segno della progressiva sostituzione di metodologie manuali, generiche e non certificate con approcci professionali, sostenibili e tecnologicamente supportati.

Il settore degli altri servizi si sta spostando verso un profilo professionale più **digitale, empatico, sostenibile e orientato alla prevenzione**, dove le competenze obsolete tendono a isolarsi e a perdere significato anche nelle relazioni operative, mentre emergono nuove centralità fondate sull'**integrazione tra tecnologie, processi sostenibili e capacità relazionali**. Anche le competenze specifiche del settore mostrano uno scenario simile (tabella 8).

Tabella 8: Competenze soggette a maggiore/minore variazioni di significatività nel settore Altri servizi fino al 2035

Nucleo	Var. significatività (%)
Configurare e utilizzare dispositivi intelligenti per servizi di assistenza	+ 72%
Utilizzare piattaforme digitali per prenotazioni, segnalazioni e feedback	+ 68%
Applicare protocolli ambientali per l'igiene e la sostenibilità dei servizi	+ 65%
Interagire in modo empatico con utenti fragili o vulnerabili	+ 60%
Monitorare impianti e infrastrutture urbane con strumenti digitali	+ 58%
Intervenire solo in modalità reattiva su impianti senza sistemi di diagnostica	- 45%
Archiviare fisicamente documentazione cartacea	- 50%
Gestire software legacy per il centralino o le richieste telefoniche	- 52%
Pulire ambienti usando tecniche tradizionali non sostenibili	- 58%
Redigere manualmente rapporti o verbali cartacei	- 60%

Tra le competenze con **maggiore crescita di significatività** spicca la capacità di **configurare e utilizzare dispositivi intelligenti per servizi di assistenza** (+72%). Questo incremento riflette l'adozione diffusa di tecnologie smart nei servizi alla persona, come sensori per il monitoraggio domestico, dispositivi di teleassistenza e tecnologie

indossabili. Queste soluzioni non solo migliorano la qualità del servizio, ma richiedono operatori capaci di gestirle in modo autonomo e consapevole, integrando le competenze tecniche con sensibilità relazionale.

Segue a breve distanza la competenza **“Utilizzare piattaforme digitali per prenotazioni, segnalazioni e feedback”** (+68%), che conferma la digitalizzazione crescente dei punti di contatto tra utenti e operatori. Dalla prenotazione di interventi ambientali all’invio di segnalazioni urbane, fino al feedback post-servizio, l’interfaccia digitale diventa lo standard operativo. In parallelo, cresce l’importanza di **applicare protocolli ambientali per l’igiene e la sostenibilità dei servizi** (+65%), a testimonianza dell’impatto delle policy ambientali e delle aspettative crescenti verso una gestione più responsabile degli spazi pubblici e privati.

Anche le **competenze relazionali** acquisiscono nuova centralità, con l’aumento del 60% nella significatività della competenza **“Interagire in modo empatico con utenti fragili o vulnerabili”**. In un’epoca in cui molti servizi sono rivolti a popolazioni anziane, persone con disabilità o soggetti in situazioni di fragilità, la capacità di costruire relazioni autentiche, rassicuranti e non stigmatizzanti diventa una leva fondamentale per la qualità percepita del servizio.

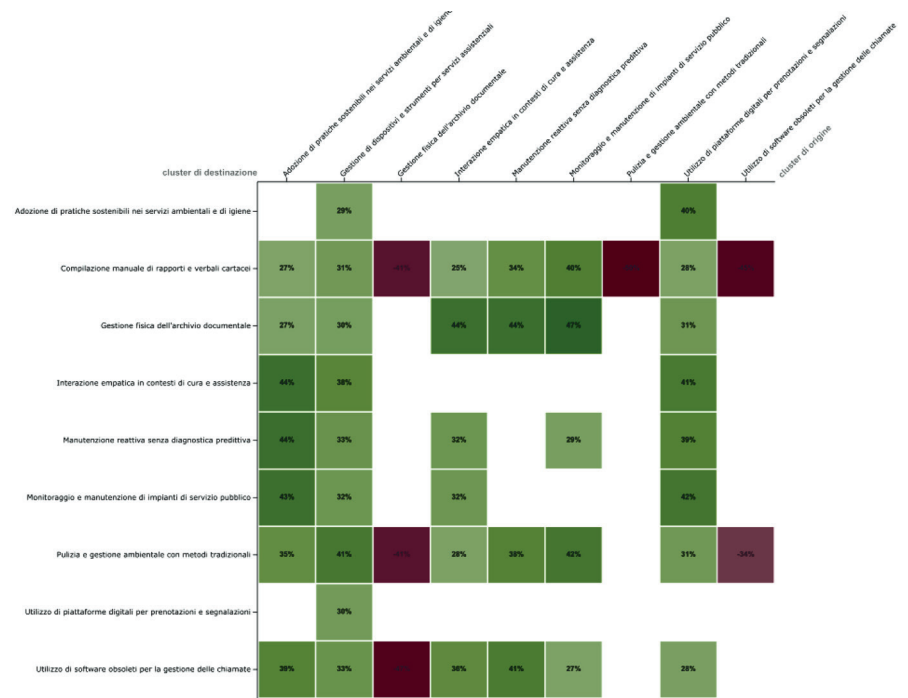
Chiude il gruppo delle competenze in crescita il cluster **“Monitorare impianti e infrastrutture urbane con strumenti digitali”** (+58%), che evidenzia la progressiva sostituzione del presidio visivo e manuale con strumenti automatizzati e digitali, capaci di raccogliere dati in tempo reale, segnalare anomalie e supportare interventi preventivi.

All’opposto, si registra una decisa **diminuzione di significatività** per le competenze legate a modalità operative tradizionali e non integrate. La competenza **“Redigere manualmente rapporti o verbali cartacei”** segna il calo più marcato (-60%), seguita da **“Pulire ambienti usando tecniche tradizionali non sostenibili”** (-58%). Entrambe le attività sono oggi sostituite o affiancate da strumenti digitali, checklist automatizzate, sistemi di tracciamento e tecniche ecologiche certificate, più efficienti e tracciabili.

Anche la **“Gestione di software legacy per il centralino o le richieste telefoniche”** (-52%) perde rilevanza, a conferma dell’abbandono di sistemi rigidi, centralizzati e difficili da aggiornare. Gli operatori del futuro dovranno invece interfacciarsi con piattaforme flessibili, integrate con sistemi CRM e supportate da intelligenza artificiale o chatbot per l’assistenza.

La competenza “**Archiviare fisicamente documentazione cartacea**” (-50%) subisce lo stesso destino, in linea con la transizione verso archivi digitali cloud-based, consultabili da remoto e integrabili nei flussi operativi. Infine, la competenza “**Intervenire solo in modalità reattiva su impianti senza sistemi di diagnostica**” (-45%) evidenzia il superamento del modello “a guasto” a favore della manutenzione predittiva, basata su dati in tempo reale, sensori IoT e intelligenza artificiale. Anche il settore “Altri servizi”, come gli altri comparti del terziario, si sta trasformando in un ecosistema più **digitale, sostenibile e umano-centrico**. Le competenze che crescono di significatività sono quelle che permettono di **gestire la complessità con strumenti intelligenti, relazionarsi con sensibilità e anticipare i problemi**. Al contrario, le abilità fondate su approcci reattivi, strumenti obsoleti o logiche analogiche tendono a perdere centralità.

Figura 19: Relazioni tra competenze nel settore altri servizi soggette a maggiore/minore variazione di significatività fino al 2035



Nel settore **“Altri servizi”** del terziario, anche le **relazioni tra competenze** stanno attraversando una profonda trasformazione. I dati relativi alle variazioni di significatività delle connessioni tra cluster al 2035 offrono una lettura precisa delle **dinamiche evolutive delle reti professionali**: da un lato, cresce l'integrazione tra competenze digitali, sostenibili, relazionali e operative intelligenti; dall'altro, si indeboliscono – fino quasi a dissolversi – le connessioni tra competenze obsolete, isolate o prive di interoperabilità funzionale (figura 19).

Tra le relazioni in maggiore crescita si segnalano quelle che collegano competenze **tecniche e assistenziali** con cluster digitali e relazionali. La **gestione di dispositivi per servizi assistenziali** rafforza il suo legame con il **monitoraggio e la manutenzione degli impianti** (+32%) e, soprattutto, con la **pulizia ambientale con metodi tradizionali** (+41%) e l'**interazione empatica con l'utenza** (+38%). Questi dati mostrano come i dispositivi intelligenti stiano trasformando le modalità di erogazione dei servizi, richiedendo ai lavoratori non solo competenze tecniche, ma anche **capacità relazionali e di adattamento contestuale**.

Anche il cluster **“Utilizzo di piattaforme digitali per prenotazioni e segnalazioni”** mostra una rete ampia di connessioni rafforzate, in particolare con la **manutenzione reattiva** (+39%), l'**interazione empatica** (+41%) e il **monitoraggio impiantistico** (+42%). Questa rete segnala la crescente centralità delle interfacce digitali nei servizi locali e ambientali, che diventano **snodi abilitanti per l'integrazione tra front-end digitale e operatività territoriale**.

Particolarmente solide sono anche le connessioni generate dal cluster **“Adozione di pratiche sostenibili”**, che rafforza i legami con l'**empatia relazionale** (+44%), con la **manutenzione reattiva** (+44%) e con il **monitoraggio degli impianti** (+43%). La sostenibilità, quindi, non agisce come competenza a sé stante, ma come **componente trasversale** che si collega a pratiche operative, tecnologiche e relazionali, modificando l'intera struttura delle competenze attivate nei contesti reali di lavoro.

L'**interazione empatica**, a sua volta, rafforza le sue connessioni con numerosi cluster ritenuti una volta esclusivamente tecnici o gestionali, come la **gestione fisica dell'archivio documentale** (+44%) o la **manutenzione reattiva** (+32%). Questo dato riflette il riconoscimento crescente del ruolo delle soft skill anche in ambienti ad alta operatività, dove il fattore umano diventa determinante per la qualità e la sostenibilità del servizio.

Molto interessante è il comportamento del cluster **“Monitoraggio e manutenzione di impianti”**, che intensifica le proprie connessioni in modo trasversale: +47% con **la gestione dell’archivio**, +42% con **la pulizia ambientale**, +40% con **la compilazione dei rapporti**. Si evidenzia così una transizione in cui il monitoraggio digitale e preventivo si **integra con competenze esecutive e documentali**, trasformando ruoli un tempo separati in funzioni ibride e più complesse.

Tuttavia, mentre alcune connessioni crescono, **altre si riducono drasticamente**, segnalando **l’obsolescenza funzionale di intere reti di competenze**. Le relazioni tra **competenze manuali e cartacee** crollano: ad esempio, la connessione tra **pulizia tradizionale e compilazione manuale di rapporti** perde il 50% della significatività. Anche le connessioni tra **archiviazione fisica e software obsoleti** (-47%) o con la **compilazione cartacea** (-41%) si riducono drasticamente, mostrando che queste competenze non solo perdono centralità, ma **non sono più in grado di generare valore nemmeno insieme**.

Nel complesso, nel settore “Altri servizi”, la **rete delle competenze si sta ristrutturando** secondo una logica orientata all’integrazione tra sostenibilità, digitalizzazione e qualità relazionale. Le competenze che riescono a stabilire **connessioni efficaci e coerenti con queste dimensioni emergenti** vedono rafforzata la propria significatività funzionale. Quelle invece che rimangono ancorate a logiche analogiche, frammentate o non interattive **non solo decrescono, ma si disconnettono dal sistema professionale**, divenendo progressivamente marginali.

Rispetto al settore terziario nel suo insieme, il settore degli altri servizi mostra una traiettoria evolutiva più ibrida e graduale, in cui l’adozione di tecnologie digitali, pratiche sostenibili e competenze relazionali non si traduce in una radicale riconfigurazione cognitiva, come avviene nei servizi knowledge intensive, ma piuttosto in un processo di adattamento operativo fondato sulla contaminazione tra vecchie e nuove pratiche. A differenza del settore del commercio, dove la trasformazione è fortemente trainata dall’automazione e dalla logica data-driven dei marketplace, qui le competenze crescenti riguardano la capacità di interfacciarsi con l’utenza in modo empatico, di integrare protocolli ambientali e di utilizzare piattaforme digitali per servizi di prossimità. Rispetto ai servizi knowledge intensive, in cui il dominio dell’intelligenza artificiale e delle infrastrutture cloud ha ridisegnato completamente la rete delle competenze, gli altri servizi mantengono un radicamento più marcato nei contesti territoriali e nelle dimensioni umane dell’assistenza, con una forte enfasi sulle

competenze soft e sull'adattabilità. In generale quindi, mentre il terziario nel suo complesso evolve verso modelli integrati e personalizzati, e i comparti del commercio e dei servizi knowledge intensive si polarizzano rispettivamente verso l'efficienza omnicanale e l'innovazione cognitiva, il settore degli altri servizi si configura come uno spazio intermedio, orientato alla resilienza operativa, all'integrazione sostenibile e alla cura relazionale, richiedendo strategie formative centrate su approcci inclusivi, multimodali e contestualizzati.

Le professioni del futuro: formazione e skill mismatch

Nel contesto del terziario laziale, uno degli elementi chiave per comprendere le dinamiche occupazionali future è l'analisi dello skill mismatch, ovvero il disallineamento tra le competenze acquisite durante i percorsi formativi e quelle effettivamente richieste dal mercato del lavoro. Questo fenomeno non solo incide sulla capacità dei giovani di inserirsi con successo nelle professioni del settore, ma rappresenta anche un ostacolo alla competitività delle imprese, che faticano a reperire profili adeguati alle esigenze organizzative, tecnologiche e relazionali in continua evoluzione. La capacità di anticipare e misurare questo disallineamento consente di orientare le politiche formative e occupazionali in modo più efficace, intervenendo ex ante sulle cause e non solo ex post sugli effetti.

Box 6: Lo skill mismatch nel modello SkillGraph®

Nel presente studio, la valutazione dello skill mismatch – inteso come il disallineamento tra le competenze richieste dal mercato del lavoro e quelle effettivamente fornite dal sistema educativo o possedute dalla forza lavoro – si basa sull'approccio strutturale sviluppato da **SkillGraph®**.

A differenza delle metodologie tradizionali, che si limitano spesso al confronto tra elenchi statici di competenze, SkillGraph® analizza l'intera rete professionale associata a ciascuna occupazione. Il modello considera non solo il contenuto (i nodi, ovvero le competenze richieste), ma anche la struttura delle relazioni

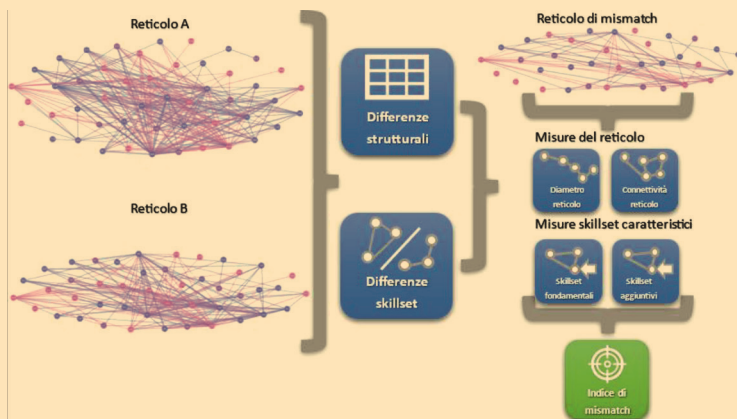
tra di esse (gli archi), valutando quanto la rete sia coesa, attivabile e coerente con le reali condizioni operative.

Il mismatch viene calcolato confrontando:

- Il grafo delle competenze richieste da una professione nel settore terziario, come descritto dal modello SkillGraph®;
- Il grafo delle competenze fornite dai principali percorsi formativi, ricostruito a partire da fonti ufficiali (es. piani di studio) e integrato, ove possibile, con dati empirici e analisi documentali.

Il disallineamento viene analizzato su due dimensioni complementari:

1. Mismatch per contenuto: misura la distanza tra le competenze attese e quelle effettivamente acquisite, tenendo conto della loro rilevanza e del livello di complessità richiesto dal profilo professionale.
2. Mismatch per struttura: valuta la capacità della rete di competenze acquisite di attivare relazioni funzionali tra i cluster. Anche quando le singole competenze sono presenti, il profilo può risultare fragile se queste non sono sufficientemente integrate o co-mobilizzate tra loro.



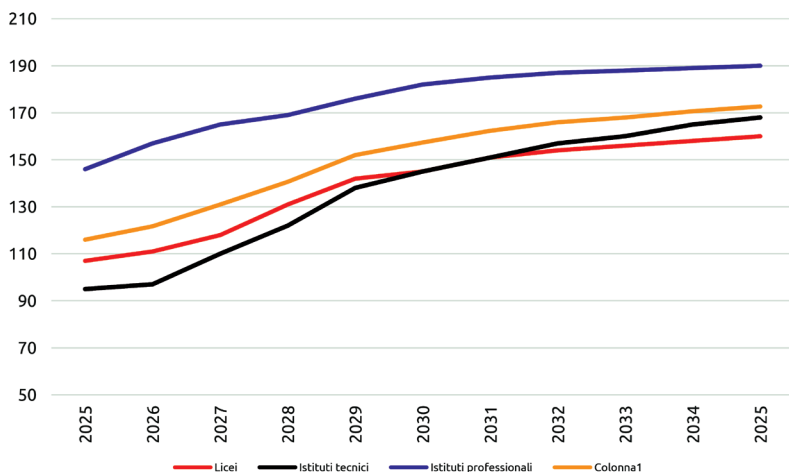
Questa duplice lettura consente di individuare non solo quali competenze mancano, ma anche quali combinazioni di competenze risultano inefficaci, segnalando aree critiche nella coerenza funzionale del profilo professionale.

Inoltre, il modello consente di scomporre analiticamente il mismatch per ciascun livello di istruzione (secondaria di secondo grado, ITS, lauree triennali e magistrali) in due componenti:

- Under/over-education: il livello di istruzione è superiore o inferiore a quello richiesto dalla professione.
- Under/over-skilling: le competenze possedute sono troppo deboli o eccessive rispetto alle mansioni reali da svolgere.

Questa impostazione permette di costruire indicatori predittivi robusti e di progettare interventi formativi e di riqualificazione mirati e differenziati per settore, livello di competenza e traiettoria evolutiva delle professioni. Il risultato è una lettura dinamica, integrata e orientata all'azione, utile sia per la programmazione di politiche attive del lavoro, sia per la pianificazione strategica degli investimenti formativi.

Figura 20: Mismatch di ingresso nel mondo del lavoro del terziario laziale dalla scuola superiore di secondo grado



Il grafico (figura 20) mostra l'evoluzione prevista del mismatch in ingresso nel mercato del lavoro del terziario, nel periodo 2025–2035, distinguendo tra i tre principali canali scolastici della secondaria di secondo grado: licei, istituti tecnici e istituti professionali. Le curve rappresentano l'indice medio di disallineamento tra le competenze dei diplomati e quelle richieste dalle professioni del settore, su scala crescente (maggiore è il valore, più alto è il mismatch). Le tendenze descritte evidenziano traiettorie differenziate, segnalando criticità strutturali nei sistemi formativi e diverse capacità di adattamento ai fabbisogni emergenti.

La curva degli **istituti professionali** (viola) presenta valori elevati lungo tutto l'arco temporale considerato, con un **andamento costantemente crescente**. Nel 2025, l'indice di mismatch parte già da un valore critico, intorno a 145, per poi superare quota 170 nel 2029 e raggiungere un plateau vicino ai 190 nel 2035. Questo comportamento suggerisce una difficoltà sistemica nel tenere il passo con l'evoluzione delle competenze richieste dal settore terziario, nonostante la vocazione professionalizzante di questo canale. Le competenze sviluppate in uscita appaiono scarsamente aggiornate in relazione alla domanda di profili dotati di skills digitali, capacità relazionali e autonomia operativa. La crescita costante della curva, senza segni di inversione, segnala un disallineamento strutturale che rischia di compromettere in modo duraturo l'efficacia occupazionale di questi percorsi. L'urgenza di una riforma è evidente:

serve potenziare l'integrazione scuola – impresa attraverso stage reali, project work coerenti con i contesti lavorativi attuali, e un aggiornamento continuo dei contenuti formativi orientato alle transizioni in atto. Gli **istituti tecnici** (curva nera) partono da un valore di mismatch intorno a 95 nel 2025, mostrano un recupero iniziale più deciso rispetto agli altri canali, ma **dal 2030 la curva torna a salire**, raggiungendo i 165 nel 2035. Questo andamento è indicativo di una capacità iniziale di risposta ai fabbisogni professionali del settore terziario, grazie a un'impostazione didattica più equilibrata tra teoria e pratica. Tuttavia, il trend crescente a partire dal 2030 lascia intravedere un rischio di **obsolescenza** se i percorsi non verranno costantemente aggiornati rispetto all'evoluzione tecnologica e organizzativa del lavoro. Il rallentamento nella curva nei primi anni può essere attribuito a una buona base di contenuti tecnici e gestionali, ma l'assenza di una revisione strutturale delle competenze digitali, delle metodologie didattiche e dell'interazione con il mondo produttivo rischia di far perdere questo vantaggio competitivo nel medio periodo. L'integrazione con le imprese e l'investimento nelle competenze trasversali (problem solving, gestione della complessità, comunicazione ibrida) sono dunque cruciali per consolidare questo canale come snodo strategico tra formazione e occupazione.

La curva dei **licei** (in rosso), pur partendo da un valore intermedio (circa 105 nel 2025), mostra una crescita continua che la porta a superare quota 150 già nel 2030, con un valore finale vicino a 160 nel 2035. Questo andamento riflette la **distanza strutturale tra l'impostazione generalista dei licei e le esigenze concrete del mercato del lavoro terziario**, in particolare nei segmenti più tecnici e digitalizzati. L'assenza di specializzazione operativa, unita a una limitata esperienza diretta con ambienti produttivi reali, rende difficile per i diplomati liceali inserirsi efficacemente nel mondo del lavoro, soprattutto nei servizi avanzati, nella distribuzione omnicanale e nei ruoli a base digitale. Il fatto che la curva rimanga stabilmente sopra l'indice 150 per buona parte del decennio indica che i miglioramenti avviati, come l'introduzione di percorsi orientativi o l'ampliamento dell'educazione civica digitale, risultano ancora insufficienti. Per ridurre il mismatch strutturale, sarebbe necessario prevedere un ampliamento selettivo dell'offerta tecnico-pratica anche all'interno dei licei, soprattutto nei percorsi in cui è alta la percentuale di diplomati che non proseguono gli studi universitari.

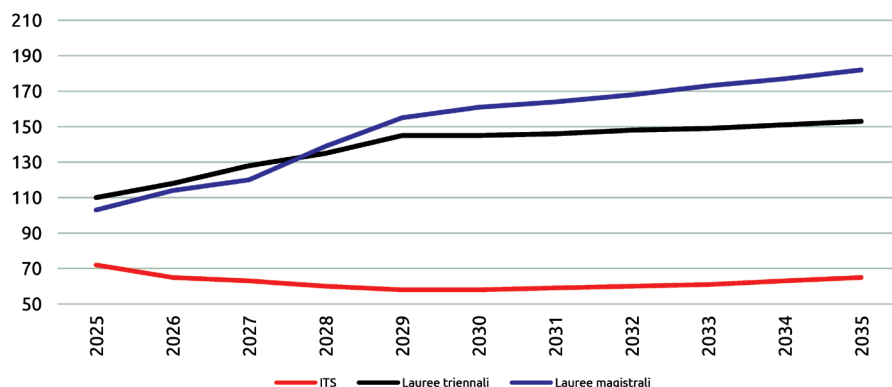
Nel complesso, tutti e tre i canali formativi mostrano una **crescita costante del mismatch nel periodo 2025–2035**, segnale di un **disallineamento progressivo tra sistema educativo e domanda del mercato del lavoro**. Questo squilibrio rischia di alimentare una crescente

asimmetria tra l'offerta di diplomati e le esigenze occupazionali del terziario, in particolare nei contesti più dinamici e digitalizzati. L'evoluzione dei servizi avanzati, l'integrazione dei canali fisici e digitali nella distribuzione, la centralità delle competenze trasversali e la crescente automazione richiedono profili flessibili, capaci di apprendere in contesti reali e adattarsi rapidamente. È dunque urgente rafforzare l'intero segmento tecnico-professionale, investendo sull'aggiornamento delle competenze digitali, sull'integrazione scuola-impresa e sulla costruzione di una didattica orientata alla progettualità e alla collaborazione, pilastri fondamentali per una transizione efficace verso un'economia dei servizi inclusiva e sostenibile.

Se il quadro della scuola secondaria di secondo grado mostra un progressivo disallineamento tra la formazione scolastica e le richieste del lavoro terziario, è altrettanto cruciale osservare cosa accade nei **percorsi post-diploma**, ovvero nei canali che dovrebbero colmare quel gap formativo e accompagnare i giovani verso un inserimento professionale qualificato. L'evoluzione del mismatch a livello di ITS, lauree triennali e lauree magistrali offre un'indicazione chiara della capacità (o della difficoltà) del sistema formativo superiore di rispondere in modo mirato e tempestivo alla trasformazione del lavoro nel terziario. Il grafico seguente (figura 21) mostra in modo evidente le traiettorie divergenti dei diversi percorsi, mettendo in luce quali filiere risultino più efficaci nel garantire l'allineamento tra competenze in uscita e fabbisogni professionali emergenti.

La curva degli **ITS** (in rosso) è l'unica a mostrare un **andamento virtuoso**. Il mismatch parte da un valore di circa 72 nel 2025, cala progressivamente fino a toccare il minimo di circa 58 nel 2030, per poi registrare un lieve incremento che lo riporta intorno a 66 nel 2035. Questa traiettoria positiva riflette **l'elevata aderenza dei percorsi ITS alle esigenze del sistema produttivo**. La didattica orientata al lavoro, l'integrazione di stage e project work, il coinvolgimento diretto delle imprese nella definizione dei curricula e la flessibilità nell'aggiornamento dei contenuti rappresentano punti di forza che permettono agli ITS di intercettare tempestivamente l'evoluzione del fabbisogno occupazionale del terziario, soprattutto nei settori ad alta intensità digitale, logistica, amministrazione e customer care. In un contesto in cui i cambiamenti sono rapidi e profondi, la capacità degli ITS di rispondere in modo dinamico si conferma essenziale per contenere il divario tra formazione e impiego.

Figura 21: Mismatch di ingresso nel mondo del lavoro del terziario laziale dal sistema dell'istruzione superiore



La curva delle **lauree triennali** (nera) mostra un **andamento in costante ma moderata crescita**. L'indice di mismatch parte da circa 110 nel 2025 raggiunge quota 145 nel 2029 e si stabilizza su valori appena superiori (circa 153 nel 2035). Questo andamento segnala un **disallineamento strutturale**, ma meno grave rispetto ai percorsi magistrali. Il problema principale risiede nella distanza tra la formazione accademica generalista e le competenze operative richieste dal mercato del lavoro terziario. In particolare, le aree più critiche sono quelle legate all'ibridazione digitale-relazionale, alla capacità di lavorare in ambienti multi-piattaforma, all'uso di strumenti gestionali e alla gestione del cliente. Il fatto che la curva rallenti la sua crescita dopo il 2030 potrebbe indicare un primo effetto di riforme curriculari o di percorsi professionalizzanti interni alle università, ma l'impatto resta limitato se non accompagnato da un cambiamento sistemico.

Decisamente più problematica è la traiettoria delle **lauree magistrali** (curva viola), che evidenzia il **valore di mismatch più elevato lungo tutto il decennio**. Si parte da circa 105 nel 2025, si supera quota 150 già nel 2028 e si raggiungono valori vicini a 180 nel 2035. Questo andamento mette in luce il paradosso dell'istruzione superiore avanzata nel contesto del lavoro terziario: **a un livello formale più alto non corrisponde un maggiore grado di occupabilità**. Al contrario, percorsi troppo teorici, scarsamente aggiornati o non integrati con esperienze concrete rischiano di produrre figure sovraistruite ma sottoutilizzate nei contesti lavorativi reali. Questo fenomeno si traduce in overeducation (il titolo di studio eccede i requisiti richiesti) combinato con

under-skilling (le competenze pratiche risultano inadeguate). In particolare, nel terziario avanzato – dove contano rapidità, soft skills, digitalizzazione e capacità relazionale – i laureati magistrali rischiano di trovarsi impreparati o di non riuscire ad adattarsi a ruoli che richiedono flessibilità e aggiornamento continuo.

Il grafico evidenzia, quindi, una **fragilità crescente del modello accademico nel rispondere alla trasformazione del lavoro terziario**. In un contesto in cui i ruoli professionali si stanno ibridando e i cicli di aggiornamento delle competenze si accorciano, l'alta istruzione può, se non integrata, alimentare un maggiore disallineamento. L'unico segmento realmente in sintonia con il fabbisogno professionale appare essere quello degli ITS. Il loro successo non è casuale, ma frutto di un impianto formativo orientato all'applicazione e alla collaborazione sistematica con il mondo del lavoro. Gli ITS emergono quindi come una leva cruciale per la riduzione dello skill gap, offrendo una risposta concreta a uno scenario occupazionale sempre più fluido, tecnico e relazionale.

Nel complesso, il confronto tra le curve restituisce una fotografia chiara: senza un intervento strutturale sulle lauree triennali e magistrali – sia in termini di contenuti che di didattica – e senza una piena valorizzazione e diffusione degli ITS, il mismatch tra offerta formativa e domanda professionale nel terziario laziale rischia di diventare un vincolo sistemico alla crescita e all'innovazione del settore.

Nel settore terziario infatti, l'equilibrio tra istruzione, competenze e requisiti professionali sta diventando sempre più instabile, dando luogo a fenomeni di **overeducation** e **overskilling** sempre più diffusi. L'overeducation si verifica quando i lavoratori possiedono un livello di istruzione superiore a quello richiesto per la posizione occupata, mentre l'overskilling riguarda il possesso di competenze che non trovano applicazione effettiva nelle mansioni svolte. Questi disallineamenti generano inefficienze sia per i lavoratori, che vedono ridotto il ritorno sull'investimento formativo, sia per le imprese, che faticano a valorizzare appieno il capitale umano disponibile. Nel contesto dinamico del terziario, caratterizzato da ibridazione dei ruoli, evoluzione tecnologica e centralità delle soft skill, affrontare il tema del sovra-istruzione e della sovra-qualificazione diventa cruciale per costruire sistemi formativi e professionali più coerenti, flessibili e capaci di adattarsi alle reali esigenze del lavoro.

Come mostrano i grafici seguenti (figura 21), l'analisi dei dati relativi al **mismatch formativo e di competenze** per i diplomati della **scuola secondaria di secondo grado** (licei, istituti tecnici e professionali) nel settore terziario tra il 2025 e il 2035 rivela un fenomeno in rapida

espansione, che interessa in particolare il versante delle competenze non utilizzate (*overskilling*). I valori mostrano una **crescita costante** e preoccupante, che pone interrogativi sull'efficacia della scuola nel preparare gli studenti all'ingresso nel mondo del lavoro, soprattutto in un settore in continua trasformazione come quello terziario.

Nel **2025**, il mismatch legato al titolo di studio è pari al **30,16%**, valore relativamente contenuto rispetto a quello registrato nello stesso anno per i laureati triennali (44%) e magistrali (48,41%). Tuttavia, nel corso del decennio il dato sale progressivamente fino al **44,89% nel 2035**, superando anche i livelli iniziali dell'istruzione terziaria. Questa crescita evidenzia un fenomeno di **sovra-istruzione relativa**: anche se il diploma è formalmente adeguato per molte posizioni nel terziario, non sempre risulta coerente con le competenze effettivamente richieste, soprattutto in presenza di specializzazioni scolastiche non aggiornate o poco spendibili nei nuovi contesti professionali. Ancora più rilevante e critico è il dato sul **mismatch di competenze**: già nel **2025** si parte da un valore molto elevato (**85,84%**), che continua a salire in modo lineare fino a raggiungere il **127,77% nel 2035**. Questo dato – che supera simbolicamente la soglia del 100% – indica che i diplomati non solo non riescono a utilizzare pienamente le competenze acquisite, ma si trovano a svolgere mansioni per le quali sarebbe necessario apprendere nuove abilità non coperte dal percorso scolastico. Si configura dunque un duplice problema: sotto-utilizzo delle competenze possedute e carenza di quelle richieste.

Se si confronta questo quadro con quello degli **ITS**, emerge un profilo molto diverso. I dati relativi al fenomeno del mismatch tra titolo di studio e competenze per i diplomati ITS nel settore terziario, nel periodo 2025–2035, mettono in luce una dinamica più contenuta e articolata. Sebbene anche in questo caso si registrino livelli non trascurabili di *overeducation* e *overskilling*, **l'ampiezza e la progressione del fenomeno risultano decisamente più contenute** rispetto a quanto osservato per la scuola secondaria e l'università.

Il mismatch relativo al titolo di studio (**overeducation**) si attesta nel **2025** su un valore pari al **46,8%**, ma diminuisce fino al **37,7% attorno al 2029–2030**, prima di risalire lievemente fino al 42,25% nel 2035. Più contenuto è il mismatch di competenze (**overskilling**), che oscilla tra **il 25,2% e il 20,3%**, per poi tornare al **22,75% nel 2035**. L'andamento a U di entrambi gli indicatori segnala la capacità – seppur non costante – degli ITS di adattarsi ai cambiamenti del mercato del lavoro, grazie a una maggiore prossimità con il sistema produttivo e a un'impostazione didattica orientata alla praticità.

Il divario tra overeducation e overskilling, pari in media a 17–20 punti percentuali, suggerisce inoltre che, pur in presenza di una sovraistruzione formale, **le competenze acquisite trovano spesso applicazione**. Questo distingue in modo netto il profilo ITS da quello della scuola secondaria, dove entrambi i mismatch tendono a crescere, e anticipa il confronto con i percorsi universitari.

Nel caso dei **laureati triennali**, il fenomeno del mismatch assume contorni più preoccupanti. I dati tra il 2025 e il 2035 evidenziano una **crescita costante e simultanea sia dell'overeducation che dell'overskilling**. Il **mismatch relativo al titolo di studio** passa **dal 44% al 61,2%**, superando progressivamente i livelli degli ITS e della scuola secondaria. Ancor più marcato è l'aumento del **mismatch di competenze**, che **dal 66% del 2025 arriva al 91,8% nel 2035**.

Il confronto diretto con gli ITS è particolarmente rivelatore: mentre per i diplomati tecnici superiori il mismatch di competenze non supera mai il 25%, per i laureati triennali si avvicina rapidamente al 100%. Questo divario evidenzia una difficoltà strutturale del percorso universitario di primo livello a fornire competenze immediatamente attivabili nei contesti operativi del terziario. La formazione universitaria, infatti, tende ancora a privilegiare un approccio teorico-generalista, poco integrato con la dimensione applicativa e con le esigenze concrete delle imprese.

La distanza tra education mismatch e skills mismatch supera in media i 30 punti percentuali, segnalando una **disconnessione crescente tra ciò che viene insegnato e ciò che viene realmente utilizzato**. Questa frattura ha effetti negativi su più livelli: dalla demotivazione individuale al rallentamento dell'innovazione settoriale, fino alla dispersione di capitale umano.

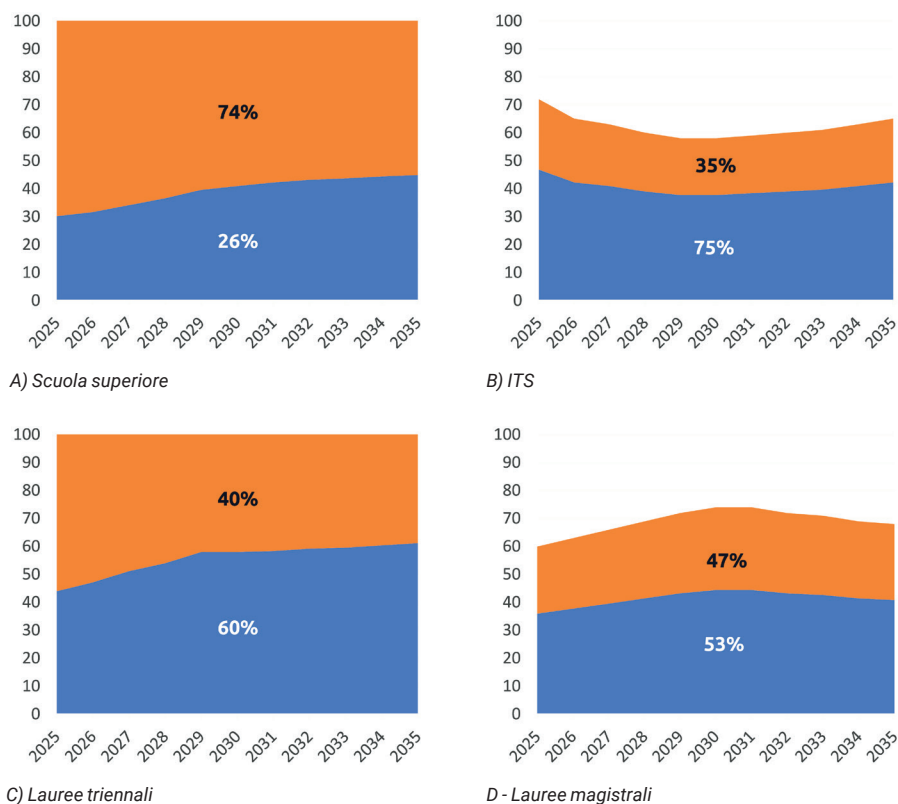
Il quadro si aggrava ulteriormente per i laureati magistrali. I dati mostrano un **trend in rapida ascesa** su entrambi i fronti: **l'overeducation passa da 48,41% nel 2025 a 85,54% nel 2035**, mentre **l'overskilling cresce da 54,59% fino a un impressionante 96,46%**. Nel 2035, dunque, i laureati magistrali risultano i **profili con il maggiore disallineamento** nel sistema formativo-terziario.

A differenza degli ITS, che riescono a contenere entrambi i mismatch, e delle triennali, che pur criticamente mostrano un andamento più lineare, la magistrale registra un'accelerazione che segnala **una crescente inefficacia del titolo di studio più elevato**. Questo paradosso evidenzia una crisi di funzione del percorso magistrale: non solo non garantisce un migliore inserimento lavorativo, ma spesso accentua il disallineamento tra istruzione e impiego effettivo.

I laureati magistrali risultano oggi spesso sovra-istruiti e sotto-utilizzati, soprattutto nei contesti dove contano rapidità operativa, flessibilità, digitalizzazione e soft skill – tutte aree dove l'università fatica ancora a innovare. L'alta istruzione, se non integrata con il mondo del lavoro e aggiornata nei contenuti, rischia di diventare un **fattore penalizzante**, anziché un vantaggio competitivo.

Nel complesso, l'analisi comparativa dei quattro livelli di istruzione evidenzia un trend chiaro: **maggiore è il livello formale del titolo, maggiore tende a essere il disallineamento con il lavoro reale nel terziario**. Gli ITS rappresentano l'unica filiera in grado di contenere efficacemente entrambi i mismatch, mentre la scuola secondaria evidenzia un deficit soprattutto sul versante delle competenze. Le lauree triennali e magistrali, invece, mostrano un peggioramento progressivo, con una criticità crescente per le magistrali.

Figura 22: Componenti dello skill mismatch per livello di studio



Questa lettura suggerisce l'urgenza di un ripensamento coordinato dei percorsi formativi, ponendo al centro la **spendibilità reale delle competenze**, l'integrazione con il mondo del lavoro e la capacità di adattarsi ai cambiamenti del settore terziario. Solo una progettazione più flessibile, modulare e relazionale potrà contribuire a ridurre il mismatch e valorizzare il capitale umano nei prossimi anni.

Obsolescenza e nuove professioni nel settore terziario

Alla luce dell'analisi approfondita delle traiettorie evolutive delle competenze nei tre comparti del settore terziario, e della crescente divergenza tra skill in ascesa e competenze destinate alla marginalizzazione, emerge con forza l'esigenza di interrogarsi non solo sull'adattamento dei profili professionali esistenti, ma anche sull'obsolescenza delle mansioni tradizionali e sulla nascita di nuove figure. Nel contesto del settore terziario, l'obsolescenza delle competenze rappresenta infatti una delle sfide più rilevanti da qui al 2035. L'accelerazione dei processi di digitalizzazione, l'adozione di tecnologie intelligenti, la diffusione di nuovi modelli organizzativi e la crescente richiesta di servizi personalizzati stanno trasformando radicalmente le attività lavorative e, con esse, il profilo delle competenze richieste. In questo scenario, alcune skill tecniche e operative, oggi ancora diffuse, rischiano di perdere rapidamente rilevanza funzionale, mentre le competenze trasversali e digitali tendono a diventare sempre più centrali e strategiche. Analizzare quali competenze andranno incontro a un calo di significatività nei prossimi anni è fondamentale per anticipare le transizioni occupazionali, orientare le politiche formative e costruire strategie efficaci di aggiornamento professionale e reskilling. Nei paragrafi seguenti, attraverso l'analisi quantitativa delle variazioni previste, si esploreranno i trend principali di obsolescenza delle competenze nei diversi comparti del terziario.

L'adozione del modello **SkillGraph®** consente di affrontare in modo sistematico il tema dell'obsolescenza delle competenze nel settore terziario, attraverso il calcolo di un **indice di obsolescenza professionale**

I dati mostrano chiaramente che la pressione del cambiamento non colpisce in modo uniforme tutti i comparti e tutti i ruoli: al contrario, l'intensità dell'obsolescenza varia in funzione del contenuto cognitivo delle attività, del grado di automazione e della velocità con cui i modelli organizzativi si stanno evolvendo. Nel settore dei **servizi knowledge intensive**, l'obsolescenza delle competenze è **complessivamente più elevata** rispetto agli altri due comparti, con punte particolarmente critiche tra le **professioni intellettuali e specialistiche** (37%), le **professioni tecniche** (28%) e addirittura i **conduttori di macchinari** (28%) – una categoria che, pur meno rappresentativa in questo settore, sembra risentire fortemente dell'introduzione di sistemi automatizzati e soluzioni digitali. Anche gli **operai specializzati nella manutenzione e nei servizi** registrano un tasso di obsolescenza elevato (31%), segno della rapida trasformazione delle competenze necessarie in ambito tecnico-gestionale, soprattutto in settori come l'ICT, l'energia e i servizi avanzati alle imprese. Il dato significativo relativo ai **dirigenti** (23%) conferma che anche i ruoli apicali non sono immuni: la transizione digitale e la complessità crescente dei contesti richiedono infatti un costante aggiornamento delle competenze manageriali, strategiche e relazionali.

Il settore del **commercio** mostra un profilo intermedio: l'obsolescenza si concentra soprattutto tra gli **impiegati** (21%), le **professioni commerciali e nei servizi** (18%) e le **professioni intellettuali e specialistiche** (17%). Questi dati riflettono l'impatto della digitalizzazione dei processi di vendita, del customer care e della gestione amministrativa, che stanno ridefinendo profondamente il ruolo di figure tradizionalmente centrali nel retail e nella distribuzione. Anche se il dato relativo ai **dirigenti** è contenuto (11%), va letto alla luce del forte dinamismo del settore, dove la leadership è sempre più chiamata a gestire processi omnicanale, logistica integrata e piattaforme digitali. Il tasso di obsolescenza più basso si registra tra i **conduttori di macchinari** (7%), coerentemente con il limitato ricorso a questo tipo di professionalità nel settore.

Nel settore degli **altri servizi**, l'indice di obsolescenza è in media più basso, ma con alcune eccezioni significative. Gli **operai specializzati** (21%) e i **conduttori di macchinari** (18%) sono tra le categorie più esposte, soprattutto nei servizi ambientali, di pulizia e logistica, dove l'introduzione di tecnologie intelligenti e la standardizzazione dei processi riducono il valore di alcune competenze manuali o non digitalizzate. Anche tra i **dirigenti** (15%) e gli **impiegati** (13%) si rileva una pressione al cambiamento, sebbene meno marcata rispetto agli altri

comparti, a causa di un minore livello di automazione spinta. Le **professioni intellettuali e specialistiche** (14%) mostrano un valore contenuto, ma non trascurabile, che suggerisce la necessità di presidiare anche in questo ambito i temi dell'aggiornamento continuo e della riqualificazione.

Infine, in tutti e tre i comparti, le **professioni non qualificate** registrano tassi di obsolescenza relativamente bassi (9-11%), ma questo non va interpretato come segnale di stabilità: si tratta spesso di ruoli che già oggi presentano bassi contenuti professionali e che, pur non obsoleti in senso stretto, rischiano di essere **progressivamente sostituiti o esternalizzati** se non accompagnati da percorsi di upskilling.

I dati del modello predittivo mostrano quindi che l'obsolescenza delle competenze nel settore terziario è una tendenza trasversale ma differenziata. I **servizi knowledge intensive** risultano essere il settore più esposto, con valori elevati anche tra le figure teoricamente più protette, come i dirigenti e le professioni specialistiche. Il **commercio** presenta un livello di rischio intermedio, ma concentrato nei ruoli tradizionalmente amministrativi e di front line. Gli **altri servizi** mostrano una pressione minore ma non trascurabile, specie nei profili operativi. Questa lettura evidenzia l'urgenza di adottare strategie mirate di aggiornamento e riconversione professionale, capaci di anticipare i trend trasformativi e sostenere l'occupabilità futura nel terziario.

Nuove figure professionali nel terziario

Nei prossimi dieci anni, il settore terziario sarà attraversato da profondi cambiamenti che porteranno alla **nascita di nuove figure professionali**, riflesso diretto dell'evoluzione tecnologica, dell'ibridazione dei processi e della trasformazione delle aspettative dei clienti e degli utenti. Queste nuove professioni non emergono casualmente, ma secondo dinamiche ricorrenti che il modello **SkillGraph®** è in grado di mappare e interpretare attraverso l'analisi della struttura reticolare delle competenze.

Tre sono le principali modalità attraverso cui nascono le nuove figure: il **distacco**, la **fusione** e l'**ibridazione**. Il distacco si verifica quando un insieme specifico di competenze, originariamente parte di una professione esistente, assume una tale rilevanza da generare un nuovo profilo autonomo e specialistico. La fusione avviene quando due ruoli

preesistenti, in passato distinti, si sovrappongono fino a fondersi in una nuova figura integrata, capace di presidiare funzioni trasversali. Infine, l'ibridazione riguarda quelle professioni che mantengono la propria identità di base, ma incorporano progressivamente competenze provenienti da altri ambiti, trasformandosi internamente in profili più complessi, fluidi e trasversali.

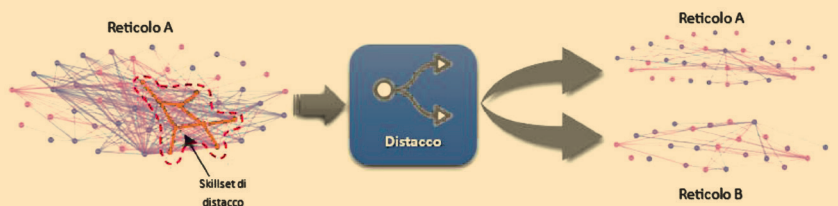
L'osservazione della crescita di importanza relativa dei cluster di competenze, dell'aumento della loro connettività e della riorganizzazione dei legami tra saperi consente di **intercettare tempestivamente queste traiettorie emergenti**, anticipando la formazione di nuovi ruoli e orientando l'aggiornamento dei repertori professionali. Nei paragrafi seguenti, verranno analizzati i profili che, nei comparti del **commercio**, dei **servizi knowledge intensive** e degli **altri servizi**, si prevede possano emergere con maggiore forza entro il 2035.

Box 1: Come nascono le nuove professioni: distacco, fusione e ibridazione nel modello SkillGraph®

Il modello predittivo utilizzato nello studio non si limita a rilevare la trasformazione dei profili professionali esistenti, ma consente anche di **individuare l'emergere di nuove professioni**, che non trovano ancora piena corrispondenza nei repertori ufficiali, ma che si stanno già delineando attraverso l'evoluzione delle competenze. L'identificazione di queste nuove figure avviene secondo **tre principali modelli trasformativi**, che descrivono i diversi modi in cui cambia la configurazione delle competenze all'interno del sistema professionale:

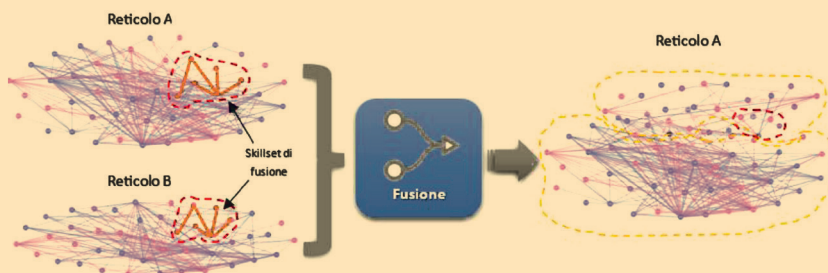
Distacco

Si verifica quando un insieme circoscritto di competenze all'interno di una professione consolidata acquisisce una centralità funzionale tale da generare una **figura autonoma**. È il caso, ad esempio, della nascita dell'**AI-Augmented Customer Advisor** nel commercio, dove competenze legate all'interazione predittiva, all'uso di assistenti conversazionali e alla lettura real time dei dati CRM si distaccano progressivamente dal profilo tradizionale dell'addetto alla vendita. Il modello analizza l'aumento di significatività e connessione dei nodi di competenza all'interno del grafo, individuando così la tendenza alla specializzazione funzionale.



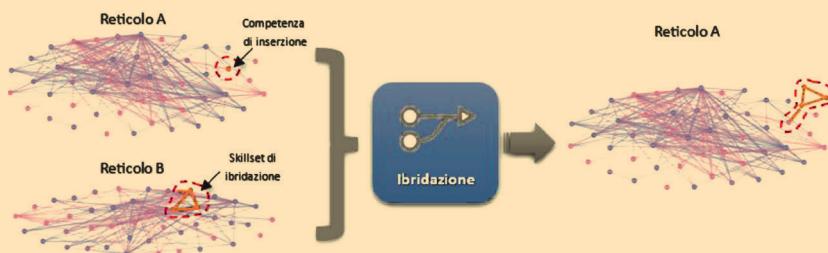
Fusione

Si ha quando due o più professioni storicamente distinte **tendono a convergere** per effetto dell'ibridazione tra linguaggi, strumenti o processi. È ciò che accade, ad esempio, nei servizi knowledge intensive con la figura dell'**Omnichannel Service Strategist**, che nasce dalla sovrapposizione tra funzioni di vendita, marketing e customer care, diventando un ruolo chiave nella progettazione di esperienze utente integrate tra fisico e digitale. Il grafo professionale riflette questa fusione attraverso l'interconnessione crescente di cluster originariamente separati.



Ibridazione

Si verifica quando un profilo professionale mantiene il proprio ruolo di base, ma **incorpora competenze provenienti da ambiti distinti**, trasformandosi in un profilo più articolato e trasversale. Questo è particolarmente evidente nel settore degli altri servizi, dove, ad esempio, la figura dell'**AI-Empowered HR Facilitator** evolve da un addetto HR tradizionale grazie all'integrazione di competenze predittive, analisi comportamentale e strumenti di intelligenza artificiale. L'ibridazione produce un'espansione laterale del profilo, senza che questo perda la propria identità originaria.



Questi tre modelli – distacco, fusione, ibridazione – sono **analizzati dinamicamente dal modello SkillGraph®** attraverso l'osservazione dell'evoluzione della struttura dei grafi nel tempo, della crescita relativa dei cluster e della riorganizzazione delle relazioni tra le competenze. Il risultato è una rappresentazione evolutiva che permette di **anticipare i profili emergenti**, orientare l'aggiornamento dei repertori professionali e, soprattutto, **progettare percorsi formativi coerenti con le nuove identità del lavoro nel terziario**.

Nel settore terziario, il meccanismo di **distacco** (tabella 9) rappresenta una delle principali modalità attraverso cui emergono nuove figure professionali. In questo processo, un sottoinsieme di competenze,

inizialmente integrate all'interno di ruoli consolidati, **acquisisce rilevanza e autonomia funzionale** tale da costituire il nucleo identitario di una professione nuova. Ciò avviene in particolare quando trasformazioni tecnologiche, normative o organizzative rendono indispensabile isolare e specializzare competenze che, fino a poco tempo prima, erano considerate accessorie o secondarie. Le nuove figure generate da questo processo tendono a sostituire, almeno in parte, i ruoli originari, **spostando l'enfasi da mansioni esecutive a funzioni ad alta densità cognitiva, digitale e strategica**.

Un primo esempio emblematico è la figura dell'**AI-Augmented Customer Advisor**, che nasce per distacco dall'addetto alla vendita o al front office. Le competenze che strutturano questo nuovo profilo includono la **gestione delle interazioni cliente basata su dati**, l'**uso di assistenti conversazionali AI** e la **lettura in tempo reale di insight provenienti da sistemi CRM**. Il salto qualitativo non è solo contenutistico, ma anche relazionale: si passa da competenze comunicative tradizionali a forme di interazione **mediate da tecnologie predittive**, dove l'operatore agisce in simbiosi con strumenti di intelligenza artificiale, integrando suggerimenti automatizzati e adattando il dialogo in funzione dei dati in tempo reale. Questo distacco risponde alla crescente complessità della relazione cliente-brand, che richiede velocità, personalizzazione e coerenza su più canali contemporaneamente.

Un secondo caso riguarda la nascita del **Sustainable Retail Logistics Coordinator**, figura che si distacca dal profilo più operativo e fisico del magazziniere o dell'addetto alla logistica. Le nuove competenze ruotano attorno all'**uso di tecnologie IoT per il monitoraggio della supply chain**, alla **gestione intelligente e sostenibile dell'ultimo miglio**, all'analisi di **KPI ESG** e all'utilizzo di **piattaforme logistiche digitali**. In questo caso, il distacco è netto: si abbandona una logica manuale e ripetitiva a favore di un **modello data – driven e ambientalmente consapevole**, in cui il coordinamento logistico avviene tramite dashboard, algoritmi di ottimizzazione e parametri di sostenibilità. Il ruolo diventa così ibrido tra analisi, controllo e impatto ambientale, intercettando la crescente centralità della logistica sostenibile nel retail moderno.

Infine, emerge la figura del **Platform Trust & Ethics Specialist**, che si distacca dalle funzioni più tradizionali dell'impiegato amministrativo o dell'addetto alla compliance. Le competenze chiave comprendono **audit algoritmico**, **gestione etica dei dati cliente**, **valutazione reputazionale dei rischi** e **redazione di codici etici per l'ambiente digitale**. In questo caso il distacco avviene da compiti principalmente formali e normativi a una **nuova dimensione di governance algoritmica**, dove

la conformità non si limita a norme statiche, ma si misura su **criteri dinamici, reputazionali e spesso non completamente codificati**, soprattutto in ambienti digitali e piattaforme complesse. Si tratta di una figura che risponde alla necessità crescente di presidi etici nei processi digitalizzati, soprattutto in ambiti regolati da AI e big data. Nel loro insieme, questi esempi mostrano come il distacco nel terziario non generi semplicemente nuovi titoli professionali, ma **ridefinisca il perimetro stesso delle funzioni lavorative**, trasformando le competenze più innovative in driver di specializzazione e in leve strategiche per affrontare la complessità dei servizi futuri.

Tabella 9: Nuove professioni nate per distacco nel settore del terziario

Nuova professione	Professione di origine	Competenza
AI-Augmented Customer Advisor	Addetto alla vendita / Addetto al front office	Competenze di distacco: • Data-driven customer interaction • Utilizzo di assistenti conversazionali AI • Lettura in tempo reale di insight da CRM Relazioni di distacco: Passaggio da competenze relazionali e comunicative standard a interazione mediata da tecnologie predittive e integrazione AI nella relazione con il cliente
Sustainable Retail Logistics Coordinator	Addetto alla logistica / Magazziniere	Competenze di distacco: • Monitoraggio IoT su catene di fornitura • Ottimizzazione green dell'ultimo miglio • Gestione di KPI ESG • Uso di piattaforme logistiche smart Relazioni di distacco: Distacco da logistica manuale verso integrazione ambientale e digitale: si sostituiscono task operativi con capacità analitiche e gestione algoritmica della distribuzione
Platform Trust & Ethics Specialist	Impiegato amministrativo / Addetto alla compliance	Competenze di distacco: • Audit algoritmico • Governance dati cliente • Risk assessment reputazionale • Codici etici e policy digitali Relazioni di distacco: Distacco da ruoli amministrativi con funzioni di controllo a nuovi ruoli centrati sulla sorveglianza algoritmica, regole di condotta AI-driven e compliance digitale

Dopo aver esaminato il meccanismo del **distacco**, in cui competenze specifiche si emancipano da un ruolo originario per costituire nuove figure professionali autonome, è possibile osservare una seconda traiettoria evolutiva delle professioni nel terziario: quella della **fusione** (tabella 9). Se nel distacco il cambiamento avviene per specializzazione e separazione funzionale, nella fusione assistiamo invece a un processo opposto e complementare: **professioni diverse, storicamente distinte, convergono per rispondere a bisogni nuovi che non possono più essere coperti da ruoli isolati**.

Questa convergenza non è casuale, ma è generata dall'interconnessione crescente tra **canali digitali e fisici**, tra **funzioni front-end e back-end**, e tra **competenze tecniche, relazionali e strategiche**. È proprio questa interdipendenza operativa e cognitiva che porta alla nascita di profili **trasversali e sistemici**, in grado di coordinare e integrare attività una volta separate.

Un esempio chiave è quello dell'**Omnichannel Service Strategist**, una figura che nasce dalla fusione di tre ruoli centrali ma storicamente separati: **addetto alla vendita, specialista marketing e addetto al customer care**. Le competenze richieste a questo nuovo professionista includono la **progettazione di customer journey multicanale**, l'**integrazione dell'esperienza cliente tra fisico e digitale**, l'**analisi dei dati utente** e la **gestione integrata di contenuti e promozioni**. Questa fusione riflette il superamento delle barriere tra punti di contatto, reparti e canali: l'utente si muove senza soluzione di continuità tra online e offline, e il professionista deve essere in grado di orchestrare tutti gli elementi dell'esperienza in modo coerente, fluido e personalizzato. Il ruolo è fortemente strategico e richiede una visione end-to-end della relazione con il cliente.

Un secondo caso riguarda l'**Human-AI Workflow Designer**, figura nata dall'integrazione tra **tecnico informatico, responsabile operativo e formatore**. Le competenze chiave comprendono la **modellazione di processi ibridi uomo-macchina**, la **supervisione e l'addestramento di agenti AI**, la **progettazione cross-funzionale** e la **facilitazione del change management**. Si tratta di un ruolo emergente in risposta alla diffusione di tecnologie di automazione intelligente, che richiedono un'interazione fluida tra umani e agenti artificiali. Il professionista non si limita a gestire le tecnologie, ma ne disegna l'integrazione nei flussi di lavoro, facilitando l'adattamento organizzativo e promuovendo la **coesione tra team e sistemi intelligenti**. È un esempio emblematico di fusione tra sapere tecnico e competenze organizzative e relazionali.

Il terzo profilo, il **Sustainability Impact Analyst**, incarna la fusione tra **responsabile amministrativo**, **addetto acquisti** e **specialista della comunicazione**. Le competenze distintive comprendono la **tracciabilità e il reporting ESG**, **l'analisi del ciclo di vita dei prodotti e servizi**, la **valutazione dell'impatto sociale e ambientale** e la **comunicazione trasparente e data-driven**. Questa figura risponde alla crescente esigenza di accountability e rendicontazione integrata da parte di imprese e stakeholder. La fusione qui è funzionale: non basta più conoscere i numeri o scrivere report, è necessario **comprendere l'impatto, tradurlo in metriche leggibili e comunicarlo con efficacia e credibilità**, unendo competenze economico-finanziarie, di procurement e di comunicazione strategica.

Nel loro insieme, queste nuove professioni dimostrano come la fusione, nel contesto terziario, non sia solo una risposta a vincoli organizzativi o a processi di razionalizzazione, ma una **strategia evolutiva** per affrontare mercati sempre più complessi, integrati e multi-dimensionali.

Tabella 10 : Nuove professioni nate per fusione nel settore del terziario

Nuova professione	Professioni di origine	Competenza
Omnichannel Service Strategist	Addetto alla vendita + Specialista marketing + Addetto customer care	Competenze : • Integrazione esperienza cliente online/offline • Progettazione journey multicanale • Analisi customer data • Content & promotion orchestration Relazioni: Fusione tra ruoli commerciali, marketing e assistenza per rispondere a una customer experience continua e integrata tra fisico e digitale
Human-AI Workflow Designer	Tecnico informatico + Responsabile operativo + Formatore	Competenze: • Modellazione processi ibridi uomo – macchina • Supervisione e addestramento di agenti AI • Progettazione collaborativa cross – funzionale • Facilitazione change management Relazioni: Fusione tra ruoli tecnici e organizzativi per disegnare flussi di lavoro aumentati da IA, promuovendo produttività e coesione tra team e tecnologie
Sustainability Impact Analyst	Responsabile amministrativo + Addetto acquisti + Specialista comunicazione	Competenze: • Tracciabilità e reporting ESG Analisi ciclo di vita prodotti/servizi Valutazione impatto sociale e ambientale • Comunicazione trasparente e data – driven Relazioni: Fusione tra funzioni economico – finanziarie, acquisti e comunicazione per affrontare la crescente domanda di rendicontazione integrata e responsabilità d'impresa

Dopo aver esplorato i meccanismi del **distacco** e della **fusione**, che rappresentano rispettivamente i poli della specializzazione autonoma e della convergenza professionale, il terzo grande processo che caratterizza l'evoluzione delle professioni nel terziario è quello dell'**i-bridazione** (tabella 10). Se il distacco separa e la fusione aggrega, l'i-bridazione agisce **dall'interno**, trasformando progressivamente una professione esistente attraverso **l'assorbimento di competenze**

provenienti da altri ambiti. Non si tratta dunque della nascita di un profilo completamente nuovo, né della semplice somma di due professioni, ma di una **metamorfosi funzionale e identitaria**.

Nel contesto del terziario – e in particolare nei comparti del **commercio**, dei **servizi knowledge intensive** e degli **altri servizi** – l'ibridazione risponde alla crescente esigenza di **profili versatili, trasversali e adattivi**, in grado di presidiare ruoli che si collocano in zone “di frontiera” tra discipline, strumenti e linguaggi differenti.

Uno degli esempi più emblematici è quello dell'**Immersive Retail Experience Designer**, figura che nasce dalla **contaminazione tra il visual merchandising tradizionale, il design digitale e l'UX**. Questa nuova professione risponde alla necessità di progettare ambienti “phygital”, dove l'esperienza del cliente è costruita attraverso elementi fisici e virtuali integrati. Le competenze richieste spaziano dalla narrazione visiva omnicanale alla sceneggiatura interattiva in AR/VR, fino alla padronanza di tecnologie sensoriali, confermando la crescente centralità dell'esperienzialità nella vendita al dettaglio.

L'**AI-Empowered HR Facilitator** rappresenta un altro caso di ibridazione strategica. Evoluzione della figura tradizionale delle risorse umane, questo profilo integra competenze di **analisi predittiva, gestione relazionale e tecnologie AI conversazionali** per monitorare il clima organizzativo, personalizzare i percorsi di formazione e anticipare i bisogni del capitale umano. Il risultato è una funzione HR capace non solo di amministrare, ma di guidare attivamente i processi adattivi dell'organizzazione, con strumenti che uniscono empatia e intelligenza artificiale.

Infine, l'**Ethical Data Communicator** incarna una ibridazione sempre più richiesta nei servizi knowledge intensive, in particolare nella comunicazione aziendale e istituzionale. Questa figura unisce la **capacità di interpretare e visualizzare dati sensibili (in particolare ESG e KPI reputazionali)**, con competenze in **compliance-by-design e storytelling responsabile**. In un contesto dove la fiducia nei dati è un valore strategico, la sua funzione è quella di garantire trasparenza, rispetto delle normative digitali e capacità di dialogo etico con stakeholder interni ed esterni.

Queste nuove professioni ibride **non si limitano a colmare i vuoti tra ruoli esistenti**, ma creano nuovi ponti funzionali tra saperi, strumenti e culture organizzative. L'ibridazione, quindi, si configura come un **motore chiave dell'innovazione professionale nel terziario**, rispondendo alla complessità crescente dei contesti lavorativi e alla

domanda di figure capaci di navigare con agilità tra domini una volta rigidamente separati.

Tabella 11: Nuove professioni nate per ibridazione nel settore del terziario

Nuova professione	Professioni di origine	Competenza
Immersive Retail Experience Designer	Visual merchandiser + Web designer + Esperto in UX	Competenze: • Progettazione ambienti phygital • Scripting esperienze interattive in AR/VR • Narrativa visiva omnicanale • Integrazione sensoristica ed esperienziale Relazioni: Ibridazione tra design fisico e digitale per creare esperienze immersive nel punto vendita . Figura a cavallo tra marketing, interaction design e tecnologie emergenti.
AI-Empowered HR Facilitator	Addetto risorse umane + Analista dati + Esperto relazioni organizzative	Competenze: • Analisi predittiva del comportamento organizzativo • Monitoraggio del clima tramite AI conversazionali • Training personalization engine Relazioni: Ibridazione tra funzioni HR e data science per un ruolo orientato alla gestione predittiva e adattiva del capitale umano con supporto AI e tecnologie conversazionali
Ethical Data Communicator	Addetto comunicazione + Data analyst + Specialista normative digitali	Competenze: • Storytelling responsabile dei dati • Compliance-by-design • Visualizzazione di indicatori ESG e KPI sensibili • Dialogo trasparente con stakeholder Relazioni: Figura ibrida che unisce comunicazione, trasparenza algoritmica e reporting per generare fiducia nei dati , specie in ambito sostenibilità, privacy, IA, reputazione aziendale

I meccanismi del distacco, della fusione e dell'ibridazione mostrano come l'evoluzione delle competenze non segua più logiche lineari, ma si configuri come un processo reticolare, fluido e in continua riconfigurazione. Le professioni emergenti non solo rispondono ai cambiamenti tecnologici e organizzativi, ma anticipano nuove modalità di creare valore nei contesti produttivi, relazionali e digitali del terziario. In questo scenario, comprendere e accompagnare la nascita di questi profili diventa essenziale per orientare le politiche formative, aggiornare i repertori professionali e sostenere la competitività del sistema economico nel suo insieme.

Offerta formativa e lifelong learning

Nel contesto di rapida trasformazione che caratterizza il settore terziario, il **lifelong learning** rappresenta uno strumento essenziale per mantenere la forza lavoro allineata alle evoluzioni dei ruoli professionali, delle tecnologie e dei modelli organizzativi. L'aggiornamento continuo delle competenze, infatti, non è più un'opzione, ma una condizione imprescindibile per prevenire fenomeni di mismatch, anticipare l'obsolescenza professionale e garantire l'occupabilità in comparti ad alta variabilità come il commercio, i servizi knowledge intensive e gli altri servizi.

In questa prospettiva, la presente sezione analizza il **catalogo formativo annuale di EBiT (2025)**, valutandone la copertura rispetto ai **cluster di competenze – e alle loro interrelazioni – che il modello SkillGraph® ha identificato come centrali** per ciascuno dei tre comparti del terziario. Attraverso l'osservazione puntuale del grado di allineamento tra l'offerta formativa esistente e i fabbisogni emergenti, l'analisi intende fornire indicazioni operative per **rafforzare le strategie di upskilling e reskilling**, contribuendo a una programmazione più efficace e mirata della formazione continua. L'obiettivo ultimo è costruire un sistema formativo proattivo, capace non solo di rispondere al cambiamento, ma di guidarlo.

Box 2: Come è stata valutata la copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo EBiT

La valutazione della copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo formativo EBiT 2025 è stata realizzata attraverso un processo di analisi semantica basato su tecniche di Natural Language Processing (NLP).

Ogni corso presente nel catalogo è stato analizzato nella sua descrizione testuale (obiettivi, contenuti, parole chiave) e mappato rispetto ai cluster di competenza identificati dal modello SkillGraph® per ciascun settore del terziario. L'algoritmo NLP ha associato i contenuti dei corsi alle competenze rilevanti, stimando per ciascun cluster un grado di copertura percentuale.

La metodologia ha consentito di valutare in modo oggettivo:

- **quali cluster siano effettivamente coperti** dall'offerta formativa attuale;
- **quali risultino scoperti o sotto-rappresentati**;
- e, soprattutto, **quanto i corsi siano in grado di attivare più competenze in modo integrato**, promuovendo le relazioni tra cluster che, come evidenziato nel report, sono centrali per garantire la co-mobilizzazione e l'efficacia operativa dell'apprendimento.

Il risultato è una mappatura precisa della copertura formativa, utile non solo a monitorare l'allineamento tra formazione e fabbisogni, ma anche a orientare l'evoluzione futura dell'offerta in chiave personalizzata, adattiva e sistemica.

Settore del commercio

L'analisi dei dati relativi al catalogo formativo EBiT, in riferimento ai cluster di competenze rilevanti per il settore del commercio, restituisce un quadro articolato, come mostra il seguente grafico (figura 24). L'analisi del grado di copertura del catalogo formativo EBiT rispetto ai cluster di competenze rilevanti per il settore del commercio evidenzia un quadro complesso e stratificato, in cui convivono punti di forza, aree ben presidiate e settori ancora critici. Le competenze operative e relazionali più consolidate, come la **comunicazione e promozione digitale, l'interazione con il cliente e la gestione delle procedure**, risultano **ampiamente coperte** in più aree formative. In particolare, i livelli di copertura raggiungono il **95% per la comunicazione digitale nei moduli informatici**, il **97% per il problem solving**, l'**87% per il supporto operativo** e **oltre l'80% per la gestione degli ordini e la compilazione documentale**. Questi dati indicano un'offerta formativa ben allineata con le funzioni core del settore, in particolare nelle attività di front office, assistenza cliente e operations.

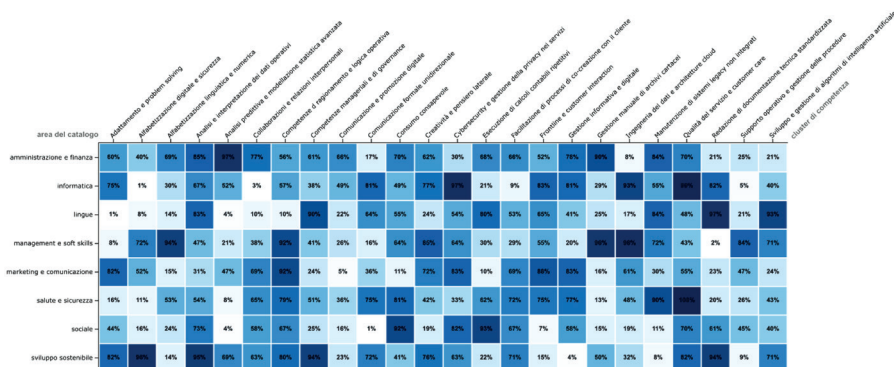
l'alfabetizzazione linguistica e numerica o le competenze manageriali di governance, mostrano livelli molto variabili tra le aree, indicando una copertura discontinua e poco strutturata.

Nel complesso, il catalogo formativo EBiT per il settore commercio mostra un buon presidio delle competenze tradizionali e consolidate, ma fatica a incorporare in modo sistematico quelle più innovative e trasversali, essenziali per affrontare la digitalizzazione, l'evoluzione della customer experience e le sfide della sostenibilità. Per sostenere efficacemente la transizione del settore al 2035, sarà quindi necessario rafforzare l'offerta nei cluster ad alta prospettiva di crescita, migliorare l'integrazione tra le diverse aree formative e sviluppare percorsi orientati a competenze data-driven, ESG e tecnologiche. Solo attraverso un riallineamento mirato sarà possibile prevenire nuovi disallineamenti e garantire una formazione continua davvero coerente con i fabbisogni emergenti del settore.

Settore dei servizi knowledge intensive

Nel settore dei servizi knowledge intensive, l'analisi della copertura del catalogo formativo EBiT rispetto ai cluster di competenze strategici mostra una distribuzione disomogenea e stratificata, con aree ben presidiate, nuclei ancora fragili e ambiti emergenti in forte espansione che richiedono un potenziamento mirato. Le competenze legate all'innovazione digitale, alla governance complessa e all'analisi dei dati sono, in generale, più presenti rispetto al settore commercio, ma la copertura resta spesso parziale o frammentata a seconda dell'area formativa.

Figura 25: Grado di copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo formativo EBIT per il settore dei servizi knowledge intensive



Alcuni cluster risultano ben presidiati trasversalmente, confermando la centralità di temi come l'**analisi dei dati operativi**, la **gestione informativa**, la **logica operativa**, la **cybersecurity** e la **co-creazione con il cliente**. In particolare, l'ingegneria dei dati e le architetture cloud mostrano livelli di copertura molto elevati nell'area informatica (93%) e in management e soft skills (98%), mentre la cybersecurity tocca il 97% in informatica e l'83% in marketing e comunicazione. Anche la capacità di modellare flussi ibridi uomo – macchina, tipica delle professioni emergenti nei servizi ad alta intensità di conoscenza, si riflette nella buona copertura della **gestione manuale di archivi** e della **manutenzione di sistemi legacy**, entrambi ben rappresentati in più aree.

Accanto a questi punti di forza, si rilevano però ampie aree di criticità, soprattutto in relazione alla copertura di competenze soft e interpersonali. La **collaborazione e le relazioni interpersonali**, fondamentali per i servizi consulenziali, mostrano coperture minime o nulle in aree chiave come informatica (3%), lingue (10%) e marketing (69%), segnalando una sottovalutazione delle dimensioni relazionali nell'offerta formativa attuale. Similmente, la **facilitazione dei processi di co-creazione con il cliente**, una delle competenze chiave del futuro nei servizi B2B e professionali, resta sotto il 30% nella maggior parte dei moduli (con l'eccezione del 71% in sviluppo sostenibile).

Tra i cluster emergenti, la **comunicazione formale unidirezionale** – competenza che si va riducendo in molti ruoli – continua a essere fortemente presente (oltre il 75% in molte aree), a scapito di una maggiore attenzione alla comunicazione integrata, all'empatia e al dialogo con l'utente. Anche l'**esecuzione di calcoli contabili ripetitivi**, in fase di obsolescenza secondo

il modello SkillGraph®, è ancora coperta in modo esteso (oltre il 90% nei moduli sociali, e più del 60% in molte altre aree), suggerendo la necessità di una ricalibrazione dell'offerta rispetto ai compiti realmente richiesti.

Un altro punto critico è rappresentato dal sotto-investimento in **creatività e pensiero laterale**, che, pur essendo centrale per l'innovazione nei servizi professionali, ha livelli di copertura molto variabili: dal 77% in informatica a meno del 20% nell'area sociale, con valori intermedi ma non sistemici nelle aree manageriali e di comunicazione. In generale, l'offerta formativa EBiT per i servizi knowledge intensive mostra un **buon orientamento alle competenze hard e digitali**, ma risulta ancora **sbilanciata sul piano delle competenze relazionali, manageriali e adattive**. Alcuni cluster chiave – come la gestione algoritmica dei processi, la visualizzazione dei dati sensibili, la compliance-by-design e la narrazione etica dei dati – sono ancora sotto-rappresentati, nonostante siano essenziali per affrontare la crescente complessità normativa, reputazionale e strategica del settore.

Settore degli Altri servizi

Nel settore degli altri servizi, l'analisi della copertura del catalogo EBiT rispetto ai cluster di competenze individuati dal modello SkillGraph® restituisce un panorama variegato, segnato da una forte eterogeneità tra aree formative e competenze presidiate.

Figura 26: Grado di copertura dei cluster di competenza da parte del catalogo formativo EBTL per il settore degli altri servizi



Alcuni cluster strategici mostrano un buon grado di copertura in quasi tutte le aree – come l'**analisi e interpretazione dei dati operativi**, la **gestione informativa e digitale**, e l'**alfabetizzazione linguistica e numerica** – che superano mediamente il 70%, segnalando una crescente attenzione all'aggiornamento tecnico e alla capacità di trattamento dei dati anche in contesti ad alta operatività.

In particolare, la **compilazione manuale di rapporti e verbali cartacei**, pur essendo un'attività soggetta a obsolescenza, risulta ancora molto coperta in quasi tutte le aree, con punte del 99% nei moduli di salute e sicurezza e dell'89% in quelli di management. Questo dato, se da un lato segnala l'ancora ampia diffusione di pratiche documentali tradizionali, dall'altro suggerisce l'urgenza di riorientare l'offerta formativa verso competenze di digitalizzazione documentale, in linea con la crescente automazione nei servizi pubblici e privati. In controtendenza, la **gestione fisica dell'archivio documentale**, altra competenza in progressivo superamento, resta sorprendentemente coperta in molti ambiti – fino al 93% nell'area sociale – segnalando un ritardo nella dismissione di competenze low-tech.

Un ulteriore punto di forza è rappresentato dal presidio delle competenze connesse alla **sicurezza digitale** e al **problem solving adattivo**, soprattutto nei moduli di management e marketing, dove la copertura supera il 60–70%. Tuttavia, si osserva una certa debolezza nella diffusione di competenze come l'**interazione empatica**, la **comunicazione digitale avanzata** e la **gestione assistenziale supportata da piattaforme digitali**, che risultano essenziali in un settore sempre più ibrido tra servizi alla persona, assistenza tecnica e funzioni relazionali. Ad esempio, l'interazione empatica, pur centrale in ambito sociale e salute, non supera l'8% in alcuni moduli e resta sotto il 20% in aree chiave come informatica e management.

Le competenze **green** mostrano un buon potenziale ma coperture ancora irregolari. L'adozione di pratiche sostenibili nei servizi ambientali, per esempio, raggiunge l'84% nei moduli di management, ma solo il 17% nei moduli informatici, nonostante la crescente domanda di figure in grado di integrare sostenibilità e innovazione tecnologica. La presenza di competenze legate alla **gestione assistenziale con strumenti intelligenti**, come l'utilizzo di dispositivi per servizi socio-sanitari o piattaforme digitali per prenotazioni e segnalazioni, è abbastanza diffusa in alcune aree, superando il 70% in informatica e management, ma ancora poco sistemica altrove. Similmente, la **manutenzione reattiva senza diagnostica predittiva**, pur essendo destinata a una progressiva marginalizzazione, continua ad avere una

presenza formativa elevata (oltre il 50% in quasi tutte le aree), segnalando l'urgenza di una transizione verso modelli predittivi e integrati. Nel complesso, il catalogo formativo EBiT per gli altri servizi dimostra una buona copertura delle competenze operative tradizionali, ma deve ancora rafforzare in modo deciso la proposta formativa su competenze emergenti legate all'empatia, all'innovazione digitale, alla sostenibilità e alla gestione assistenziale avanzata. Per rispondere in modo efficace ai cambiamenti del settore però, sarà cruciale ripensare i contenuti in una chiave più trasversale e anticipatoria, rafforzando le connessioni tra moduli formativi e scenari professionali futuri identificati dal modello SkillGraph®.

Conclusioni

Il settore terziario si conferma un pilastro strategico dell'economia italiana e, in particolare, del contesto laziale, non solo in termini di occupazione e valore aggiunto, ma anche quale laboratorio di sperimentazione per nuovi modelli organizzativi, professionali e formativi. I profondi mutamenti analizzati nel corso di questo report evidenziano una dinamica trasformativa inarrestabile, sospinta da megatrend globali – la transizione digitale, la transizione ecologica, l'invecchiamento demografico e la crescente mobilità delle persone e dei capitali – che impattano su ogni settore e professione del terziario. L'applicazione del modello predittivo basato su LLM e SkillGraph® ha permesso di delineare scenari credibili e articolati, capaci di restituire una fotografia in movimento delle traiettorie occupazionali e delle competenze richieste nei prossimi dieci anni. La capacità del modello di incrociare dati settoriali, macroeconomici e professionali si è rivelata fondamentale per identificare non solo le professioni emergenti, ma anche i rischi di obsolescenza dei profili tradizionali.

Il Lazio, per la sua composizione produttiva e occupazionale, emerge come un territorio emblematico delle sfide e delle opportunità future del terziario. L'alta densità di servizi alla persona, alla pubblica amministrazione e al turismo, unita a un tessuto imprenditoriale fortemente orientato alla microimpresa, pone interrogativi urgenti in merito alla sostenibilità del modello attuale. Al contempo, l'elevata incidenza di lavoratrici e lavoratori giovani e qualificati, l'offerta formativa universitaria e l'accesso a reti di innovazione costituiscono leve strategiche per affrontare il cambiamento.

I dati evidenziano come il futuro del lavoro nel terziario sarà sempre più guidato da profili ibridi, coniugando competenze tecniche e digitali con soft skill quali la capacità di adattamento, il pensiero critico,

la collaborazione e l'apprendimento continuo. La diffusione di tecnologie digitali, dall'intelligenza artificiale all'automazione dei processi, non implicherà una riduzione della domanda di lavoro, bensì una sua riqualificazione: emergeranno nuove professionalità, mentre molte mansioni subiranno processi di ridefinizione profonda.

In questo quadro, la risposta più efficace non può che passare attraverso una rinnovata centralità delle politiche attive del lavoro e della formazione, ancorate a una logica di lifelong learning. Sarà essenziale rafforzare il legame tra imprese, sistema formativo e istituzioni, promuovendo alleanze formative e modelli di apprendimento duale capaci di rispondere tempestivamente ai fabbisogni di competenze. La riduzione dello skill mismatch rappresenta infatti non solo una sfida, ma una condizione necessaria per garantire occupabilità, inclusione e competitività del sistema produttivo terziario.

Infine, il rafforzamento della bilateralità, l'innovazione dei modelli contrattuali e il monitoraggio continuo dei fabbisogni professionali saranno strumenti cruciali per accompagnare la trasformazione del lavoro terziario in un'ottica di equità, qualità e sostenibilità sociale.

