



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation



[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

# Rapporto sulla filiera delle Telecomunicazioni in Italia

Edizione 2017

ASSTEL, SLC/CGIL, FISTEL/CISL, UILCOM/UIIL

# Il Rapporto si è avvalso anche quest'anno della collaborazione di numerosi associati ASSTEL, Assocontact e Anitec





**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation



[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

# Executive summary



# Indice dell'Executive summary

---

- ❑ Le dinamiche di mercato della filiera e degli Operatori TLC
- ❑ Le dinamiche di mercato dei Contact Center in outsourcing
- ❑ Le dinamiche del mercato del lavoro nella filiera delle TLC

# Il 2016 per la filiera TLC: un anno di grande trasformazione

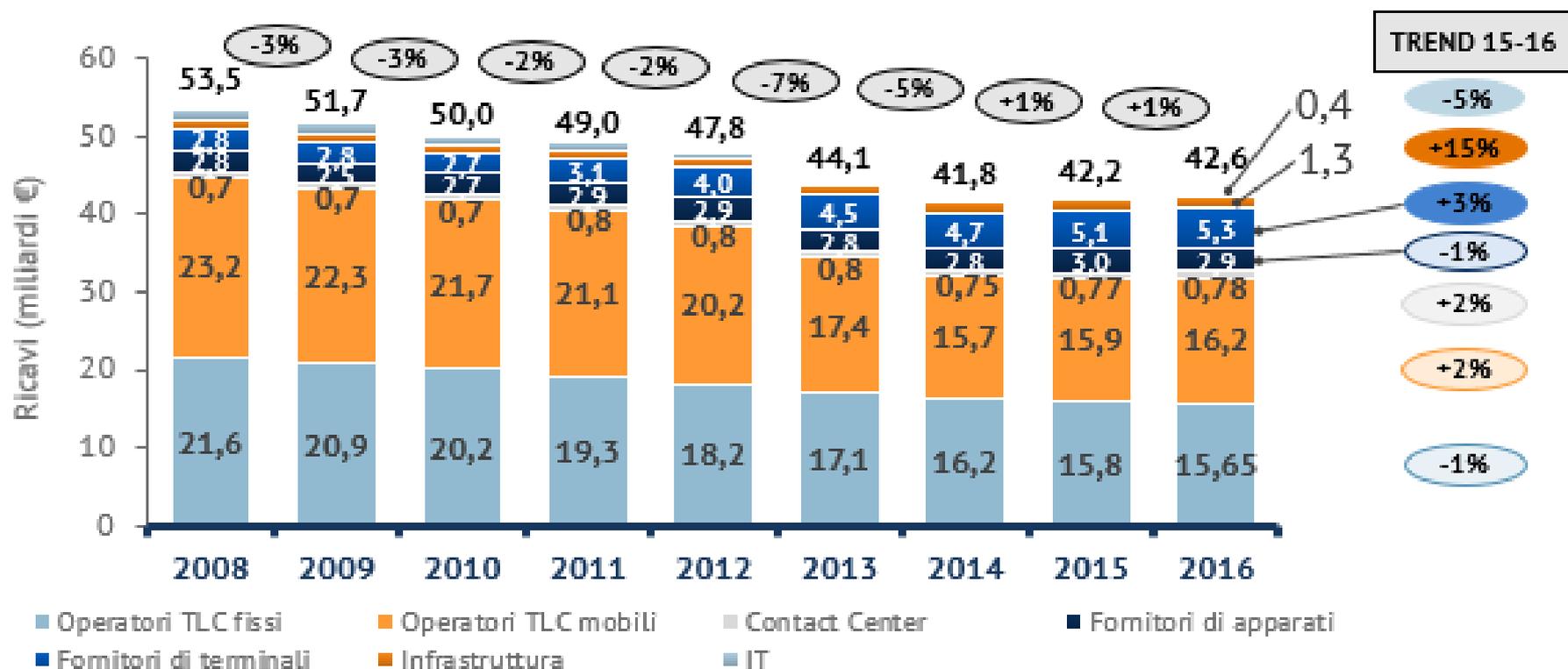
---

Il 2016 è stato un anno di profonda trasformazione per la filiera italiana delle TLC per le seguenti ragioni:

- è nata Wind Tre dalla fusione delle due società, diventando il primo operatore per numero di clienti
- ha fatto il suo ingresso sul mercato Enel Open Fiber come operatore 'wholesale-only' (ora Open Fiber) che nel corso del 2017 si è aggiudicato il primo e il secondo bando gara Infratel per la realizzazione e gestione di reti a banda ultra larga nelle aree bianche
- è nata la coalizione del Fixed Wireless Access (CFA) con l'obiettivo di divenire rappresentanza istituzionale delle istanze di tutta l'industria FWA che sta crescendo velocemente in termini di linee e di ricavi
- Viene costituita Flash Fiber da una joint venture tra TIM e Fastweb
- nell'ambito dei Contact Center in outsourcing ci sono state, da un lato, alcune operazioni di consolidamento, come la fusione di Visiant e Contacta in Covisian e l'integrazione di Infocontact in Abramo e Comdata e dall'altro alcune situazioni di crisi aziendali importanti
- si sono consolidate – e si sono visti quindi gli effetti – di alcune operazioni di esternalizzazione da parte delle Telco di società rivolte al mercato delle torri per le comunicazioni (ad esempio, Galata da Wind al Gruppo Cellnex e Inwit scorporata e quotata da parte del Gruppo Telecom)

# Le dinamiche dei ricavi totali della filiera delle TLC in Italia

- Nel 2016 i ricavi della filiera complessiva delle TLC in Italia crescono del +1%, raggiungendo quota 42,6 miliardi di euro
- Si conferma così il leggero trend positivo già visto lo scorso anno e quindi l'inversione di tendenza rispetto alle dinamiche fortemente negative che avevano caratterizzato il settore negli anni precedenti
- L'andamento del 2016 è dovuto in particolare all'incremento dei ricavi da TLC mobili e delle vendite di terminali

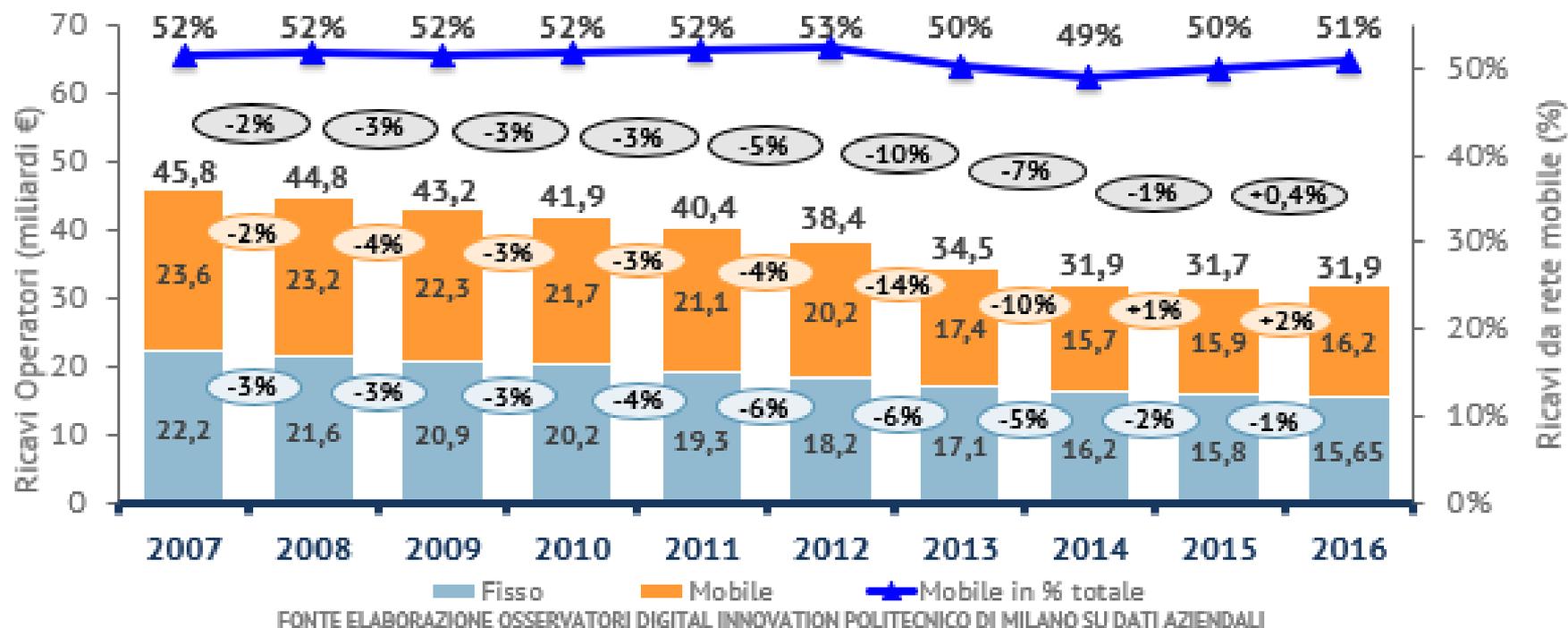


FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI E BILANCI AZIENDALI

I dati di fatturato rappresentati fanno riferimento ai ricavi direttamente riconducibili alla filiera italiana delle TLC, per tutti gli attori in gioco. Nel comparto «Infrastruttura» sono incluse aziende che si occupano di scavi e opere civili e i fornitori delle torri per le comunicazioni. Il comparto IT comprende aziende che si occupano di sistemi informativi, sistemi di billing, ecc.

# I ricavi degli Operatori TLC in Italia: fisso vs mobile

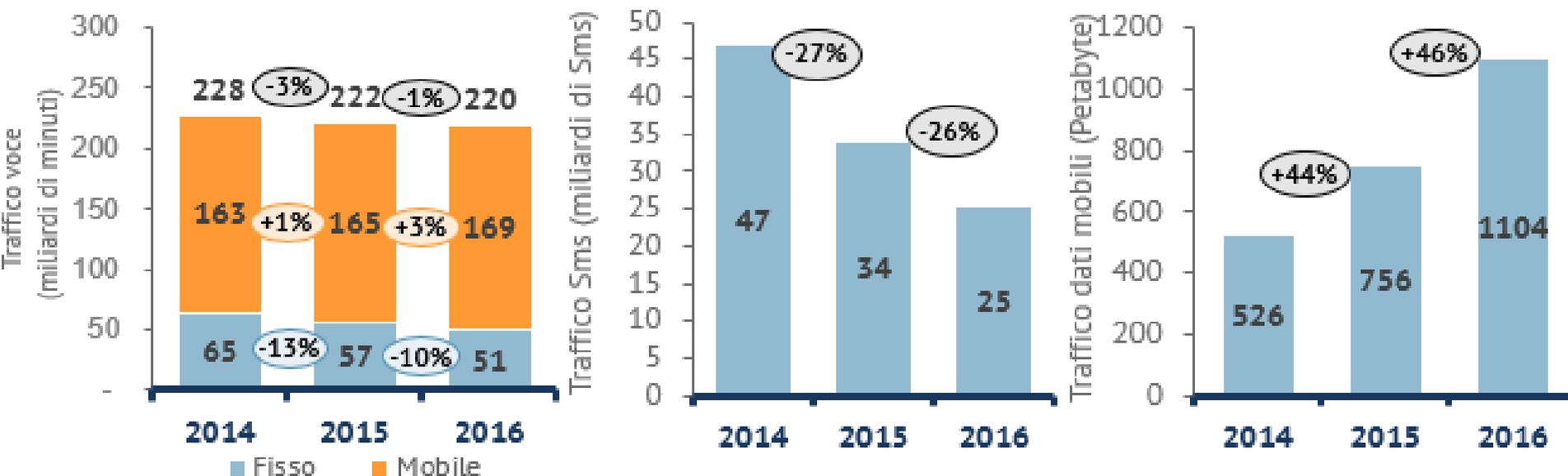
- I ricavi degli Operatori TLC, dopo anni di forte contrazione, per la prima volta nel 2016 vedono un segno positivo, seppur pari a solo +0,4%. E' un segnale coerente con quanto sta accadendo complessivamente a livello europeo e soprattutto incoraggiante se confrontato con le dinamiche passate: dal 2007 al 2016 sono stati infatti persi quasi 14 miliardi di euro (pari al 30% del valore iniziale)
- L'andamento del 2016 è frutto di una crescita dei ricavi mobile (+2%) e di un calo di quelli di rete fissa (-1%)
- Sul fisso la forte crescita dei dati (+7%), infatti, non compensa ancora la riduzione della fonia (-12%). Si assiste, inoltre, a una riduzione della spesa media (fonia + dati) per linea di accesso (arpu)
- Il ritorno alla crescita dei ricavi mobili a partire dal 2015 è legato ai seguenti fattori: si sta andando verso una stabilizzazione dei prezzi dei servizi dopo il forte calo subito tra il 2011 e il 2014 (-49%\*); crescono i bundle contenenti anche servizi multimediali; è cresciuta la componente di ricavi da nuovi servizi rivolti alla digitalizzazione delle imprese



\* Analisi condotta da Asstel e Centro Volterra dell'Università di Tor Vergata

# I volumi di traffico in Italia su rete fissa e mobile

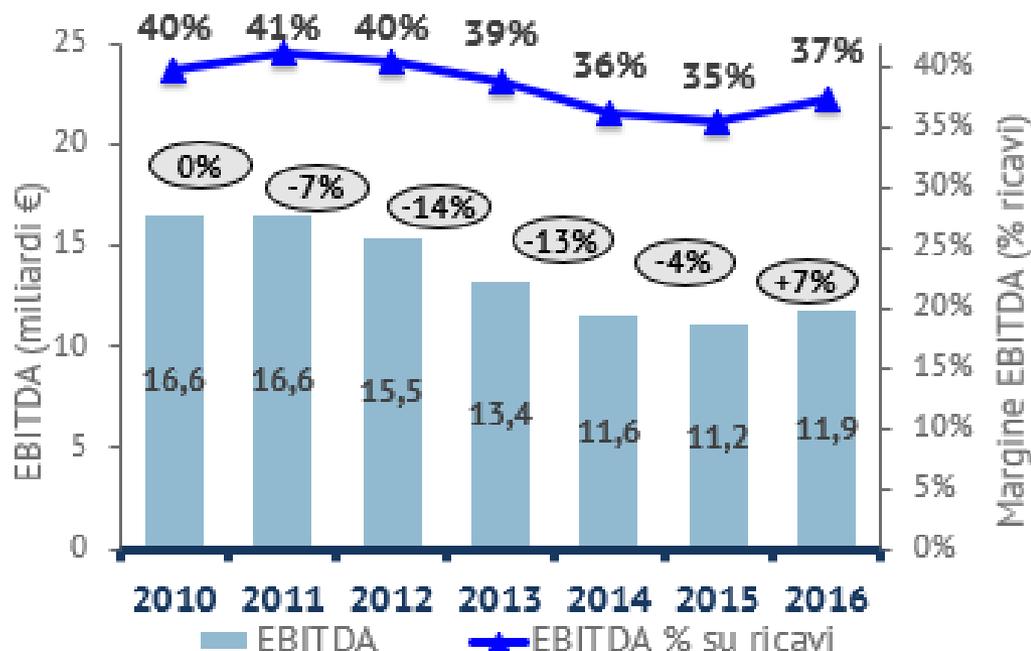
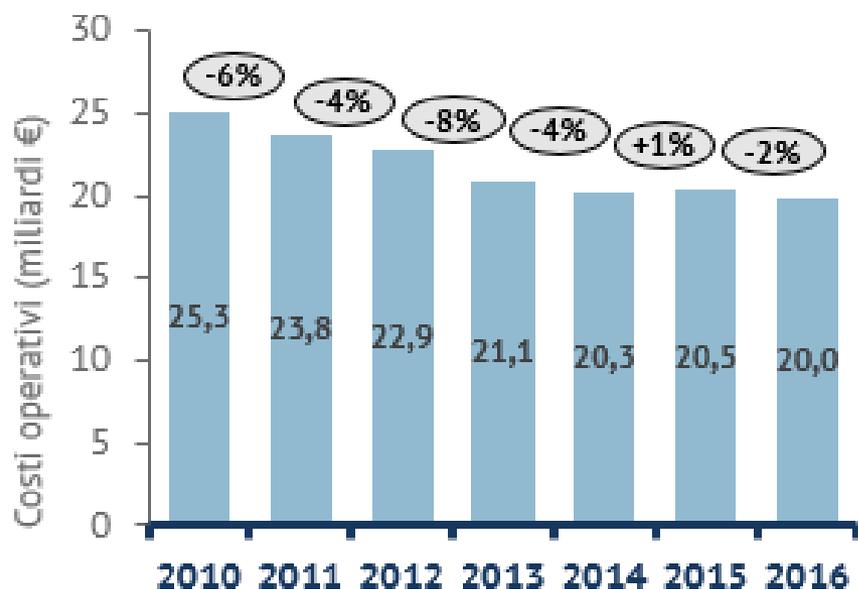
- Il calo dei ricavi da fonia fissa è legato principalmente a una riduzione dei volumi di chiamate (-10%) sostituite con quelle su rete mobile. I volumi complessivi, infatti, sono sostanzialmente stabili (-1%)
- I volumi di Sms invece continuano a crollare (-26%), sostituiti dalle applicazioni di Instant messaging
- Continua la forte crescita sia del traffico dati da fisso (+40% secondo il Rapporto Agcom) che da mobile (+46% secondo i dati diretti degli Operatori)
- Negli ultimi anni è quindi fortemente cambiato il consumo di servizi di telecomunicazione da parte dei consumatori ed occorre pertanto un costante investimento su disponibilità e qualità del servizio di banda larga offerto



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

# I costi operativi e l'EBITDA degli Operatori TLC in Italia

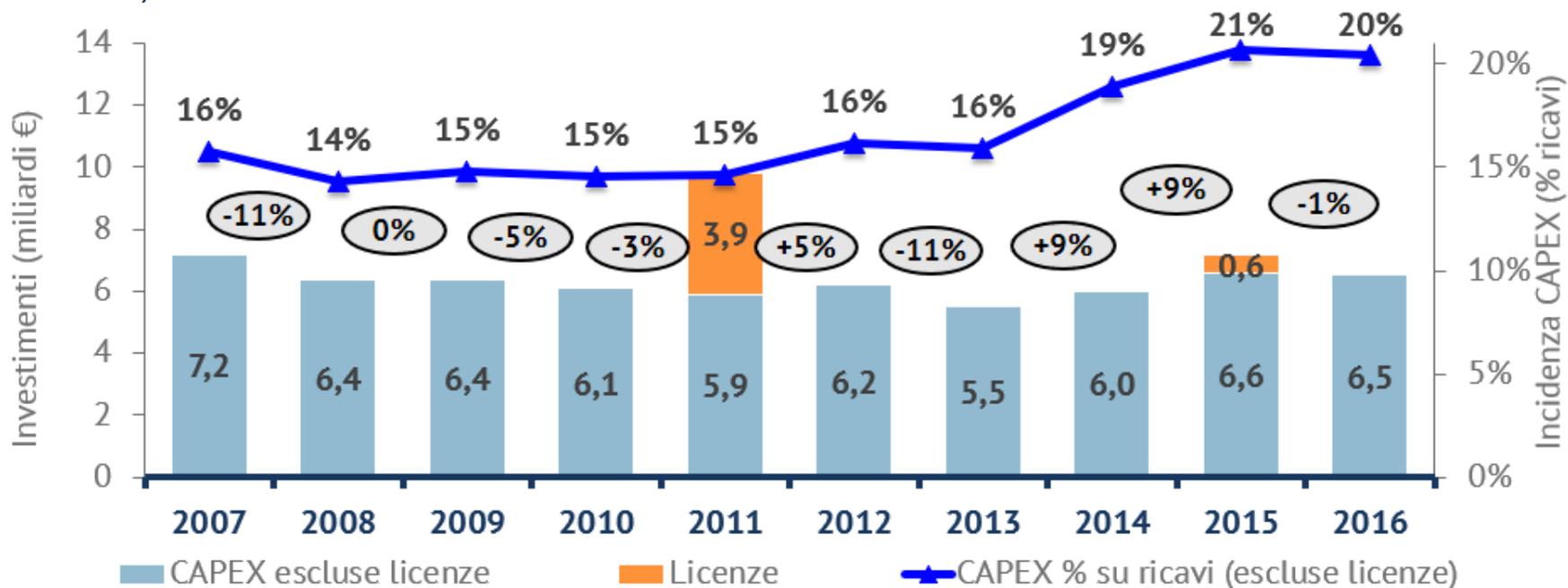
- Parallelamente alla leggera ripresa del mercato, si assiste ad una diminuzione (-2%) dei costi operativi, principalmente dovuta ai programmi di contenimento costi attuati dagli Operatori, ad una diminuzione degli oneri straordinari legati alle ristrutturazioni aziendali che hanno caratterizzato alcune realtà e a un calo della spesa per l'acquisto di servizi intermedi
- Questo ha consentito di far finalmente tornare a crescere l'EBITDA (+7%), segno positivo che non si vedeva dal 2010
- Tali dinamiche contribuiscono a "dare ossigeno" ad un settore che necessita di forti investimenti per lo sviluppo delle nuove reti a banda ultra larga e per competere sui nuovi mercati digitali caratterizzati dal dominio degli Over the Top



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

# Gli investimenti (CAPEX) degli Operatori TLC in Italia

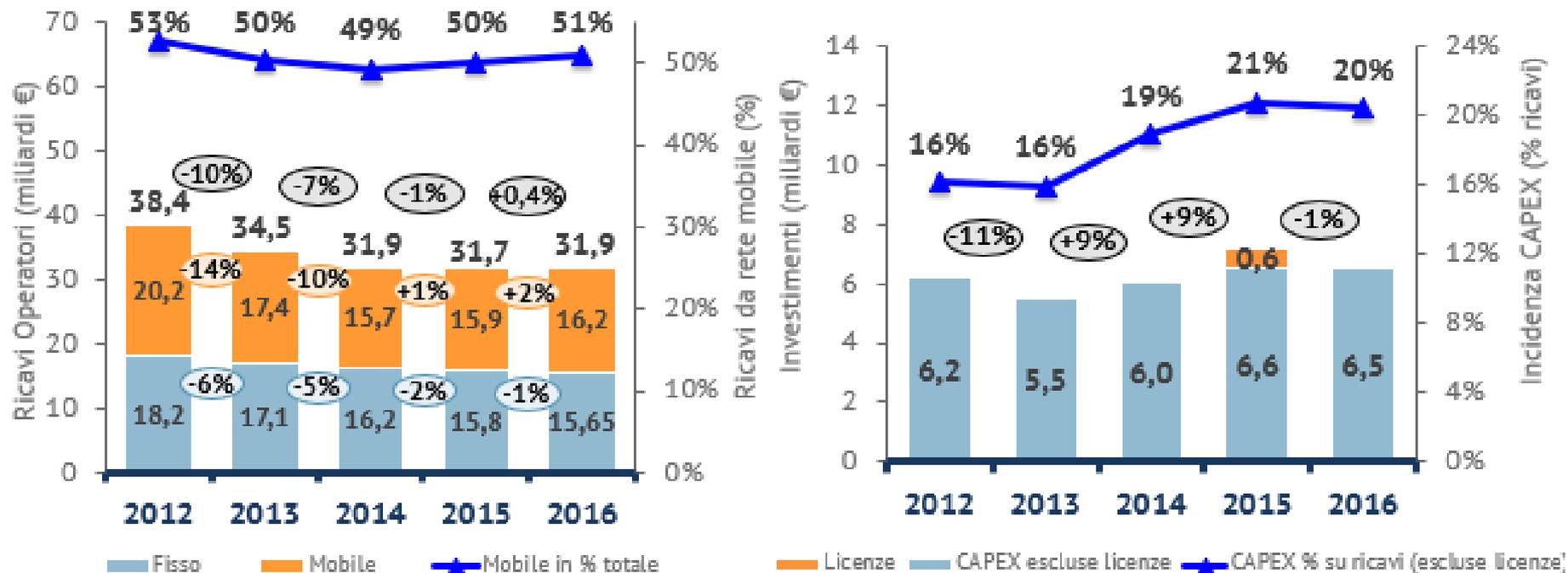
- Nel 2016 gli Operatori TLC hanno investito 6,5 miliardi di euro, valore analogo a quello del 2015 e superiore a quello degli anni precedenti. L'incidenza dei Capex sui ricavi è pari al 20%
- E' interessante evidenziare come, negli ultimi 10 anni, siano stati investiti oltre 67 miliardi di euro, con una media di oltre 6 miliardi di euro all'anno (escluse le licenze)
- Gran parte di tali investimenti è legata allo sviluppo delle reti ultra broadband, fondamentali per la digitalizzazione del Paese
- L'incidenza media dei Capex sui ricavi degli Operatori italiani è in linea con quella del mercato francese e superiore a quella dei principali Operatori in UK, Germania, Spagna e USA (dove le percentuali vanno dal 13% al 22% con una media del 15%)



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

# I ricavi e gli investimenti degli Operatori TLC in Italia: un focus sugli ultimi 5 anni

- Concentrando l'attenzione sulle dinamiche degli ultimi 5 anni è interessante evidenziare come nonostante la riduzione dei ricavi (-6,5 miliardi di euro, pari al 17% del valore iniziale) i Capex degli Operatori si siano mantenuti nell'intorno dei 6 miliardi di euro annui
- Tale dinamica ha portato all'aumento dell'incidenza dei Capex sui ricavi, il cui peso cresce dal 16% del 2012 al 20% del 2016
- Complessivamente in 5 anni sono stati quindi investiti quasi 31 miliardi di euro



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

# Lo stato della banda larga in Italia

---

- Grazie agli investimenti fatti, negli ultimi anni si è assistito ad una forte crescita della copertura della banda larga ultraveloce >30 Mbps che ha consentito di ridurre il gap con gli altri Paesi europei
- Secondo i dati della Commissione Europea, il 72% delle abitazioni\* a luglio 2016 risulta raggiunto dalla banda larga > 30 Mbps (contro il 41% del 2015), valore che si avvicina a quello della media europea (76%). Questi valori sono calcolati come media tra l'ipotesi di piena sovrapposizione e l'ipotesi di sovrapposizione nulla tra le reti dei diversi Operatori e per tale ragione risultano superiori a quelli dichiarati da questi ultimi. Secondo le fonti dirette degli Operatori italiani, infatti, solo a fine giugno 2017 ci si è avvicinati a tale percentuale. In ogni caso, uno dei target del Governo italiano (quello di coprire il 75% della popolazione con reti >30 Mbps entro il 2018) è in via di raggiungimento. La crescita della copertura – anche attraverso tecnologie diverse – è frutto anche di un aumento della competizione che condurrà ad una migliore offerta di servizi per cittadini e imprese
- Anche la penetrazione delle reti broadband è in aumento in Italia. Secondo l'Osservatorio sulle Comunicazioni di Agcom, a marzo 2017 su 20,4 milioni di linee il 78% è a banda larga. Tra queste ultime la velocità è in deciso aumento. Sono, infatti, arrivate a circa 2,8 milioni le linee con velocità superiore ai 30 Mbps (+84% rispetto a un anno prima), pari al 17% del totale linee broadband (vs il 10% di marzo 2016); anche nel secondo trimestre 2017 la crescita prosegue a doppia cifra. Parallelamente anche il numero di linee con velocità compresa tra 10 e 30 Mbps è aumentato del 52% raggiungendo a marzo 2017 quota 6,1 milioni di linee pari al 38% delle linee broadband totali (vs il 26% di marzo 2016). Il totale linee sopra i 10 Mbps dunque arriva al 55,6% (vs il 36% di marzo 2016). Il divario da colmare con i benchmark europei è tuttavia ancora elevato (sottoscrizioni NGA pari al 42% del totale linee broadband e quelle >10 Mbps pari all'82% a luglio 2016); d'altro canto esiste un gap temporale fisiologico tra il momento in cui l'infrastruttura è pronta e avviene l'intero processo di sottoscrizione e migrazione di linee a maggior velocità da parte degli utenti
- Inoltre l'Italia si posiziona tra i Paesi con una maggiore penetrazione della sola banda larga mobile (22% delle abitazioni\* nel 2016)
- Parallelamente alla linea fissa continuano gli investimenti anche sul fronte mobile. Il 97% della popolazione italiana, secondo i dati della GSMA a fine secondo trimestre 2017, è coperta dall'LTE. Tecnologia adottata da un terzo delle connessioni mobili totali. Inoltre sono stati fatti i primi lanci sulla rete 4,5G e sono partite le sperimentazioni per il 5G

---

\* Il dato è calcolato su una base di 24,1 milioni di unità immobiliari (abitazioni occupate da almeno una persona), in altre parole abitazioni familiari.

# Lo stato della banda larga fissa in Italia: tabella riassuntiva

	Media EU (luglio 2016) <small>Fonte: Commissione Eu</small>	Italia (luglio 2016) <small>Fonte: Commissione Eu</small>	Italia (dicembre 2016) <small>Fonte: Telecom Italia</small>	Italia (marzo 2017) <small>Fonte: Telecom Italia</small>	Italia (giugno 2017) <small>Fonte: Telecom Italia</small>
Copertura banda larga base	97,4%	99,3%			
Copertura banda larga >30 Mbps	76,0%	72,3%	~60%*	~65%*	~70%*

	Media EU (luglio 2016) <small>Fonte: Commissione Eu</small>	Italia (luglio 2016) <small>Fonte: Commissione Eu</small>	Italia (giugno 2016) <small>Fonte: Agcom</small>	Italia (dicembre 2016) <small>Fonte: Agcom</small>	Italia (marzo 2017) <small>Fonte: Agcom</small>
Penetrazione linee broadband > 10 mbps su linee broadband	82,2%	41,1%	33,5%	51,8%	55,6%
Penetrazione linee broadband > 30 mbps su linee broadband	41,7%	12,8%	11,5%	15,0%	17,4%

\* Il dato è calcolato su una base di 24,1 milioni di unità immobiliari (abitazioni occupate da almeno una persona), in altre parole abitazioni familiari.

# I trend digitali e il ruolo delle Telco

- Le reti di telecomunicazione sono uno dei fattori abilitanti l'economia digitale, che sempre più caratterizza la vita dei consumatori, ma anche la trasformazione dei processi aziendali
- Molti dei trend in rapido sviluppo (ad esempio Cloud, Internet of Things, Industria 4.0) richiedono reti altamente performanti, affidabili e sicure e, in alcuni casi, lo sviluppo di soluzioni ad hoc
- In questo scenario, uno dei driver di crescita per le Telco è proprio il costante investimento sul fronte infrastrutturale
- Le reti non sono però l'unico asset a disposizione delle Telco. Ad esempio, facendo leva sulla base clienti e sulla capillare rete di vendita sul territorio è possibile offrire servizi sempre più sofisticati di Smart Home, ma questo comporta un'adeguata formazione degli addetti alla vendita. Le TLC sono, infatti, passate dalla vendita di telefonia a servizi di telecomunicazione e ora a servizi digitali, spesso in bundle con la connettività dati. Pertanto occorre proseguire nella direzione di sviluppare nuove competenze, nuove partnership e nuovi prodotti/servizi per riuscire ad aumentare l'Arpu e la fidelizzazione dei clienti
- Inoltre il forte rigore nella gestione dei dati che ha sempre caratterizzato il settore può essere una garanzia di affidabilità in termini di security e data privacy nei nuovi mercati digitali
- Da ultimo nell'evoluzione degli scenari di business connessi alla gestione dei dati, sicuramente le Telco potrebbero avere l'opportunità di immagazzinare ed elaborare – nel rispetto delle norme vigenti – le innumerevoli moli di dati provenienti da persone, oggetti e macchine

- |   |  |
|---|--|
| • <b>Cloud:</b> 1,77 mld (+18%)             | • <b>Internet Advertising:</b> 2,36 mld (+9%)          |
| • <b>Internet of Things:</b> 2,8 mld (+40%) | • <b>Mobile Business:</b> 2,9 mld (+16%)               |
| • <b>Big Data:</b> 0,91 mld (+15%)          | • <b>Mobile Payment &amp; Commerce:</b> 3,9 mld (+63%) |
| • <b>Industria 4.0:</b> 1,65 mld (+25%)     | • <b>Digital Media Pay:</b> 0,16 mld (+42%)            |
| • <b>Security:</b> 0,97 mld (+5%)           |  |

# L'importanza del settore TLC sull'economia nazionale

---

- Guardando all'incidenza del settore delle Telecomunicazioni sulle principali grandezze macroeconomiche emerge la rilevanza per il sistema Paese. Secondo il Rapporto Annuale Agcom, nel 2016 i ricavi complessivi dei servizi TLC valgono, infatti, l'1,9% del PIL, valore in linea con quello del 2015, mentre la spesa delle famiglie per servizi di telecomunicazione vale il 2,6% della spesa complessiva. Inoltre gli investimenti TLC su quelli complessivi pesano il 5,3%, in leggera riduzione rispetto al 6% registrato nel 2015: quest'ultimo dato è tuttavia influenzato dalle spese straordinarie e non ricorrenti relative all'acquisto delle licenze sostenute nel 2015 da parte degli Operatori TLC
- Questo in uno scenario complessivo, dove:
  - il Prodotto Interno Lordo (PIL) ai prezzi di mercato è stato pari a circa 1.673 milioni di euro correnti, in aumento dell'1,8% rispetto al 2015
  - cresce, seppure con tassi leggermente inferiori, la spesa delle famiglie (+1,3%)
  - gli investimenti mostrano ancora un buon incremento (+2,0%), seppure in rallentamento rispetto al 2015
- Oltre al proseguimento degli investimenti da parte delle singole aziende, per un pieno sviluppo del settore TLC è importante anche un lavoro sinergico a livello di Industry, Istituzioni e Parti Sociali su alcune tematiche chiave, come: la definizione delle linee guida per l'adeguamento dei limiti per la misurazione delle emissioni elettromagnetiche; la creazione di un sistema di regole uniformi con gli Over The Top; lo sviluppo di piani di formazione sulle competenze digitali per gli addetti della filiera

# Indice del Capitolo

---

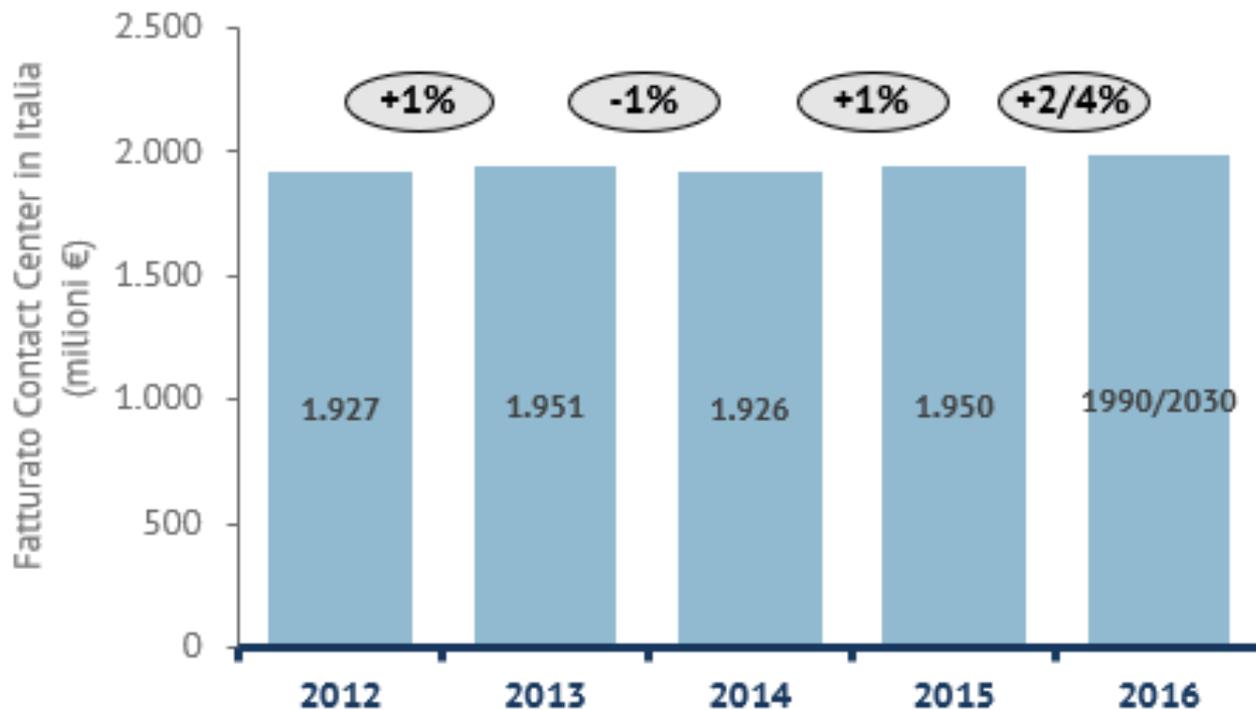
❑ Le dinamiche di mercato della filiera e degli Operatori TLC

❑ Le dinamiche di mercato dei Contact Center in outsourcing

❑ Le dinamiche del mercato del lavoro nella filiera delle TLC

# Le dinamiche del mercato complessivo dei Contact Center in outsourcing in Italia

- Il mercato dei Contact Center in outsourcing nel 2016 cresce di pochi punti percentuali (+2/+4%) aggirandosi nell'intorno dei 2 miliardi di euro
- Si tratta di un mercato sempre più concentrato: le prime 10 aziende per fatturato coprono, infatti, nel 2016 il 56% dei ricavi (contro il 50% dell'anno precedente)
- Il comparto degli Operatori TLC mantiene un peso pressoché costante negli ultimi tre anni, pesando poco meno del 40% del totale ricavi

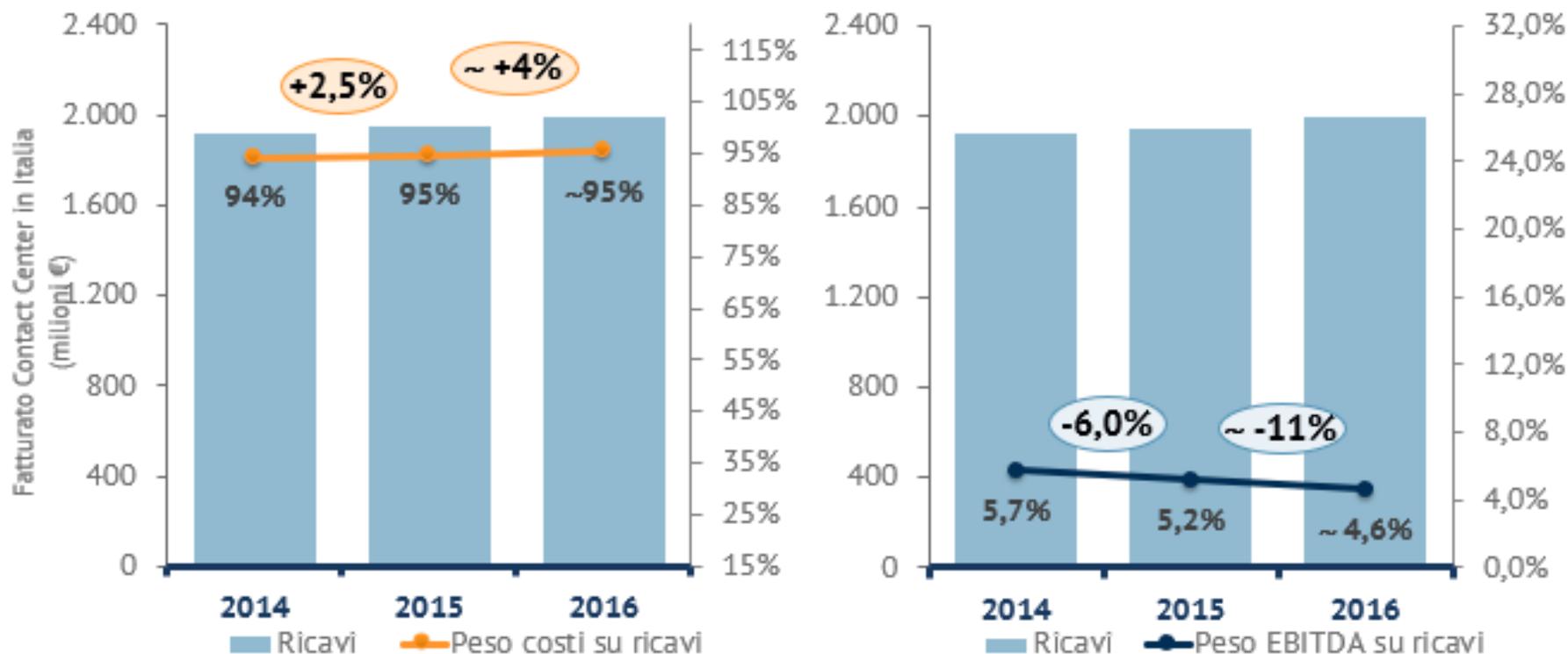


FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI DICHIARATI DIRETTAMENTE E BILANCI AZIENDALI

Il valore del mercato include le attività di inbound, outbound, back office, altri servizi (soluzioni ICT, attività di logistica, ricerche di mercato, ecc.), ricavi provenienti dall'estero e ricavi da subappalto delle aziende con sede in Italia

# L'incidenza dei costi e dell'EBITDA sui ricavi dei Contact Center in Italia

- Nonostante negli ultimi due anni si sia assistito ad una leggera crescita dei ricavi per il settore dei Contact Center in outsourcing, i costi continuano a crescere più velocemente
- Cresce quindi, seppur leggermente, l'incidenza dei costi totali sui ricavi, assestandosi a valori intorno al 95%
- L'EBITDA, di conseguenza, conferma la bassa marginalità di tutto il settore mostrando un calo anno dopo anno e, arrivando a pesare nel 2016, circa il 4,6% del totale ricavi



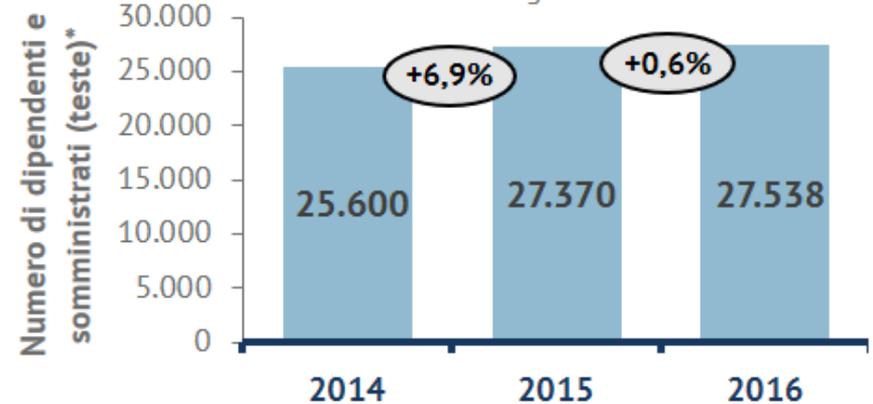
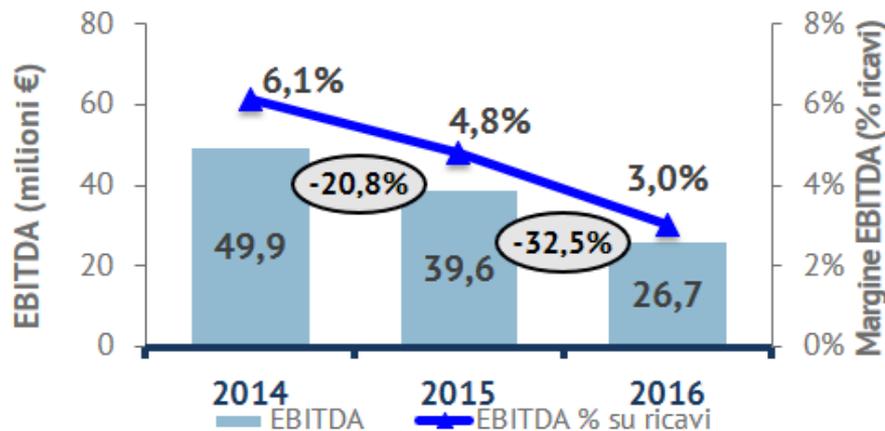
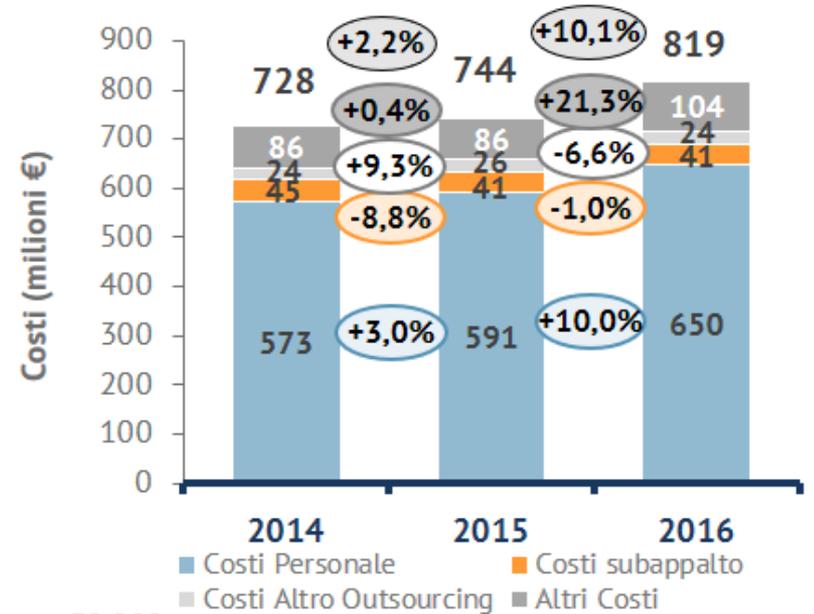
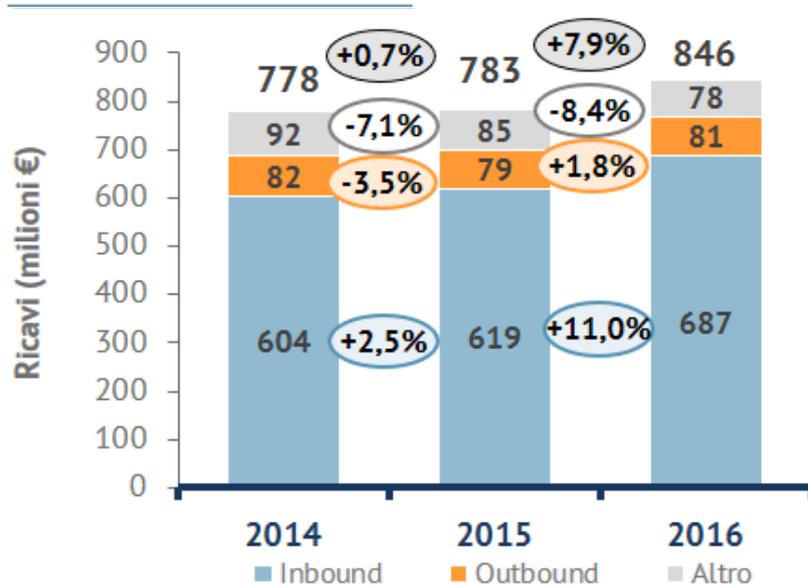
FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI DICHIARATI DIRETTAMENTE E BILANCI AZIENDALI

# Un approfondimento sui principali Contact Center in outsourcing (1 di 2)

---

- Concentrando l'attenzione su 7 dei Contact Center più grandi per fatturato (che hanno fornito direttamente i dati) emerge una crescita dei ricavi nel 2016 di quasi l'8%, per un valore complessivo pari a 846 milioni di euro (42% del totale)
- Su tale dinamica incidono in primo luogo alcuni fenomeni di M&A che hanno ampliato il perimetro di azione degli attori considerati (in particolare l'acquisizione di Infocontact e la fusione tra Visiant e Contacta); in seconda battuta la crescita dei volumi complessivamente gestiti dalle aziende del campione
- Occorre però evidenziare che si osservano dinamiche molto diverse nel campione, con player in decisa crescita e altri in forte contrazione
- I costi aumentano ancora più dei ricavi (+10%) per effetto in particolare dell'incremento del costo del personale italiano, dovuto ad un aumento degli FTE medi sull'anno (+5%) e a un incremento del costo medio per FTE (dipendenti e somministrati) pari al +4% per gli scatti di anzianità e un minor ricorso a ammortizzatori sociali
- E' importante evidenziare che il costo del personale aumenta nonostante una sostanziale stabilità del numero di addetti complessivi, poiché alcuni importanti fenomeni di esubero del personale risalgono a fine anno e dunque l'impatto sul costo del personale lo si vedrà nel 2017
- L'effetto netto di tali dinamiche di ricavi e costi è un crollo dell'EBITDA (-32%) che raggiunge un valore pari a 27 milioni di euro (3% dei ricavi, quando nel 2010 valeva il 14%). Tale dinamica è però influenzata dalle difficoltà incontrate da alcune aziende nello specifico; l'incidenza, infatti, dell'EBITDA sui ricavi è piuttosto eterogenea tra i diversi attori
- Nel 2016 continua la crescita degli investimenti (+4%) - anche se in misura più contenuta rispetto al 2015 - a dimostrazione della volontà delle aziende di investire su soluzioni hardware e software che aumentino la produttività della forza lavoro (ad esempio con tecnologie di automazione) e migliorino la customer experience (ad esempio attraverso l'integrazione di nuovi canali di contatto) e garantiscano standard di qualità
- L'età media degli addetti continua a crescere: la componente over 40 è passata dal 17% al 37% in 6 anni, mentre i profili under 30 si sono più che dimezzati (dal 30% al 12%)
- Il tasso di turnover all'interno dei Contact Center in outsourcing, sostanzialmente stabile negli ultimi anni se si escludono i fenomeni di crisi aziendali, è pari al 3% (nel 2010 era il 9,5%)

# Un approfondimento sui principali Contact Center in outsourcing (2 di 2)



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI  
 DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 7 dei Top 10 Contact Center)

\*I dati relativi al numero di dipendenti e somministrati sono frutto di alcune dinamiche contrapposte: da un lato fenomeni di M&A che stanno portando un consolidamento del mercato e che in parte sono già riflessuti nell'aumento del 2015; dall'altro alcune crisi e difficoltà aziendali che hanno causato un ridimensionamento del numero di addetti a fine anno ma il cui effetto su ricavi e costi si vedrà nel 2017; da ultimo un incremento pari a +1% degli addetti a parità di confini con l'analisi dello scorso anno

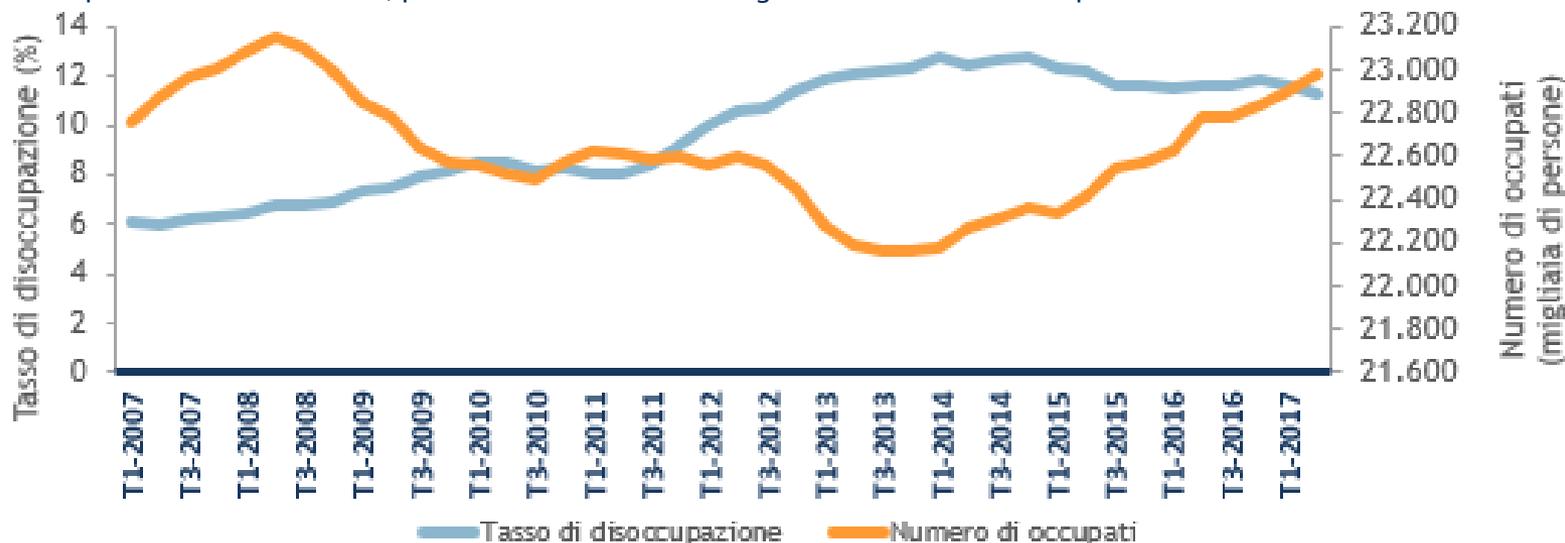
# Indice del Capitolo

---

- ❑ Le dinamiche di mercato della filiera e degli Operatori TLC
- ❑ Le dinamiche di mercato dei Contact Center in outsourcing
- ❑ Le dinamiche del mercato del lavoro nella filiera delle TLC

# Il numero di occupati e il tasso di disoccupazione in Italia

- In Italia nel corso degli ultimi tre anni si sono visti segnali positivi dal punto di vista dell'occupazione, con il numero di occupati in crescita dal primo trimestre del 2014
- Il 2016 ha confermato questo scenario incoraggiante, registrando un valore di occupati superiore ai 22,8 milioni, tornando quindi ai valori antecedenti la fine del 2012, anche se ancora distanti da quelli del 2008. Secondo la Relazione di Banca d'Italia, a fronte della contrazione del lavoro autonomo, diminuito per il sesto anno consecutivo, la dinamica dell'occupazione è stata trainata da quello subordinato, tornato sui livelli registrati prima dell'inizio della crisi del 2008. La crescita del numero di occupati è stata più consistente all'inizio dell'anno, per effetto del forte incremento delle assunzioni a tempo indeterminato effettuate al termine del 2015, che beneficiavano dell'esenzione per un triennio della quasi totalità dei contributi sociali
- Parallelamente il tasso di disoccupazione nel 2016 è sceso sotto il 12%. Riduzione inferiore a quella che ci si potrebbe attendere guardando la crescita dell'occupazione, per via del fatto che è aumentato anche il numero di persone in cerca di impiego (in altri termini si è ridotto il numero di chi, scoraggiato dalla crisi, nemmeno ci provava)
- Il 2017 conferma la crescita. Negli mesi di giugno e luglio il numero di occupati ha superato il livello di 23 milioni di unità, soglia oltrepassata solo nel 2008, prima dell'inizio della lunga crisi. Il tasso di occupazione è così arrivato al 58%

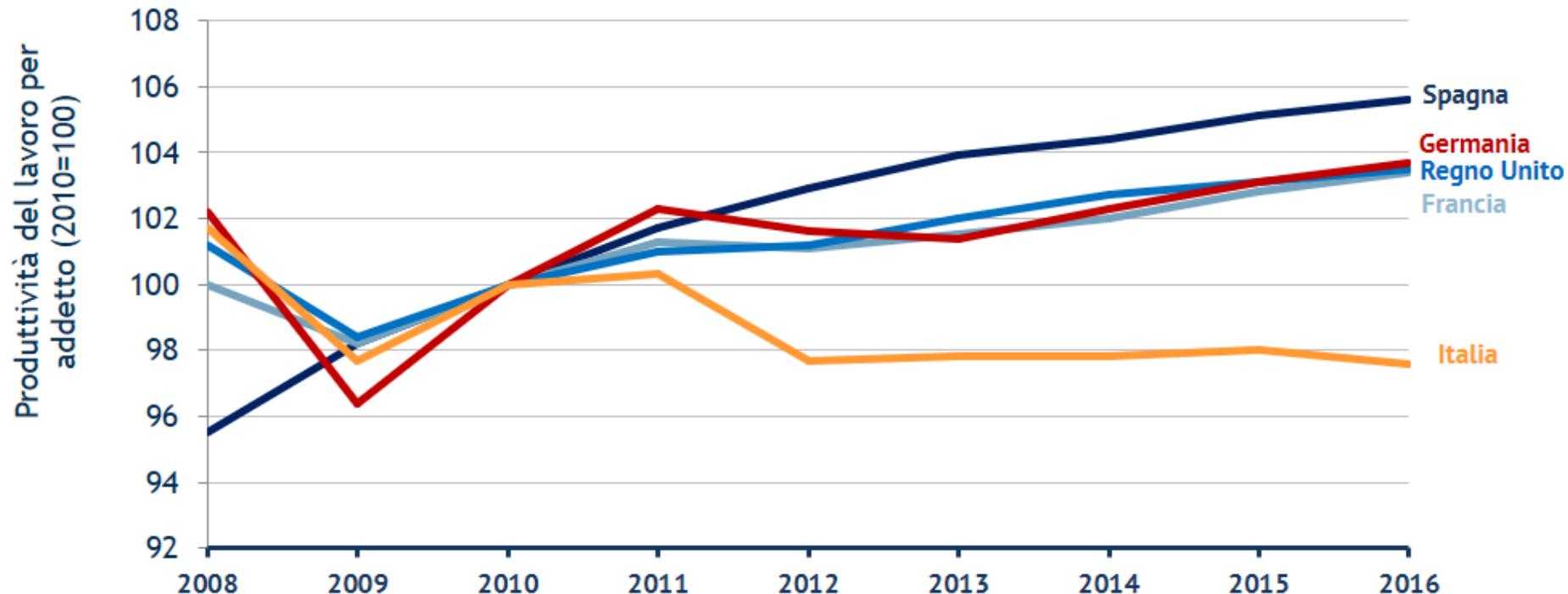


FONTE ISTAT, 2017, RILEVAZIONE SULLE FORZE DI LAVORO

Il tasso di occupazione è il rapporto tra gli occupati (persone tra 15 e 64 anni che hanno svolto almeno un'ora lavorativa o assenti da lavoro per ferie o malattie) e la popolazione di riferimento. Il tasso di disoccupazione è il rapporto tra le persone non occupate tra i 15 e i 74 anni - che stanno cercando attivamente un lavoro o lo inizieranno entro 3 mesi - e la forza lavoro (somma di occupati e disoccupati). A occupati e disoccupati si aggiungono gli inattivi ossia le persone che non fanno parte delle forze di lavoro: la somma delle 3 voci dà il totale popolazione

# La produttività reale del lavoro per addetto\*

- Al contempo però l'Italia rimane l'unico Paese dell'EU5 ad avere un valore di produttività del lavoro per addetto inferiore a quello del 2008
- I principali fattori su cui lavorare per far crescere tale indicatore sono: la formazione della forza lavoro, l'aumento di investimenti in innovazione e ICT, il contributo alla nascita di imprese ad alto contenuto tecnologico

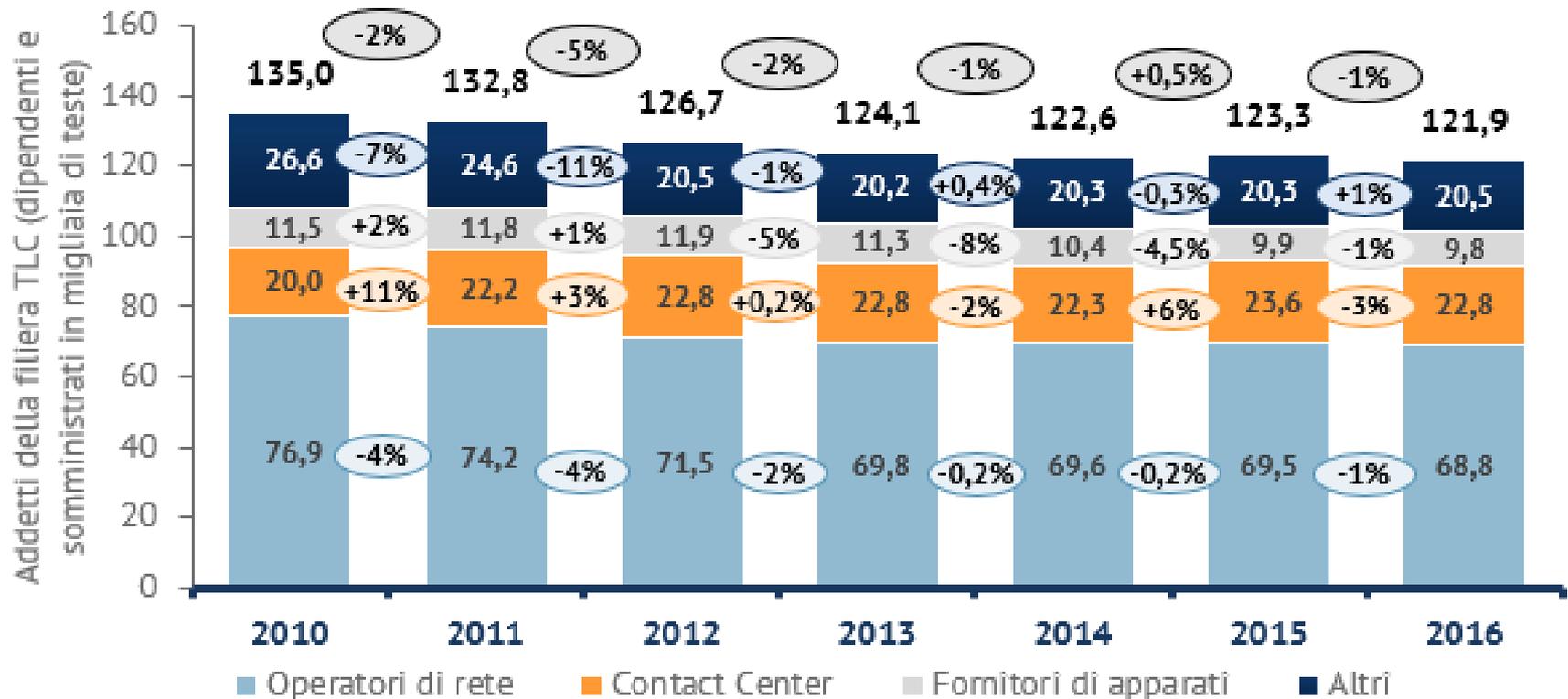


FONTE EUROSTAT, GIUGNO 2017

\* La produttività reale del lavoro è calcolata come rapporto tra il PIL e il numero di addetti

# Gli addetti della filiera delle TLC in Italia (dipendenti e somministrati)

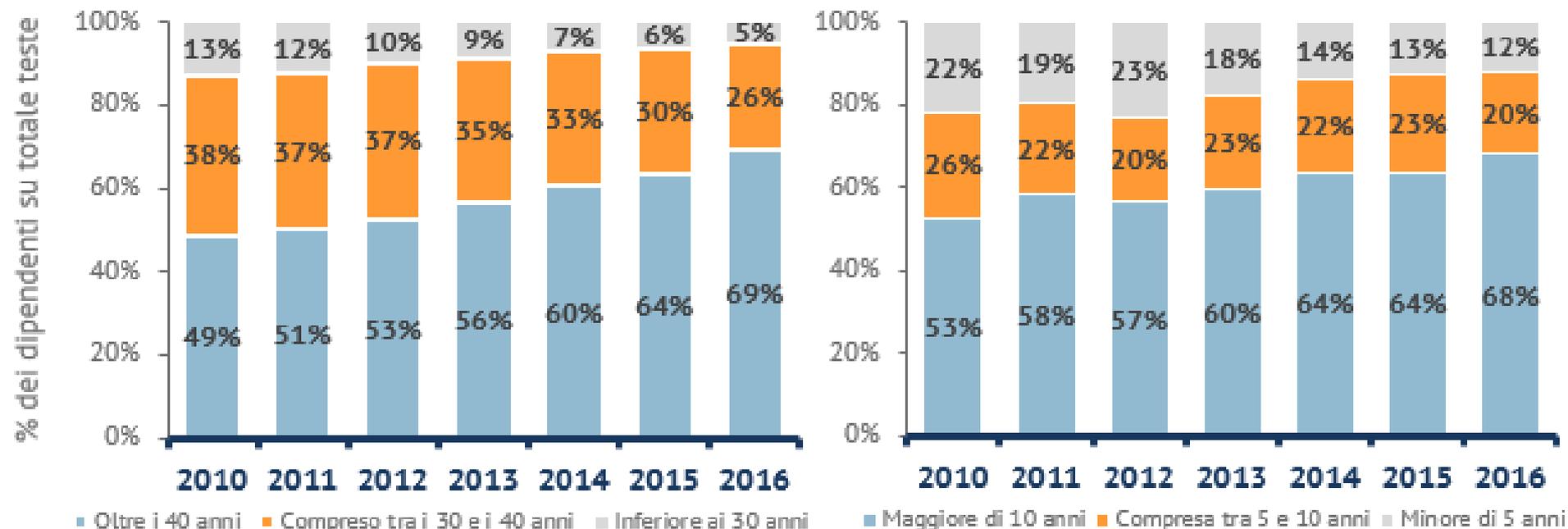
- Il numero di addetti della filiera delle TLC in Italia (dipendenti e somministrati) nel 2016 diminuisce di circa l'1% per effetto principalmente di:
  - un calo dell'1% nel numero di addetti degli Operatori di TLC per fenomeni di consolidamento e ristrutturazione
  - una riduzione del 3% di dipendenti e somministrati dei Contact Center, per via di alcune situazioni di crisi aziendali, al netto delle quali il dato sarebbe in leggero aumento



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

# Le caratteristiche degli addetti della filiera TLC

- Il costo del personale per FTE (dipendenti e somministrati) è in leggero aumento dal 2012 ad oggi; nel 2016 il valore è di 53,2 K€ annui (+0,6% rispetto all'anno precedente)
- Questo è legato anche all'anzianità crescente della filiera. Il 69% degli addetti ha, infatti, oltre 40 anni (contro il 49% del 2010). Di contro si riduce la quota degli under 30: da 13% a 5% in 6 anni. Inoltre il 68% della popolazione aziendale ha oltre 10 anni di anzianità
- Tale situazione richiede una riflessione considerando la necessità della filiera di generare innovazione in un contesto sempre più competitivo (anche in relazione alle dinamiche degli Over The Top)



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI  
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI

I dati rappresentano dipendenti e somministrati, sono esclusi i collaboratori. Nel calcolo sono considerati tutti gli addetti e non solamente quelli univocamente legati alla filiera TLC

# Le nuove competenze digitali (1 di 3)

---

- Se oramai qualunque settore deve trasformare processi, organizzazione, tecnologie e, a volte, modelli di business per rispondere alle esigenze della Digital Transformation, questo è ancor più vero – ormai da tempo – nella filiera delle TLC, che, come visto, sta subendo trasformazioni molto significative e opera in un contesto sempre più competitivo
- In questo scenario l'evoluzione delle competenze e dei ruoli delle persone che lavorano nelle organizzazioni è un fattore critico di successo. Le principali implicazioni sono: la richiesta di nuove professionalità (es. Digital Innovation Officer, Digital Officer, Data Officer, eCommerce Manager, Cyber Security Officer, UX - UI Architect, Technology Marketing Officer, ecc.), l'aggiornamento continuo delle competenze digitali di tutta la popolazione aziendale e la revisione ricorrente dei processi dell'organizzazione
- Le aziende della filiera TLC stanno dedicando un numero crescente di giornate di formazione relative ai temi digital, come ad esempio Digital Disruption, Cloud computing, network evolution, personal e digital skills
- Tale evoluzione non riguarda solo la popolazione più giovane ma anche quella più senior. Va in questa direzione il protocollo d'intesa stipulato tra Asstel e Anpal (Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro), il cui obiettivo è proprio la definizione di interventi diretti a formare, riqualificare e ricollocare i soggetti coinvolti nei processi di digitalizzazione, promuovendone l'occupazione e l'occupabilità

# Le nuove competenze digitali (2 di 3)

---

- Nella gran parte delle aziende manca ancora una piena consapevolezza tra i lavoratori di tali esigenze. Secondo una survey statisticamente rappresentativa condotta su 1.000 lavoratori italiani dall'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, il 31% degli intervistati pensa che nei prossimi due anni non ci sarà alcun cambiamento delle proprie attività lavorative e per il 41% i cambiamenti non saranno tali da richiedere un aggiornamento delle competenze, necessario solo per il 24% dei lavoratori. Da un confronto settoriale i più sensibili sono i lavoratori del settore ICT & Media, con il 31% dei lavoratori che ritiene necessario un aggiornamento delle competenze nei prossimi due anni: si tratta infatti di un settore in cui il digitale è molto presente e sta cambiando molto anche i modelli di business e le professionalità richieste
- Da un lato è quindi importante attivare iniziative per supportare l'innovazione digitale e in particolare lo sviluppo di nuove competenze all'interno delle organizzazioni. Oltre ad inserimenti di specialisti dal mercato, stanno nascendo iniziative interne di identificazione e valorizzazione delle competenze già presenti nelle organizzazioni. Le più diffuse sono: lo sviluppo di community e attività di formazione e sensibilizzazione dell'intera popolazione aziendale (40%) e l'assessment e lo sviluppo di competenze digitali all'interno dell'organizzazione (33%), ad esempio attraverso progetti simili agli hackaton
- L'investimento nello sviluppo di nuove competenze deve essere fatto anche dai lavoratori. Il 38% del campione intervistato si ritiene il principale responsabile dell'aggiornamento delle proprie competenze professionali, l'azienda viene vista come la principale protagonista di azioni di sviluppo per il 33% degli intervistati e infine per il 25% del campione la responsabilità di guidare il reskilling sarà condivisa tra lavoratore e azienda. È soprattutto nel settore ICT & Media (48% vs 38% di media) che le persone si sentono maggiormente responsabilizzate sull'evoluzione delle proprie competenze

# Le nuove competenze digitali (3 di 3)

- Anche sul fronte delle digital skill la fotografia che emerge dal settore ICT e Media è positiva. Per tutti e cinque gli aspetti considerati i lavoratori di questo ambito dichiarano, in misura maggiore rispetto alla media del campione, di possedere le competenze digitali. In particolare questo vale per le competenze di Self Empowerment e la Digital Awareness

## Virtual Communication

So usare efficacemente una vasta gamma di strumenti di comunicazione virtuale

## Knowledge Networking

So usare metodi di ricerca avanzata per trovare informazioni affidabili su Internet  
So valutare la validità e credibilità delle informazioni utilizzando una serie di criteri

## Self Empowerment

Mi piace sperimentare strumenti digitali sempre nuovi  
Mi piace applicare strumenti digitali diversi alla soluzione di problemi sempre più complessi

## Digital Awareness

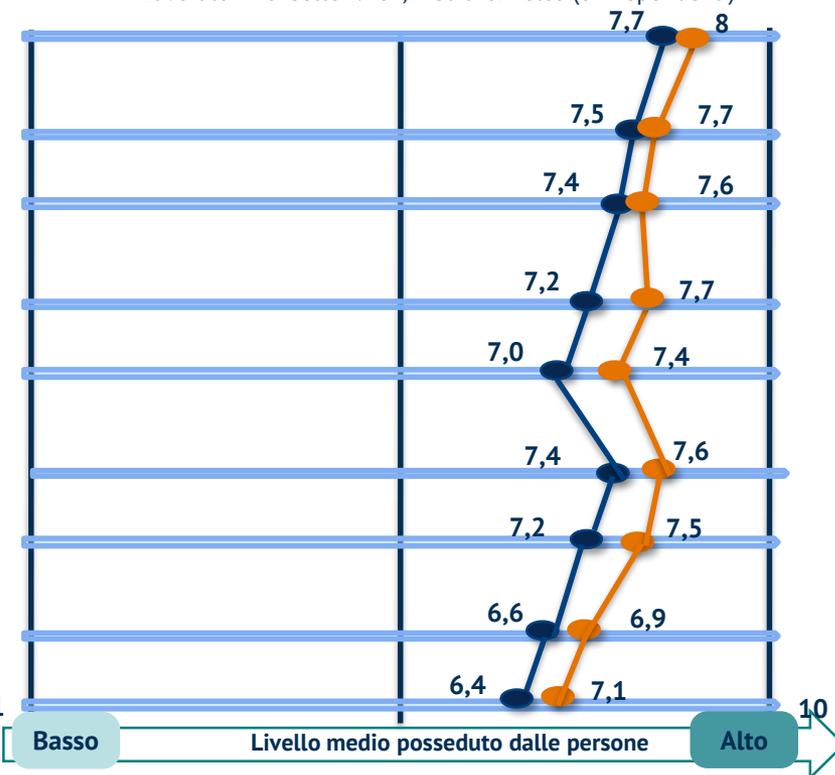
So utilizzare le diverse tecnologie in modo consapevole e prudente  
So come costruire e preservare la mia reputazione in rete e garantire la sicurezza e la confidenzialità delle informazioni

## Creativity

Sono in grado di ripensare prodotti, processi e attività lavorative utilizzando nuovi strumenti e canali digitali  
So produrre o creare nuove informazioni e contenuti digitali utilizzando una varietà di piattaforme digitali, strumenti e ambienti

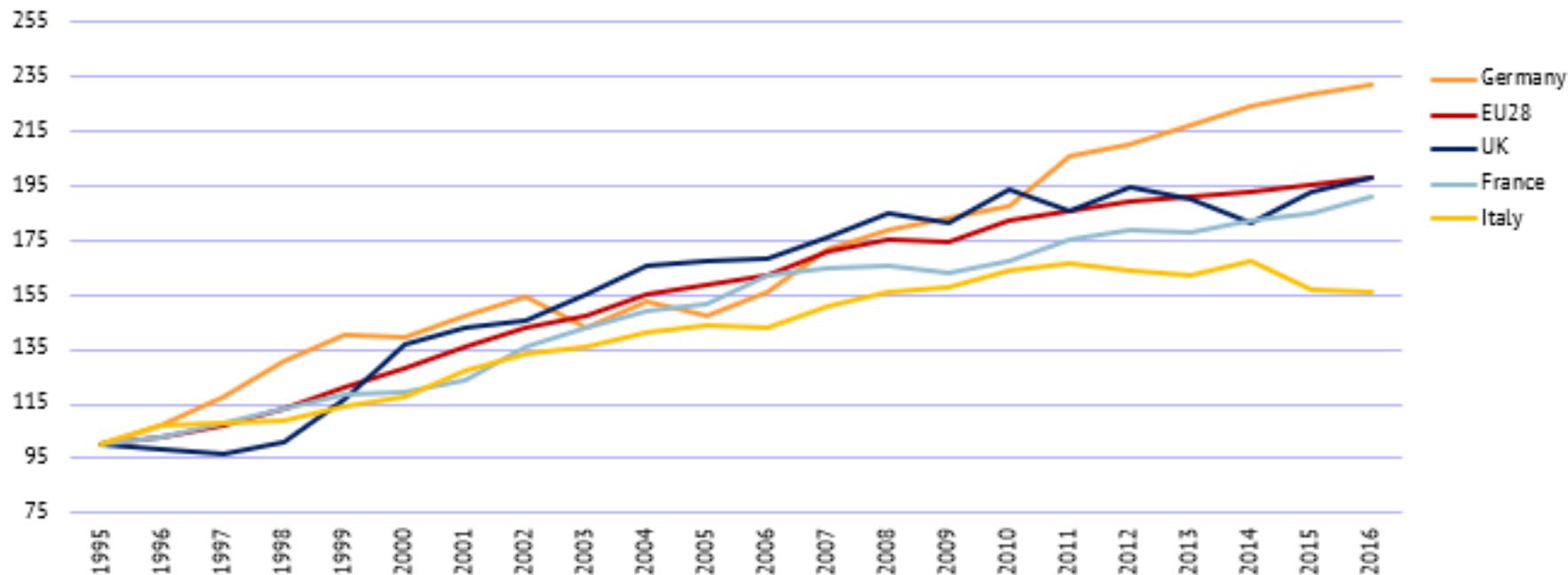
● Lavoratori (1034 rispondenti)

● Lavoratori nei settori: ICT, Media & Telco (84 rispondenti)



# La produttività del lavoro nelle TLC

- A differenza dell'andamento generale della produttività del lavoro in Italia, il settore dell'informazione e delle telecomunicazioni mostra un trend in crescita dal 2008 ad oggi
- Il confronto con i settori dell'informazione e delle telecomunicazioni di Paesi come Germania, Francia e Regno Unito evidenzia però una situazione difficile per l'Italia. A partire dal 1995, la produttività del lavoro italiana in questo settore è quella che è cresciuta di meno



Dinamica della produttività del lavoro, valore aggiunto lordo a prezzi costanti per ora lavorata (1995=100), 1995-2016  
FONTE OECD PRODUCTIVITY STATISTICS DATABASE, GENNAIO 2017

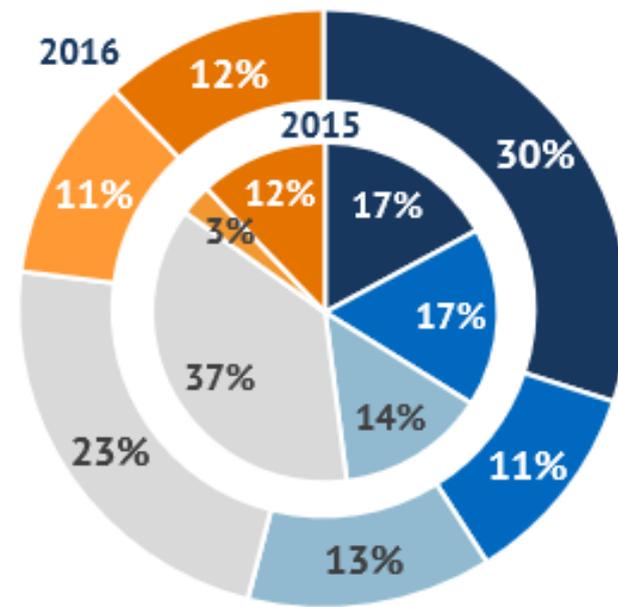
# I principi e le opportunità dello Smart Working

---

- Il miglioramento della produttività del lavoro può essere raggiunto anche con una piena implementazione di logiche di Smart Working, inteso come una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati
- L'introduzione dello Smart Working è il risultato di un ripensamento congiunto e coerente di quattro leve:
  - *policy organizzative*, ovvero le linee guida relative alla flessibilità di orario (inizio, fine e durata complessiva) e di luogo di lavoro e alla possibilità di scegliere e personalizzare i propri strumenti di lavoro
  - *comportamenti e stili di leadership*, legati sia alla cultura dei lavoratori e al loro modo di “vivere” il lavoro, sia all'approccio da parte dei capi all'esercizio dell'autorità e del controllo
  - *layout fisico degli spazi di lavoro*, che condiziona efficienza, flessibilità e benessere delle persone e ne può orientare e facilitare, o meno, la collaborazione
  - *tecnologie digitali* che, in funzione della loro qualità e diffusione, possono ampliare e rendere virtuale lo spazio di lavoro, abilitare e supportare nuovi modi di lavorare, facilitare la comunicazione, la collaborazione e la creazione di network di relazioni professionali tra colleghi e con figure esterne all'organizzazione
- Per poter abilitare la creazione di un modello di Smart Working efficace e sostenibile, la progettazione di queste leve deve superare stereotipi tradizionali relativi a subordinazione, gerarchia e standardizzazione di compiti e mansioni, orientandosi invece a principi quali la responsabilizzazione diffusa, la collaborazione emergente, la flessibilità adattativa e la valorizzazione dei talenti individuali
- Il tema è stato oggetto anche di regolamentazione specifica in Italia. Il Disegno di Legge del Governo è stato ufficialmente approvato e in seguito pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale lo scorso 14 Giugno, diventando legge a tutti gli effetti. Sebbene non consenta di fare qualcosa in più rispetto a prima - alcune aziende già lo praticano da anni -, né tantomeno definisca obblighi di attuazione o incentivi, il testo enuncia principi e promuove diritti di grande valore, eliminando gli alibi di chi riteneva mancasse l'adeguato supporto normativo. Costituisce, quindi, un buon punto di riferimento e un incentivo alla diffusione del fenomeno tra le aziende nei prossimi anni

# La diffusione dello Smart Working in Italia

- Lo Smart Working in Italia non è più un'utopia né una nicchia, ma una realtà rilevante e in crescita che coinvolge sempre più lavoratori e ha grandi potenzialità di espansione
- Sono sempre di più le aziende che adottano iniziative di Smart Working e a guidare il cambiamento sono le Grandi Imprese tra le quali, in un solo anno, è aumentato dal 17% al 30% il numero delle organizzazioni che hanno messo in campo progetti strutturati
- Occorre poi considerare l'11% di organizzazioni che dichiara di lavorare secondo modalità Smart pur senza aver introdotto un progetto sistematico, mentre solo il 12% del campione si dichiara non interessato all'adozione dello Smart Working o ritiene che questo non possa essere applicato alla propria realtà
- Oltre a questo aumento nella diffusione delle iniziative, nelle grandi organizzazioni si assiste anche a una crescita del numero di persone coinvolte nei progetti di Smart Working: circa metà delle organizzazioni che già lo scorso anno avevano in corso delle iniziative in questo ambito hanno incrementato il numero delle persone coinvolte nei progetti e, della restante parte, un quarto era già a regime e il 20% si è mantenuto ai medesimi livelli di estensione
- Anche nel settore TLC molte imprese hanno avviato progetti di Smart Working seppur con gradi di maturità differenti



Campione:  
207 Grandi imprese

- Iniziative strutturate
- Iniziative non strutturate
- Introduzione prevista
- Assente, ma possibile introduzione futura
- Assente, incertezza sull'introduzione
- Assente, disinteressato, non conosce il fenomeno



**POLITECNICO**  
MILANO 1863  
SCHOOL OF MANAGEMENT

**OSSERVATORI.NET**  
digital innovation



[www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)

# Rapporto sulla filiera delle Telecomunicazioni in Italia

Edizione 2017

ASSTEL, SLC/CGIL, FISTEL/CISL, UILCOM/UIIL