POLIMI SCHOOL OF MANAGEMENT | osservatori.net digital innovation

Edizione 2026

Osservatori Digital Innovation

Rapporto sulla Filiera delle Telecomunicazioni in Italia

Versione sintetica

ASSTEL, SLC/CGIL, FISTEL/CISL, UILFPC/UIL

POLITECNICO MILANO 1863

Indice complessivo

1. **L'importanza delle TLC per l'economia e la società**

2. **Le dinamiche di mercato degli Operatori TLC**

3. **Le dinamiche di mercato delle Towerco**

4. **Le dinamiche di mercato dei vendor/fornitori di apparati**

5. **Le dinamiche di mercato degli Operatori di Customer Management**

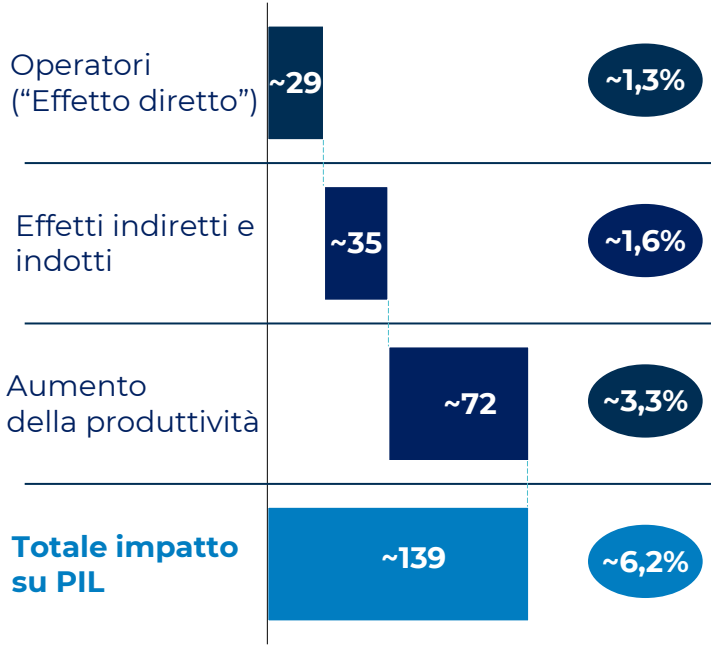
6. **Il mercato del lavoro**

7. **I motori della crescita** *(a cura di Asstel)*

L'impatto delle telecomunicazioni in Italia nel 2025

Considerando **l'impatto complessivo delle telecomunicazioni in Italia**, si stima che il **settore contribuisca per oltre 139 miliardi di euro al PIL nazionale, pari al 6,2% del totale**. Questo risultato include non solo l'effetto diretto degli operatori, ma anche gli effetti indiretti e indotti lungo la catena del valore, nonché il significativo contributo in termini di produttività ed efficienza per imprese e lavoratori di altri settori.

Impatto sul PIL italiano, € mld, % sul totale



Metodologia

- Include 'output' diretto degli Operatori da **valore aggiunto e investimenti in Italia**
- Include **~€18 mld** come **effetto indiretto** (i.e., impatto lungo l'intera catena del valore del settore, es. infrastrutture, service provider)
- Include **~€17 mld** come **effetto indotto** (i.e., spesa derivante dai salari di chi lavora direttamente nel settore o nella sua catena del valore)
- Include l'impatto che il settore ha nel migliorare la **produttività** e l'**efficienza** dei lavoratori e delle aziende di altri settori (es. attraverso l'accesso a servizi, 3G/4G, M2M)*

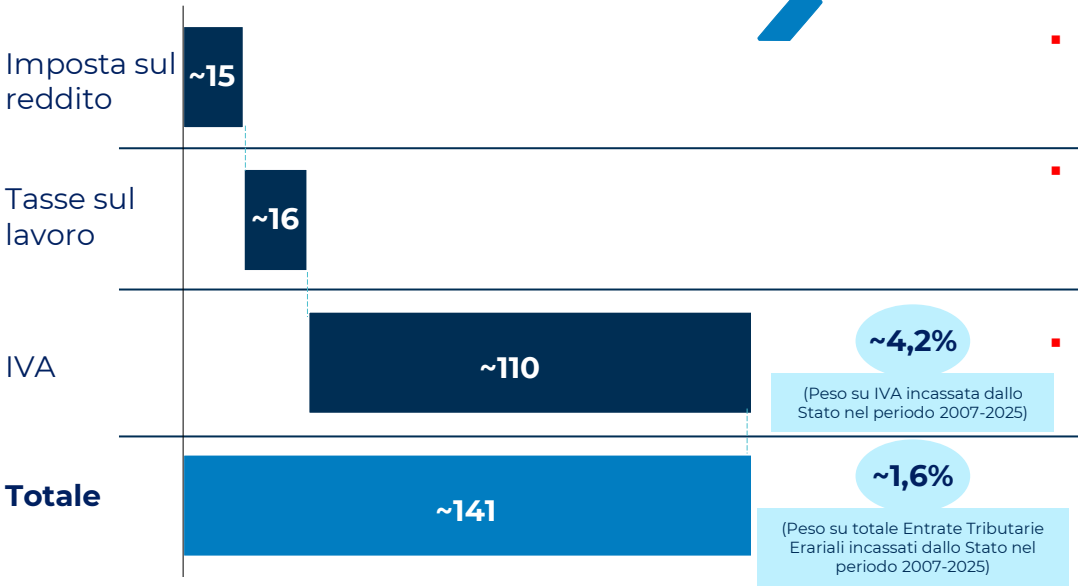
FONTE: ELABORAZIONE SU DATI AZIENDALI, TAVOLE ISTAT INPUT-OUTPUT 2020-2021; GSMA THE MOBILE ECONOMY EUROPE 2025

*Stima GSMA per l'intera Europa, 2023

L'impatto delle TLC in Italia sul bilancio dello stato

Il settore TLC contribuisce in modo significativo, inoltre, al bilancio statale, con un impatto diretto sulle entrate fiscali, con circa 141 miliardi distribuiti dal 2007 al 2025 . Questo evidenzia **l'importanza strategica del settore** per l'economia nazionale.

Cumulativo 2007-2025, € mld



Metodologia

- Stima basata sui **ricavi annuali degli Operatori TLC** e sulle quote di **imposte sul reddito** pagate (come riportato nei rispettivi financial statement pubblici)
- Quota del **costo del lavoro** degli **Operatori TLC** (~20-25% del costo totale, stimato usando i dati pubblici di settore relativi a occupazione e costo medio per dipendente)
- **IVA %** su **totale ricavi TLC*** (pari a 21% dal 2007 al 2013 e al 22% dal 2014 a 2025 inclusi)

FONTE ELABORAZIONE ASSTEL DI DATI PROVENIENTI DA DATI DICHIARATI E BILANCI PUBBLICATI DAGLI OPERATORI – OPERATORI CONSIDERATI: TIM, VODAFONE, WINDTRE, WIND AND H3G (PRIMA DELLA FUSIONE), FASTWEB, ILIAD, MEF – DIPARTIMENTO DELLE FINANZE

*Ricavi al netto dei ricavi wholesale

ALCUNI ESEMPI DEI BENEFICI ABILITATI DALLE TLC NEI DIVERSI SETTORI



Manifattura

Aumento della produttività grazie all'automazione della fabbrica

Supporto e sicurezza della forza lavoro sul campo

Miglioramento dei processi di controllo qualità e di manutenzione (da remoto, predittiva)



Pubblica Amministrazione

Maggiore efficienza ed efficacia delle procedure burocratiche

Agevolazione nella raccolta di informazioni tramite open data, piattaforme abilitanti e interoperabilità

Sostegno allo sviluppo e all'innovazione nei servizi pubblici



Sistema educativo

Accesso diffuso a contenuti formativi e strumenti didattici

Aumento della qualità dei processi educativi (es. capacità di interazione) e dei processi interni

Potenziamento delle competenze digitali e di cittadinanza



Retail

Potenziamento dell'eCommerce e dei modelli di integrazione online-offline

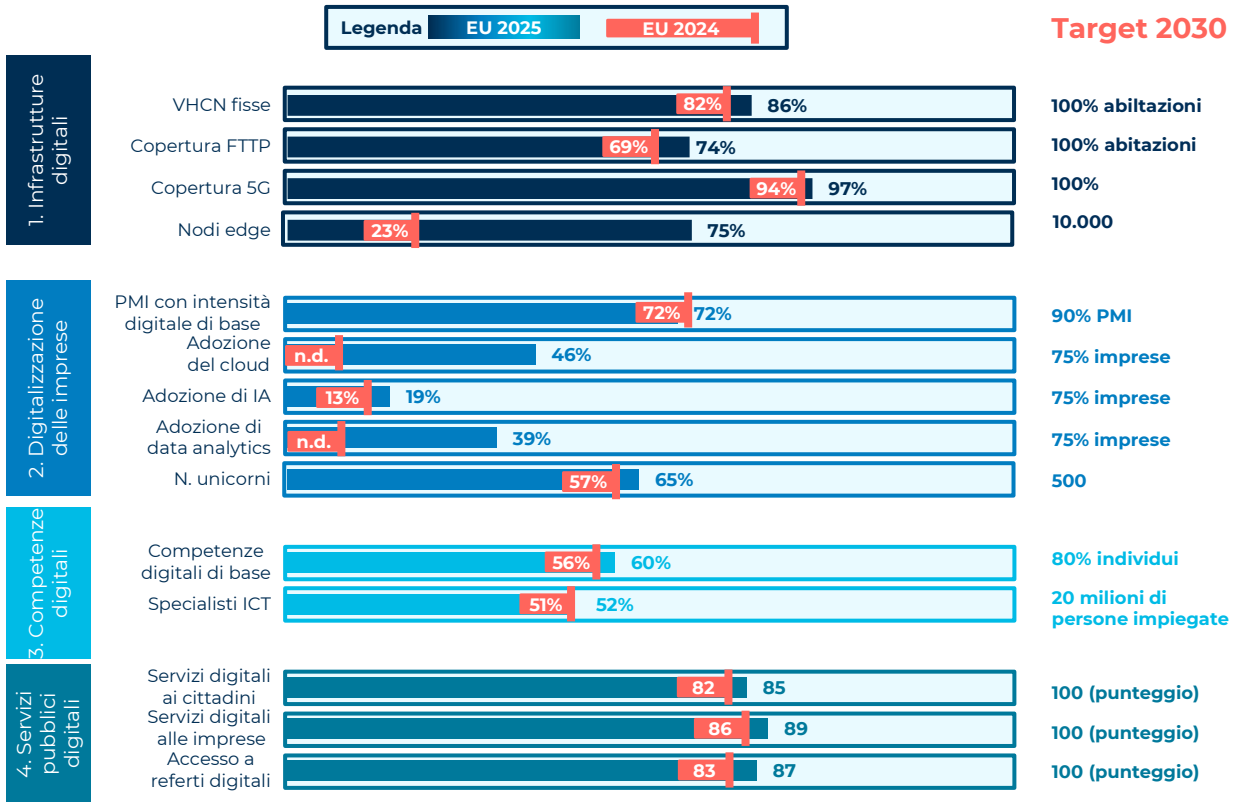
Miglioramento dei processi in store dal punto di vista transazionale e di relazione con i clienti

Ottimizzazione dei processi di back-end

Le TLC sono, inoltre, abilitatori della trasformazione digitale in tutti i principali settori del sistema economico: rendono possibile l'offerta di nuovi servizi e prodotti, il miglioramento di quelli esistenti e una maggiore efficacia ed efficienza dei processi.

In altri termini, le TLC costituiscono l'infrastruttura "invisibile" su cui poggia la vita digitale attuale e futura del Paese.

Il digitale in Europa: la percentuale di obiettivi raggiunti dalla Digital Decade 2030

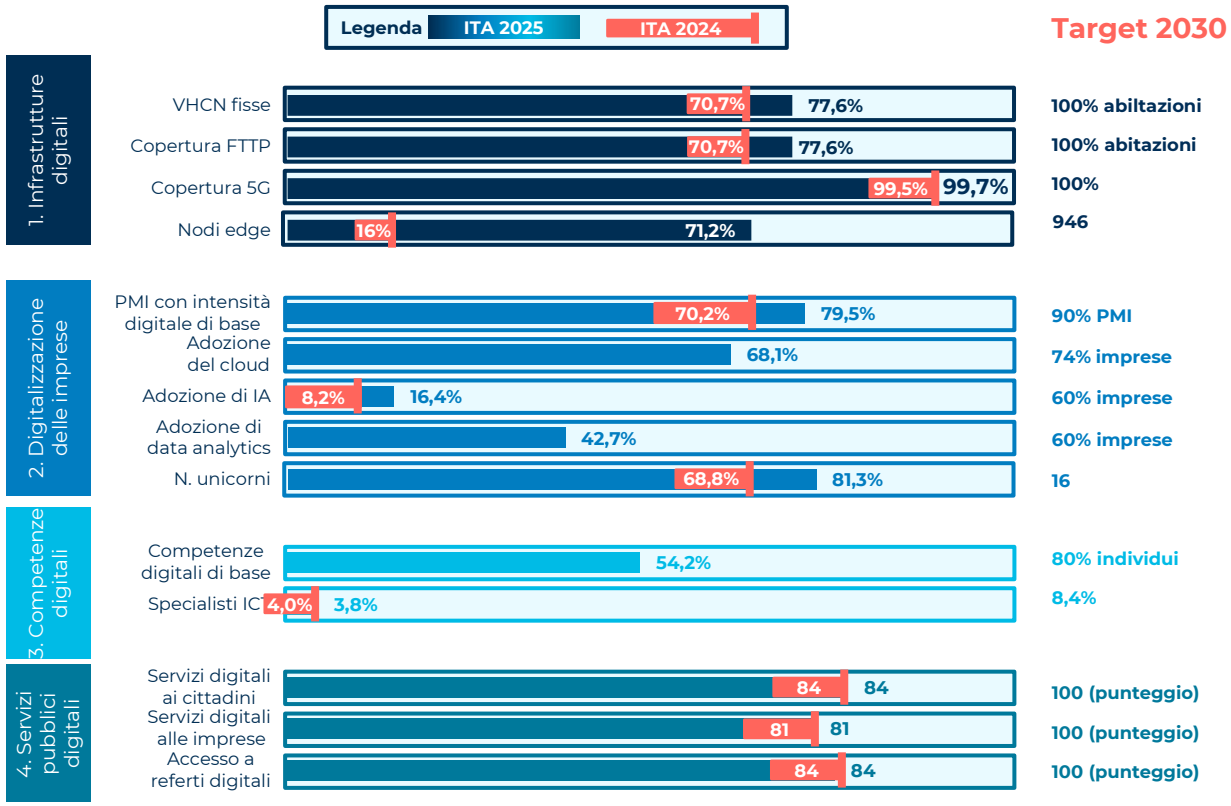


L'importanza delle Telecomunicazioni è evidente anche dal ruolo centrale come **uno dei pilastri della strategia UE per la società digitale** nel corso della Digital Decade.

Gli indicatori legati alle infrastrutture digitali sono tra quelli che registrano valori più elevati. In particolare, nel 2025, l'Europa registra dei miglioramenti diffusi sugli indicatori in merito alle infrastrutture digitali. In termini di copertura, le reti VHCN raggiungono l'86% (che scende al 74% se si considerano le sole reti FTTP), mentre la copertura sale al 97%.

FONTE: DIGITAL DECADE 2030, 2026

Il digitale in Italia: la percentuale di obiettivi raggiunti dalla Digital Decade 2030



FONTE: DIGITAL DECADE 2030, 2026

Nel 2025, anche l'Italia registra dei miglioramenti negli obiettivi misurati dalla Digital Decade.

Grazie agli investimenti (pubblici e privati) **fatti dagli Operatori, in particolare quelli Wholesale only**, è migliorata la **copertura delle reti fisse VHCN** che **passa dal 70,7% al 77,6% delle abitazioni**. Nonostante questi miglioramenti, il livello italiano di copertura resta inferiore di circa 9 punti percentuali della media UE (86%). Da notare che, considerando solo la copertura FTTP, il valore europeo sarebbe pari al 74%, diventando inferiore a quello italiano che è invece già imputabile solo a questa tecnologia.

Il tasso di adozione FTTH in Italia risulta tra i più bassi in Europa.

L'Italia raggiunge risultati inferiori rispetto all'UE in termini di **specialisti ICT** e di **individui con competenze digitali di base e sull'adozione di AI nelle imprese**.

*Su dati 2023, ultimi dati disponibili

Indice complessivo

1. **L'importanza delle TLC per l'economia e la società**

2. **Le dinamiche di mercato degli Operatori TLC**

3. **Le dinamiche di mercato delle Towerco**

4. **Le dinamiche di mercato dei vendor/fornitori di apparati**

5. **Le dinamiche di mercato degli Operatori di Customer Management**

6. **Il mercato del lavoro**

7. **I motori della crescita** *(a cura di Asstel)*

Le dinamiche del mercato delle TLC a livello globale

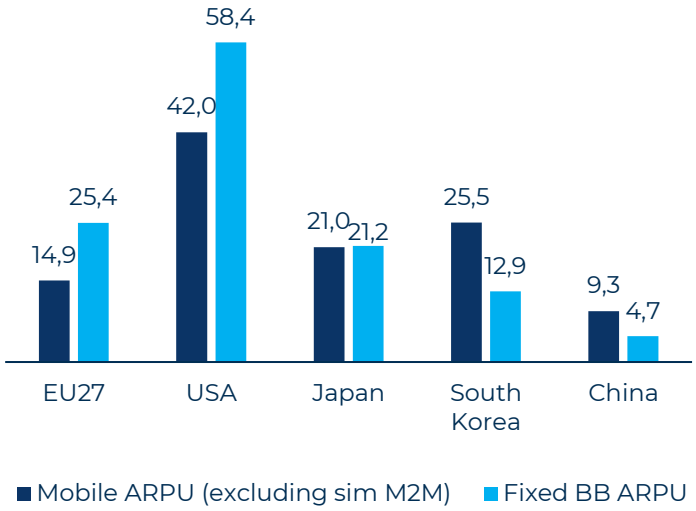
Variazione dei ricavi delle principali Telco per area geografica

*H1 2025 vs H1 2024**

Asia	+2,5%
Europa	+1,1%
Americhe	+3,6%

ARPU per area geografica,

€/mese, 2024



Sotto **l'aspetto economico-finanziario, negli ultimi anni i mercati TLC hanno mostrato andamenti molto eterogenei tra le grandi aree mondiali** con l'Asia in continua crescita mentre Europa e America hanno spesso mostrato andamenti altalenanti.

La crescita dei ricavi TLC in Asia nel primo semestre del 2025 **si mantiene solida** (+2,5%), nonostante il rallentamento dei tassi di crescita della Cina (+0,4% nel 2025 vs +2,9% nel 2024)

L'**Europa registra una crescita limitata**, pari a +1,1%, mentre le **Americhe**, dopo un 2024 con ricavi sostanzialmente stabili, **segnano la maggior crescita tra le diverse Region (+3,6%).**

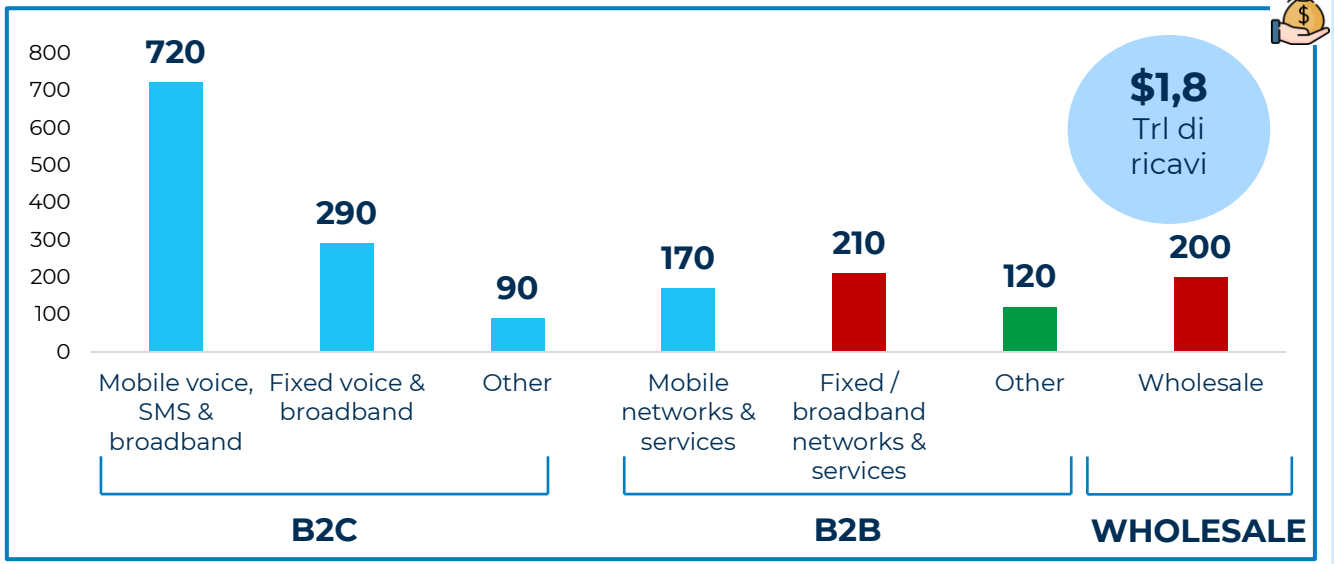
L'ARPU in USA, sia per il mercato mobile che per il mercato BB fisso, rimane superiore rispetto agli altri Paesi. L'unico Paese che registra ARPU inferiori a quelli europei, in particolare per il mercato mobile è la Cina, dove molte aziende sono statali.

FONTI: ASM, REPORT LE MAGGIORI TELCO MONDIALI (2020-2025), NOVEMBRE 2025 | STATE OF DIGITAL COMMUNICATION 2026

*Su base omogena, considerata la crescita organica

La struttura dei ricavi TLC resta ancorata ai servizi core, mentre B2B e wholesale mostrano logiche economiche profondamente diverse

Categorie core di ricavo per le TLC globali in un mercato globale da $1,8 trilioni



FONTI: ANALISI KPMG SU DATI TM FORUM, 2025

L'ecosistema TLC globale presenta una configurazione economica in cui **la generazione dei ricavi e le dinamiche di crescita seguono logiche diverse**, rendendo il modello complessivo fortemente **dipendente dall'equilibrio tra segmenti maturi e ambiti in evoluzione.**

Il **mercato globale delle TLC è ancora fortemente legato al segmento B2C** che rappresenta oltre il 60% dei ricavi totali e che presenta prevalentemente performance stabili o in linea con l'inflazione. **La crescita maggiore** (oltre il +10%) la vedono **poche voci specifiche (come l'Other B2B**, ad esempio i servizi ICT), che però oggi pesano solo per circa il 7% del totale.

Nel B2C nuove leve di crescita emergono, ma il mix dei ricavi resta ancora dominato dai servizi tradizionali

	SEGMENTO ($BN)	CRESCITA / DECRESCITA	QUOTA RICAVI TOTALI (%)
FIXED VOICE & BROADBAND	290	🔵	26,4%
MOBILE VOICE, SMS & BROADBAND	720	🔵	65,5%
TV & VIDEO	50	🔴	4,5%
MOBILE FINANCIAL SERVICES	15	🟢	1,4%
VAS / CARRIER BILLING	20	🔵	1,8%
SMART HOME	5	🟡	0,5%

🟢 Ricavi in crescita di oltre il 10% annuo

🔵 Ricavi stabili / in crescita in linea con l'inflazione

🟡 Ricavi in crescita superiore all'inflazione

🔴 Ricavi in calo / crescita inferiore all'inflazione

$1.085 Mld di ricavi

Le evidenze mostrano una **tensione strutturale nel B2C**: mentre **FWA** e **servizi avanzati** abilitati dal 5G registrano **tassi di crescita elevati** e introducono nuove possibilità di differenziazione, il loro **peso economico** resta ancora **insufficiente** a compensare la maturità dei servizi core, che continuano a determinare l'andamento complessivo dei ricavi.

FONTI: ANALISI KPMG SU DATI TM FORUM, 2025

Oltre un quinto dei ricavi B2B proviene oggi dai servizi ICT, ma la connettività fissa resta la principale fonte di trazione economica

	SEGMENTO ($BN)	CRESCITA / DECRESCITA	QUOTA DEI RICAVI TOTALI
FIXED / BROADBAND NETWORKS	210	🔴	42%
MOBILE NETWORKS & SERVICES	170	🔵	34%
DIGITAL / ICT SERVICES — CLOUD	42	🟢	8,4%
DIGITAL / ICT SERVICES — AI INFRASTRUCTURE & SERVICES	1	🟢	0,2%
DIGITAL / ICT SERVICES — CYBERSECURITY	20	🟢	4%
DIGITAL / ICT SERVICES — IOT	25	🟡	5%
DIGITAL / ICT SERVICES — OTHER ICT SERVICES	13	🟡	2,6%
DATA CENTER	18	🔵	3,6%
API MONETIZATION	1	🟢	0,2%

🟢 Ricavi in crescita di oltre il 10% annuo
🔵 Ricavi stabili / in crescita in linea con l'inflazione
🟡 Ricavi in crescita superiore all'inflazione
🔴 Ricavi in calo / crescita inferiore all'inflazione

FONTI: ANALISI KPMG SU DATI TM FORUM, 2025

$500 Mld di ricavi

A differenza del B2C, nel segmento B2B, il peso dei servizi a valore aggiunto è interessante (circa 25%). La **crescita** del segmento B2B si concentra sempre più nei **servizi ICT e digitali**, con cloud e cybersecurity che emergono come prime leve scalabili di creazione di valore. **Le aree più innovative** (API, AI infrastructure) **restano ancora marginali nei ricavi**, indicando una fase di costruzione delle capability più che di monetizzazione pienamente dispiegata. Occorre ricordare, tuttavia, che le marginalità dei servizi ICT sono in questo momento inferiori rispetto ai servizi core.

Secondo le stime di GSMA Intelligence, inoltre, i servizi tecnologici enterprise cresceranno mediamente del 14% annuo fino al 2030.

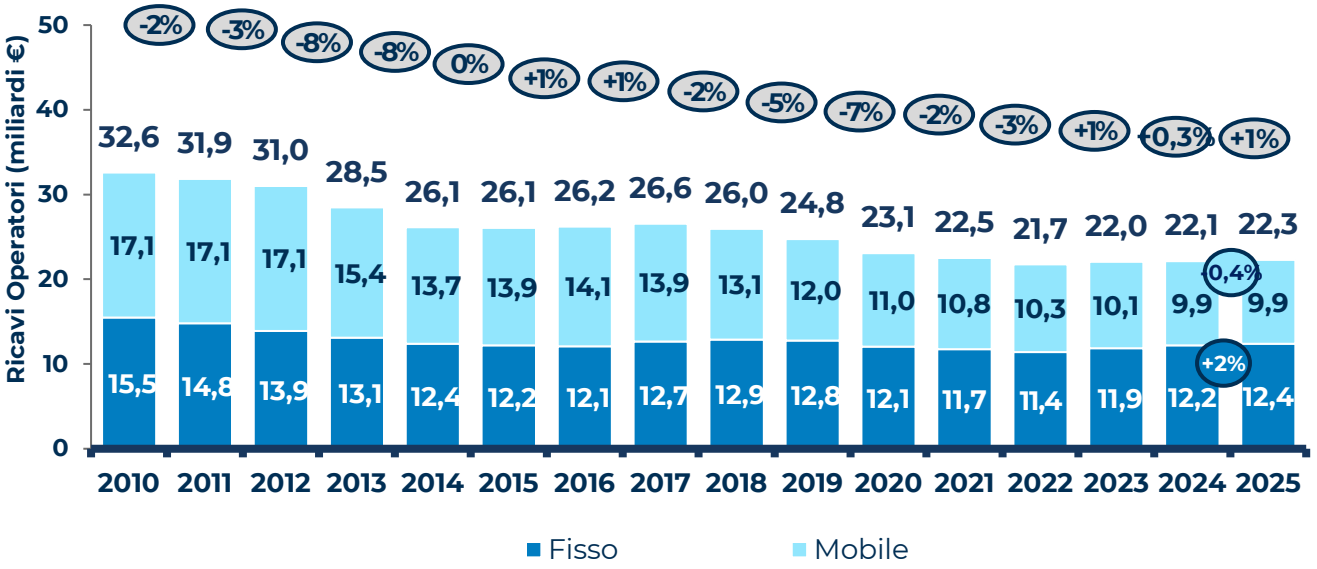
I mercati TLC in EU a confronto: ricavi, capex, copertura, penetrazione e livello di servizio

Il **mercato TLC italiano** mostra dinamiche diverse tra offerta e domanda. I **ricavi pro-capite** (481,8 €) sono i più bassi tra i principali Paesi europei, pur a fronte di un **elevato sforzo di investimento relativo** (Capex/ricavi al **27%**, superiore a Francia, Spagna e Germania, con Capex pro-capite di 130,6 €). A livello infrastrutturale, l'**Italia vanta la leadership per copertura 5G** (98,4%), ma con **take-up allineato** (46%) e **velocità mediane lontane dai target teorici del 5G** (90,1 Mbps). Sulla **rete fissa**, mentre **Spagna e Francia mantengono la leadership** per copertura e adozione FTTH (anche per via di tecnologie alternative al fisso limitate), l'Italia registra una buona copertura FTTH (72,2%) a cui si contrappongono un **basso tasso di adozione** (30%) e una **velocità mediana di 114,3 Mbps**. La sfida prioritaria resta la valorizzazione degli investimenti promuovendo la migrazione dei clienti verso le reti ultra-broadband.

	Ricavi 2025 (mld €)	**Capex 2025** (mld €)	**Ricavi/ Capex** (%)	**Ricavi pro-capite**	**Capex pro-capite**	**Copertura rete FTTH** (Homes passed/ Households)	**Take up FTTH** (Subscribers/ Homes passed)	**Velocità mediana Fixed BB** (Mbps)	**Copertura rete 5G 3.4-3.8 Ghz** (% Households)	**Take up 5G** (connessioni 5G in % delle connessioni attive)	**Velocità mediana 5G** (Mbps)
Italia	28,4	7,7	27%	481,8	130,6	72,2%	30%	114,3	98,4%	46%	90,1
Spagna	27,4	6,1	22%	572,1	127,4	96,5%	93%	266,6	89,8%	50%	89,1
Francia	46,0	10,3	22%	690,2	154,5	93,5%	84%	336,3	81,1%	47%	136,7
Germania	59,6	15,3	25%	708,9	182,0	56,1%	25%	102,6	54,4%	67%	274,4

FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI, WORLDMETERS, DIGITAL AGENDA SCOREBOARD-DESI, GSMA, ASM, OOKLA, FTTH COUNCIL

I ricavi Retail degli Operatori TLC in Italia: la suddivisione tra fisso e mobile



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

Entrando nel dettaglio delle dinamiche economiche degli Operatori TLC in Italia, **nel 2025 si osserva una crescita (+1%) nei ricavi legati alla componente Retail che vale 22,3 miliardi di euro.**

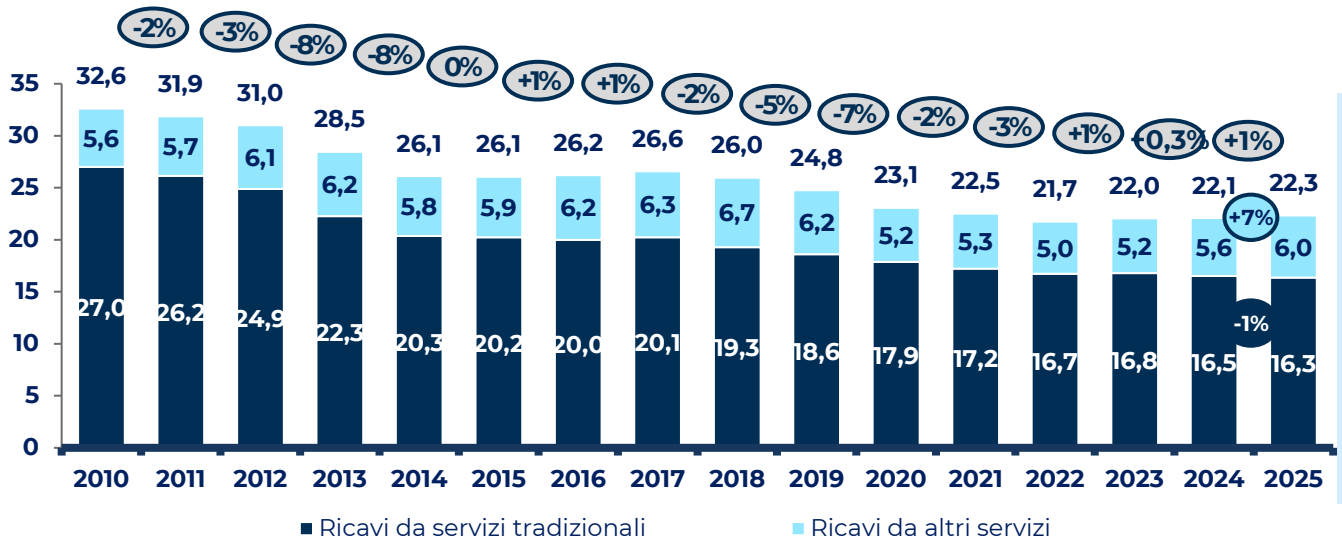
Continua a crescere la componente retail fissa (+2% per un valore di circa 200 milioni). I ricavi da servizi dati crescono (+3%) grazie ad un lieve **aumento dell'ARPU** e a un **graduale passaggio degli utenti a linee a maggiori prestazioni**. **Crescono gli altri ricavi (+7%)**, **trainati** nello specifico dall'aumento dei ricavi **da servizi ICT** (in particolare Cloud e Cybersecurity).

Il mercato Mobile finalmente si avvicina a una stabilizzazione dei ricavi. Cresce la componente relativa ai **bundle (+1%) ma non riesce a compensare il calo della componente** out-of-bundle (-34%). Nel 2025 crescono anche gli **"altri ricavi" +6%**), supportati anche da una crescita dei ricavi VAS.

*Il valore relativo al 2024 non è direttamente confrontabile con quelli degli anni precedenti poiché, a partire dal 1 Luglio 2024, è stato completato lo scorporo delle attività di rete tra TIM e FiberCop. FiberCop è la società incaricata della gestione e dello sviluppo dell'infrastruttura di rete secondaria in fibra ottica (ultimo miglio). Questo cambiamento ha modificato il perimetro di consolidamento dei dati, in quanto fino al 2023 non sono considerati i ricavi realizzati da FiberCop verso TIM (essendo all'interno dello stesso gruppo)

I ricavi Retail degli Operatori TLC: servizi tradizionali (fonia e dati) vs altri servizi

Ricavi Retail: servizi tradizionali vs altri servizi

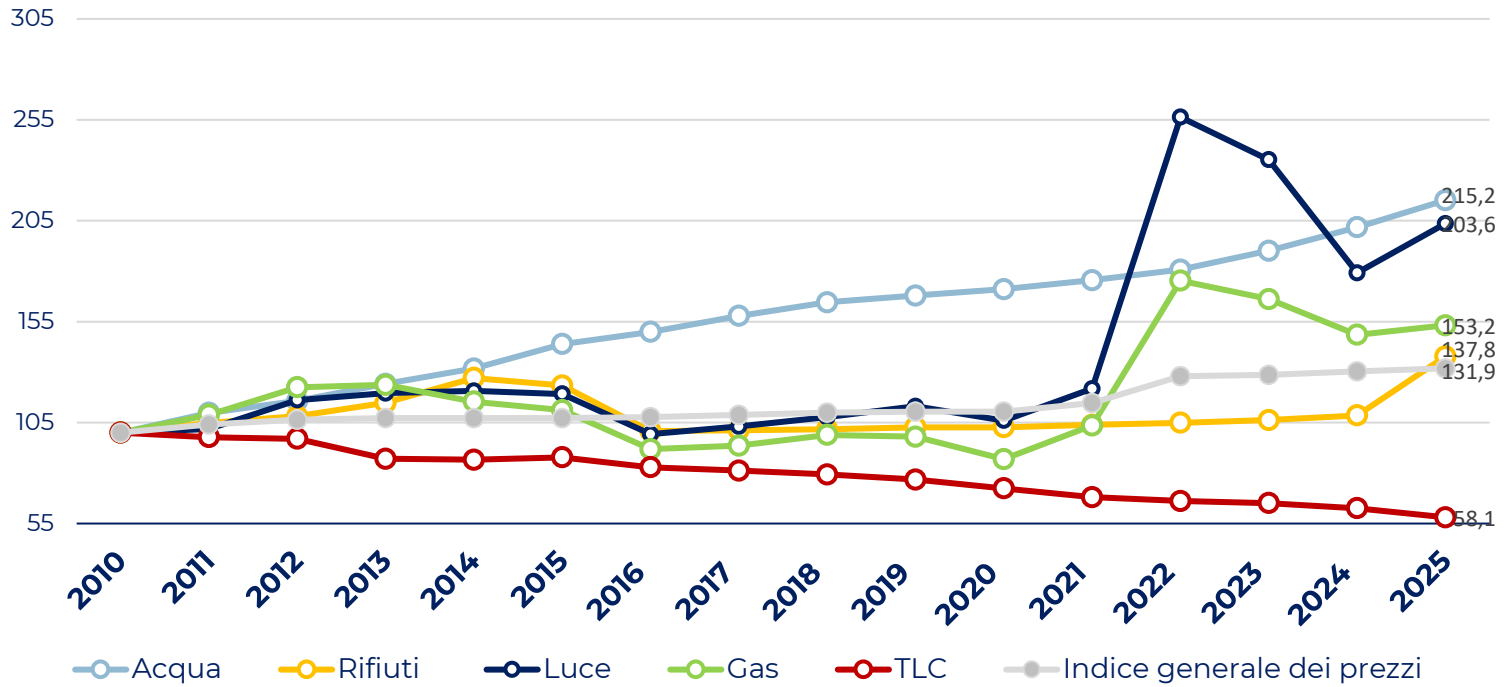


Complessivamente, i ricavi da servizi tradizionali (fonia e dati) **evidenziano una contrazione** (-1% nel 2025), **mentre crescono** (+7%) **i ricavi derivanti da altri servizi**, in particolare ICT e VAS**. La dinamica riflette una graduale evoluzione del mix di offerta degli operatori TLC**, con una maggiore rilevanza di servizi a valore aggiunto rispetto alla componente tradizionale.

FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

I prezzi delle principali utilities in Italia

Indice dei prezzi delle utilities (2010=100)

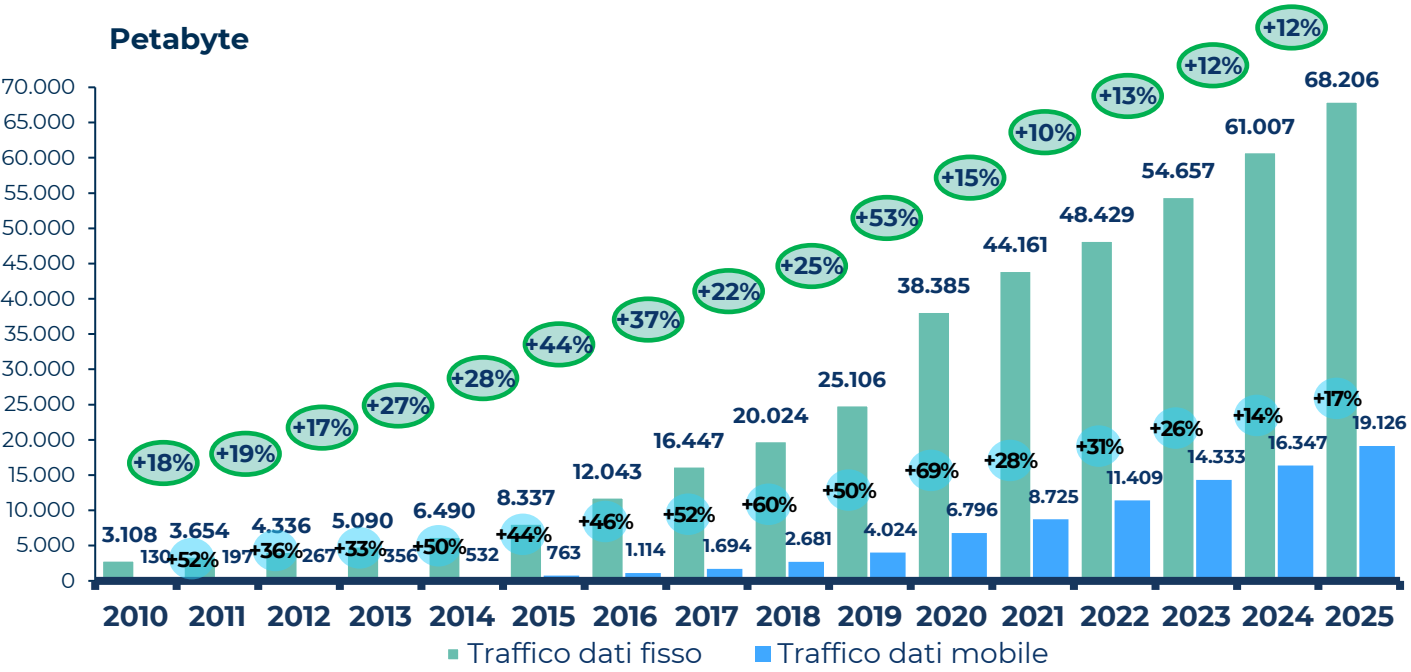


Tra il 2020 e il 2025, i prezzi delle telecomunicazioni mostrano una flessione del 20%, a differenza delle altre utilities che hanno registrato una decisa crescita (es. gas +76%, luce +92%).

Isolando l'andamento tra 2025 e 2024, i **prezzi delle telecomunicazioni registrano una contrazione del -7%**, mentre nessuna delle altre utilities mostra un calo.

FONTE OSSERVATORIO SULLE COMUNICAZIONI AGCOM, APRILE 2026

Il traffico dati fisso e mobile in Italia



Nel 2025 continua la **crescita a due cifre dei volumi di traffico dati da fisso** (+12%), in linea rispetto agli anni precedenti. Dal 2010 ad oggi il traffico dati fisso ha più che decuplicato il proprio valore.

Continua la crescita anche del consumo di traffico dati da mobile, che nel 2025 supera i 19.000 Petabyte (+17% rispetto al 2024). **Il valore raggiunto è più decuplicato rispetto a quello registrato nel 2010**.

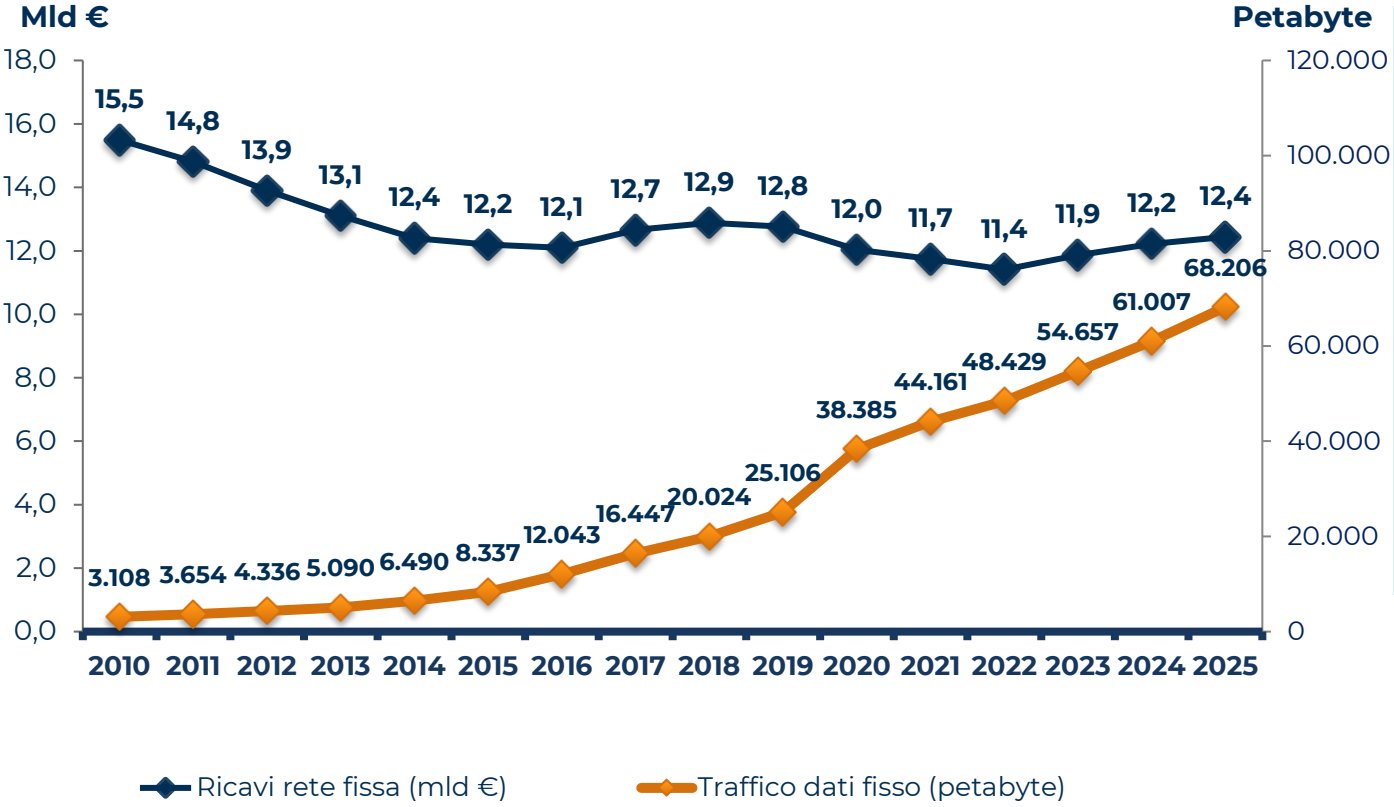
Dal 2020, il valore del traffico dati mobili è più che raddoppiato (+181%).

Negli anni il **traffico dati mobile** ha aumentato il proprio **peso sul traffico totale**, passando **dal 4% del 2010 al 22% del 2025.**

Gran parte della crescita (sia per la rete fissa sia per la rete mobile) **è dovuta agli OTT.**

FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

Il confronto tra ricavi retail fissi e il traffico dati fisso

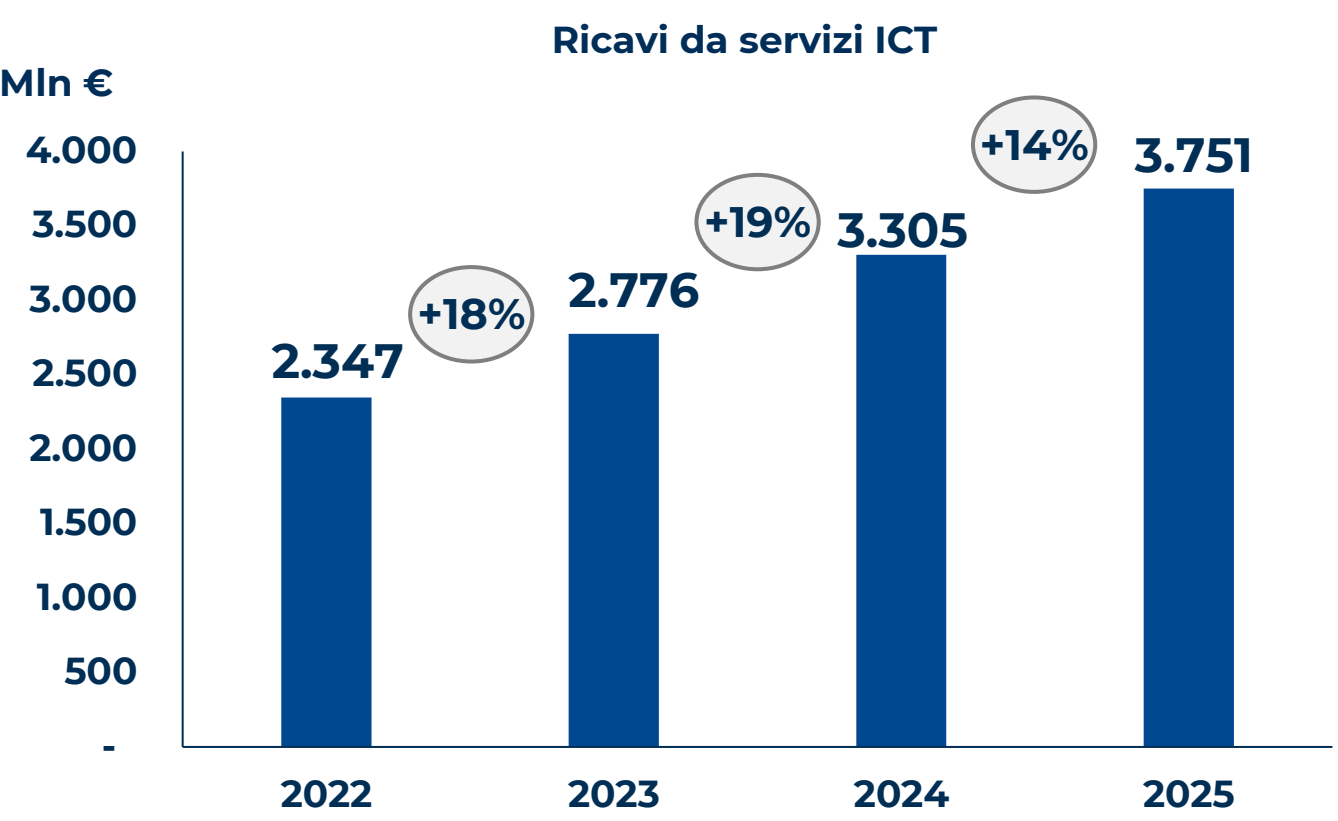


Traffico dati e ricavi da servizi dati sono guidati da fattori diversi.

Negli ultimi quindici anni il traffico è aumentato in modo esponenziale (di quasi 22 volte con un CAGR del 22,6%) grazie all'evoluzione tecnologica e dei consumi digitali, mentre i ricavi sono diminuiti del 20%, poiché dipendono dai modelli di monetizzazione e dalle strategie degli operatori, oltre che dalla qualità e dall'innovazione dei servizi.

FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

I ricavi da servizi ICT degli Operatori italiani



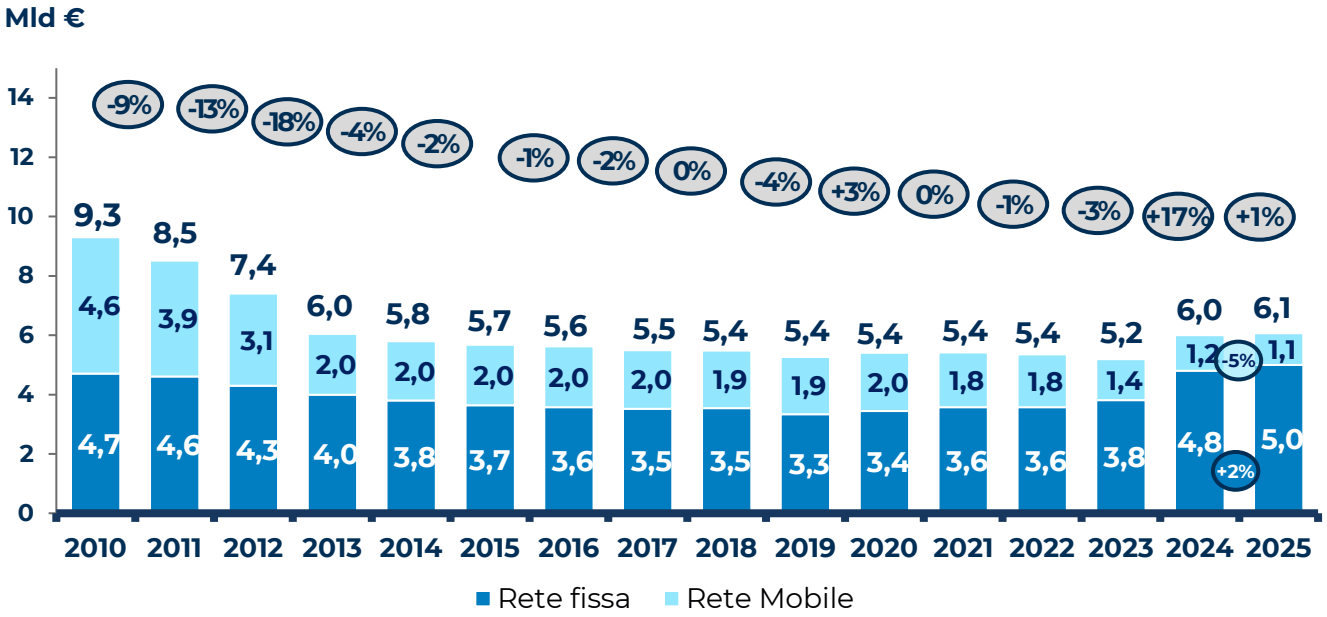
Focalizzando l'attenzione sui ricavi Retail è possibile vedere come negli ultimi anni si sia assistito ad un **aumento costante dell'importanza dei servizi ICT sul business degli Operatori TLC: il peso infatti cresce dall'11% del 2022 al 17% del 2025.**

I ricavi **da servizi ICT (sia fissi che mobili) sono in crescita del 14%** e valgono **oltre 3,7 miliardi**. Va però ricordato che si tratta nella maggior parte dei casi di rivendita di servizi di grandi attori internazionali e di conseguenza le marginalità di questi servizi sono decisamente inferiori rispetto a quelle dei servizi core.

I **principali servizi** erogati riguardano il **Cloud** e la **Cybersecurity**, che insieme pesano oltre il 60% del fatturato ICT Telco.

FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

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



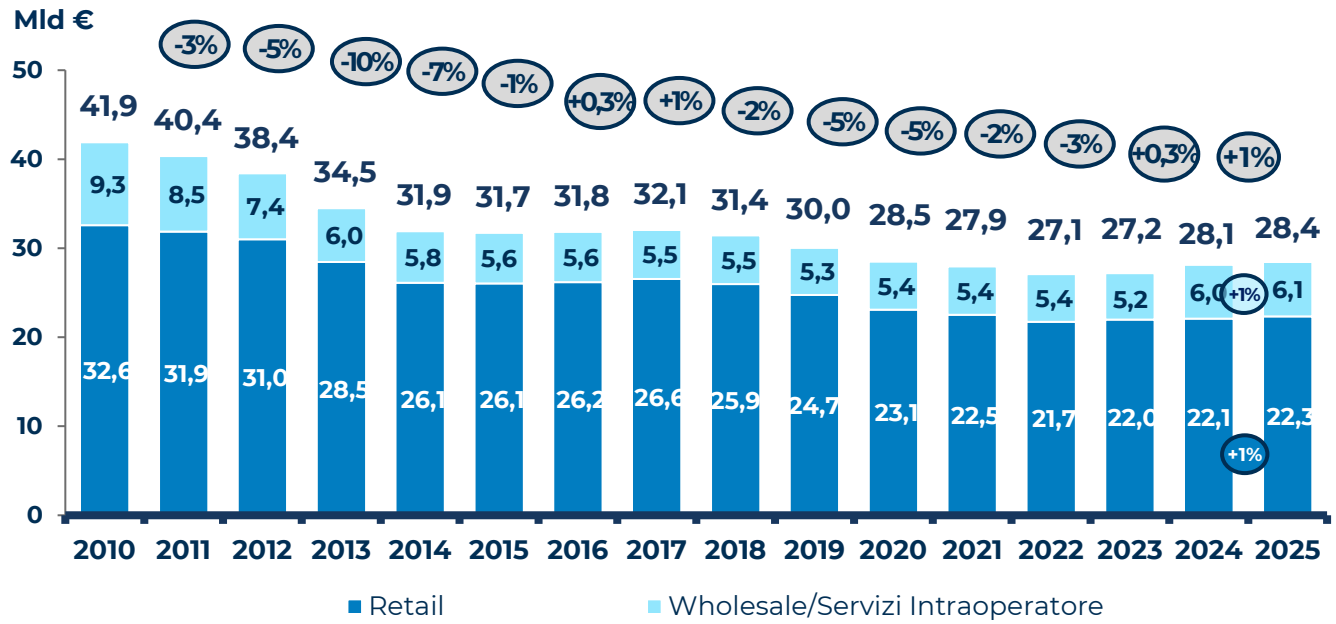
Nel 2025 la componente Wholesale/Servizi intermedi intra-operatore cresce del +1%, principalmente grazie ai ricavi di rete fissa (che crescono di circa 130 milioni passando da 4,84 miliardi di euro a 4,97 miliardi). L'aumento è dovuto sia alla crescita dei ricavi da servizi pay per use per l'accesso alle reti in fibra sia alla crescita dei ricavi da servizi «accessori» (es. manutenzione della rete, servizi di co-locazione). Va ricordato che questo mercato nel 2024 ha visto un cambiamento significativo per l'ingresso di FiberCop come operatore wholesale che dopo lo scorporo ha incluso anche TIM nel portafoglio clienti

Sono in diminuzione (-5%) i ricavi da rete mobile nonostante sia stata raggiunta nel 2024 la soglia minima imposta dal Regolatore, sulla **tariffa di terminazione massima** (pari a 0,2 €cent/min).

FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU

*Il valore relativo al 2024 non è direttamente confrontabile con quelli degli anni precedenti poiché, a partire dal 1 Luglio 2024, è stato completato lo scorporo delle attività di rete tra TIM e FiberCop. FiberCop è la società incaricata della gestione e dello sviluppo dell'infrastruttura di rete secondaria in fibra ottica (ultimo miglio). Questo cambiamento ha modificato il perimetro di consolidamento dei dati, in quanto fino al 2023 non sono considerati i ricavi realizzati da FiberCop verso TIM (essendo all'interno dello stesso gruppo)

I ricavi lordi degli Operatori TLC: la vista complessiva



Le dinamiche viste (Retail + Wholesale) portano ad una crescita complessiva dei ricavi lordi totali degli Operatori (+1%).

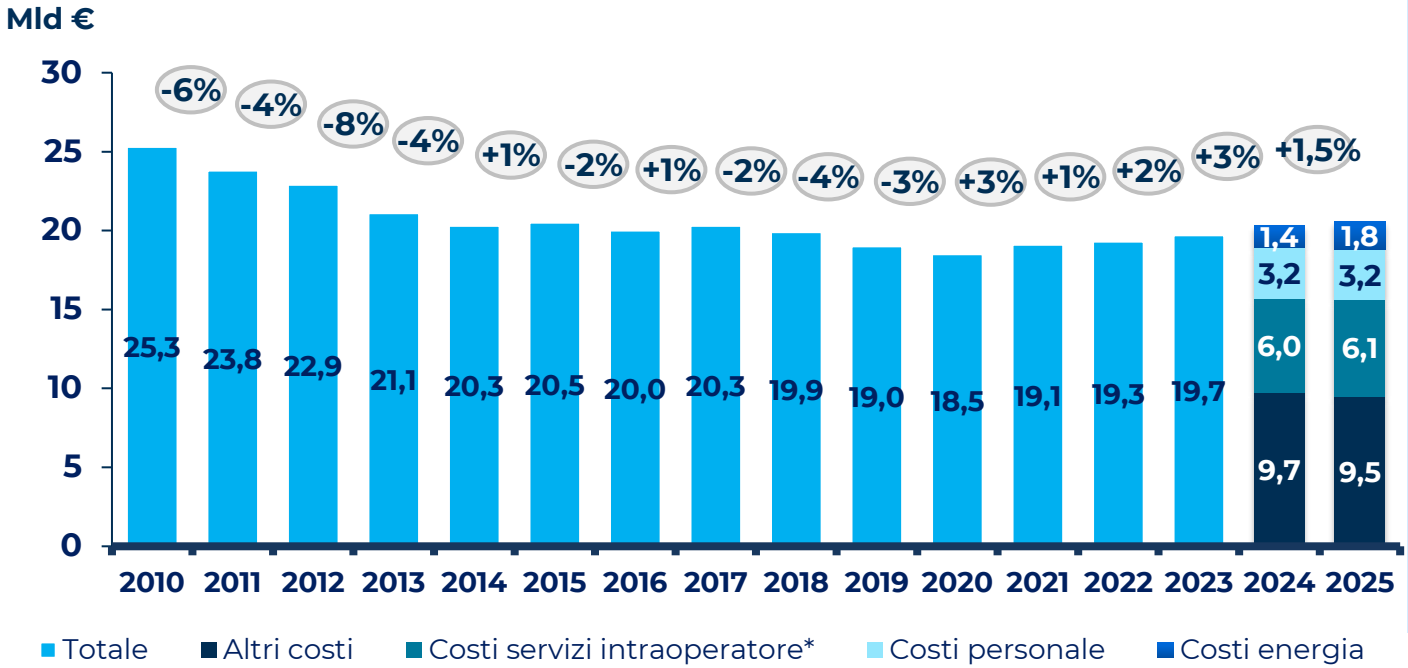
I ricavi lordi nel 2025 valgono quindi 28,4 miliardi di euro, con un aumento di circa 300 milioni.

In una vista complessiva che comprende oltre agli **Operatori TLC retail** e agli **Operatori Wholesale-Only** anche le **Towerco** (mercato prevalentemente internalizzato fino al 2015) **nel 2025 il mercato vale 31 miliardi di euro** (+1%, in crescita di circa 400 milioni), valore in crescita continua dal 2022. Considerando anche questi attori il mercato in 15 anni è diminuito di oltre 11 miliardi (-27%), calo che si riduce gradualmente negli anni (-5% dal 2015, per una diminuzione di 1,6 miliardi)

FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

*Il valore relativo al 2024 non è direttamente confrontabile con quelli degli anni precedenti poiché, a partire dal 1 Luglio 2024, è stato completato lo scorporo delle attività di rete tra TIM e FiberCop. FiberCop è la società incaricata della gestione e dello sviluppo dell'infrastruttura di rete secondaria in fibra ottica (ultimo miglio). Questo cambiamento ha modificato il perimetro di consolidamento dei dati, in quanto fino al 2023 non sono considerati i ricavi realizzati da FiberCop verso TIM (essendo all'interno dello stesso gruppo)

I costi operativi degli Operatori TLC in Italia



Aumentano nel 2025 **i costi operativi** per gli Operatori TLC italiani (**+1,5%**) per un valore di 250 milioni di euro. La crescita deriva da un aumento della spesa dell'energia (+29% rispetto al 2024) e per l'acquisto di manutenzioni e altri servizi (es. marketing).

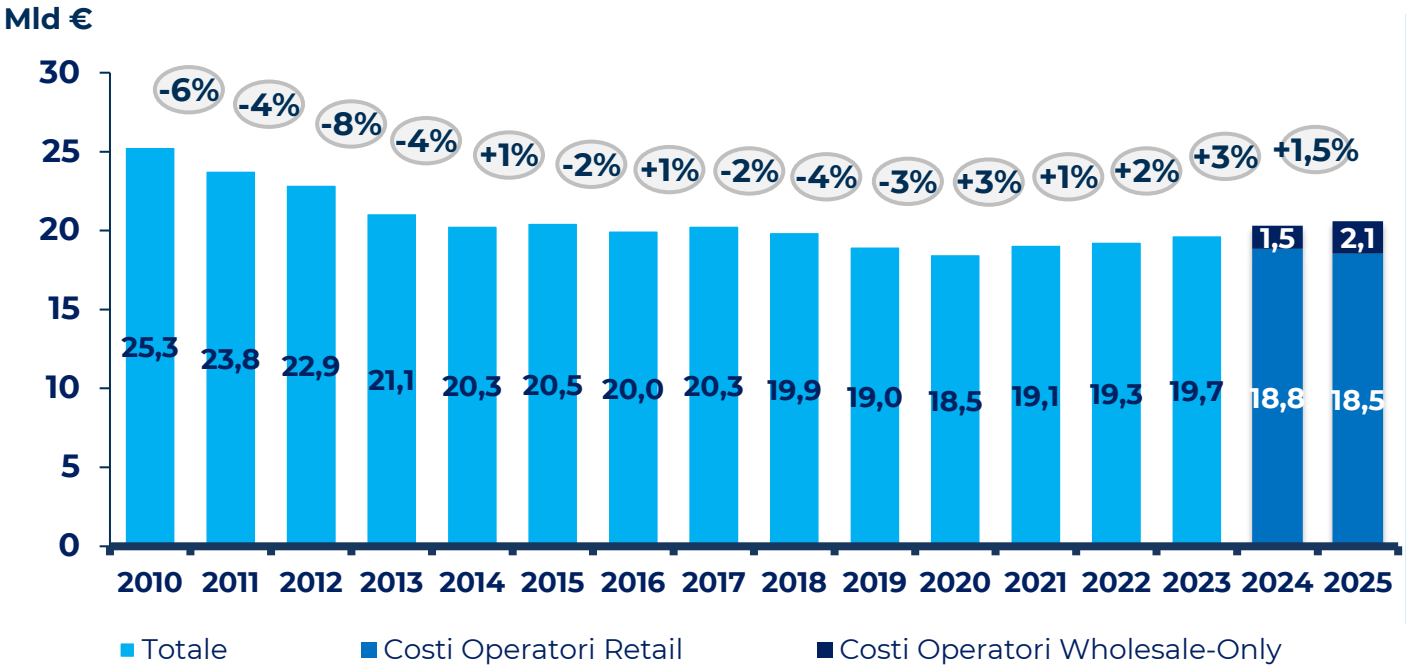
Aumenta quindi l'incidenza del costo dell'energia sul totale dal 7% al 9%) mentre rimane costante (ma significativo l'incidenza del costo del personale (16% del totale)

La minor crescita, seppur lieve, rispetto ai ricavi porta ad un leggero aumento dell'EBITDA.

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

*Corrispondono ai ricavi degli Operatori Wholesale,

I costi operativi degli Operatori TLC in Italia

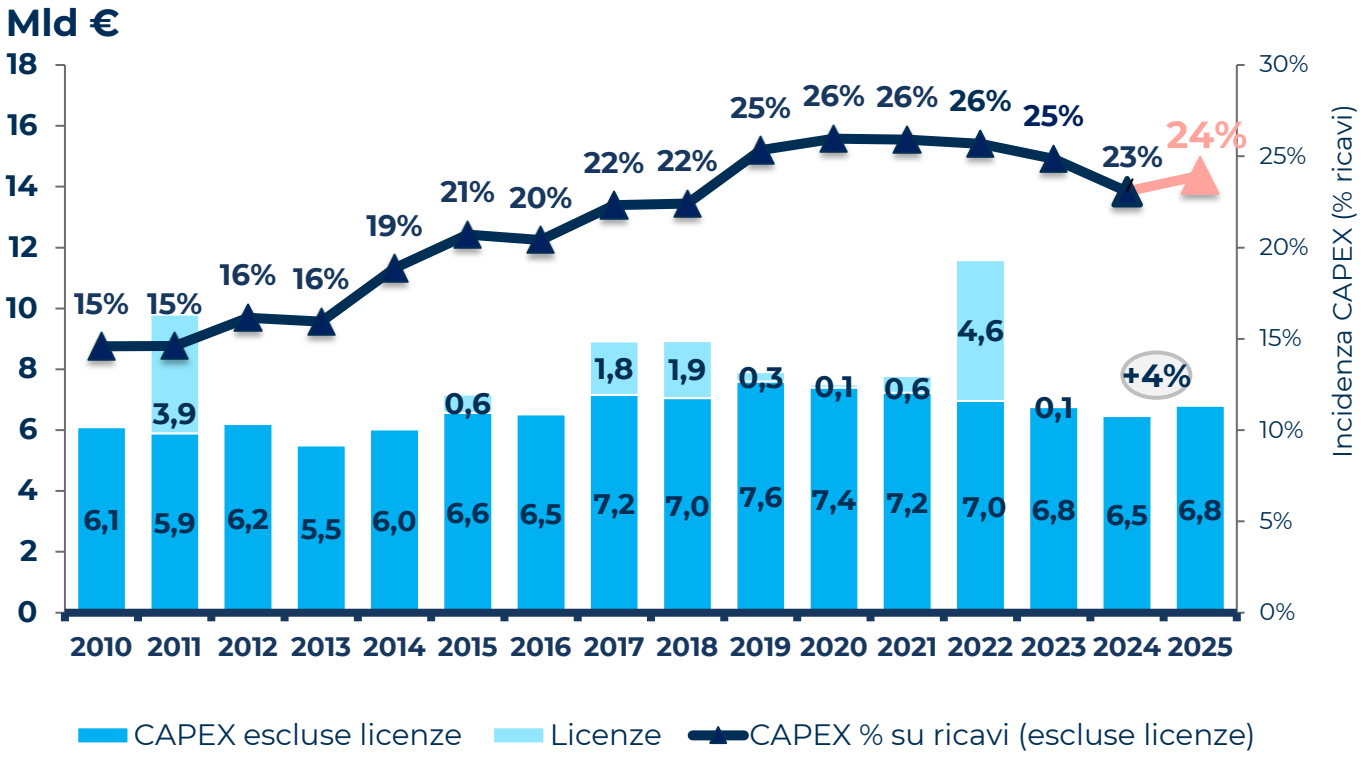


Guardando la **suddivisione dei costi secondo la prospettiva di Operatori Retail e Operatori Wholesale Only** è possibile vedere come **nel 2025 circa il 90% dei costi sia sostenuto dai primi.**

Tra il 2024 e il 2025 crescono in maniera significativa i costi degli Operatori Wholesale-Only anche per via del primo anno di piena operatività di Fibercop, fino a metà 2024 considerata all'interno del gruppo TIM

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

Gli investimenti privati (CAPEX) degli Operatori TLC in Italia



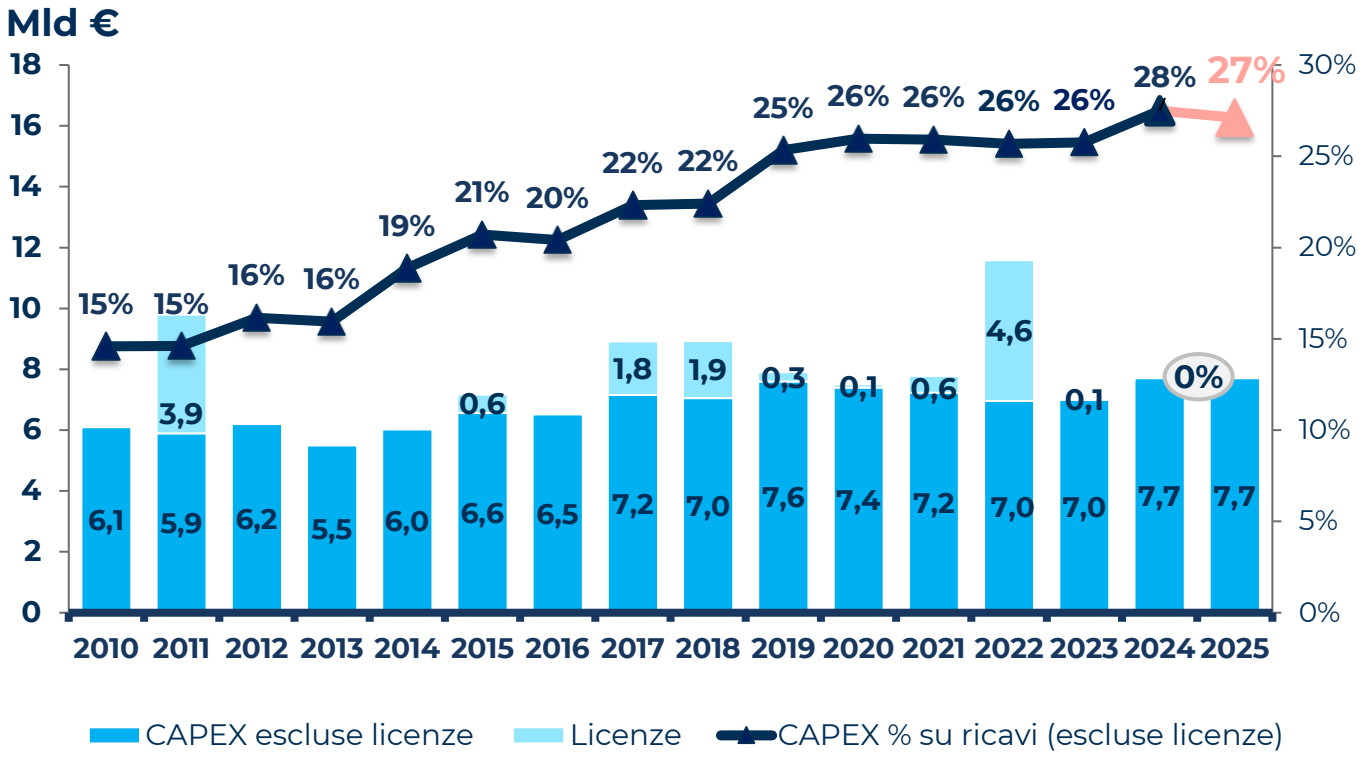
Nel 2025 gli investimenti* privati complessivi degli Operatori (escluse le licenze), **relativi in particolare alla realizzazione dell'infrastruttura broadband** con FTTH, **crescono del 4%, e tornano ad un valore di 6,8 miliardi.** L'incidenza sui ricavi sale così al 24%.

L'aumento degli investimenti privati è dovuta in particolare **all'aumento degli investimenti sulla rete fissa.**

FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

*Sono considerati esclusivamente gli investimenti realizzati dagli Operatori TLC (Retail e Wholesale-Only. Non sono invece compresi gli investimenti effettuati dai fornitori di torri per le comunicazioni.

Gli investimenti complessivi (CAPEX) degli Operatori TLC in Italia

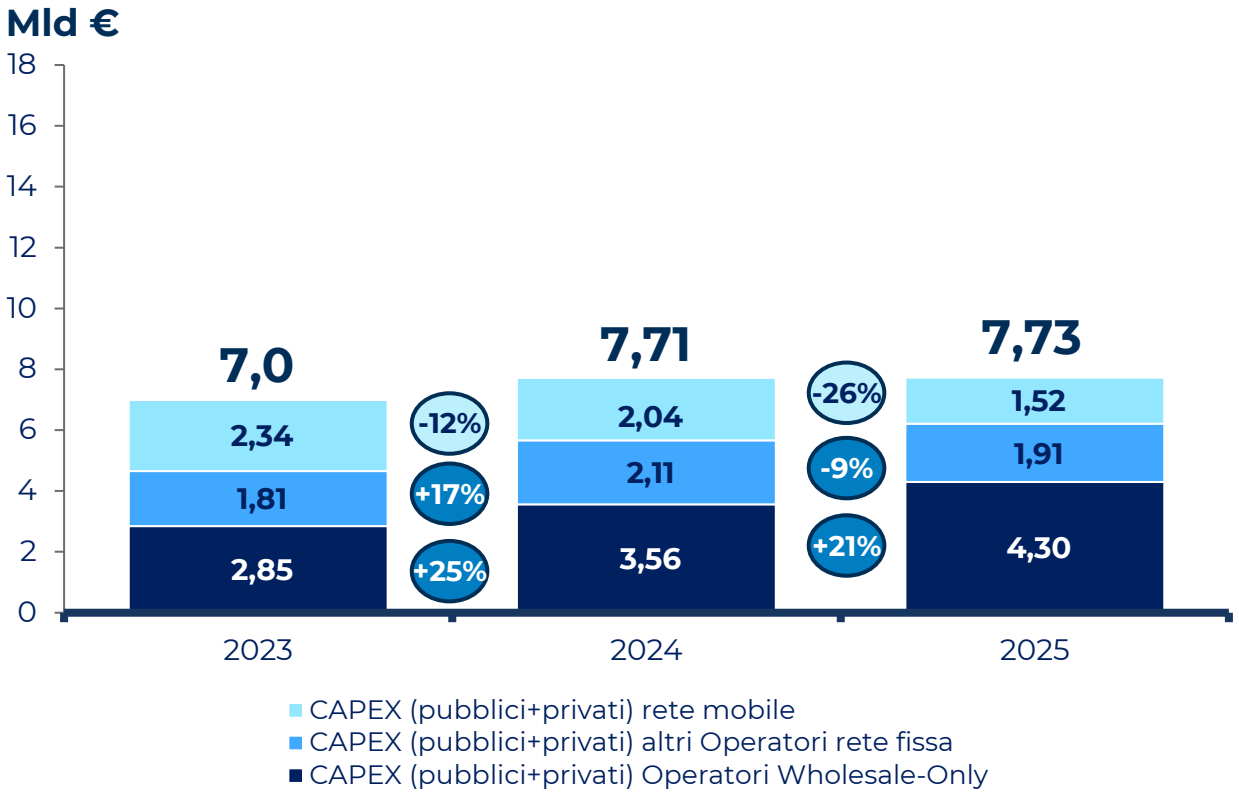


Se venissero **considerati non solo gli investimenti* privati ma anche quelli co-finanziati da fondi pubblici**, come ad esempio il PNRR (considerando l'intero ammontare dell'investimento, comprensivo anche della quota oggetto di contributo pubblico) il **valore degli investimenti nel 2025 sarebbe pari a 7,7 miliardi** (stabile rispetto al 2024).

FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

*Sono considerati esclusivamente gli investimenti realizzati dagli Operatori TLC (Retail e Wholesale-Only). Non sono invece compresi gli investimenti effettuati da Towerco/Fornitori di torri per le comunicazioni.

Gli investimenti complessivi (CAPEX) degli Operatori TLC in Italia: la suddivisione tra fisso e mobile



Nel triennio 2023–2025, gli investimenti complessivi (CAPEX) degli Operatori TLC in Italia mostrano un **trend trainato principalmente dalla rete fissa.**

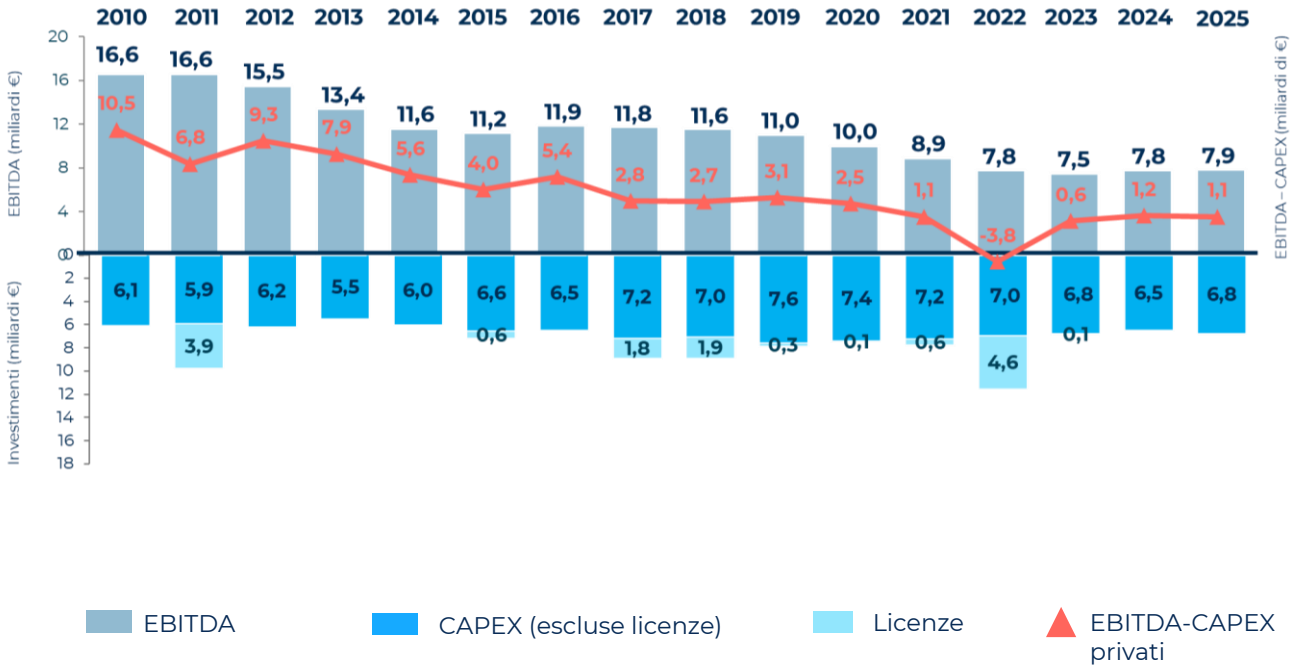
Nel 2025 si è infatti visto un significativo incremento degli investimenti sulla rete fissa (+10%), che ha compensato il calo registrato sulla rete mobile (–26%).

Questa dinamica è fortemente legata ai fondi del PNRR, che sono stati principalmente destinati alla sviluppo dell'infrastruttura fissa.

A fronte dell'incremento degli investimenti legati all'infrastruttura FTTH, sia pubblici sia privati, e della progressiva estensione della copertura FTTH, il tasso di adozione della fibra risulta comunque tra i più bassi in Europa. **Tale dinamica**, legata ad altri fattori strutturali e di mercato, **può compromettere il recupero degli investimenti.**

FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

La dinamica di EBITDA e CAPEX privati degli Operatori TLC a confronto



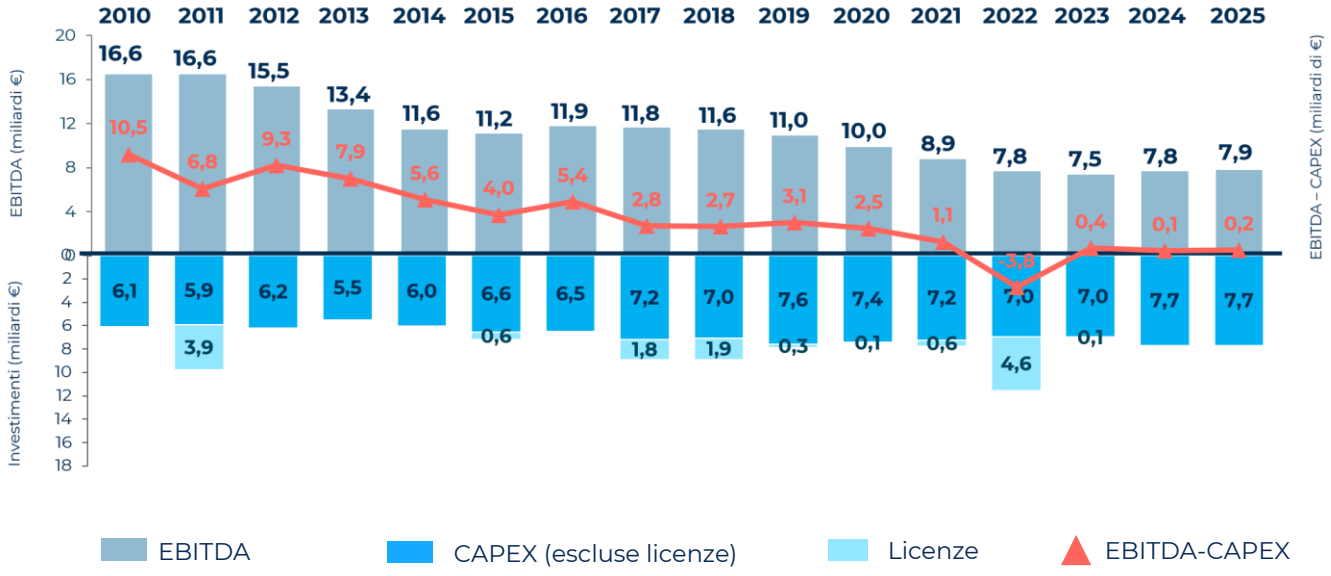
FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

Nel 2025 l'effetto netto di EBITDA – CAPEX diminuisce leggermente per via della già citata ripresa **degli investimenti privati.**

La crescita **del mercato unita ad un aumento più contenuto dei costi**, ha permesso di registrare una **ripresa dell'EBITDA, raggiungendo i 7,9 miliardi, un valore comunque più che dimezzato rispetto a quello del 2010**. **In una vista complessiva** che comprende oltre agli **Operatori TLC retail** e agli **Operatori Wholesale-Only** anche le **Towerco nel 2025 l'EBITDA vale 9,5 miliardi (+2% rispetto al 2024)**

Nonostante la ripresa della marginalità, il raffronto tra EBITDA e CAPEX fa emergere come buona parte della marginalità degli Operatori TLC venga assorbita dai significativi investimenti. Nel 2010, infatti, il settore disponeva di oltre 10 miliardi di euro (risultato di EBITDA – CAPEX), pari al 21% dei ricavi, per il servizio del debito finanziario, per il pagamento delle imposte e per la remunerazione degli azionisti. Tale valore in 15 anni è diminuito del 90% arrivando a 1,1 miliardi (pari al 3,8% dei ricavi).

La dinamica di EBITDA e CAPEX complessivi degli Operatori TLC a confronto



FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

Se si considerasse **l'intero valore degli investimenti sostenuti dagli Operatori** (considerando sia quelli privati sia quelli anticipati dagli Operatori ma supportati da fondi pubblici* e restituiti nei diversi anni al raggiungimento delle milestone) l'andamento dell'indicatore **EBITDA-CAPEX risulterebbe in leggera crescita ma mostra come l'intera marginalità degli Operatori sia assorbita dagli investimenti.**

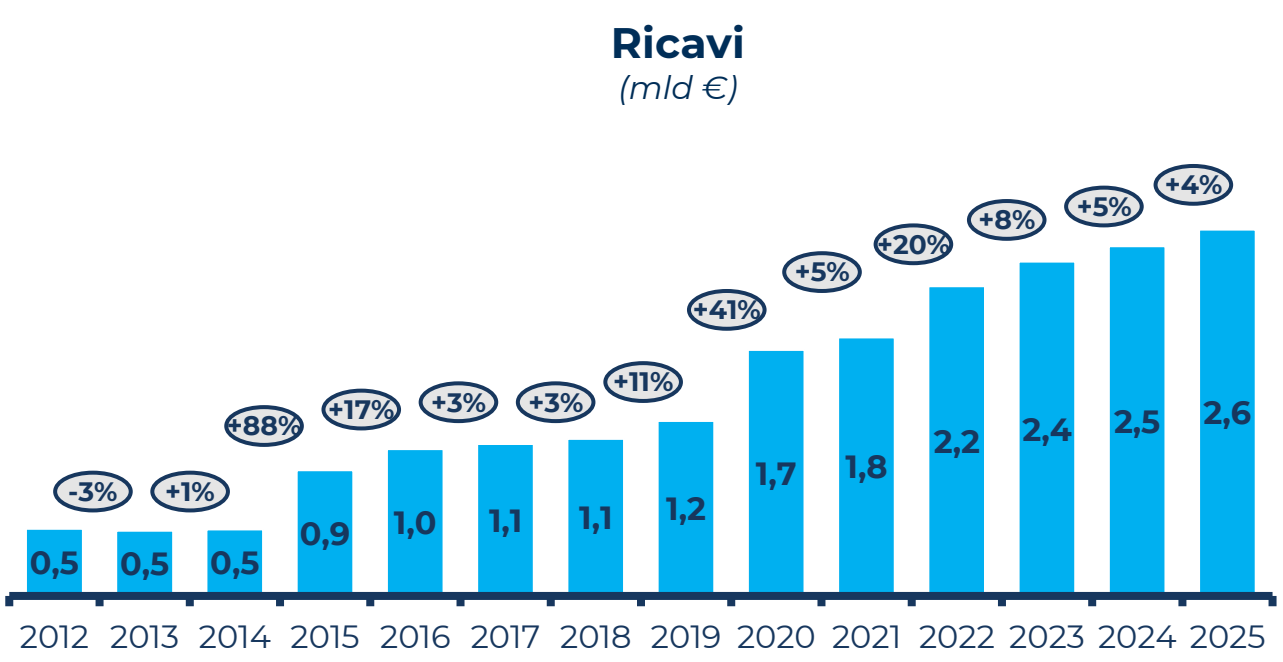
Se si considerassero inoltre i finanziamenti erogati dal PNRR sui conti dei beneficiari degli aiuti di Stato l'indicatore EBITDA-CAPEX mostrerebbe un valore positivo più elevato.

*Sono considerati solo i costi anticipati e non la quota finanziata

Indice complessivo

1. **L'importanza delle TLC per l'economia e la società**
2. **Le dinamiche di mercato degli Operatori TLC**
3. **Le dinamiche di mercato delle Towerco**
4. **Le dinamiche di mercato dei vendor/fornitori di apparati**
5. **Le dinamiche di mercato degli Operatori di Customer Management**
6. **Il mercato del lavoro**
7. **I motori della crescita** *(a cura di Asstel)*

I ricavi delle TowerCo: la dinamica complessiva



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

Nel 2025 **i ricavi complessivi degli attori che si occupano di realizzare e gestire le torri per le comunicazioni** (broadcast e TLC) **arrivano a valere 2,6 miliardi di euro**, oltre 5 volte il valore che si registrava nel 2012.

La maggior parte dei ricavi TowerCo deriva dagli MSA siglati con le Telco (avvenuti in particolare in seguito alle operazioni straordinarie realizzate dal 2015): si tratta di accordi quadro tra Towerco e MNO che prevedono il pagamento di un canone annuale da quest'ultimi a fronte di un investimento up-front realizzato dai primi per l'acquisto e/o per la realizzazione della nuova torre/struttura.

Rispetto al 2024, si registra una **crescita del +4%**, organica e in parte influenzata dall'incremento dei prezzi legato all'inflazione.

La crescita dei ricavi nel 2024 deriva **principalmente dal settore TLC (+5% nel 2024)** – che pesa più di tre quarti del totale.

Indice complessivo

1. **L'importanza delle TLC per l'economia e la società**

2. **Le dinamiche di mercato degli Operatori TLC**

3. **Le dinamiche di mercato delle Towerco**

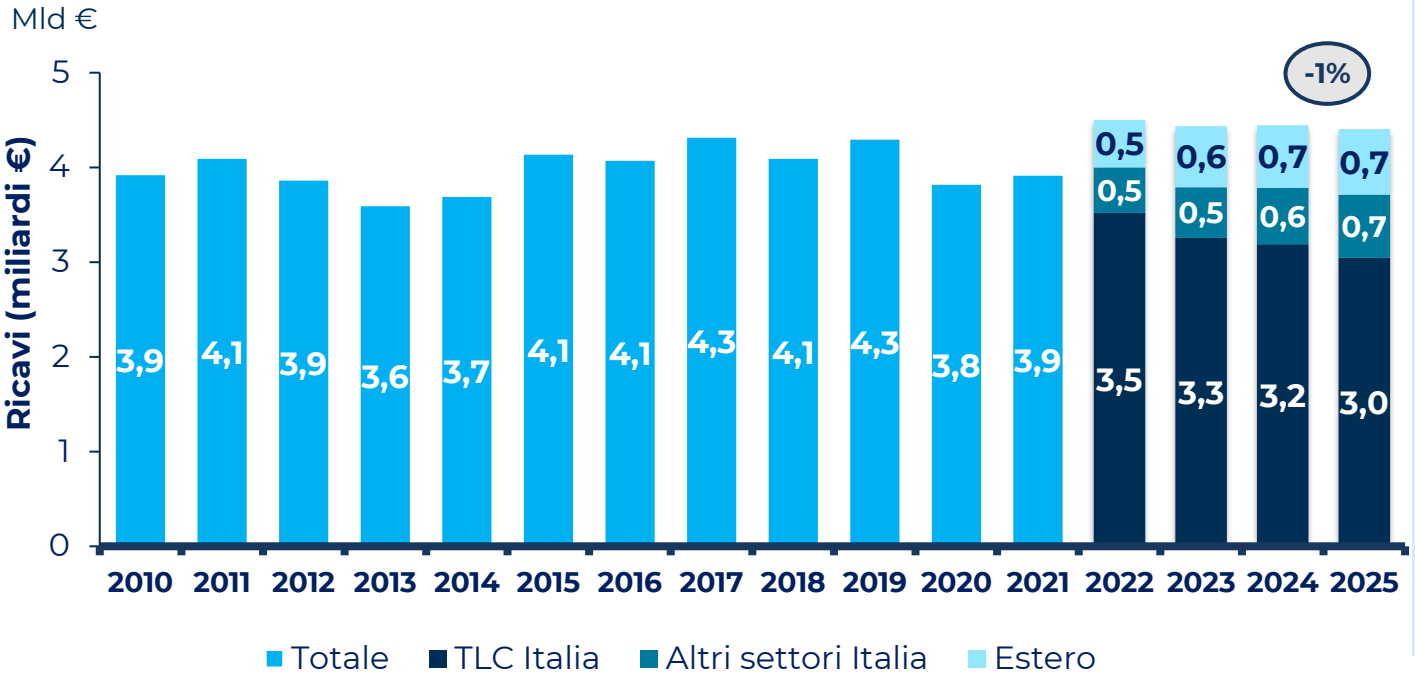
4. **Le dinamiche di mercato dei vendor/fornitori di apparati**

5. **Le dinamiche di mercato degli Operatori di Customer Management**

6. **Il mercato del lavoro**

7. **I motori della crescita** *(a cura di Asstel)*

Il mercato dei fornitori di apparati



Il **mercato complessivo* dei fornitori di apparati di rete attivi in Italia** (comprensivo quindi sia dei ricavi generati dal mercato Italiano sia di quelli generati dal mercato estero, in qualsiasi settore) **registra un nuovo calo dopo un anno di stabilizzazione.**

Il **mercato italiano**, che pesa circa l'85% del totale, vede **dinamiche contrapposte: crescono i ricavi provenienti da settori diversi dalle TLC** (+12%), come ad esempio Digital Solutions e Utilities, mentre sono in calo **i ricavi provenienti dal settore TLC** (-4%).

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

*Per mercato complessivo si intendono i ricavi generati dalle **filiali italiane** dei fornitori di apparati, sia su mercato nazionale sia su mercati globali, e non i ricavi generati dall'intero Gruppo

Indice complessivo

1. **L'importanza delle TLC per l'economia e la società**

2. **Le dinamiche di mercato degli Operatori TLC**

3. **Le dinamiche di mercato delle Towerco**

4. **Le dinamiche di mercato dei vendor/fornitori di apparati**

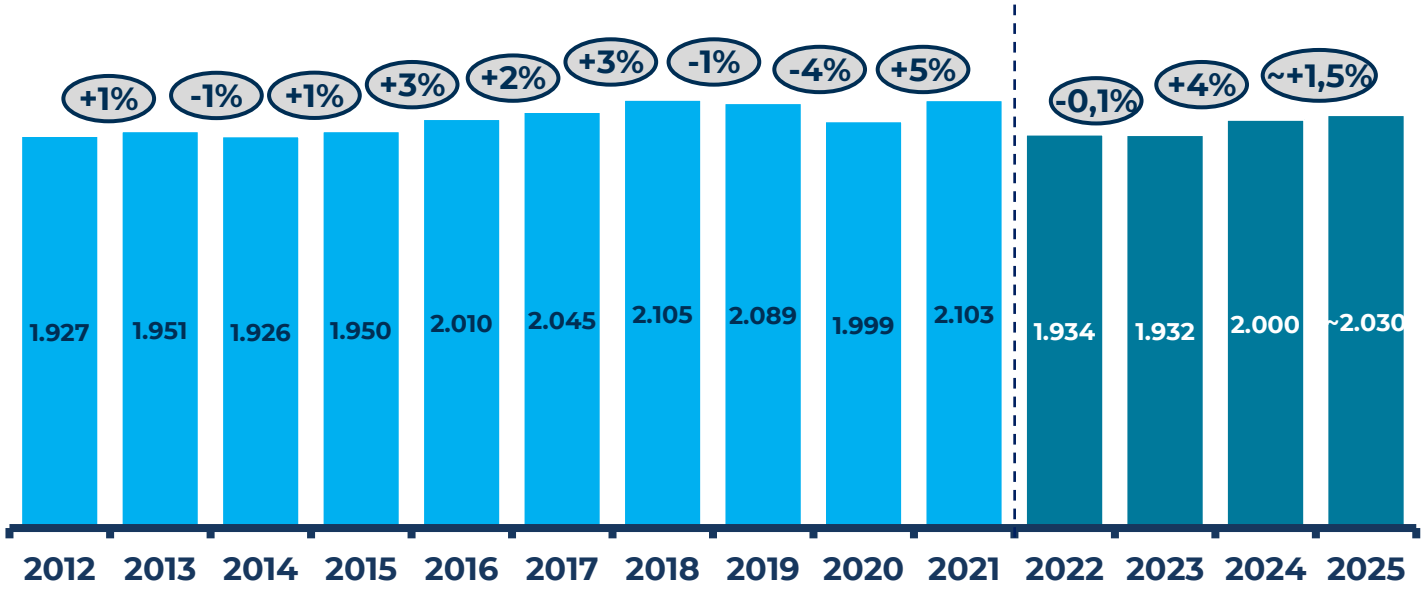
5. **Le dinamiche di mercato degli Operatori di Customer Management**

6. **Il mercato del lavoro**

7. **I motori della crescita** *(a cura di Asstel)*

Fatturato Operatori di Customer Management in Italia

(mln €)



Nel 2025 gli Operatori di Customer Management in Italia registrano una crescita del 1,5% rispetto al 2024.

La crescita è il risultato di andamenti molto diversi tra gli attori del settore, con alcuni player che escono dal mercato, alcuni che registrano cali rilevanti e altri che, invece, raggiungono aumenti importanti. Anche a livello internazionale, il mercato del CRM BPO è atteso in crescita **(+4,1% CAGR 2026-2030*)**, con un'evoluzione dell'offerta guidata da omnicanalità, analytics avanzate e AI generativa.

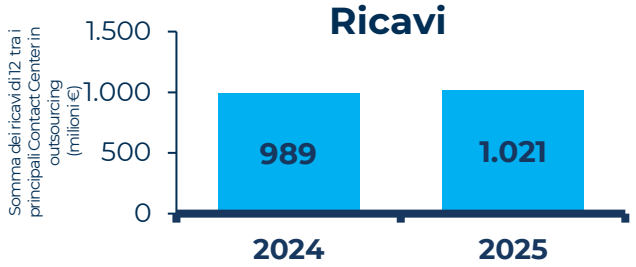
FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI E BILANCI AZIENDALI

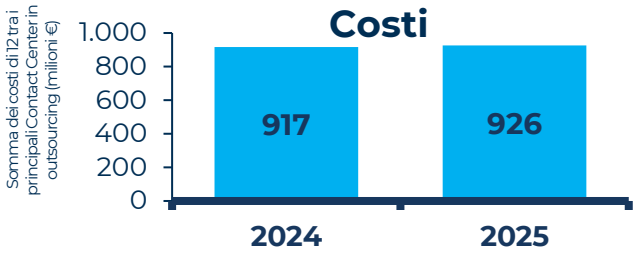
NB: la dinamica che si osserva dal grafico nel 2022 è dovuta a una revisione del perimetro. I valori 2022, 2023 e 2024 non sono comparabili agli anni precedenti. Inoltre, la stima del 2024 potrebbe variare in base all'uscita degli ultimi bilanci

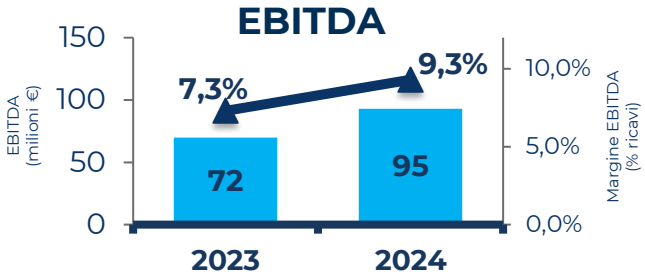
*Fonte: The Business Research Company, "CRM BPO Global Market Report 2026", via GII – Global Information, Inc.

Il mercato degli Operatori di Customer Management: l'approccio metodologico









Analizzando i ricavi di **14 tra i più grandi Operatori di Customer Management** in Italia (che **rappresentano il 50% del mercato**) emerge **una crescita nel 2025 del 3,2%** (circa 32 mln € in valore assoluto).

La **crescita trova diverse spiegazioni: le rimodulazioni tariffarie adottate da alcuni operatori; l'ampliamento del perimetro** di attività dei principali player che, attraverso operazioni di M&A, hanno integrato nuovi servizi di customer management (es. assistenza inbound tramite AI); **l'espansione dell'offerta dei BPO verso servizi a maggior valore aggiunto non strettamente legati al Customer care (es. formazione, Customer Experience).**

I costi sono in crescita rispetto al 2024 (+1%). L'incidenza dei costi sul totale ricavi è pari al 91%.

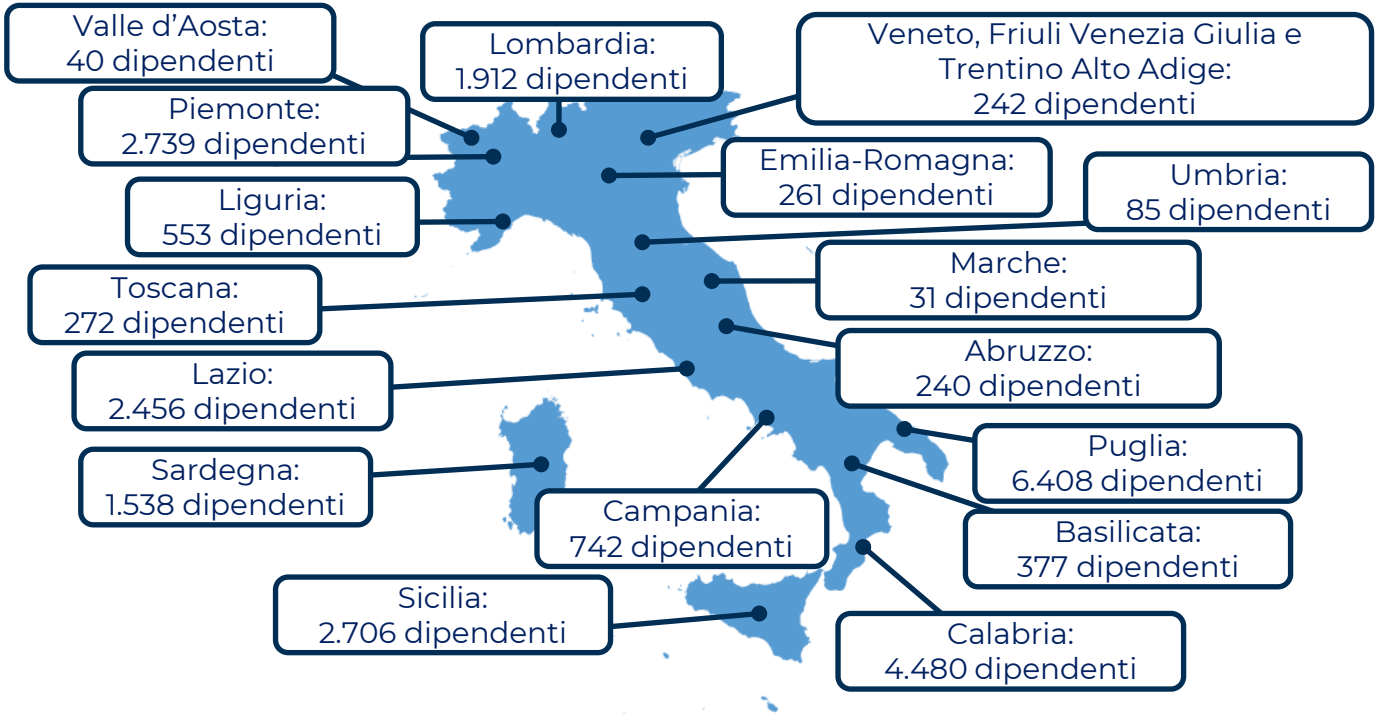
Le dinamiche di ricavi e costi portano ad un aumento dell'EBITDA, **vale circa 95 milioni** (circa il 9% dei ricavi). **La crescita di 23 milioni è però in parte generata dalla riduzione delle marginalità negative di attori in uscita dal mercato** (circa 7 milioni).

FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 14 dei principali Operatori di Customer Management)

Il valore medio di EBITDA (circa 6,8 mln ad azienda) non tiene conto dei valori di ammortamento e svalutazione degli investimenti, degli eventuali goodwill legati a fenomeni di M&A, degli oneri finanziari e delle imposte versate

La suddivisione geografica dei dipendenti di 16 dei principali Operatori di Customer Management



Totale: 25.082 dipendenti

Il **numero di dipendenti** in Italia degli Operatori di Customer Management non è distribuito uniformemente nel territorio nazionale.

Le prime 4 regioni - Puglia, Calabria, Piemonte e Sicilia - **coprono infatti il 65% dei dipendenti totali**.

Inoltre, **si osserva una forte concentrazione nella parte meridionale del Paese**: i dipendenti situati nel sud e nelle isole pesano per il **66% del totale**.

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

Il totale riportato in questa slide si riferisce solo alla base di aziende che ha partecipato attivamente alle analisi fornendo i dati. Il totale riportato in slide non è confrontabile con il totale addetti CRM BPO indicato nella slide relativa al totale addetti della Filiera TLC in quanto include solo una parte degli attori e include la totalità degli addetti di queste aziende e non solo quelli operanti per il settore TLC

Indice complessivo

1. **L'importanza delle TLC per l'economia e la società**

2. **Le dinamiche di mercato degli Operatori TLC**

3. **Le dinamiche di mercato delle Towerco**

4. **Le dinamiche di mercato dei vendor/fornitori di apparati**

5. **Le dinamiche di mercato degli Operatori di Customer Management**

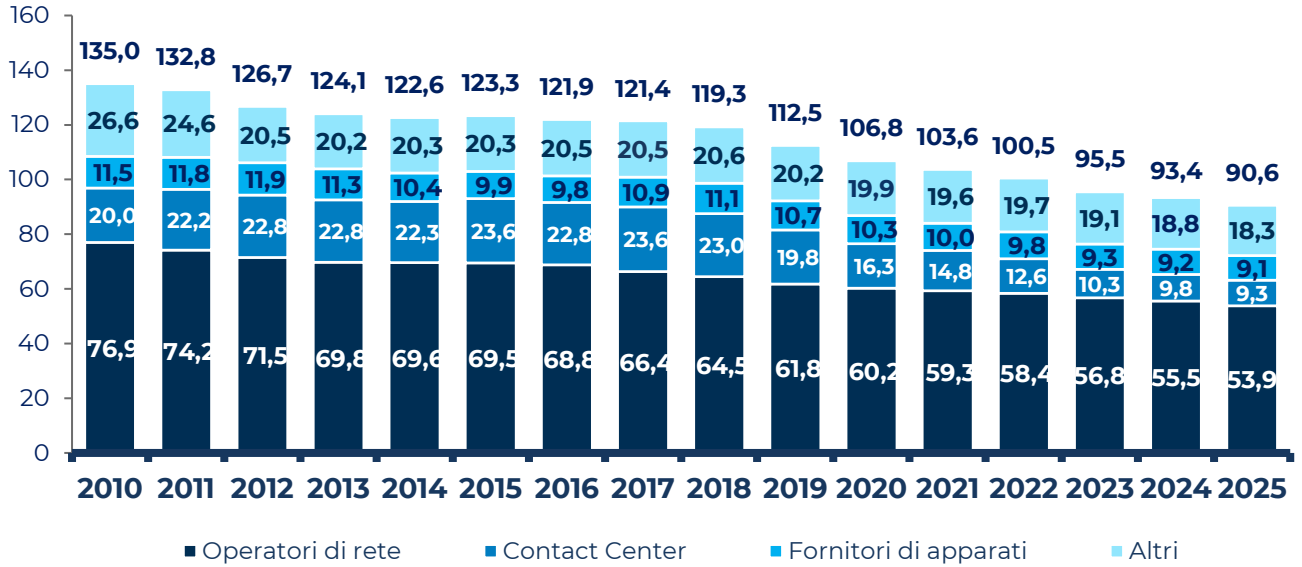
6. **Il mercato del lavoro**
   - *I trend di mercato*
   - *Sfide attese e riqualificazione della forza lavoro*
   - *Le iniziative della filiera per: lavoro agile, gender gap worklife balance, DE&I, intergenerazionalità*

7. **I motori della crescita** *(a cura di Asstel)*

La dinamica degli addetti della filiera TLC impiegati su servizi TLC (e non relativi ad altre industry)

Addetti della filiera TLC

(dipendenti e somministrati in migliaia di teste)



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

Concentrando l'attenzione sulla **stima degli addetti (dipendenti e somministrati) che contribuiscono alla generazione di ricavi in tutti i segmenti della filiera TLC**, ossia che sono impiegati su servizi TLC e non relativi ad altre industry*, **nel 2025 continua ad essere in diminuzione con una decrescita di circa il 3%**

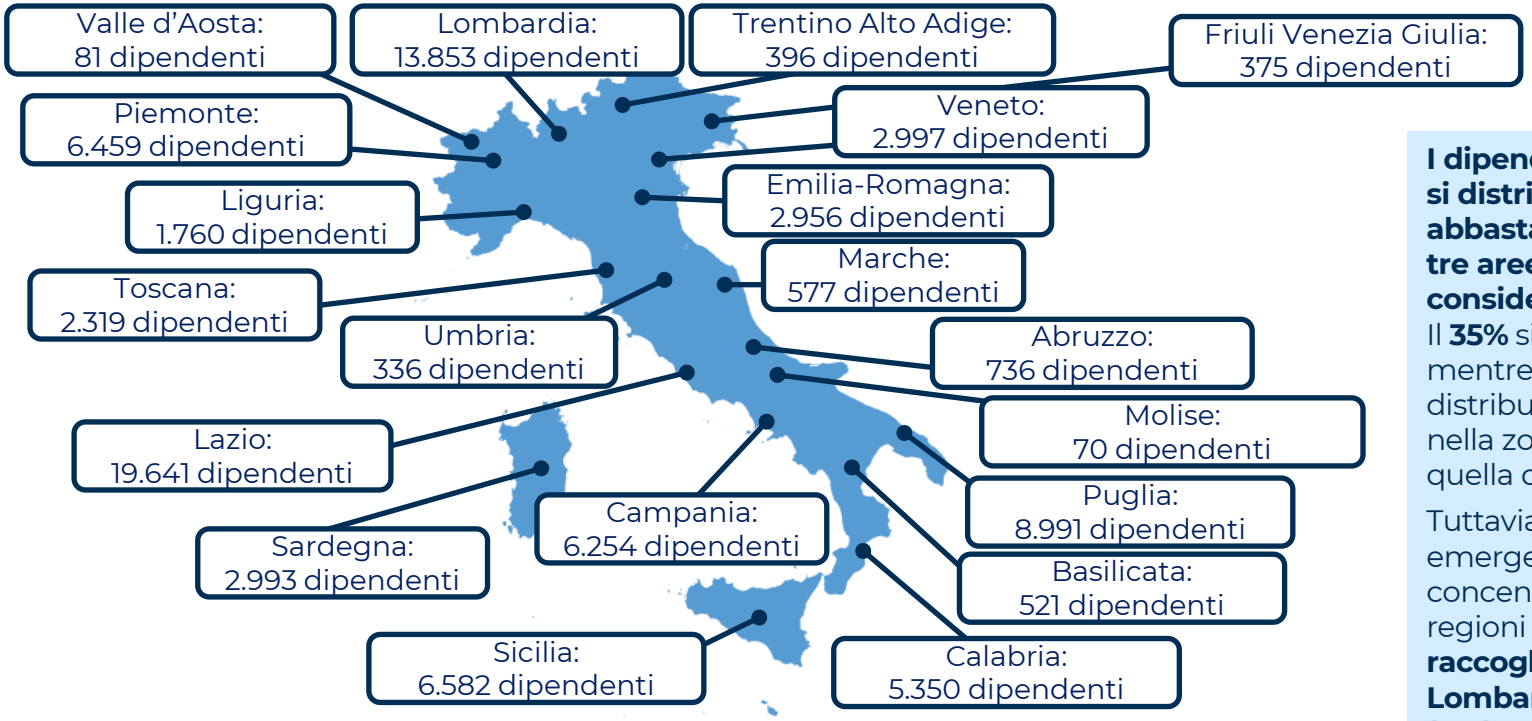
Nel 2025, in particolare, si evidenzia un **calo di oltre 1.500 addetti per gli Operatori TLC**, per fenomeni di ristrutturazioni e riorganizzazioni aziendali. A livello europeo anche Germania e Francia nel 2025 mostrano un trend simile (entrambe con un calo del 4% e una riduzione rispettivamente di 5.400 e 3.800 addetti) mentre crescono di 2.000 gli addetti degli Operatori in Spagna.

Diminuiscono di **circa 500 addetti anche il CRM BPO** per via di una riduzione dei volumi TLC rispetto ad altri settori

Negli ultimi 15 anni la filiera TLC ha **perso circa il 33%** di dipendenti e somministrati, **pari a circa 44.500 teste.**

*I dati relativamente agli Operatori di Customer Management non si riferiscono al totale addetti degli Operatori di Customer Management ma ad una stima degli addetti che operano direttamente in outsourcing per gli Operatori TLC. Lo stesso vale per i fornitori di apparati e gli altri player della filiera

La suddivisione geografica dei dipendenti della filiera TLC in Italia



Totale: 83.246 dipendenti

I dipendenti della filiera TLC si distribuiscono in modo abbastanza uniforme tra le tre aree geografiche considerate.
Il **35%** si concentra al **Nord**, mentre il **29%** e il **36%** si distribuisce rispettivamente nella zona del **centro** e in quella del **sud** e delle **isole**.

Tuttavia, a livello regionale emerge una certa concentrazione in alcune regioni specifiche: **il Lazio raccoglie il 24%, seguita da Lombardia (17%) e Puglia (11%)**.

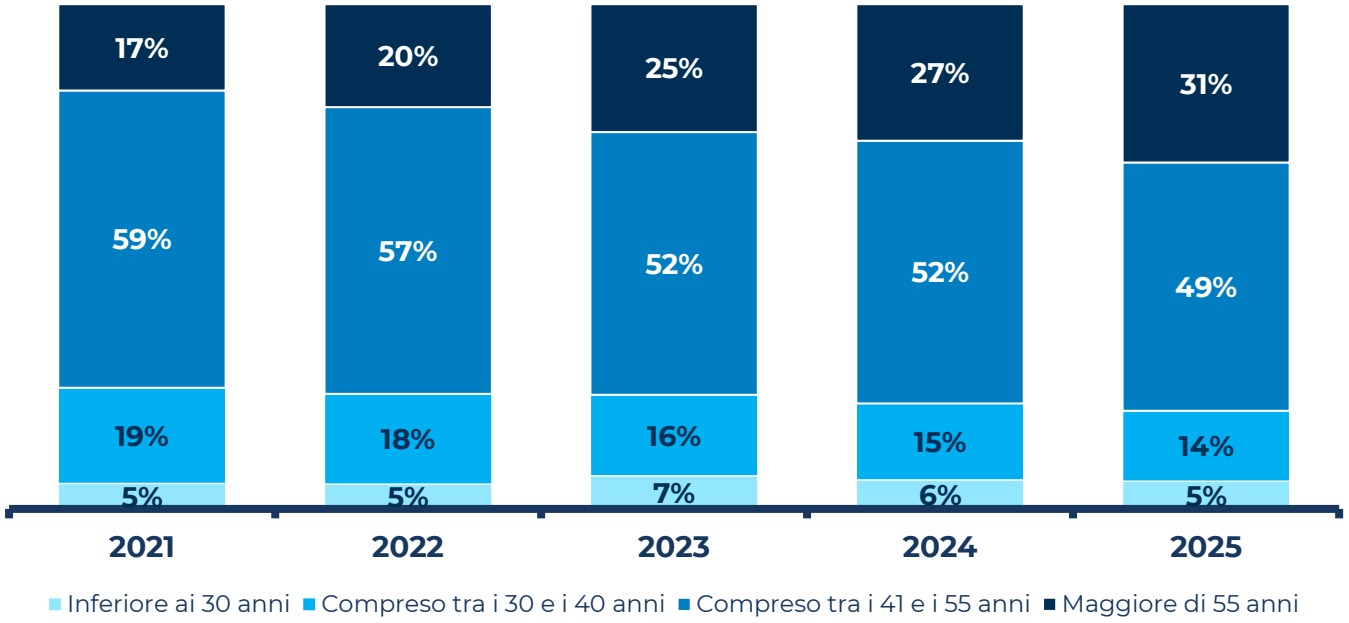
FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI

Il totale riportato in questa slide si riferisce solo alla base di aziende che ha partecipato attivamente alle analisi fornendo i dati. Il totale riportato in slide non è confrontabile con il totale addetti della Filiera TLC in quanto include solo una parte degli attori e include la totalità degli addetti di queste aziende e non solo quelli operanti per il settore TLC

L'età anagrafica dei dipendenti della filiera TLC

% dipendenti su totale teste

Ripartizione %, 2021-2025



Anche nel 2025 continua a crescere l'età media nella filiera TLC.

Più in generale, negli ultimi 5 anni **i dipendenti con un'età maggiore di 55 anni passano dal 17% al 31%**, arrivando a pesare quasi un terzo della popolazione aziendale.

Questo impone qualche riflessione sulle prospettive di sviluppo futuro dell'industry che richiede sempre più competenze digitali e specialistiche.

FONTE ELABORAZIONE OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU DATI AZIENDALI

DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI

In questa sezione sono considerati tutti i dipendenti delle diverse aziende della filiera che hanno risposto al questionario e non solamente quelli univocamente legati alla filiera TLC. Sono esclusi somministrati e collaboratori

Indice complessivo

1. **L'importanza delle TLC per l'economia e la società**
2. **Le dinamiche di mercato degli Operatori TLC**
3. **Le dinamiche di mercato delle Towerco**
4. **Le dinamiche di mercato dei vendor/fornitori di apparati**
5. **Le dinamiche di mercato degli Operatori di Customer Management**
6. **Il mercato del lavoro**
   - *I trend di mercato*
   - *Sfide attese e riqualificazione della forza lavoro*
   - *Le iniziative della filiera per: lavoro agile, gender gap worklife balance, DE&I, intergenerazionalità*
7. **I motori della crescita** *(a cura di Asstel)*

Le sfide e i cambiamenti organizzativi in ambito HR per le aziende della Filiera TLC



La tematica della trasformazione del lavoro è stata analizzata con le aziende associate ad Asstel tramite un apposito questionario rivolto alle Direzioni HR.

La principale sfida che la Direzione HR delle aziende associate ritiene di dover affrontare riguarda per il **59%** delle aziende che hanno risposto al questionario lo **sviluppo di cultura e competenze digitali**.

Segue per 9 p.p. la **gestione di riorganizzazioni aziendali e/o dimensionamento della forza lavoro**, sfida a cui tutti gli operatori CRM-BPO dichiarano di dover prestare attenzione.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 32 aziende associate ad Asstel)

Domanda: 1. Quali saranno le principali sfide e i cambiamenti organizzativi che la tua Direzione HR dovrà affrontare nel 2026?

Le sfide e i cambiamenti organizzativi in ambito HR per le aziende della Filiera TLC per i prossimi 10 anni



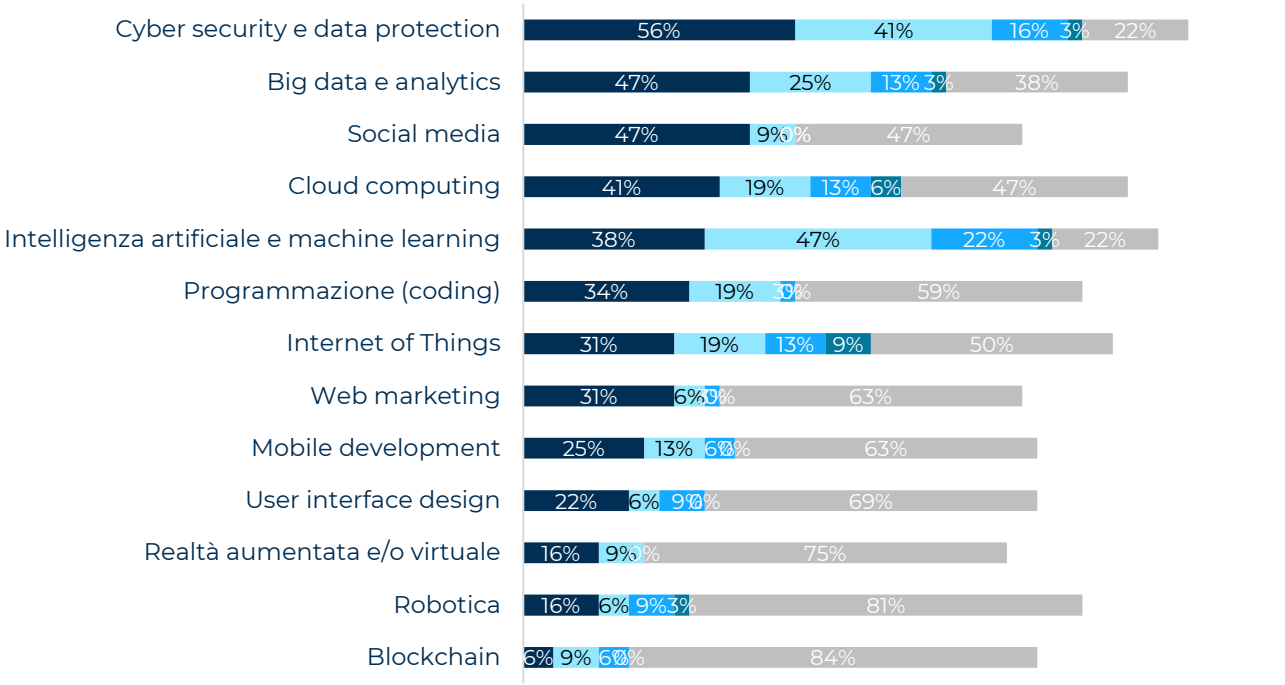
Allungando l'orizzonte temporale ai prossimi 10 anni, le sfide evidenziate dalle aziende associate riguardano l'**evoluzione tecnologica e la crescente iperspecializzazione del mercato del lavoro che richiederanno un'evoluzione dei modelli di apprendimento e formazione (59%)**.

In seconda posizione, emergono i **rischi etici legati alla perdita di controllo umano dovuta all'automatizzazione di attività permessa dall'AI (56%)**.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 32 aziende associate ad Asstel)

Domanda: 2. Rispetto ai seguenti trend (intesi come tendenze di ampia portata) identificati dalla Ricerca dell'Osservatorio, quali ritieni che saranno le maggiori sfide per la tua organizzazione nei prossimi 10 anni?

Gli ambiti di professionalità specializzate più richiesti nella Filiera TLC



Vista la crescente rilevanza delle tecnologie digitali sia nella trasformazione dei processi interni, sia nella vendita di nuovi servizi, il profilo di competenze specialistiche è sempre più ricco.

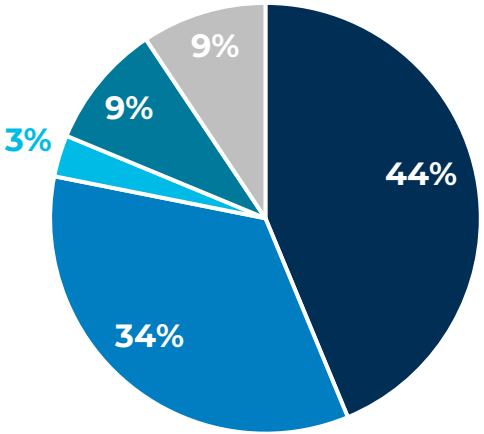
L'ambito della **Cybersecurity e data protection rappresenta la professionalità più presente** all'interno delle aziende associate (**56%**) mentre **la più richiesta riguarda l'ambito AI e machine learning** (**quasi 3 aziende su 4 stanno cercando competenze specifiche**).

Il secondo ambito più comunemente presidiato dalle aziende della Filiera TLC riguarda Big data analytics e social media, entrambi al 47%.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 32 aziende associate ad Asstel)

Domanda 28: La tua organizzazione ha all'interno e/o sta cercando professionalità specializzate nei seguenti ambiti digitali?

L’impatto dell’AI nelle organizzazioni della Filiera TLC: la prospettiva nei prossimi 5 anni



- Impatto significativo sulla maggior parte dei ruoli
- Impatto significativo solo su alcuni ruoli
- Impatto moderato sulla maggior parte dei ruoli
- Impatto moderato solo su alcuni ruoli
- Nessun impatto significativo

La maggior parte delle aziende associate (78%) ritiene che l’AI avrà un impatto significativo sui ruoli della Filiera. Tra questi, il 44% ritiene che si avrà un impatto generalizzato sulla maggior parte dei ruoli, mentre il 34% prevede un impatto localizzato solo su alcuni ruoli.

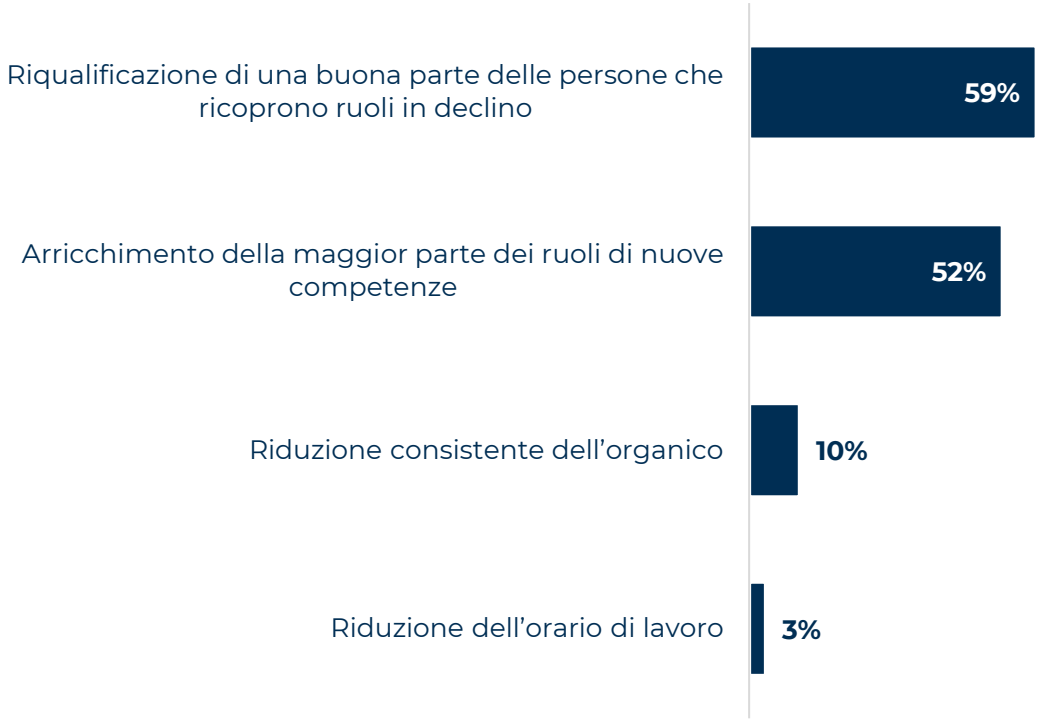
A questi, si aggiunge un 12% che prevede un impatto moderato.

Solo il 9% non si aspetta nessun impatto, percentuale che sale al 29% se si considerano solo le Towerco.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 32 aziende associate ad Asstel)

Domanda 31: Quali frasi ritieni che rispecchino meglio l’impatto che le soluzioni di intelligenza artificiale avranno nella tua organizzazione nel breve-medio periodo (3-5 anni)?

L’impatto dell’AI nelle organizzazioni della Filiera TLC



I principali impatti che le soluzioni di AI avranno sulle organizzazioni nei prossimi 5 anni, secondo le aziende della Filiera riguardano la **riqualificazione di una buona parte delle persone che ricoprono ruoli in declino (59%)** e **l’arricchimento della maggior parte dei ruoli di nuove competenze (52%).**

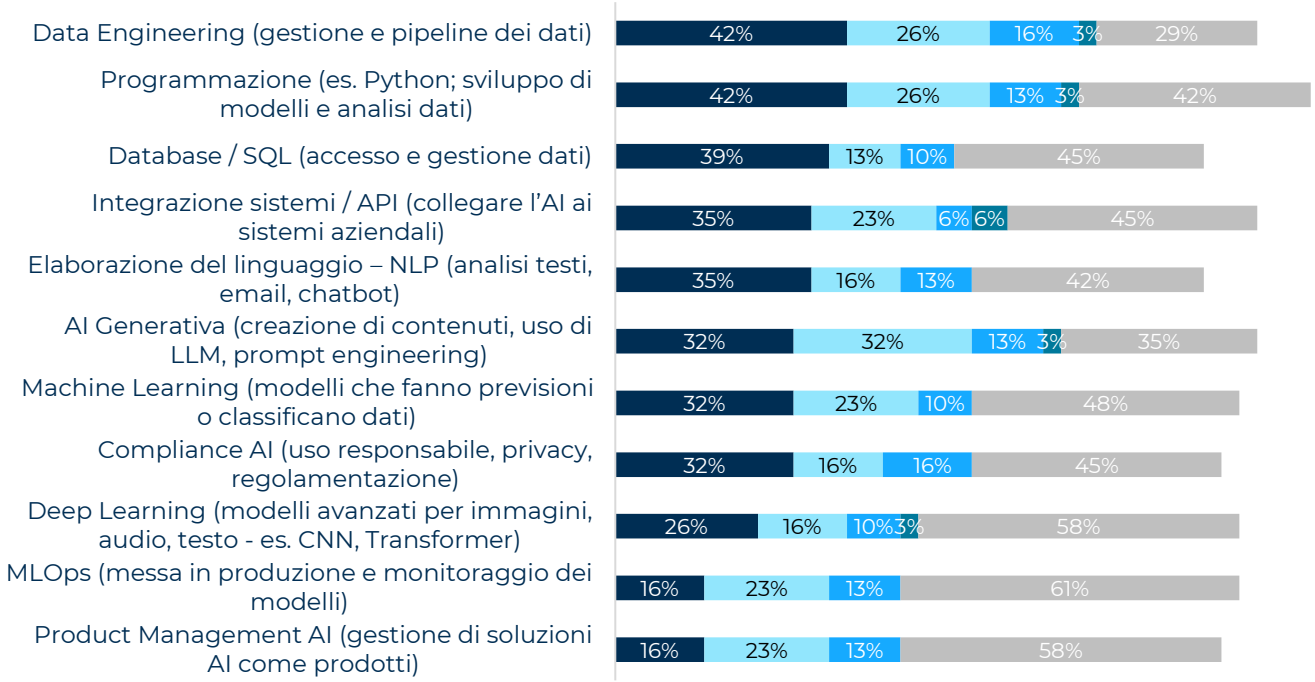
Rimangono poco indicate, invece, la riduzione consistente dell’organico (10%) e dell’orario di lavoro (3%).

Il rischio di una **riduzione di organico è percepito specialmente dagli operatori CRM-BPO (29%)**.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 29 aziende associate ad Asstel)

Domanda 32: Quali saranno gli impatti principali che le soluzioni di intelligenza artificiale avranno sulla tua organizzazione nei prossimi 5 anni?

Gli ambiti di professionalità AI più richiesti nella Filiera TLC



Focalizzandosi sulle competenze AI, **le competenze in data engineering e programmazione sono le più diffuse (42%)**.

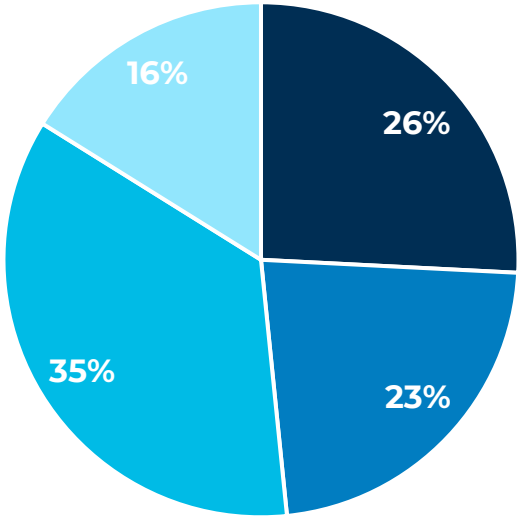
Le competenze più ricercate sono invece riferite all'ambito dell'AI Generativa: al momento presenti nel 32% delle aziende, ma richieste dal 48% del campione.

Nonostante siano le più presenti, **restano** comunque **molto ricercate le competenze in data engineering (45%) e programmazione (42%)**.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 31 aziende associate ad Asstel)

Domanda 29: Relativamente alle sole professionalità specializzate sul tema dell'AI selezionate l'opzione in cui vi ritrovate maggiormente?

L'approccio verso le attività di formazione della Filiera TLC



- Tutta la popolazione aziendale ha intensificato le attività di formazione
- Gran parte della popolazione aziendale ha intensificato le attività di formazione
- Alcune aree della popolazione aziendale hanno intensificato le attività di formazione
- Non ci sono stati cambiamenti significativi su queste attività di formazione rispetto agli anni/periodi precedenti
- Sono state diminuite le attività di formazione

In un contesto in cui è centrale la sfida della riqualificazione della forza lavoro e le aziende faticano a trovare candidati con competenze adeguate, **le attività di formazione rimangono rilevanti e nessuno dichiara di averle diminuite**.

Al contrario, **l'84% delle aziende le ha intensificate**: tra queste il 26% lo ha fatto per tutta la popolazione, il 23% per gran parte e il 35 solo per alcune aree.

Infine, resta un 16% che le ha mantenute costanti.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 31 aziende associate ad Asstel)

Domanda 14: Com'è cambiato l'approccio alle attività di formazione nell'ultimo anno?

Le attività di formazione degli Operatori TLC

	2024	2025
Numero di addetti coinvolti	Circa 49 mila persone	Circa 50 mila persone
Giornate di formazione per addetto	3,1	3,6

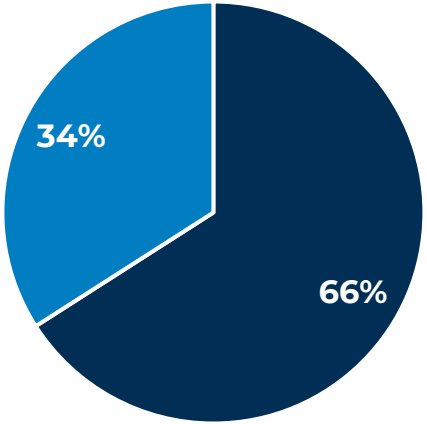
Gli Operatori TLC nel 2025 hanno coinvolto **circa 50 mila persone in attività di formazione**, ciascuna delle quali ha seguito mediamente **circa 3,6 giornate di formazione**, in leggero aumento rispetto l'anno precedente.

Per sostenere le attività di formazione, nel 2025 sono stati investiti quasi 12 milioni di euro, di cui due terzi derivano da fondi privati delle aziende, mentre un terzo da strumenti finanziati che restano rilevanti per gli Operatori TLC.

Anche le aziende degli **altri settori della filiera** confermano il proprio impegno su queste attività e, nel 2025, **erogano circa 3 giornate di formazione per ogni addetto coinvolto**.

FONTE: RIELABORAZIONE DATI AZIENDALI, OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION

Gli investimenti degli Operatori TLC



- Costo privato sostenuto dall'azienda
- Costo sostenuto da strumenti messi a disposizione (inclusi Fondi Interprofessionali)

Nel 2025, sono stati investiti circa 12 mln € da parte degli Operatori TLC.

Gli investimenti sono stati **finanziati direttamente dalle aziende per il 66%**, mentre **per il restante 34% sono stati utilizzati gli strumenti** messi a disposizione delle aziende (inclusi Fondi Interprofessionali).

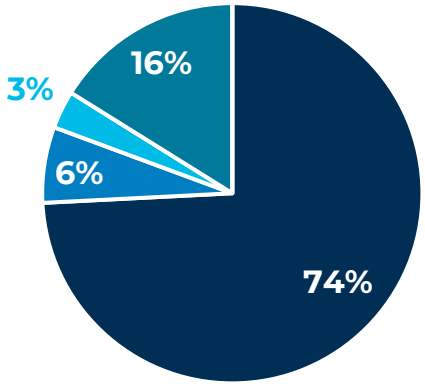
Per il 2026, si stima una crescita complessiva degli investimenti totali pari al 42% rispetto al 2025, con gli investimenti finanziati direttamente dalle aziende che crescono del 57%.

FONTE: RIELABORAZIONE DATI AZIENDALI, OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION

Indice complessivo

1. **L'importanza delle TLC per l'economia e la società**
2. **Le dinamiche di mercato degli Operatori TLC**
3. **Le dinamiche di mercato delle Towerco**
4. **Le dinamiche di mercato dei vendor/fornitori di apparati**
5. **Le dinamiche di mercato degli Operatori di Customer Management**
6. **Il mercato del lavoro**
   - *I trend di mercato*
   - *Sfide attese e riqualificazione della forza lavoro*
   - *Le iniziative della filiera per: lavoro agile, gender gap worklife balance, DE&I, intergenerazionalità*
7. **I motori della crescita** *(a cura di Asstel)*

Il lavoro agile nella Filiera TLC rispetto al passato



- Le modalità di smart working (es. ore/giorni di smart working) sono rimaste le stesse
- Le modalità di smart working (es. ore/giorni di smart working) sono state ridotte in maniera moderata
- Le modalità di smart working (es. ore/giorni di smart working) sono state ridotte in maniera significativa
- Le modalità di smart working (es. ore/giorni di smart working) sono state aumentate
- Non so

Le iniziative della Filiera TLC per favorire il benessere e il worklife balance delle persone sono numerose da svariati anni.

In primis, a conferma della maturità sul tema, la maggior parte delle aziende associate (74%) ha mantenuto costanti le modalità di smart working per il proprio personale. Tra chi invece ha effettuato dei cambiamenti, risulta un 9% che le ha ridotte e un 16% che al contrario le ha aumentate.

Un quadro di sostanziale stabilità che contrasta con la riduzione dello smart working recentemente operati da diversi player tecnologici globali.

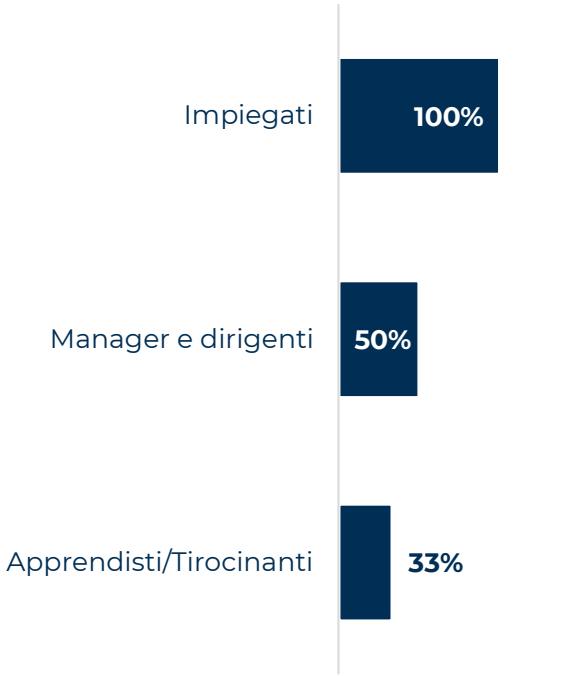
Tra le iniziative incluse all'interno del lavoro agile, **l'89% delle aziende permette ai propri dipendenti di gestire l'orario di lavoro con flessibilità**. Inoltre, la gran parte delle aziende offre una **dotazione tecnologica che permette di lavorare anche all'esterno della sede (81%)** e la **possibilità di lavorare anche da casa (74%)**.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 31 aziende associate ad Asstel)

Domanda 34: Rispetto al passato, nell'ultimo anno le modalità di smart working sono rimaste le stesse o sono state soggette a maggiori restrizioni?

La diversificazione dello smart working per funzione e ruolo aziendale nella Filiera TLC

Diversifica in base al ruolo



Diversifica in base alla funzione



La maggior parte delle aziende che adottano il lavoro agile non diversificano le modalità (59%).

Tra chi invece decide di modificare le politiche di smart working, il 33% lo fa in base alla funzione aziendale e il 22% in base al ruolo. Tra questi, c'è un 15% che differenzia secondo entrambe le logiche.

Tra le aziende che diversificano in base al ruolo aziendale, tutti garantiscono la possibilità di avere lo smart working nel caso degli impiegati. Mentre nel caso di manager e dirigenti la percentuale scende al 50% e nel caso di apprendisti e tirocinanti arriva al 33%.

Nel caso di una diversificazione per funzione, il 100% delle aziende rende disponibile lo smart working per personale tecnico e di supporto. Per il personale amministrativo e commerciale la percentuale arriva all'89%.

Solo il 33% lo rende invece disponibile per il personale operativo, anche alla luce del tipo di attività che deve realizzare che non sempre sono possibili da remoto.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL

DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 6 aziende associate ad Asstel; 9 aziende associate ad Asstel)

Domanda 40: Per quali categorie di dipendenti è disponibile lo Smart Working?

Le iniziative a supporto della parità di genere attivate nelle organizzazioni della Filiera TLC



Sono molte le iniziative che le aziende della filiera stanno portando avanti per promuovere la parità di genere. **Il 93% delle aziende ha infatti almeno un'iniziativa dedicata attiva**.

La più diffusa riguarda **iniziative per il bilanciamento vita-lavoro (79%)**.

Al secondo posto, si trovano i **percorsi di formazione sulla parità di genere e sui bias inconsci**, presenti per il **68%** delle aziende rispondenti.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 28 aziende associate ad Asstel)

Domanda 57: Quali tra le seguenti iniziative a supporto della parità di genere sono state attivate nella vostra organizzazione?

Il gender gap tra manager, addetti STEM e addetti STEM nella Filiera TLC

	Manager	Addetti STEM	Manager STEM
Totale	1.173	6.778	956
Tot. donne	281	1.789	65
% donne	24%	26%	15%
	Base: 28 aziende	*Base: 22 aziende*	*Base: 23 aziende*

Manager di...	Primo livello	Secondo livello	Terzo livello	Quarto livello
Totale	131	308	371	135
Tot. donne	18	102	100	24
% donne	14%	33%	27%	18%

Base: 22 aziende

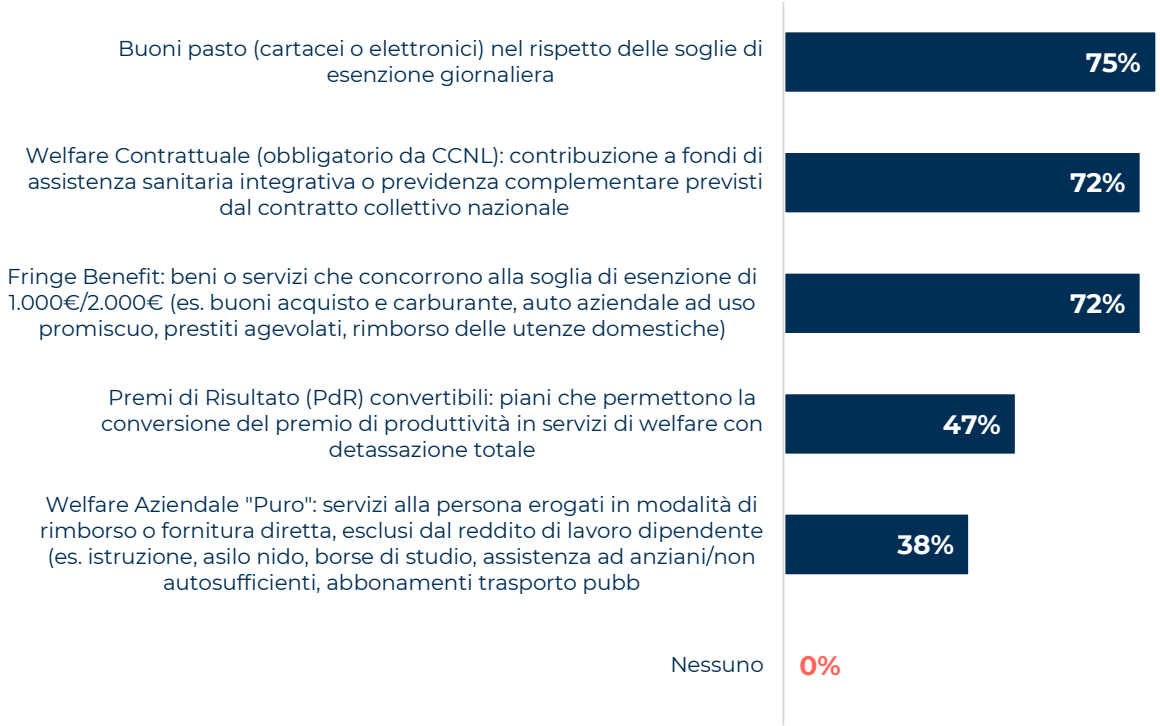
Sul tema del gender gap, c'è comunque ancora ampio spazio di miglioramento all'interno della Filiera TLC. **Solo una donna su quattro è donna tra i manager della filiera**. L'incidenza delle donne risulta leggermente più elevata nel caso degli addetti STEM (26%), mentre tra i manager STEM scende al 15%.

Facendo un approfondimento sui ruoli manageriali, l'incidenza varia a seconda del livello ma non raggiunge mai il 50%.

Questa fotografia riflette anche dinamiche storiche per cui persone laureate 20 o 30 anni fa che ora ricoprono ruoli manageriali più difficilmente sono donne con titoli di studio del mondo STEM. Oggi le donne rappresentano infatti circa il 40% dei laureati STEM in Italia, mentre la presenza femminile in passato era nettamente più contenuta.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI

Gli strumenti di integrazione del pacchetto retributivo nella Filiera TLC



Per integrare il pacchetto retributivo dei propri collaboratori, tutte le aziende della filiera implementano almeno un'azione tra quelle elencate.

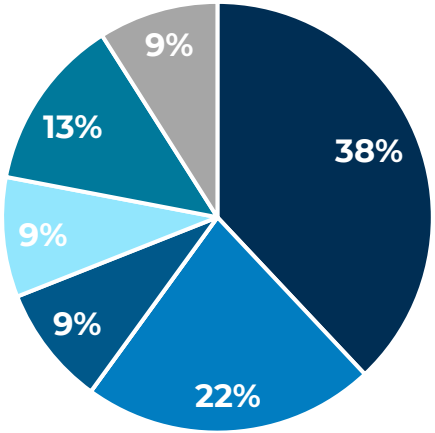
Il 75% delle aziende associate fornisce loro buoni pasto e **servizi sanitari a supporto della salute**.

È di poco inferiore la percentuale di chi invece ricorre a welfare contrattuale e a fringe benefit (72%): questi ultimi risultano maggiormente utilizzati dalla Filiera TLC rispetto agli altri settori.

Sono invece meno diffusi i premi di risultato convertibili e i servizi di welfare puro.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 32 aziende associate ad Asstel)

Domanda 48: Quali dei seguenti strumenti di integrazione del pacchetto retributivo (Total Reward) sono attualmente attivi nella tua organizzazione?



- I fringe benefit sono a disposizione di tutta la popolazione aziendale
- Sopra l'80% delle persone
- Tra il 60% e l'80% delle persone
- Tra il 40% e il 60% delle persone
- Tra il 20% e il 40% delle persone
- Meno del 20% delle persone
- Non so

La maggior parte delle aziende (60%) offre i fringe benefit a più dell'80% delle persone, con **il 38% che raggiunge l'intera popolazione aziendale**.

Il 31% di aziende li offre a meno del 60% delle persone.

La maggior parte delle aziende (60%) li estende a Nel caso dei CRM-BPO la tendenza sembra invertita con la maggior parte delle aziende (75%) che si limitano a raggiungere meno del 40% di persone.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 23 aziende associate ad Asstel)

Domanda 51: Qual è la percentuale di persone nella tua organizzazione a cui vengono attualmente messi a disposizione i fringe benefit?

Gli impatti positivi dei fringe benefit nella Filiera TLC



Il beneficio principale rilevato dalle aziende che offrono fringe benefit ai propri dipendenti riguarda il **miglioramento del benessere e del clima aziendale (64%)**.

Al secondo posto, indicato dalla metà del campione, si ha l'aumento della soddisfazione e del senso di appartenenza dei collaboratori all'organizzazione, seguito da una maggior attrattività del pacchetto retributivo in fase di selezione (45%).

Non si evidenziano invece particolari benefici in termini di aumento della produttività (5%).

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 22 aziende associate ad Asstel)

Domanda 52: Quali impatti positivi ha generato la presenza dei fringe benefit all'interno dell'organizzazione?

Le attività volte a favorire la valorizzazione della diversità e a garantire equità (DE&I) nella Filiera TLC



Sul tema DE&I, è ormai pratica comune tra le aziende associate **erogare survey per indagare la qualità della vita sul luogo di lavoro**: il **79%** ha già introdotto questa pratica.

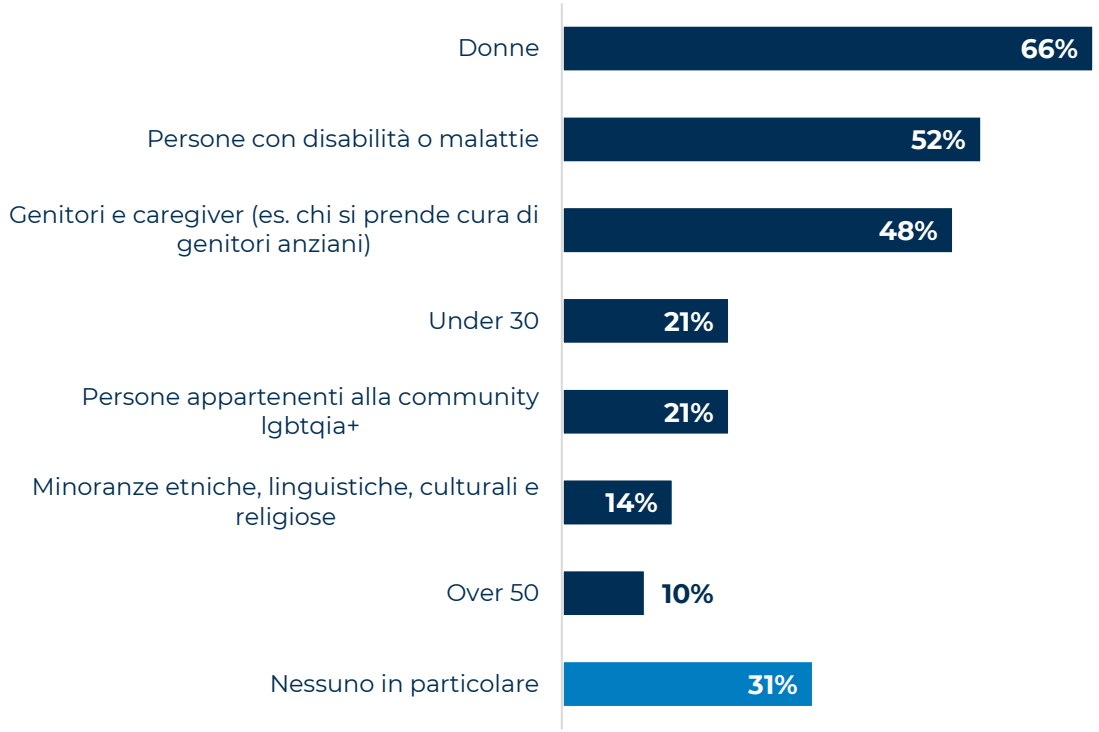
In generale, **circa l'86% delle aziende ha almeno un'iniziativa attiva**, segnale di un'attenzione diffusa al tema DE&I e tutte le iniziative sono presenti in almeno il 40% delle aziende.

Le uniche iniziative che hanno una presenza ancora limitata (17%) riguardano la creazione di spazi di lavoro inclusivi, ad esempio, stanze per l'allattamento o adatte alla preghiera, e **l'assegnazione di obiettivi legati al tema per la popolazione manageriale**.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 29 aziende associate ad Asstel)

Domanda 55: Quali delle seguenti attività volte a favorire la valorizzazione della diversità e a garantire equità (DE&I) ha implementato la tua organizzazione?

I gruppi di persone su cui si sta investendo con iniziative DE&I mirate nella Filiera TLC



Osservando i gruppi di persone su cui si sta investendo maggiormente in termini di DE&I, **le donne sono la categoria indicata maggiormente (66%)**.

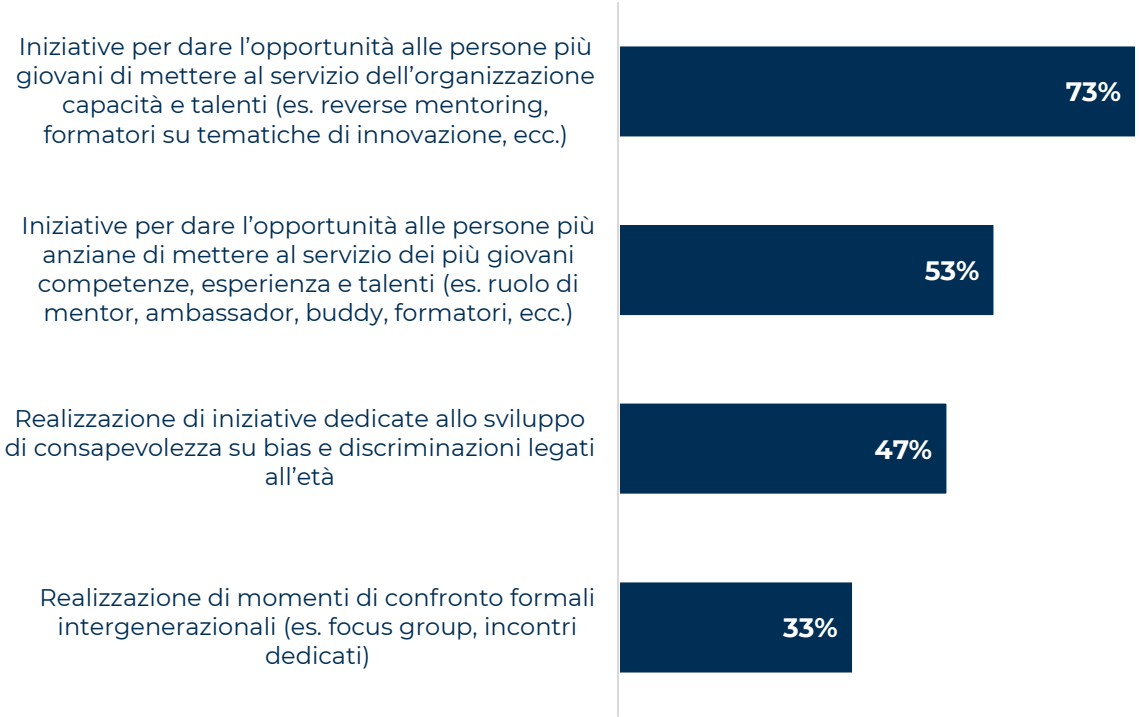
Con una percentuale inferiore di 14 p.p., si classificano al secondo posto le persone con disabilità o malattie, seguite da genitori e caregiver (48%). Il gruppo su cui si sta investendo meno sono le persone over50 (10%).

Inoltre, quasi un terzo delle aziende non si concentra su nessun gruppo in particolare.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 29 aziende associate ad Asstel)

Domanda 56: Su quali gruppi di persone la tua organizzazione sta investendo maggiormente attraverso iniziative specifiche di DE&I?

Le attività dedicate all'integrazione di lavoratori di generazioni diverse nella Filiera TLC



Un'ulteriore sfida e attenzione delle aziende della filiera è la gestione dell'intergenerazionalità.

Le attività che mirano a una maggior integrazione di lavoratori di generazioni diverse, nei piani del 50% delle aziende del campione, riguardano nel **73%** dei casi alcune **iniziative in cui le persone più giovani mettono a disposizione dell'organizzazione le loro capacità e talenti**.

Al secondo posto (**53%**) si trova il viceversa**: le persone più anziane che mettono al servizio dei giovani le proprie competenze, esperienze e talenti**.

FONTE SURVEY OSSERVATORI DIGITAL INNOVATION POLITECNICO DI MILANO SU ASSOCIATI ASSTEL
DATI RIFERITI AL CAMPIONE CHE HA RISPOSTO AI QUESTIONARI (Base: 15 aziende associate ad Asstel)

Domanda 25: Quali attività ha introdotto la tua organizzazione o ha in programma di introdurre per attrarre, fidelizzare e/o supportare i lavoratori delle generazioni più anziane?

Indice complessivo

1. **L'importanza delle TLC per l'economia e la società**

2. **Le dinamiche di mercato degli Operatori TLC**

3. **Le dinamiche di mercato delle Towerco**

4. **Le dinamiche di mercato dei vendor/fornitori di apparati**

5. **Le dinamiche di mercato degli Operatori di Customer Management**

6. **Il mercato del lavoro**
   - *I trend di mercato*
   - *Sfide attese e riqualificazione della forza lavoro*
   - *Le iniziative della filiera per: lavoro agile, gender gap worklife balance, DE&I, intergenerazionalità*

7. **I motori della crescita** *(a cura di Asstel)*

Otto motori della crescita ancora spenti

1. DIGITAL DIVIDE
2. NET NEUTRALITY E GRANDI PIATTAFORME
3. DIGITAL TRANSITION
4. FREQUENZE E SPETTRO
5. LIMITI ELETTROMAGNETICI
6. ENERGIA
7. CRM-BPO
8. ASIMMETRIE NORMATIVE E TUTELA DEL CONSUMATORE

Gli otto motori della crescita: il dettaglio (1 di 3)

	DIGITAL DIVIDE Dalla copertura promessa alla connessione effettiva	NET NEUTRALITY E GRANDI PIATTAFORME Dall'Internet aperta alla sostenibilità dell'ecosistema	DIGITAL TRANSITION Dalla digitalizzazione diffusa alla capacità di governarla
COSA DOVEVA ACCADERE	Portare progressivamente la **connettività veloce** a tutto il Paese: dai target BUL del 2020 fino all'obiettivo di **1 Gbps nelle aree a fallimento di mercato** entro **giugno 2026**	Garantire un'Internet **aperta** e **non discriminatoria**, tutelando utenti, concorrenza e innovazione con regole coerenti tra i diversi attori	Attuare gli obiettivi del Digital Decade, aumentando **competenze digitali**, **servizi pubblici online**, **adozione di cloud e AI** e **autonomia su dati**, **infrastrutture** e **tecnologie critiche**
COSA È ACCADUTO E CON QUALI IMPATTI	**Raggiunto il target del PNRR Italia a 1 Giga** con il **collegamento di 1,4Mln di civici** e **ampliata la copertura del Piano Aree Bianche**. Resta un gap di copertura (478K civici rinviati al 2030) e un take-up sotto le attese; il **divario si è spostato dalla copertura alla qualità effettiva dell'esperienza**	**L'Internet aperta si è consolidata**, ma l'85% della capacità di rete è oggi occupata **dalle grandi piattaforme che monetizzano la domanda digitale**, mentre **sulle TLC ricadono investimenti**, **obblighi** e **responsabilità settoriali**	La **digitalizzazione** è **avanzata, ma in modo disomogeneo**: competenze e adozione dell'AI restano sotto i target, persistono dipendenze tecnologiche extra-UE e lo sviluppo di cloud, calcolo e connettività satellitare non si è ancora tradotto in un **ecosistema integrato e sovrano**
	72,2% copertura FTTH/B; **29,9%** take-up	**~85%** quota della capacità di rete occupata da sei grandi piattaforme OTT	**54%** cittadini con competenze digitali di base; **16%** imprese italiane che utilizzano l'AI
LA VISIONE DI OGGI	Evolvere verso un'infrastruttura digitale **misurata sulla qualità reale**, capace di garantire velocità, stabilità e continuità a cittadini e imprese	Preservare l'Internet aperta, **riequilibrando valore, obblighi e responsabilità tra gli attori dell'ecosistema**	Costruire una **transizione digitale integrata** e **sovrana**, **capace** di **unire competenze**, **servizi pubblici**, **cloud**, **AI**, **capacità di calcolo** e **connettività avanzata** in un unico ecosistema competitivo
CHE COSA SERVE	**Procedure uniformi**, autorizzazioni certe, coordinamento tra amministrazioni e operatori e una **politica integrata** di infrastrutture, domanda, servizi e competenze digitali	Pieno **enforcement** di **DMA** e **DSA**, **regole equivalenti** per servizi equivalenti	**Investimenti coordinati**, **interoperabilità**, **requisiti di sovranità proporzionati** e una **politica industriale europea sulle tecnologie critiche**

Gli otto motori della crescita: il dettaglio (2 di 3)

	FREQUENZE E SPETTRO Dallo spettro allocato alla sostenibilità degli investimenti	LIMITI ELETTROMAGNETICI Da limite storico a leva di sviluppo del 5G	ENERGIA Dall'efficienza già realizzata al riconoscimento della strategicità
COSA DOVEVA ACCADERE	**Assegnare le bande pioniere** (700 MHz, 3,6-3,8 GHz, 26 GHz) per portare l'Italia tra i leader del 5G, dopo le sperimentazioni pre-commerciali del 2017, **garantendo durata e prevedibilità dei diritti d'uso** (EECC)	**Innalzare lo storico valore di attenzione italiano di 6 V/m**, tra i più restrittivi d'Europa, per abilitare uno sviluppo urbano efficiente del 5G, maggiore capacità installativa e uso più efficiente dello spettro, con riallineamento al quadro europeo	**Ridurre strutturalmente il costo dell'energia**, coniugando **decarbonizzazione** e **competitività** e prevedendo **misure adeguate** per i **settori strategici** a **consumi non comprimibili**
COSA È ACCADUTO E CON QUALI IMPATTI	**Sperimentazioni 2017** e **asta 2018 con €6,55 mld di incasso** (successo per l'Erario); 700 MHz liberata entro giugno 2022. **Ma licenze e maxi-rata 2022 hanno pesato sul ciclo capex**. **€6,55 mld** incasso dell'asta 5G 2018	Valore di attenzione innalzato da 6 a 15 V/m (2024, Legge Concorrenza), con massimo invariato a 20 V/m: **una leva regolatoria a costo zero per lo Stato che riduce sensibilmente i capex di rete** e **abilita densificazione e qualità del 5G** **6 → 15 V/m** valore di attenzione 2024 **41–61 V/m** livelli di riferimento UE	Tra il '22 e il '24 il **traffico è cresciuto da circa 60 a 78K PB**, con consumi stabili intorno a 4,7-4,8 TWh: **il consumo per unità di traffico è diminuito del 20**%. Nel '24 il PUN è sceso del 15%, mentre il costo effettivo della filiera solo del 2%, **ampliando il differenziale oltre il 90%** **-20%** consumo energetico per unità di traffico **>90%** differenziale tra PUN e prezzo effettivo nel 2024
LA VISIONE DI OGGI	Evolvere verso una politica dello spettro **orientata alla creazione di valore industriale e all'innovazione**, nella quale le frequenze siano considerate un fattore abilitante degli investimenti e **non prevalentemente una fonte di gettito**	**Il percorso di riallineamento al quadro europeo non è ancora completato**; occorre monitorare gli effetti della nuova disciplina e garantirne un'applicazione uniforme sul territorio	Riconoscere le TLC come **infrastrutture strategiche**, **diffuse e non delocalizzabili**, già altamente efficienti ed essenziali per servizi pubblici e transizione energetica
CHE COSA SERVE	**Allocazione non onerosa, durata e quantità disponibile adeguata alle esigenze dei vari Operatori e prevedibilità dei diritti d'uso**, che preservino la capacità di investimento e l'assetto concorrenziale del mercato; **allocazione dell'Upper 6 GHz** all'uso mobile licenziato	**Applicazione omogenea, monitoraggio degli effetti** e ulteriori interventi necessari al pieno ed efficiente utilizzo delle infrastrutture e dello spettro	**Equiparazione ai settori energivori o un regime equivalente**, con **sgravi sugli oneri** di sistema e **strumenti** per **autoproduzione** e approvvigionamento rinnovabile

Gli otto motori della crescita: il dettaglio (3 di 3)

	CRM-BPO Dalla gara al prezzo alla qualità del servizio	ASIMMETRIE NORMATIVE E TUTELA DEL CONSUMATORE Dalla stratificazione degli obblighi a regole proporzionate e simmetriche
COSA DOVEVA ACCADERE	**Creare le condizioni per lo sviluppo del settore e tutelare così l'occupazione**	**Armonizzare** le regole europee e **tutelare** i consumatori **attraverso un quadro chiaro**, **prevedibile** e **tecnologicamente neutrale**, evitando duplicazioni
COSA È ACCADUTO E CON QUALI IMPATTI	Il CCNL TLC è riconosciuto da alcune decisioni come riferimento per il settore in funzione anti-dumping. Ma la **gara al ribasso comprime margini e qualità**	Le TLC operano oggi su cinque livelli regolatori, con 16 soggetti competenti e 29 strumenti legislativi. La sovrapposizione di norme settoriali, orizzontali, di sicurezza e nazionali aumenta costi di compliance e time-to-market, senza obblighi equivalenti per gli altri attori digitali
		16 soggetti competenti — **29** strumenti legislativi
LA VISIONE DI OGGI	Trasformare il CRM-BPO in una **piattaforma evoluta di relazione e servizio,** integrando AI e competenze umane per aumentare qualità, personalizzazione e produttività, salvaguardando al contempo occupabilità e valore professionale	Una **tutela effettiva del consumatore**, fondata su **regole semplici**, **coerenti** e **applicabili a tutti gli attori che offrono servizi comparabili**
CHE COSA SERVE	**Rafforzare il CCNL di riferimento, la qualificazione e certificazione della filiera** e una scelta industriale sul progetto 'Numero verde digitale' per i lavoratori in riorganizzazione e ammortizzatori	**Semplificazione**, **eliminazione** di duplicazioni, coordinamento tra autorità, neutralità tecnologica e obblighi equivalenti per servizi equivalenti e mercato unico europeo

POLIMI SCHOOL OF MANAGEMENT | osservatori.net digital innovation

Edizione 2026

Osservatori Digital Innovation

NOTA METODOLOGICA

POLITECNICO MILANO 1863

Gli obiettivi del Rapporto

- Analizzare le **dinamiche economiche** delle TLC in Italia a confronto con i mercati Europei e con quelli delle altre grandi aree mondiali

- Stimare il **valore generato per l'economia italiana** e analizzare le **applicazioni più innovative** che necessitano di infrastrutture di telecomunicazioni avanzate e resilienti

- Comprendere **come sta evolvendo l'ecosistema delle TLC** alla luce delle dinamiche economiche e delle trasformazioni tecnologiche in atto, in particolare alla luce dell'**AI transformation**

- Analizzare nel dettaglio le **dinamiche economiche** e le **trasformazioni del mercato del lavoro** in atto tra tutti gli attori della filiera italiana delle TLC con l'obiettivo di mappare l'evoluzione nel tempo e identificare le criticità che ancora permangono

con l'intento ultimo di fornire dati a supporto della discussione del Forum Nazionale organizzato da AssTel e degli ulteriori momenti di comunicazione con stakeholder (es. media, istituzioni) durante l'anno

Le metodologie di Ricerca (1 di 2)

- Le principali tematiche oggetto della Ricerca sono state affrontate con metodologie e fonti composite ed eterogenee, come:
  - Raccolta diretta di dati quantitativi e qualitativi da parte delle principali aziende della filiera TLC operanti in Italia, associate e non ad Asstel
  - Raccolta diretta di dati qualitativi tramite una survey erogata alle aziende associate ad Asstel sulle tematiche di contrattazione di secondo livello, sui servizi di welfare aziendale, sulle competenze digitali e sullo Smart Working
  - Analisi diretta di bilanci pubblici aziendali (di tutte le principali imprese della filiera TLC operanti in Italia che non hanno fornito direttamente i dati)
  - Interviste qualitative ai principali player del mercato
  - Analisi della letteratura accademica e scientifica internazionale
  - Analisi delle principali fonti secondarie internazionali e italiane (report di società di ricerca e analisti finanziari; fonti istituzionali; comunicati stampa; stampa generalista e specializzata; ecc.)
  - Dati e analisi provenienti dalle Ricerche degli Osservatori Digital Innovation
  - Dati e analisi provenienti dalle Ricerche di KPMG

Le metodologie di Ricerca (2 di 2)

- Più precisamente le stime delle dinamiche economiche dei diversi attori della filiera delle TLC sono state realizzate attraverso la raccolta diretta di dati dai principali attori del mercato, la consultazione dei bilanci delle aziende non partecipanti alla Ricerca e una stima sui player su cui non sono disponibili pubblicamente informazioni. La raccolta diretta di dati coinvolge la quasi totalità degli associati Asstel cui si aggiungono alcune altre realtà. Con riferimento al valore delle vendite di terminali, non avendo dati forniti direttamente, ci si è basati su fonti secondarie che monitorano il mercato
- Per quanto riguarda il mercato del lavoro è stata realizzata una stima del numero di addetti (dipendenti e somministrati) che si occupano di servizi e prodotti TLC calcolata considerando l'incidenza delle Telco sul business di ciascuna delle imprese della filiera TLC sia attraverso fonti primarie che secondarie. I dati relativi all'età anagrafica, all'anzianità aziendale, all'incidenza dei lavoratori a tempo parziale e al numero di uscite annuali fanno riferimento alle aziende che hanno partecipato attivamente alla Ricerca attraverso la compilazione di questionari
- Con riferimento, invece, ai dati sulla domanda di servizi TLC ci si è basati in parte su dati aziendali forniti dalle imprese partecipanti attivamente alla Ricerca e in parte su fonti pubbliche (es. Agcom)
- Per quanto concerne i dati sullo stato di copertura del broadband ci si è basati esclusivamente su fonti secondarie (es. Commissione Europea, GSMA)
- Per le sezioni relative alla contrattazione di secondo livello, i servizi welfare offerti dalle aziende e, in parte, alle competenze digitali e allo Smart Working è stata erogata una survey alle aziende associate ad Assotelecomunicazioni-Asstel
- Completano il quadro una ricca analisi delle principali fonti secondarie internazionali e italiane (report di società di ricerca e analisti finanziari; fonti istituzionali; comunicati stampa; stampa generalista e specializzata; ecc.) e l'utilizzo di dati e analisi provenienti dalle Ricerche degli Osservatori Digital Innovation del Politecnico di Milano e da KPMG

POLIMI SCHOOL OF MANAGEMENT | osservatori.net digital innovation

Edizione 2026

Osservatori Digital Innovation

GRUPPO DI LAVORO

POLITECNICO MILANO 1863

Il Gruppo di lavoro

Il Gruppo di Lavoro che ha lavorato sul Rapporto è costituito da:

- Antonio Capone, *Responsabile Scientifico Osservatorio 5G & Beyond*
- Marta Valsecchi, *Direttore Osservatori Omnichannel Customer Experience, 5G&Beyond, XR Technologies & Immersive Experience*
- Claudio Conti, *Direttore Osservatorio XR Technologies & Immersive Experience, Ricercatore Senior Osservatorio 5G & Beyond*
- Irene Rinaldi, *Ricercatrice Osservatori Digital Innovation*

Si ringraziano per la collaborazione: Davide Di Labio, Associate Partner TMT KPMG; Giulia Ambrogio, Manager TMT KPMG

POLIMI SCHOOL OF MANAGEMENT | osservatori.net digital innovation

Edizione 2026

Osservatori Digital Innovation

Rapporto sulla Filiera delle Telecomunicazioni in Italia

Executive Summary

ASSTEL, SLC/CGIL, FISTEL/CISL, UILFPC/UIL

POLITECNICO MILANO 1863