04-NOV-2026
da pag. 1-17 /foglio 1 / 4

Il Sole 24 ORE
Quotidiano - Dir. Resp.: Fabio Tamburini
Tiratura: 50225 Diffusione: 103693 Lettori: 715000 (Data Stampa 0004811)

DATA STAMPA
45° Anniversario

Data Stampa 4811-Data Stampa 4811
Data Stampa 4811-Data Stampa 4811

Renato Brunetta. Presidente del Cnel

RAPPORTO CNEL 2026

PRODUTTIVITÀ E UN NUOVO MODELLO DI SVILUPPO

di **Renato Brunetta** —*a pag. 17*

La sfida della produttività, un nuovo modello di sviluppo per uscire dal paradosso

Rapporto Cnel 2026

TRA IL 2019 E IL 2025 IL PIL È CRESCIUTO DELL'1% L'ANNO MA IL PRODOTTO PER ORA LAVORATA È DIMINUITO DELLO 0,3%

I RISULTATI DEGLI ULTIMI DIECI ANNI NON SONO NEGATIVI MA È MANCATO IL CAPITALE PER METTERLI A FRUTTO

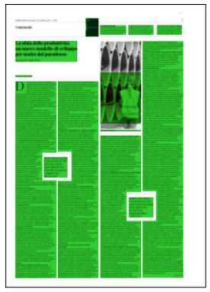
Renato Brunetta

Due numeri raccontano il paradosso dell'economia italiana meglio di molte analisi. Tra il 2019 e il 2025, il nostro Pil è cresciuto in media dell'1% l'anno, più che in Germania e in Francia. Nello stesso periodo, il prodotto per ora lavorata, la misura della produttività del lavoro, è diminuito dello 0,3% l'anno. Siamo cresciuti perché abbiamo lavorato di più, con l'occupazione ai massimi storici, non perché abbiamo lavorato meglio. E lavorare meglio vuol dire generare per ogni ora più valore. Da quel valore dipendono i redditi reali, il benessere e la solidità delle tutele, tanto più in un Paese che invecchia.

Eppure, molte imprese migliorano le proprie performance, la forza lavoro è più istruita e le nuove tecnologie si diffondono. Il contrasto più netto riguarda l'export. Tra il 2000 e il 2024, il prezzo medio dei prodotti italiani venduti all'estero è aumentato del 224%, contro una crescita compresa tra il 155 e il 170% in Francia, Germania e Spagna. Come può un Paese che vende prodotti sempre più apprezzati, e sempre meglio pagati, risultare, nelle statistiche, sempre meno produttivo? Attorno a questo paradosso il Comitato nazionale per la produttività del Cnel, nato nel 2024 su indicazione europea, e componente della rete dei National Productivity Boards, ha costruito con l'Istat e la Banca d'Italia il suo secondo Rapporto annuale, arricchito dai quattro Quaderni della collana Cnel **Temi di discussione usciti quest'anno.**

Al Cnel, casa dei corpi intermedi, la produttività viene letta insieme alla struttura e alla composizione del sistema delle imprese, alla qualità del capitale umano, all'intensità degli investimenti, alla dinamica dei salari e al funzionamento delle istituzioni. È questo lo sguardo d'insieme che proponiamo.

Le chiavi suggerite per sciogliere il paradosso sono tre. La prima riguarda la "composizione" dell'economia: conta anche il tipo di attività in cui sono concentrati i nuovi occupati. La seconda riguarda l'economia reale: perché i



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS4811 - S.47338 - L.1956 - T.1956

Il Sole 24 ORE
Quotidiano - Dir. Resp.: Fabio Tamburini
Tiratura: 50225 Diffusione: 103693 Lettori: 715000 (Data Stampa 0004811)

DATA STAMPA
45° Anniversario

progressi ci sono, ma faticano a tradursi in crescita del Paese. Il Rapporto mostra dove questi progressi si disperdono e su quali leve si possa intervenire. La terza può dipendere da strumenti di misurazione, che stentano a cogliere pienamente la qualità dei nuovi prodotti e il valore dei relativi servizi.

Quando la media inganna

La prima ragione per cui i progressi non si vedono è quasi aritmetica. Nel 2025 avevamo messo a fuoco il «paradosso della media». Se aumenta il peso di attività con un valore aggiunto per ora lavorata inferiore alla media, il prodotto complessivo può crescere, mentre la produttività media diminuisce, anche se nessuna delle attività già esistenti registra un peggioramento.

Può accadere, per esempio, quando molti nuovi occupati entrano in attività quali l'accoglienza e la ristorazione, dove l'occupazione cresce mentre il valore aggiunto per addetto diminuisce. Prima di interpretare un calo come un deterioramento occorre, dunque, chiedersi che cosa è entrato nella media. L'effetto di composizione nulla toglie al valore dell'inclusione nel lavoro. Il passo successivo è mettere gli occupati in condizione di produrre più valore, con competenze, strumenti e modelli organizzativi adeguati.

Il Rapporto 2026 estende l'analisi a un orizzonte di trent'anni. Dal 1995 al 2025 la produttività del lavoro è cresciuta appena dello 0,2% l'anno, contro l'1,1% dell'Unione europea. Nello stesso periodo, le ore lavorate sono aumentate in linea con la media europea. Gli autori parlano di "crescita estensiva", fondata più sull'aumento delle ore lavorate che sul valore prodotto in ciascuna ora, ed è il filo che lega tutti i capitoli. L'effetto di composizione aiuta a capire il calo recente, mentre il ritardo di lungo periodo rimanda anche a investimenti, innovazione e funzionamento dei mercati.

La composizione, però, racconta solo una parte della storia. Che cosa impedisce a più lavoro, più competenze e imprese migliori di tradursi in una crescita complessiva più elevata del valore prodotto? È la seconda chiave, e la risposta comincia dalle imprese.

Molte imprese migliorano, poche crescono

Il dato che più colpisce riguarda la distanza fra i progressi delle singole imprese e il risultato del Sistema Paese. Fra le imprese osservate dal 2012 al 2020, quelle che partivano meno produttive recuperano terreno, e chi sale di classe dimensionale migliora di più. Nel campione, però, il salto riesce solo all'1,4% delle piccole imprese manifatturiere e allo 0,5% di quelle dei servizi. I miglioramenti ci sono. Sono troppo poche, però, le imprese che acquistano un peso maggiore nell'economia.

Le nostre imprese più produttive reggono il confronto con le migliori d'Europa e convivono con molte imprese a produttività più bassa. La media nazionale tiene insieme realtà molto diverse, e la vera domanda è come le più dinamiche possano crescere e trasmettere le loro capacità a fornitori, servizi collegati e territori. Le basi non mancano. Tra il 2019 e il 2025 le esportazioni italiane di beni sono cresciute in valore più di quelle francesi e tedesche, ed è aumentato il peso dei prodotti ad alta tecnologia, segno di un posizionamento verso i segmenti di qualità più alta.

La dimensione d'impresa va letta quindi come un percorso, che richiede capitale, competenze manageriali e mercati in cui crescere. Al netto delle capacità imprenditoriali, perché non tutti gli imprenditori sono uguali, la distribuzione delle imprese per dimensione è l'esito di regole e incentivi, e su quelli le politiche possono intervenire.

Competenze sottoutilizzate e capitale insufficiente

C'è poi un secondo scarto, che riguarda il capitale umano. Fra il 2007 e il 2025 gli occupati con una laurea o un altro titolo successivo al diploma di secondaria superiore aumentano di 2,6 milioni, mentre la quota di professioni qualificate, dal 2011, guadagna appena due punti. Nelle aziende istruzione e competenze si associano a una produttività più alta, ma nell'economia nel suo insieme questo maggiore capitale umano è usato solo in parte. Servono attività e responsabilità professionali capaci di valorizzarlo, ed è per questo che considero l'attrattività del Paese una componente della politica della produttività.

Qualcosa di simile accade al capitale. Crescono le componenti digitali e immateriali, eppure nei settori di mercato tra il 2014 e il 2025 il capitale per ora lavorata, cioè la dotazione di macchinari, tecnologie e beni immateriali a disposizione di ogni ora di lavoro, scende in media dell'1,1% l'anno, perché l'accumulazione non tiene il passo del lavoro. Nel 2025 torna a crescere dello 0,2%, un primo segnale da consolidare.

Il terziario cambia la lettura della produttività

Veniamo alla terza chiave, la misura. Molto del nuovo lavoro è nato nei servizi, ed è lì che la lettura della produttività si fa più insidiosa. Tra il 2015 e il 2023, come documenta il Quaderno sul terziario italiano, gli addetti alle unità locali crescono del 16,1% nei servizi, del 6,9% nella manifattura e del 25,6% nei servizi ad alta intensità di conoscenza.

Consulenza, progettazione, servizi legali e contabili possono accrescere la capacità produttiva delle imprese clienti. Una consulenza migliore può evitare errori, ridurre rischi, rendere possibile un investimento, e quel valore si vede semmai nei risultati di chi la riceve. Contarne le ore dice poco di ciò che produce, e le misure correnti potrebbero coglierlo solo in parte.

Pensiamo a cinquanta commercialisti associati che restano autonomi ma mettono in comune specializzazioni, clientela e tecnologie d'avanguardia, a cominciare dall'intelligenza artificiale. Le statistiche vedrebbero cinquanta piccoli studi, ciascuno con il proprio fatturato, e potrebbero faticare a cogliere la rete che li fa lavorare come una grande organizzazione. Professionisti e partite IVA sono già nelle statistiche, ma va verificato quanto vi si riconoscano le loro relazioni produttive, gli investimenti immateriali e la qualità del servizio. Un reddito elevato, da solo, non dimostra un'elevata produttività.

La misura deve seguire la trasformazione economica

Tutto questo pone una domanda scomoda: se i

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS4811 - S.47338 - L.1956 - T.1956

Il Sole 24 ORE
Quotidiano - Dir. Resp.: Fabio Tamburini
Tiratura: 50225 Diffusione: 103693 Lettori: 715000 (Data Stampa 0004811)

DATA STAMPA
45° Anniversario

numeri dicano davvero tutto. Lo mostra un esempio semplice. Se due campi hanno la stessa coltivazione, basta confrontare il raccolto ottenuto per ora di lavoro, ma se le colture sono diverse bisogna confrontarne il valore, e il valore passa per i prezzi. Separare la variazione dei prezzi dal miglioramento della qualità è difficile, e quando un prodotto costa di più perché è migliore le statistiche rischiano di contare come aumento di prezzo ciò che è aumento di qualità. La produttività misurata risulta allora più bassa di quella reale, ed è una delle possibili chiavi del paradosso da cui siamo partiti. Il problema pesa ancora di più nei servizi, e nei servizi pubblici molte prestazioni non hanno un prezzo di mercato.

Il rapporto tra salari e produttività è bidirezionale

Resta il nodo più delicato, quello dei salari. Una produttività debole frena la crescita sostenibile delle retribuzioni. Le conclusioni del Rapporto guardano però anche nella direzione opposta, perché un lavoro relativamente poco costoso e una domanda attesa debole possono ridurre la convenienza a investire, innovare e riorganizzare le imprese. Il nesso causale abituale, che va dalla produttività ai salari, può dunque funzionare anche al contrario.

Su questa lettura, le conclusioni delineano un possibile nuovo modello di crescita, nel quale domanda interna e produttività si alimentano reciprocamente. Mercati più ampi e una domanda più qualificata possono sostenere gli investimenti, e investimenti e innovazione possono generare redditi e opportunità professionali, che a loro volta alimentano la domanda.

Incentivi e intelligenza artificiale alla prova dei risultati

Sugli incentivi Industria 4.0 l'indicazione del Rapporto è precisa. Gli strumenti sostengono gli investimenti, ma li usa una quota contenuta di imprese, più spesso quelle già propense a investire. La proposta è accompagnare l'acquisto di tecnologie con formazione, ricerca e capacità manageriali, dentro progetti aziendali e regole abbastanza stabili da sostenere investimenti di lungo periodo.

L'intelligenza artificiale, per sua natura, rende più efficienti i processi. Fra le imprese italiane con almeno dieci addetti, la quota che la usa raddoppia in un anno, dall'8,2% al 16,4%. Nei numeri, però, i benefici si vedono solo in parte, con aumenti del valore aggiunto per addetto in un campione di imprese medio-grandi e nessun effetto sistematico di breve periodo in un altro. Perché l'efficienza che si osserva nei processi non si ritrova sempre nelle statistiche? In parte è questione di tempo, perché una tecnologia rende quando l'organizzazione impara a usarla, e la capacità tecnica va tenuta distinta dall'adozione e dagli effetti economici. In parte è questione di misura. Quando l'Ai migliora la qualità di un servizio, riduce gli errori o i tempi di risposta, una parte del valore generato non si traduce subito fatturato e, dunque, sfugge agli indicatori. Se un'ora di lavoro con l'Ai vale più di un'ora senza e le statistiche non lo registrano, il limite sta anche nelle statistiche. Per valutare l'Ai, oltre a contarne gli utilizzatori, bisogna misurare quanto entra nei processi e come trasforma il lavoro.

La sfida del prossimo Rapporto è anche europea

Molte domande restano aperte, dal peso dei problemi di misura nel divario italiano al valore generato dalle reti professionali e al ruolo di salari e domanda nelle scelte delle imprese. Mancano dati territoriali per stimare la produttività totale dei fattori, serie confrontabili sulla nascita e sulla cancellazione delle imprese, informazioni che colleghino le imprese ai percorsi dei lavoratori.

Il progetto europeo ProdTool, finanziato dall'Ue, punta a rafforzare il confronto internazionale sulla produttività con i dati d'impresa. Carlo Altomonte, Consigliere esperto del Cnel, cura la partecipazione del Comitato in collaborazione con l'Istat.

Dalle risultanze del lavoro del Cnel e della Commissione dell'informazione, coordinata dal Consigliere esperto Michele Tiraboschi, sulla contrattazione decentrata, come indicato dal "decreto Primo Maggio", sarà possibile approfondire il legame fra salari e produttività là dove si negozia, nelle imprese e nei territori.

Anche su queste basi costruiremo il Rapporto 2027, per distinguere meglio l'effetto della composizione dell'economia dai cambiamenti nelle singole imprese, rendere più visibile il contributo dei servizi avanzati e riconoscere, nel confronto europeo, gli ostacoli comuni alla competitività, dall'energia alla finanza, dalla ricerca alla frammentazione dei mercati.

Uscire dal paradosso

Con la presentazione del Rapporto 2026 offriamo al dibattito pubblico un lavoro fondato sui dati e aperto alle verifiche, costruito con le analisi dell'Istat, coordinate da Stefano Menghinello e Eleonora Bartoloni, e della Banca d'Italia, con Francesco D'Amuri e Rosalia Greco. Il capitolo iniziale e le conclusioni sono elaborazioni di Pasquale Lucio Scandizzo e Giovanni Tria, con il contributo di Paola Bonacci e Nicola Rossi e il coordinamento di Luca Paolazzi.

Da questo lavoro escono alcune convinzioni che vanno oltre l'agenda della ricerca. Un Paese che valuta la propria produttività con strumenti incapaci di distinguere fra perdita di efficienza, allargamento della base occupazionale, spostamenti fra settori e variazioni dei prezzi relativi si espone a diagnosi distorte, e le diagnosi distorte producono politiche mal dirette. Servono standard statistici, metodi e strumenti di analisi più sensibili, all'altezza della complessità dell'economia italiana e della sua crescita. Se il mondo riconosce e paga sempre di più la qualità delle nostre esportazioni, se nel terziario una parte del valore creato non viene rilevato dalle statistiche e se l'efficienza che l'intelligenza artificiale porta nei processi stenta a comparire nei dati, è segno che i numeri di cui disponiamo non colgono tutto il quadro. Il paradosso da cui siamo partiti nasce anche da qui.

Ne discende anche un diverso giudizio sul nostro ritardo. Va superata la lettura consolatoria, e in fondo giustificazionista, della «trappola della produttività», quella per cui bassa produttività significa bassi salari e viceversa, quasi fosse un dato di natura. Il nesso opera nei due sensi, e la struttura del sistema produttivo è l'esito di incentivi che si possono cambiare. Trattarla come immutabile conduce a politiche inefficaci.

I risultati degli ultimi dieci anni non sono negativi. L'occupazione ha raggiunto il massimo storico e

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS4811 - S.47338 - L.1956 - T.1956

Il Sole 24 ORE
Quotidiano - Dir. Resp.: Fabio Tamburini
Tiratura: 50225 Diffusione: 103693 Lettori: 715000 (Data Stampa 0004811)

DATA STAMPA
45° Anniversario

l'efficienza con cui si combinano lavoro e capitale è aumentata, seppur in modo insufficiente. Ciò che è mancato è il capitale per mettere a frutto questi risultati. Una possibile chiave di lettura va cercata anche nel modello di sviluppo seguito. Una crescita affidata a lungo alle esportazioni e sostenuta dal contenimento dei costi può aver contribuito a tenere bassi i salari, e salari bassi possono a loro volta aver frenato la crescita della produttività e la domanda interna e, con essa, la convenienza a investire in macchine, in organizzazione e nelle persone. Il Pnrr ha cominciato a sostenere gli investimenti, la cui quota sul Pil è salita dal 18% a oltre il 21%. Il passo decisivo è che l'investimento privato, i salari, la domanda e la produttività tornino a sostenersi l'uno con l'altro.

Quasi due terzi dei giovani italiani all'estero non escludono di tornare, se le opportunità saranno migliori. Perché quelle opportunità si creino, e investimenti, salari e produttività possano rafforzarsi a vicenda, servono anche due condizioni.

La prima è il merito, che trasforma le competenze in responsabilità, carriere e retribuzioni e allarga le possibilità di affermazione a chi ha le capacità, anche se viene da condizioni meno favorevoli. Occorre investire di più nelle politiche per i giovani, che devono basarsi necessariamente su un'alleanza tra generazioni.

La seconda è l'efficienza delle istituzioni nel loro complesso, fatta di tempi prevedibili, servizi affidabili e capacità di coordinamento, perché un'amministrazione capace rende utilizzabili opportunità che altrimenti resterebbero sulla carta.

Entrambe le condizioni chiamano in causa anche il settore privato. Il merito deve diventare un criterio guida nelle imprese, orientando i processi di selezione, i percorsi di carriera e le retribuzioni, perché riconoscano le competenze e le premino in tempo. E, soprattutto, occorre ascoltare i giovani. Quando con il Rapporto "Giovani Expat" del Cnel abbiamo chiesto ai nostri ragazzi all'estero che cosa li farebbe tornare, la risposta più frequente è stata una sola: salari, insieme a opportunità di carriera e merito.

Vale per le piccole imprese, che possono crescere anche mettendosi in rete e condividendo funzioni e investimenti, e per le grandi, che possono estendere formazione e competenze ai fornitori e ai territori, offrendo ai giovani occasioni concrete di crescita e responsabilità. Sono queste le condizioni per guardare all'Italia con consapevolezza e con orgoglio per ciò che sa fare. Offrire a un giovane la possibilità di trovare nel proprio Paese un lavoro all'altezza delle sue capacità, assumere responsabilità e costruire un progetto di vita è uno dei criteri fondamentali, forse il principale, per misurare la qualità del nostro sviluppo e la solidità del nostro futuro.

Presidente Cnel

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA PRESENTAZIONE

Verrà presentato oggi a partire dalle 15 presso la Plenaria Marco Biagi del Cnel a Roma il *Rapporto annuale sulla Produttività 2026*, realizzato dal Comitato Nazionale Produttività. Aprirà i lavori Renato Brunetta. Interverranno Luca Paolazzi, coordinatore scientifico ed editoriale del Rapporto insieme al presidente; Eleonora Bartoloni (ISTAT), Rosalia Greco (Banca d'Italia); i componenti del Collegio degli esperti del CNEL Giovanni Tria, Paola Bonacci, Nicola Rossi e Pasquale Lucio Scandizzo.

Sostegni alle imprese. Li usa solo una quota contenuta

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS4811 - S.47338 - L.1956 - T.1956