

Report sulla competitività italiana

**Competitività e progresso
sociale per la prosperità
del Paese**

2020

**di Fernando G. Alberti
e Federica Belfanti**

Report N. 1



Alla stesura del report ha contribuito
il *Dr. Massimo Riva*, nell'ambito delle attività
dell'Osservatorio Nazionale sulla Competitività
delle Imprese di Servizi.

Executive summary

6

Introduzione

11

Perché un report sulla competitività 11

Il framework di analisi 13

Metodo, fonti e criterio di lettura 16

Sezione I

La competitività italiana

19

Il profilo competitivo del Paese

20

L'evoluzione competitiva italiana: una traiettoria in tre tempi 20

Sintesi del contesto locale e globale 22

Sviluppo economico e progresso sociale

26

Il posizionamento economico internazionale 26

Il posizionamento dell'Italia nel progresso sociale globale 29

La geografia del progresso sociale in Italia 30

Il ranking provinciale per tier 33

La relazione tra sviluppo economico e progresso sociale 35

Le determinanti della competitività

36

La produttività 36

L'innovazione 42

Le leve della competitività

48

Stato di sviluppo dei cluster 48

Qualità dell'ecosistema imprenditoriale 58

Capacità strategica e operativa delle imprese 64

Sezione II

La sfida sociale

71

Le dimensioni del progresso sociale

72

Bisogni umani fondamentali

73

Fondamenti del benessere

75

Opportunità, autonomia e piena realizzazione

77

Ripensare il ruolo delle imprese nella sfida sociale

80

Sezione III

10 “falsi miti” da sfatare sulla competitività italiana

83

1 · In Italia è tutto fermo

85

2 · L'Italia non è più un paese industriale

86

3 · Per essere competitivi bisogna abbassare i prezzi

88

4 · “Abbiamo creato migliaia di posti di lavoro!”

89

5 · Le PMI sono un limite sulla competitività

90

6 · Se solo non fossimo così indebitati...

92

7 · Per innovare dobbiamo investire nell'AI

93

8 · L'immigrazione frena la nostra produttività

95

9 · Le imprese familiari sono la nostra forza

97

10 · Siamo il Paese del “Made in Italy”

98

Conclusioni e raccomandazioni 100

Le sfide strutturali 103

Sfida 1: diffusione dell'eccellenza 103

Sfida 2: attivazione del capitale umano 104

Sfida 3: orientamento dell'innovazione 105

Sfida 4: nuove divergenze territoriali 106

Sfida 5: governance e azione collettiva 107

Interventi per leva della competitività 108

Risorse 111

Bibliografia 112

Allegati 116

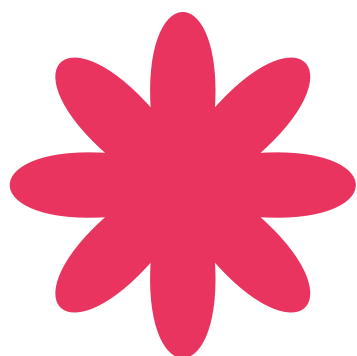
Allegato 1 - Elenco delle province italiane con sigle e macroaree geografiche 116

Lista delle figure 118

Lista delle tabelle 119

Executive summary





Il primo Report sulla Competitività Italiana nasce dall'esigenza di restituire, entro una cornice interpretativa unitaria, le principali trasformazioni che hanno interessato la competitività del Paese nell'ultimo decennio. La competitività di un territorio indica la capacità di generare prosperità - vale a dire di migliorare lo standard of living di chi vi risiede, attrarre individui, imprese e investitori, e tradurre la crescita economica in qualità della vita diffusa e durevole. Limitarsi alla sola dimensione dello sviluppo economico significherebbe adottare una lettura incompleta, capace di cogliere la produzione di ricchezza ma non il modo in cui essa viene distribuita, trasformata in opportunità e convertita in benessere per le comunità. Per questa ragione il report tiene insieme sviluppo economico e progresso sociale, riconoscendo che la qualità di una traiettoria competitiva si misura nella capacità di produrre valore in modo diffuso, durevole e sostenibile.

Il framework analitico adottato si articola in tre livelli interdipendenti. Un primo livello comprende le condizioni di contesto - demografiche, macroeconomiche, istituzionali, geopolitiche - che definiscono il campo entro cui la competitività si costruisce o si erode, senza tuttavia offrire direttamente prese su cui intervenire nel breve periodo. Un secondo livello raccoglie le tre leve della competitività su cui territori e imprese possono agire con continuità e intenzionalità stra-

tegica: lo stato di sviluppo dei cluster, la qualità dell'ecosistema imprenditoriale e la capacità strategica e operativa delle imprese. Un terzo livello riguarda le due determinanti fondamentali che queste leve alimentano nel tempo - innovazione e produttività - le quali, a loro volta, si traducono negli esiti della competitività, misurati lungo le dimensioni dello sviluppo economico e del progresso sociale.

Sul piano del posizionamento internazionale, l'Italia presenta un livello di PIL pro capite consolidato ma una dinamica di crescita strutturalmente ancora troppo contenuta. Tra il 2000 e il 2024 il prodotto interno lordo reale è cresciuto del 9,3%, a fronte del 45,8% della Spagna, del 33,4% della Francia e del 27,7% della Germania. La distribuzione interna amplifica il quadro complessivo con la Provincia Autonoma di Bolzano e la Lombardia che si collocano su livelli superiori alla media europea, mentre le regioni del Mezzogiorno non raggiungono il 60% dei valori più avanzati del Nord. Il Social Progress Index provinciale mostra poi come il benessere non segua automaticamente la ricchezza, con territori ad alto reddito che presentano fondamenti del benessere fragili e territori economicamente più modesti che garantiscono condizioni di vita dignitose e coesione significativa. Tra le 107 province italiane, lo scarto tra Milano - prima classificata con 64,92 punti - e Crotone - ultima con 38,80 - restituisce immediatamente l'ampiezza dei divari di progresso sociale che attraversano il Paese.

La produttività per occupato si attesta al di sotto della media europea sia per livello sia per ritmo di crescita. Il PIL per ora lavorata è aumentato di appena lo 0,7% in un quarto di secolo, mentre bassi tassi di partecipazione femminile e giovanile al mercato del lavoro, retribuzioni tra le più contenute dell'Europa occidentale e una quota di giovani fuori da occupazione, istruzione e formazione strutturalmente elevata - con picchi superiori al 20% in Calabria e Sicilia - riducono la base su cui la produttività aggregata può crescere. L'innovazione restituisce un divario analogo: con 80,87 domande di brevetto per milione di abitanti, l'Italia si attesta a poco più della metà della media europea. Anche la spesa pro capite in ricerca e sviluppo raggiunge appena il 58% di tale media, con una marcata variabilità territoriale: alcune regioni superano la soglia europea, mentre altre restano al di sotto di un quinto di quel livello.

Le tre leve della competitività rivelano un sistema produttivo internamente polarizzato e in trasformazione. Tra i cluster, la dinamica occupazionale decennale evidenzia traiettorie di forte accelerazione - dall'aerospazio di Novara alla cantieristica di Genova e Massa-Carrara, dal calzaturiero di Lecce al turismo della Sardegna - accanto a contrazioni significative in comparti storici come le ICT torinesi o l'elettrodomestico di Ancona, dove la sola efficienza di

costo si è rivelata insufficiente a contrastare la pressione competitiva internazionale. La mappa della *related variety* e della *unrelated variety* provinciale consente di leggere non soltanto le specializzazioni esistenti, ma il potenziale di rinnovamento che può emergere dalla ricombinazione delle competenze locali, distinguendo i sistemi produttivi con ampia e connessa base di competenze - come le province veneto-lombardo-emiliane - da quelli con maggiore concentrazione monoproduttiva o con diversificazione interna poco coerente.

Nella qualità degli ecosistemi imprenditoriali, l'Indice di Fermento Imprenditoriale fotografa una geografia altrettanto eterogenea. Trieste guida la graduatoria grazie a decenni di investimento nella concentrazione di ricerca e conoscenza; Benevento chiude con un punteggio pari a zero sulle componenti più critiche, segnalando un ecosistema privo della massa critica minima per innescare dinamiche di auto-rafforzamento. La matrice che incrocia il punteggio di fermento con la variazione della densità di imprese ad alta crescita identifica quattro tipologie di ecosistema - in accelerazione, stabili, fragili e in arretramento - ciascuna con direttrici di sviluppo strutturalmente diverse, che richiedono interventi calibrati e non uniformi. Nella capacità strategica delle imprese, l'Indice di Servitizzazione rivela che la Lombardia guida la transizione verso modelli product-service integrati, mentre il Mezzogiorno rimane in larga misura distante dalla stessa traiettoria; al tempo stesso, i cluster manifatturieri maturi - dalla stampa alla lavorazione dei metalli, dalla plastica agli imballaggi - mostrano livelli di servitizzazione tra i più elevati del sistema, smentendo l'idea che l'upgrading competitivo sia prerogativa esclusiva dei settori ad alta tecnologia.

La seconda sezione del report affronta la sfida sociale come dimensione costitutiva della competitività territoriale. Il Social Progress Index provinciale mostra che i divari tra i tre pilastri - bisogni umani fondamentali, fondamenti del benessere e opportunità - seguono traiettorie proprie, distinte da quelle dello sviluppo economico. Il pilastro delle opportunità presenta la polarizzazione più marcata: laddove persistono barriere strutturali all'autonomia delle persone, all'accesso all'istruzione avanzata e alla partecipazione femminile al mercato del lavoro, una parte rilevante del potenziale produttivo del territorio resta sistematicamente inutilizzata. Le imprese che riescono a riconoscere i bisogni sociali insoddisfatti come frontiere di innovazione - anziché come esternalità da delegare ad altri - trovano in quella relazione una fonte di vantaggio competitivo difficilmente imitabile, radicato nella qualità del contesto piuttosto che nella sola disponibilità di infrastrutture.

La terza sezione propone una lettura critica di dieci narrazioni ricorrenti sulla competitività italiana – dall’immobilismo percepito alla deindustrializzazione compiuta, dalla competizione sul prezzo come unica risposta alla piccola impresa come freno, dall’immigrazione come ostacolo produttivo al Made in Italy come rendita inalienabile – mostrando come ciascuna di esse, seppur fondandosi su elementi reali, isoli singole variabili dal sistema di relazioni in cui operano, producendo diagnosi incomplete e priorità mal calibrate.

Le conclusioni identificano cinque sfide strutturali trasversali alle diverse dimensioni della competitività: la diffusione dell’eccellenza oltre il nucleo avanzato esistente; l’attivazione del capitale umano inattivo, a partire dalla componente femminile e giovanile; l’orientamento dell’innovazione verso le frontiere della transizione ecologica e digitale; la risposta alle nuove divergenze territoriali sub-regionali che le medie nazionali e regionali sistematicamente oscurano; il rafforzamento della governance e dell’azione collettiva come preconditione senza la quale qualsiasi intervento sulle singole leve rischia di restare episodico. Per ciascuna delle sei leve del framework – cluster, ecosistema imprenditoriale, capacità strategica delle imprese, innovazione, produttività e sfida sociale – il report articola interventi prioritari specifici, costruendo un quadro operativo nel quale ogni attore può identificare il proprio spazio di contributo.

La lettura d’insieme che emerge da queste analisi supera la tradizionale contrapposizione tra un’Italia che funziona e un’Italia che arranca. Le fratture competitive del Paese attraversano le macroaree geografiche senza rispettarne i confini, corrono all’interno delle stesse regioni e separano tra loro territori, cluster ed ecosistemi a distanza ravvicinata. Il potenziale produttivo del sistema risulta sistematicamente sottoutilizzato – nella capacità innovativa, nella partecipazione al mercato del lavoro, nella trasformazione delle specializzazioni esistenti in traiettorie di valore più sofisticate – e quella sottoutilizzazione produce un costo competitivo misurabile che nessun ciclo favorevole è in grado di compensare in assenza di un’azione strutturale orientata. Riconoscere la complessità di questa configurazione, dotarsi degli strumenti analitici necessari a leggerla nella sua articolazione reale e costruire le condizioni per agire sulle leve giuste con la coerenza e la continuità che esse richiedono rappresentano la condizione perché la vitalità produttiva di cui il Paese dispone si traduca, nel tempo, in prosperità diffusa.

Introduzione

Perché un report sulla competitività



In Italia, il termine “competitività” è, al massimo, un concetto abusato e, al minimo, dimenticato. Si invoca quando serve a spiegare un problema o rivendicare un risultato, ma raramente la si considera un riferimento operativo, capace di orientare scelte e priorità. Ne deriva un uso frequente ma spesso poco rigoroso, che finisce per appannare il valore di un concetto centrale per comprendere la traiettoria di sviluppo del Paese e dei suoi territori.

Quando la competitività è associata a un territorio, ci ricorda Michael E. Porter (1990), essa indica la capacità di generare prosperità, ovvero di migliorare lo standard of living di chi ci vive, ma anche di attrarre e trattenere individui, imprese e investitori. Utilizziamo volutamente il concetto di prosperità perché ci consente di restituire alla competitività territoriale un significato più pieno e più esigente. Limitarsi alla sola dimensione dello sviluppo economico significherebbe infatti adottare una lettura incompleta, capace di cogliere la produzione di ricchezza ma non necessariamente il modo in cui tale ricchezza viene distribuita, tradotta in opportunità e trasformata in qualità della vita per le persone e per le comunità (Stiglitz, Sen e Fitoussi, 2009; Stiglitz, Fitoussi e Durand, 2018).

La crescita economica rimane, naturalmente, una componente essenziale della competitività, ma non ne esaurisce il significato. Un territorio può accrescere reddito, investimenti, occupazione o capacità produttiva senza che ciò si traduca automaticamente in maggiore coesione sociale, in un ampliamento delle opportunità, in un miglioramento dei servizi, in una riduzione delle fragilità o in una più elevata qualità della vita. Per questa ragione, il riferimento alla prosperità permette di tenere insieme sviluppo economico e progresso sociale, riconoscendo che la qualità di una traiettoria competitiva si misura nella capacità di produrre valore in modo diffuso, durevole e sostenibile.

Se la competitività è una traiettoria, allora non basta una fotografia sporadica o, peggio, una pluralità di fotografie puntuali e parziali. Serve, piuttosto, un monitoraggio costan-

te e soprattutto un linguaggio comune con cui leggere la creazione di valore economico e sociale nel tempo, un impianto di lettura che aiuti a distinguere ciò che è strutturale da ciò che è congiunturale e, soprattutto, renda visibili i segnali deboli prima che diventino minacce o opportunità.

La letteratura sulla competitività territoriale ha ormai chiarito che i percorsi di sviluppo più solidi prendono forma all'interno di configurazioni sistemiche, nelle quali risultati economici e sociali dipendono dall'interazione tra più fattori che operano congiuntamente e si rafforzano reciprocamente (Wilson, 2008; Valdaliso e Wilson, 2015). La competitività va quindi letta come l'esito di una combinazione dinamica tra condizioni di contesto, qualità delle istituzioni, capacità delle imprese, specializzazioni produttive, apertura verso l'esterno e attitudine all'innovazione.

In questo quadro, ogni territorio presenta una configurazione specifica, legata alla propria storia, alla propria struttura economica, alla dotazione di risorse e alla qualità del proprio tessuto istituzionale e sociale, ma tutti rispondono a regole di fondo comuni, che riguardano la capacità di valorizzare ciò di cui dispongono, accrescere produttività e innovazione e tradurre tali dinamiche in prosperità. Per questa ragione, le strategie territoriali più efficaci sono quelle che muovono dagli asset esistenti, riconoscono le vocazioni emergenti, consolidano le specializzazioni più promettenti e costruiscono traiettorie di sviluppo coerenti con le caratteristiche del contesto.

La stessa letteratura suggerisce inoltre che la competitività si costruisce attraverso processi gradualisti, selettivi e intenzionali, nei quali la capacità di dare priorità, sequenziare gli interventi e mantenere continuità nel tempo risulta decisiva quanto l'ampiezza delle ambizioni perseguite. I territori avanzano quando riescono a combinare visione strategica e capacità di esecuzione, concentrando l'azione su alcune leve ad alto potenziale ed evitando dispersione, frammentazione e sovrapposizione di iniziative.

Poiché la prosperità territoriale dipende da una pluralità di attori e di relazioni, il cambiamento assume inoltre una natura intrinsecamente collettiva. Imprese, istituzioni, università, organizzazioni intermedie, sistemi della conoscenza e rappresentanze sociali concorrono infatti, con ruoli diversi ma complementari, alla qualità della traiettoria competitiva. La competitività territoriale si presenta quindi anche come una questione di coordinamento, di capacità collettiva e di orientamento condiviso, nella quale il rafforzamento del sistema dipende dalla possibilità di attivare un'azione corale attorno a priorità riconosciute e traiettorie di sviluppo credibili.

È da questa esigenza teorica e operativa che nasce il primo Report sulla Competitività Italiana, con l'intento di restituire, entro una cornice interpretativa unitaria, alcune delle principali trasformazioni che hanno interessato la competitività del Paese nell'ultimo decennio.

Il framework di analisi



Se oggi diversi soggetti istituzionali, centri di ricerca e organizzazioni economiche offrono letture utili della competitività italiana, manca tuttavia, a nostro avviso, un framework di analisi comune capace di restituire una visione ordinata, continuativa e comparabile del fenomeno. L'assenza di una cornice condivisa rende più difficile mettere in relazione le molte evidenze disponibili, seguirne l'evoluzione nel tempo e ricondurle a un'interpretazione unitaria. Per questa ragione, nell'ambito delle attività di ricerca condotte con l'Osservatorio Nazionale sulla Competitività delle Imprese di Servizi (CFMT - Centro Formazione Management del Terziario), abbiamo sviluppato un framework finalizzato a monitorare la competitività italiana in modo strutturato, evitando letture parziali e offrendo una base analitica stabile per l'osservazione delle sue determinanti e dei suoi esiti nel tempo (Figura 1).

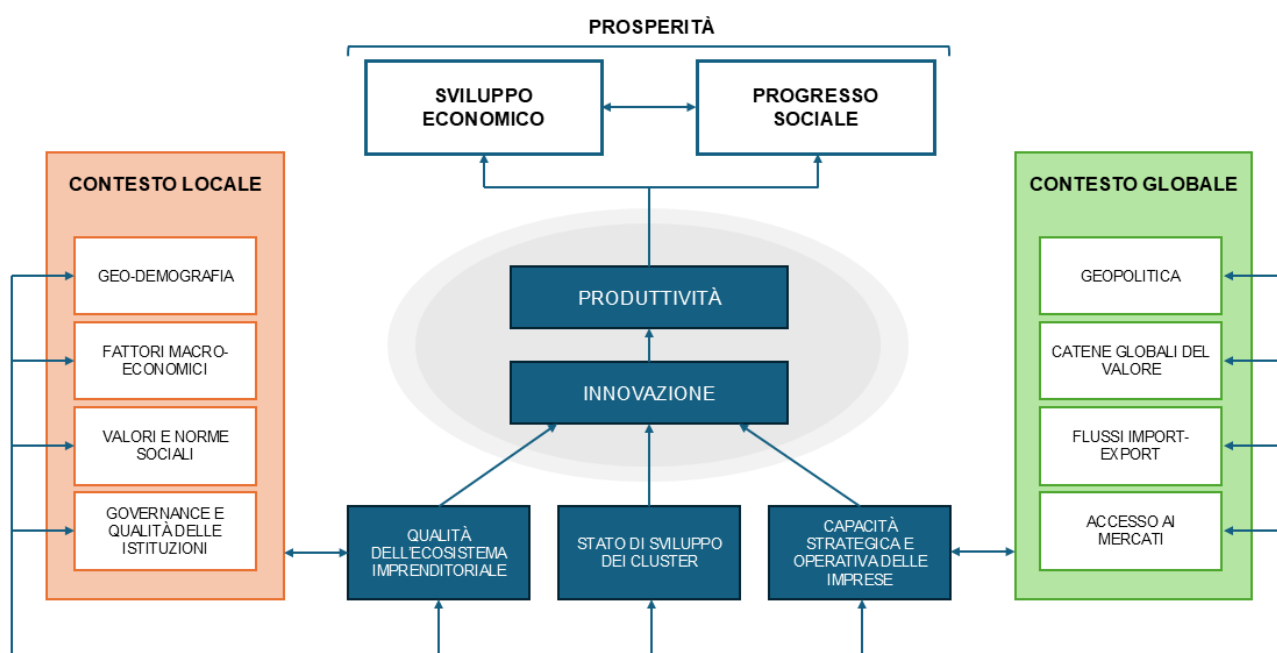


Figura 1. Il framework di analisi della competitività

Fonte: elaborazione degli autori, ispirata a Porter (1990) e al framework di competitività territoriale per il benessere proposto dall'Orchestra-Basque Institute of Competitiveness (2021).

In questa prospettiva, il framework non rappresenta soltanto uno schema descrittivo, ma uno strumento di lettura e orientamento che, in linea con le impostazioni più consolidate dei report territoriali di competitività, consente di organizzare gli indicatori, chiarire le relazioni tra i diversi livelli di analisi e sostenere una riflessione più coerente sulle priorità strategiche del Paese.

L'architettura concettuale del framework trae ispirazione dalle teorie e dai principi della competitività elaborati da Michael E. Porter (1990) e li riadatta al contesto italiano e alle più recenti trasformazioni economiche, sociali e geopolitiche. La competitività è qui assunta come un fenomeno processuale e multidimensionale, che emerge dall'intreccio tra condizioni di contesto, fattori dinamici e risultati. Una lettura adeguata richiede dunque di distinguere, pur senza separarle artificialmente, le componenti che definiscono il terreno di partenza del territorio, quelle che ne esprimono più direttamente la capacità competitiva e quelle che restituiscono, sul piano dello sviluppo economico e del progresso sociale, gli esiti di tale capacità. Il framework proposto rende esplicita questa architettura relazionale e offre una chiave di lettura pensata per accompagnare nel tempo il monitoraggio della competitività italiana.

Un primo insieme di fattori riguarda il contesto locale, che rappresenta la base strutturale entro cui la traiettoria competitiva di un territorio prende forma. In questo livello rientrano la geo-demografia, i fattori macroeconomici, la governance e la qualità delle istituzioni, nonché i valori e le norme sociali. Si tratta di elementi che non determinano in modo automatico gli esiti competitivi, ma che concorrono a definire il quadro entro cui attori pubblici e privati operano, investono, cooperano e prendono decisioni. Essi incidono sulla qualità dell'ambiente economico e sociale, sulla capacità di mobilitare risorse, sulla solidità delle aspettative e, più in generale, sulle condizioni di possibilità dello sviluppo.

Accanto al contesto locale, il framework richiama il ruolo del contesto globale, che agisce come fattore di accelerazione della traiettoria competitiva attraverso l'accesso ai mercati, i flussi import-export, il posizionamento nelle catene globali del valore e la dimensione geopolitica. Anche in questo caso, il punto non è assumere che l'apertura internazionale generi di per sé competitività, ma riconoscere che essa può rafforzare oppure esporre le capacità di un territorio a seconda della robustezza delle sue basi interne.

Al centro del framework si collocano le tre principali leve della competitività: lo stato di sviluppo dei cluster, la qualità dell'ecosistema imprenditoriale e la capacità strategica delle imprese. Sono definite leve perché rappresentano dimensioni sulle quali attori pubblici e privati possono intervenire con continuità, intenzionalità e visione, a differenza dei fattori di contesto, che sfuggono in larga misura alla presa diretta del singolo territorio.

Rafforzare i cluster significa consolidare e rinnovare le specializzazioni produttive, valorizzando le adiacenze tecnologiche che consentono di costruire nuovi vantaggi competitivi a partire dalle competenze già accumulate localmente. Rafforzare l'ecosistema imprenditoriale significa creare le

condizioni affinché emerga imprenditorialità produttiva ad alto potenziale: nuove imprese capaci di innovare, crescere e radicarsi nel sistema locale. Rafforzare la capacità strategica delle imprese significa elevare la qualità dei modelli di business, accrescere la sofisticazione dell'offerta e orientare la competizione internazionale verso forme di valore più distintive e difficilmente replicabili. È in questo nucleo che si concentra la dimensione più dinamica del modello, perché è qui che il potenziale del territorio viene trasformato in capacità concreta di produrre valore.

Quando attivate con efficacia, queste leve incidono su due determinanti fondamentali della competitività: innovazione e produttività. L'innovazione rappresenta il passaggio attraverso cui cluster dinamici, ecosistemi dinamici e imprese strategicamente solide rinnovano le basi del vantaggio competitivo. La produttività misura invece la capacità di un sistema economico di generare valore per persona e per ora lavorata, traducendo la capacità innovativa in redditi, occupazione di qualità e standard di vita crescenti. A differenza delle leve, innovazione e produttività maturano come esito cumulativo di politiche, strategie e comportamenti collettivi che agiscono nel tempo. Il framework le colloca, quindi, nell'anello intermedio di una catena causale precisa: attivando e lavorando sulle tre leve si alimentano innovazione e produttività; innovazione e produttività rafforzano la competitività; la competitività, quando orientata e sostenuta, genera prosperità diffusa.

Un'architettura come quella qui presentata e adottata consente di distinguere tra le condizioni su cui è possibile intervenire e gli esiti che tali interventi possono generare nel tempo, rendendo più chiaro il legame tra azione strategica, capacità competitiva e prosperità territoriale. Ne deriva una lettura più esigente della competitività, intesa come capacità di generare benessere diffuso, rafforzare il tessuto produttivo e ampliare stabilmente le opportunità per persone e territori. Il framework proposto adotta, dunque, una visione esplicitamente sistemica, nella quale contesto, capacità competitive e risultati sono analizzati come momenti interdipendenti di uno stesso processo. Nel suo insieme, questa architettura offre una chiave di lettura capace di osservare la competitività italiana in modo meno frammentato e più coerente, costruendo una base comune per l'analisi, il confronto e l'interpretazione delle principali evidenze relative alla traiettoria del Paese. Al tempo stesso, in un contesto attraversato da transizioni profonde - digitali, ambientali, demografiche e geopolitiche - essa richiama l'esigenza di una competitività orientata, non riducibile alla sola capacità di reagire ai cambiamenti, ma fondata su una chiara direzionalità strategica, in grado di guidare investimenti, politiche e comportamenti collettivi verso traiettorie di sviluppo desiderabili (Schot e Steinmueller, 2018; Mazzucato, 2019).

Metodo, fonti e criteri di lettura



Questo report adotta una prospettiva di analisi coerente con il framework presentato nella sezione precedente, combinando la tradizionale lente nazionale con una lettura territoriale più fine, regionale e provinciale. La scelta non è soltanto descrittiva, ma teorica e operativa. Se la competitività di un Paese si manifesta anche nelle sue grandi variabili macroeconomiche, essa prende forma nei territori, dove imprese, istituzioni, università, infrastrutture, competenze e specializzazioni produttive si combinano in configurazioni concrete e storicamente determinate (Porter, 1990; Wilson, 2008; Valdaliso e Wilson, 2015).

Il report valorizza le analisi sviluppate nell'ambito del macro-progetto Italia Compete (www.italiacompete.it), iniziativa attraverso cui il gruppo di ricerca raccoglie, organizza e interpreta dati strategici sulla competitività di imprese e territori. Tali evidenze sono rese disponibili anche attraverso un portale pubblico che offre, in chiaro, diverse prospettive di lettura della competitività del Paese per cluster e territorio, fino alla scala provinciale. In questa prospettiva, Italia Compete costituisce la base analitica su cui il report costruisce una lettura integrata, comparabile e continuativa delle dinamiche competitive italiane.

L'impianto metodologico segue la logica del framework adottato. Una prima parte dell'analisi riguarda le condizioni di contesto, osservate attraverso indicatori demografici, macroeconomici, istituzionali e geopolitici. Queste variabili consentono di definire il campo entro cui la competitività si costruisce, pur non rappresentando direttamente le leve sulle quali territori e imprese possono intervenire nel breve periodo.

Il nucleo centrale del report è dedicato alle tre determinanti principali della competitività individuate dal framework¹. La prima riguarda lo stato di sviluppo dei cluster. Per osservarla, il report si avvale del Cluster Mapping sviluppato nell'ambito di Italia Compete, che rende disponibile la prima mappatura sistematica dei cluster regionali e provinciali in Italia. Lo strumento consente di leggere le specializzazioni produttive sia per territorio sia per settore, di osservarne l'evoluzione attraverso serie storiche, di scaricare dataset e di costruire cluster personalizzati in funzione delle esigenze di analisi. La mappatura permette così di monitorare, su base decennale, lo stato delle specializzazioni industriali italiane, individuando le attività economiche che si concentrano nei diversi territori, le specializzazioni emergenti, le traiettorie di rafforzamento o indebolimento dei cluster tradizionali e le relazioni che nel tempo si ridefiniscono tra settori e luoghi. La metodologia si ispira all'algoritmo di cluster sviluppato

¹ Per maggiori dettagli sulle metodologie adottate nei diversi livelli di analisi e nei singoli progetti, si rimanda al portale www.italiacompete.it.

presso Harvard Business School (Delgado, Porter e Stern, 2014; Delgado, Porter e Stern, 2016), che identifica gruppi di attività economiche tra loro strettamente correlate sulla base di misure di prossimità interindustriale a livello nazionale e territoriale. Applicato alle serie disponibili nel Registro ASIA Unità Locali di Istat e al database AIDA-Bureau van Dijk, l'approccio ha consentito di individuare 51 traded cluster e 16 local cluster. Per misurare la presenza dei cluster nelle regioni e nelle province viene, inoltre, utilizzata una misura sintetica di specializzazione economica, che consente di valutare la concentrazione relativa di ciascun cluster in uno specifico territorio.

La seconda determinante riguarda la qualità dell'ecosistema imprenditoriale. Essa viene osservata attraverso l'Indice di Fermento Imprenditoriale, sviluppato a partire dal Surge Ecosystems Index e dalle più recenti metodologie di misurazione internazionali (Isenberg, 2010; Stam, 2015; Belfanti, Riva e Alberti, 2025), che propone una lettura dinamica e prospettica degli ecosistemi imprenditoriali locali. L'indice è costruito su sei dimensioni: capacità innovativa, fluidità del capitale, sviluppo delle competenze e attrazione dei talenti, apertura ai mercati, cultura imprenditoriale e visibilità. La sua finalità è individuare i segnali di accelerazione degli ecosistemi imprenditoriali provinciali, spostando l'attenzione da una fotografia statica delle condizioni esistenti alla traiettoria evolutiva dei territori e alla loro capacità di generare nuova imprenditorialità ad alto potenziale.

La terza determinante riguarda la capacità strategica e operativa delle imprese. Questa dimensione viene osservata attraverso la sofisticazione dei modelli di business, operativizzata attraverso la servitizzazione, intesa come grado di integrazione dei servizi nelle attività manifatturiere e stimata a partire dalle tavole input-output regionali. Coerentemente con il framework, queste tre determinanti vengono messe in relazione con i processi di innovazione e produttività. L'innovazione è osservata attraverso una pluralità di fonti e misure, tra cui dati Eurostat, dati brevettuali PATSTAT e nostre elaborazioni sulle traiettorie della green innovation. In particolare, l'analisi brevettuale consente di distinguere la specializzazione tecnologica già osservabile dalla capacità potenziale dei cluster di orientarsi verso tecnologie ambientali, utilizzando indicatori di vantaggio tecnologico rivelato e misure prospettiche di readiness alla transizione verde (Balassa, 1965; OECD, 2018; Zachmann e Roth, 2018; Bergamini e Zachmann, 2021).

Gli esiti della competitività sono analizzati lungo due dimensioni. La prima è lo sviluppo economico, osservato attraverso il PIL pro capite, con confronti a scala internazionale, regionale e provinciale. La seconda è il progresso sociale, misurato attraverso il Social Progress Index, sviluppato dal

Social Progress Imperative. Nel contesto italiano, l'Institute for Entrepreneurship and Competitiveness della LIUC – Università Cattaneo, partner italiano del Social Progress Imperative per lo sviluppo del Social Progress Index a scala provinciale, pubblica ogni anno la classifica completa delle 107 province italiane. Il Social Progress Index consente così di monitorare in modo continuativo e geograficamente granulare la qualità della vita nei territori, coerentemente con una lettura della prosperità che supera la sola dimensione economica dello sviluppo (Stiglitz, Sen e Fitoussi, 2009; Stiglitz, Fitoussi e Durand, 2018).

Le fonti utilizzate sono dunque molteplici e includono database nazionali, europei e internazionali, tra cui Istat, Eurostat, PATSTAT, banche dati sul commercio estero, tavole input-output regionali, dati brevettuali e indicatori proprietari sviluppati nell'ambito di Italia Compete. La pluralità delle fonti risponde alla natura stessa del framework, che richiede di osservare la competitività come processo articolato, nel quale condizioni di contesto, capacità competitive, innovazione, produttività e prosperità devono essere lette congiuntamente.

Le diverse basi informative vengono interpretate secondo tre criteri generali. Il primo è la comparabilità, che consente di confrontare assetti territoriali e dinamiche evolutive nel tempo, evitando letture episodiche. Il secondo è la rilevanza strategica, che orienta la selezione degli indicatori verso le dimensioni effettivamente connesse alla competitività territoriale. Il terzo è l'azionabilità, che privilegia evidenze capaci di rendere più leggibili le priorità di intervento. In questa prospettiva, il report non propone una ricognizione meramente statistica, ma una lettura orientata all'azione, pensata per sostenere il confronto pubblico e l'elaborazione di strategie di sviluppo più consapevoli.

Sezione I

La competitività italiana



Il profilo competitivo del Paese

Mai come ora l'Italia ha necessità di riflettere profondamente sulla propria competitività e sul proprio futuro. Necessità che si manifesta sia a livello nazionale sia a livello territoriale, e che nasce dalla consapevolezza di quanto il contesto in cui le imprese italiane si trovano ad operare si sia fatto più difficile, più instabile e più selettivo. Per capire dove siamo, però, occorre prima capire da dove veniamo – perché molte delle fragilità strutturali che oggi vincolano il Paese non sono il prodotto degli ultimi anni, ma l'esito di una traiettoria lunga, segnata da scelte, trasformazioni e occasioni mancate che si sedimentano nel tempo.

L'evoluzione competitiva italiana: una traiettoria in tre tempi



La traiettoria competitiva italiana prende avvio da una trasformazione straordinaria. Tra la fine degli anni Quaranta e i primi anni Settanta, l'Italia attraversa una delle fasi di sviluppo più rapide del dopoguerra europeo, passando da paese prevalentemente agricolo a quinta potenza industriale del mondo, con tassi di crescita che per un decennio superano il 6% annuo. Il miracolo economico nasce dalla combinazione di energie imprenditoriali diffuse, lavoro abbondante, una lira mantenuta competitiva e una domanda interna e internazionale in forte espansione. È in questa fase che prende forma la struttura produttiva che ancora oggi caratterizza il Paese: un tessuto di piccole e medie imprese concentrate in distretti specializzati, capace di esportare qualità manifatturiera in tutto il mondo. Un modello originale, spesso imitato, mai del tutto replicato.

Negli anni Settanta, la corsa rallenta senza interrompere la costruzione del modello produttivo italiano. Gli shock petroliferi, l'inflazione, la conflittualità industriale e l'espansione del debito pubblico mettono sotto pressione il sistema; al

tempo stesso, la struttura produttiva si riorganizza. Le grandi fabbriche verticalizzate cedono spazio a filiere più flessibili, la “terza Italia” consolida il proprio modello distrettuale e il Paese affina la capacità di competere attraverso qualità, differenziazione e prossimità al cliente. La svalutazione competitiva della lira diventa tuttavia, in questa fase, un ammortizzatore sistemico: consente alle imprese di recuperare competitività di prezzo ogni volta che la produttività non avanza abbastanza, posticipando la pressione a innovare e a crescere dimensionalmente.

Il passaggio più critico si apre negli anni Novanta, quando l’ingresso nell’euro – preceduto dalla crisi valutaria del 1992 e da un aggiustamento fiscale molto severo – chiude definitivamente la stagione della svalutazione competitiva. L’Italia entra nella moneta unica con una struttura produttiva che si era sostenuta anche su quella leva, senza averla ancora sostituita con un’alternativa altrettanto potente. La sfida avrebbe richiesto un rafforzamento deciso della produttività, dell’innovazione e della dimensione d’impresa; la risposta del sistema fu invece parziale e disomogenea. Nei primi anni Duemila, l’ingresso della Cina nei mercati globali colpisce con forza proprio le specializzazioni italiane più esposte alla concorrenza di costo – tessile, abbigliamento, calzature, prodotti di consumo standardizzati – accelerando una selezione che il sistema non era pienamente attrezzato ad affrontare. Da allora, il divario di crescita rispetto alle altre grandi economie europee diventa strutturale: tra il 2000 e il 2024 il PIL italiano è cresciuto in termini reali del 9,3%, contro il 45,8% della Spagna, il 33,4% della Francia e il 27,7% della Germania (Dati Istat, 2025).

Le due recessioni del 2008-2009 e del 2011-2013 rendono questa fragilità ancora più profonda. La crisi finanziaria globale prima e la crisi del debito sovrano poi costringono l’Italia a un lungo ciclo di aggiustamento, comprimendo investimenti pubblici e privati, rallentando ulteriormente la produttività e lasciando cicatrici profonde nel mercato del lavoro e nel tessuto imprenditoriale. Il PNRR, avviato nel 2021, mobilita risorse straordinarie per transizione digitale, sostenibilità e riforma istituzionale, configurandosi come il tentativo più ambizioso degli ultimi decenni di invertire questa traiettoria. I risultati sono ancora in larga parte da consolidare, e resta aperta la questione se il Paese riuscirà a trasformare la disponibilità di risorse in cambiamento strutturale durevole, o se anche questa finestra si chiuderà senza aver modificato le basi profonde della competitività.

Sintesi del contesto locale e globale



Sullo sfondo di questa evoluzione, alcuni nodi strutturali restano irrisolti e continuano a definire il perimetro entro cui qualsiasi strategia competitiva deve muoversi.

Sul fronte demografico il quadro che ci restituisce l'Istat è chiaro: l'Italia presenta una struttura della popolazione tra le più anziane d'Europa: al 1° gennaio 2024 l'età mediana era pari a 48,7 anni, il valore più elevato tra i paesi dell'Unione europea. Il tasso di natalità ha toccato livelli storicamente bassi, attestandosi nel 2024 a 6,3 nati per mille residenti, a fronte di 369.944 nascite, quasi 10mila in meno rispetto all'anno precedente. Nello stesso anno la fecondità è scesa a 1,18 figli per donna, confermando la profondità del declino demografico. La popolazione in età attiva si restringe progressivamente: al 1° gennaio 2025 i residenti tra 15 e 64 anni erano 37,3 milioni, pari al 63,4% della popolazione, mentre gli over 65 avevano raggiunto 14,6 milioni, il 24,7% del totale. Secondo le previsioni dell'istituto, entro il 2050 la quota di popolazione in età lavorativa potrebbe scendere al 54,3%, con implicazioni dirette sulla disponibilità di lavoro, sulla sostenibilità del welfare e sulla capacità del Paese di sostenere crescita, produttività e innovazione nel lungo periodo. La mobilità interna continua a svuotare aree periferiche e meridionali a vantaggio delle grandi aree metropolitane del Nord, accentuando squilibri già marcati. Al 1° gennaio 2025 i residenti stranieri sono il 9,2% della popolazione, con un'età media inferiore di circa undici anni rispetto a quella degli italiani: una componente demograficamente attiva che oggi svolge una funzione di compensazione difficilmente sostituibile.

Sul piano macroeconomico, la crescita strutturalmente debole e la pressione sulla finanza pubblica riducono i margini di manovra del sistema nel suo insieme. Nel 2025 il PIL italiano è aumentato in volume dello 0,5%, a fronte di un valore a prezzi correnti pari a 2.258 miliardi di euro; la crescita è stata sostenuta soprattutto dalla domanda interna, con gli investimenti fissi lordi in aumento del 3,5% e i consumi finali nazionali dello 0,9%, mentre il contributo della domanda estera netta è risultato negativo per 0,7 punti percentuali (Dati Istat, 2026a). Sul fronte della finanza pubblica, l'indebitamento netto delle Amministrazioni pubbliche si è attestato al 3,1% del PIL, in miglioramento rispetto al 3,4% del 2024, mentre il saldo primario è tornato positivo, pari allo 0,8% del PIL; tuttavia, la spesa per interessi è rimasta elevata, al 3,9% del PIL, assorbendo risorse che potrebbero altrimenti sostenere investimenti, servizi e politiche di sviluppo (Dati Istat, 2026b). Il debito pubblico ha raggiunto a fine 2025 i 3.095,9 miliardi di euro, pari al 137,1% del PIL, confermando la fragilità del quadro di finanza pubblica e la limitata capacità del Paese di usare la leva fiscale per accompagnare le transizioni produttive, tecnologiche e sociali (Dati Istat, 2026b; Banca d'Italia, 2026). Un paese che cresce poco fa-

tica a sostenere investimenti, servizi e coesione sociale, e accumula nel tempo un ritardo che ogni anno diventa più oneroso da colmare.

La qualità delle istituzioni e della governance pesa in modo altrettanto diretto sulla competitività. I ritardi storici nella velocità della giustizia civile, nell'efficienza della pubblica amministrazione e nella qualità della regolazione si traducono in costi concreti per le imprese: tempi incerti, oneri burocratici, instabilità normativa e minore prevedibilità delle decisioni. Sul fronte della giustizia, il quadro mostra segnali di miglioramento, ma resta critico: nel 2023 il disposition time (durata) dei procedimenti civili e commerciali si è ridotto in tutti e tre i gradi di giudizio, arrivando a 511 giorni in primo grado, 703 in secondo e 1.003 in terzo, ma l'Italia continua a registrare le durate più elevate nell'Unione europea, con circa sei anni necessari per la risoluzione complessiva dei casi civili e commerciali lungo i diversi gradi di giudizio (Dati Commissione europea, 2025). Nello stesso anno, lo Stato ha pagato oltre 88 milioni di euro in indennizzi per l'eccessiva durata dei procedimenti, segnalando come l'inefficienza della giustizia non rappresenti soltanto un problema amministrativo, ma anche un costo economico diretto per il sistema (Dati Commissione europea, 2025). Il PNRR ha posto obiettivi espliciti di riduzione dei tempi, pari al 40% nel civile e al 25% nel penale entro giugno 2026 rispetto ai valori del 2019, e il Ministero della Giustizia segnala il raggiungimento dell'obiettivo intermedio di smaltimento dell'arretrato civile al 31 dicembre 2024; tuttavia, la capacità di trasformare questi avanzamenti in un miglioramento stabile della prevedibilità del sistema resta una condizione decisiva per la competitività del Paese (Dati Ministero della Giustizia, 2025). Anche gli indicatori internazionali restituiscono una posizione intermedia: nei Worldwide Governance Indicators, l'Italia si colloca nel 2023 al 70,3° percentile per government effectiveness e al 72,6° percentile per regulatory quality, valori coerenti con un sistema istituzionale avanzato ma ancora distante dalle economie europee più performanti sul piano dell'efficienza amministrativa e della qualità regolatoria (Dati World Bank, 2024).

Anche i valori e le norme sociali plasmano silenziosamente la qualità dell'ecosistema competitivo. La fiducia istituzionale e interpersonale, la propensione alla cooperazione, la densità delle reti associative e la disponibilità a partecipare alla vita collettiva incidono sulla capacità di costruire vantaggi condivisi e di sostenere nel tempo strategie territoriali comuni. L'Italia presenta una dotazione di capitale sociale fragile e disomogenea. Nel 2024 solo il 22,5% delle persone di 14 anni e più ritiene che la maggior parte delle persone sia degna di fiducia; la partecipazione sociale si attesta al 28,9%, mentre l'8,4% dichiara di aver svolto attività gratuita per associazioni o gruppi di volontariato (Dati Istat-BES,

2025). Il divario territoriale resta marcato: la fiducia generalizzata raggiunge il 24,9% nel Nord, scende al 22,6% nel Centro e al 19,0% nel Mezzogiorno; la partecipazione sociale passa dal 33,2% del Nord-est al 23,8% del Mezzogiorno, mentre il volontariato è pari all'11,4% nel Nord-est e al 5,6% nel Mezzogiorno (Dati Istat-BES, 2025). Anche a livello regionale emergono differenze rilevanti: il Trentino-Alto Adige/Südtirol mostra livelli particolarmente elevati di fiducia generalizzata, pari al 35,3%, con valori ancora più alti nelle Province autonome di Bolzano/Bozen e Trento, mentre la Sicilia si colloca al 15,7% e diverse regioni meridionali restano sotto o intorno al 20% (Dati Istat-BES, 2025). Questa evidenza assume rilievo anche nel confronto europeo. Le elaborazioni Inapp su dati European Social Survey collocano l'Italia tra i Paesi con livelli più bassi di fiducia interpersonale: il 64,6% degli uomini e il 63,5% delle donne si collocano nella fascia bassa della scala di fiducia, mentre solo circa l'8% esprime livelli elevati (Dati Inapp, 2025). In termini competitivi, ciò segnala una fragilità che non riguarda soltanto la sfera sociale, ma anche la capacità dei territori di coordinare attori diversi, costruire coalizioni credibili, condividere informazioni e sostenere processi collettivi di innovazione. Dove il capitale sociale è più denso, le relazioni tra imprese, istituzioni, università e corpi intermedi possono diventare infrastrutture immateriali della competitività; dove prevalgono sfiducia, frammentazione e bassa partecipazione, anche le strategie più ambiziose rischiano di disperdersi in iniziative isolate, debolmente connesse e difficili da mantenere nel tempo.

Sul fronte globale, la competitività italiana si misura in uno scenario profondamente mutato. I conflitti in Ucraina e in Medio Oriente stanno ridisegnando le forniture energetiche e le rotte commerciali europee; la competizione tecnologica e industriale tra Stati Uniti e Cina ha introdotto logiche di disaccoppiamento che investono filiere, componenti e standard; le tensioni commerciali transatlantiche - riacutizzatesi con il ritorno di politiche protezionistiche - aggiungono incertezza sui mercati di sbocco più consolidati; la corsa al controllo delle materie prime critiche, indispensabili per la transizione energetica e digitale, apre nuovi fronti di competizione geopolitica in cui l'Europa fatica a parlare con una voce sola. Nonostante l'incertezza dello scenario geopolitico e commerciale, la capacità di accesso ai mercati internazionali si è consolidata, portando l'Italia ad essere il quarto paese esportatore al mondo, dietro a Cina, USA e Germania. Nel 2024 le esportazioni italiane di merci hanno raggiunto 623,5 miliardi di euro, in lieve flessione rispetto all'anno precedente, ma ancora superiori di circa il 30% rispetto al 2019, quando si attestavano a 480 miliardi. Nel 2025 l'export è tornato a crescere in valore del 3,3%, contribuendo a un surplus commerciale pari a circa 50,7 miliardi di euro. Nel 2024 il valore dei flussi di investimenti diretti esteri verso l'Italia è diminuito di circa il 24%, pur in un contesto euro-

paese complessivamente debole; allo stesso tempo, l'Italia ha registrato 224 progetti di investimento estero, in crescita del 5% rispetto all'anno precedente, indicando che il Paese conserva asset produttivi e tecnologici attrattivi (Dati Agenzia ICE, 2025).

Demografici, macroeconomici, istituzionali, geopolitici, commercio internazionale: questi fattori di contesto definiscono il campo entro cui la competitività si costruisce o si erode, ma sfuggono alla presa diretta di territori e imprese. Proprio per questo il resto del report si concentra sulle variabili su cui è invece possibile agire – quelle leve che, se attivate con coerenza, possono modificare la traiettoria del Paese indipendentemente dalle condizioni di sfondo.

Sviluppo economico e progresso sociale

La presente sezione analizza i risultati dell'Italia - a livello nazionale, regionale e provinciale - lungo le due dimensioni che il framework adottato in questo report identifica come esiti della competitività territoriale: lo sviluppo economico e il progresso sociale. L'analisi procede per livelli di aggregazione decrescenti, dal posizionamento internazionale alla scala provinciale, e combina una lettura dei livelli raggiunti con una lettura delle traiettorie di cambiamento nel corso dell'ultimo decennio.

Il posizionamento economico internazionale



Incrociando il livello di PIL pro capite a parità di potere d'acquisto del 2024 con il tasso di crescita annuo composto nel periodo 2014-2024, l'Italia si posiziona in prossimità delle principali economie dell'Europa occidentale (Figura 2). Il livello di PIL pro capite si attesta intorno ai 50-55 mila dollari, superiore alla media delle principali economie avanzate ed emergenti - i paesi dell'OCSE, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, e i paesi BRICS (Brasile, Russia, India, Cina e Sudafrica) - ma al di sotto di economie come Germania, Paesi Bassi e Svezia. Sul fronte della crescita, il tasso annuo composto italiano si attesta in linea con la media europea², collocandosi tuttavia significativamente al di sotto di economie che hanno saputo combinare livelli elevati di reddito con dinamiche di crescita sostenute - come i Paesi Bassi e, soprattutto, l'Irlanda - e lontano dai ritmi di crescita delle economie dell'Europa centrale e orientale, che stanno riducendo progressivamente il divario con i paesi più avanzati.

² In tutto il report, con Unione Europea a 27 paesi (EU27) si intende l'insieme degli Stati membri dell'Unione Europea: Austria, Belgio, Bulgaria, Cipro, Croazia, Danimarca, Estonia, Finlandia, Francia, Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Paesi Bassi, Polonia, Portogallo, Repubblica Ceca, Romania, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Svezia e Ungheria.

Il confronto evidenzia come l'Italia presenti un profilo caratterizzato da un livello di sviluppo consolidato ma da una dinamica di crescita strutturalmente contenuta, coerente con il quadro già delineato nella sezione precedente.

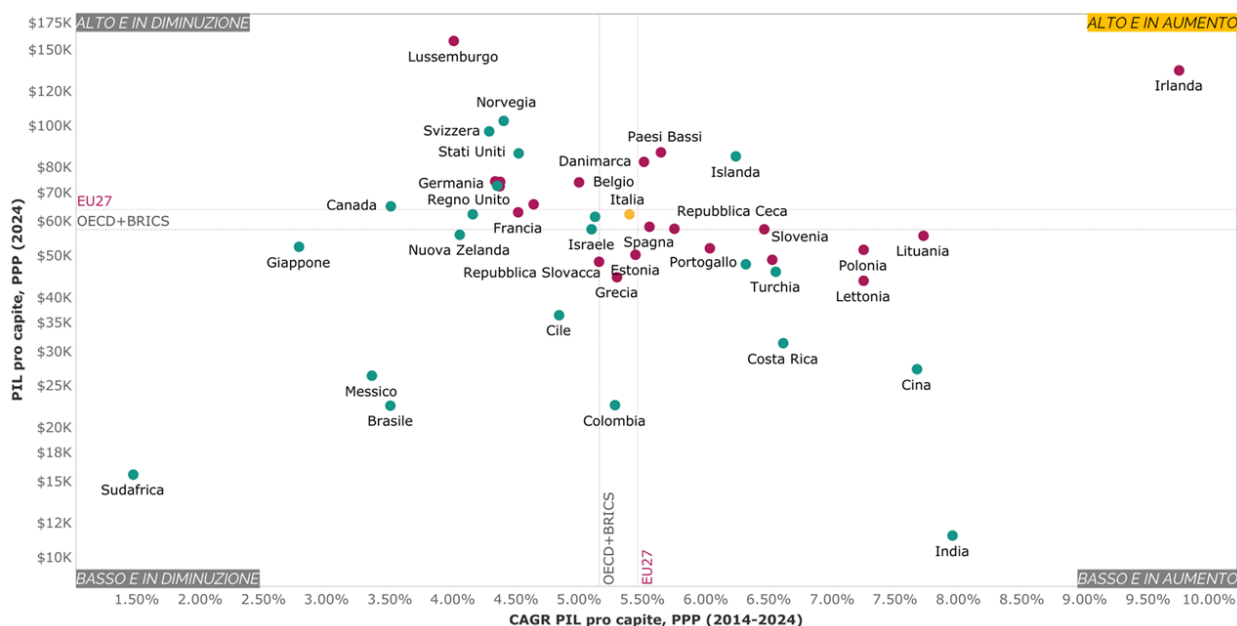


Figura 2. PIL pro capite a parità di potere d'acquisto e tasso annuo composto di crescita del PIL, confronto internazionale, 2014-2024

Fonte: elaborazione degli autori su dati World Bank, 2026

Spostando l'analisi alla scala regionale (Figura 3), il profilo del Paese si articola in modo più netto. La Provincia Autonoma di Bolzano e la Lombardia si collocano su livelli di PIL pro capite superiori alla media europea; le regioni del Mezzogiorno - Calabria, Sicilia, Puglia e Campania tra i casi più evidenti - mostrano valori che non raggiungono il 60% di quelle più avanzate del Nord. Le traiettorie di crescita amplificano questo divario: il Nord-Est e l'Emilia-Romagna si avvicinano o superano la media europea, mentre un gruppo consistente di regioni meridionali si colloca nella parte inferiore della distribuzione sia per livello che per ritmo di espansione. Alla scala provinciale (Figura 4), per il periodo 2013-2023, il quadro si conferma e si arricchisce di dettaglio. Milano emerge come outlier netto per livello assoluto di PIL pro capite; Bolzano combina un valore molto elevato con una crescita nella media; la gran parte delle province italiane si concentra invece in un intervallo relativamente compresso, con variazioni che riflettono le differenze strutturali già visibili su scala regionale.

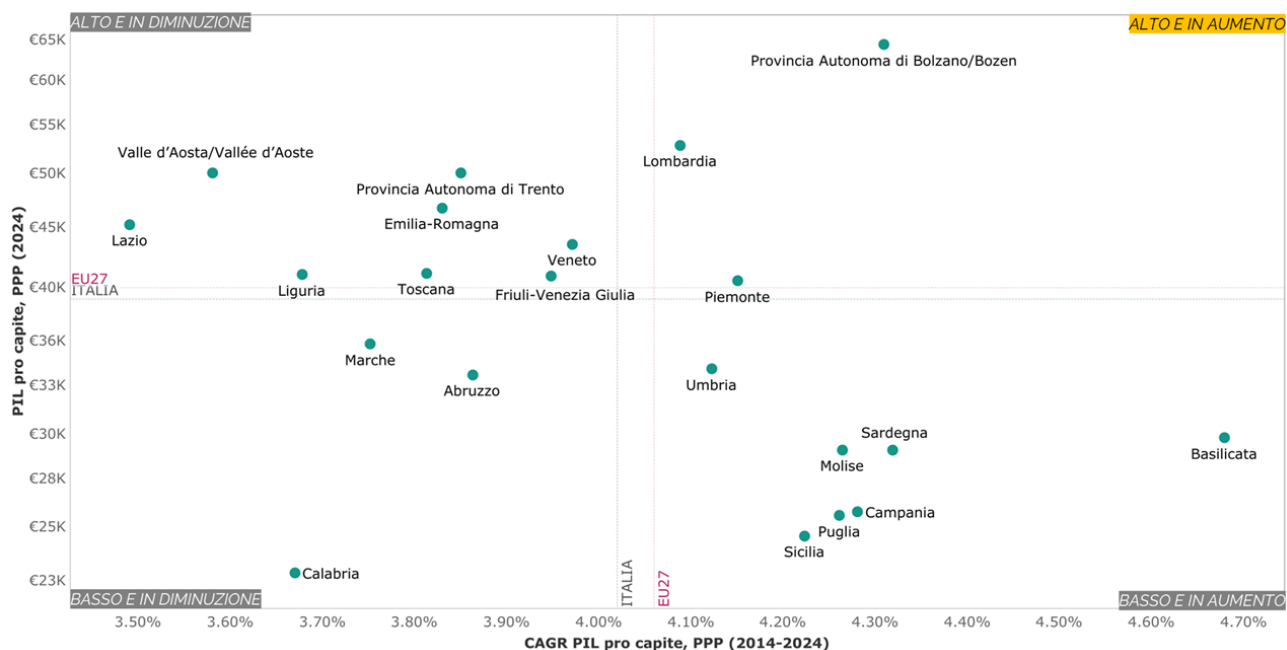


Figura 3. PIL pro capite e dinamica di crescita economica delle regioni italiane nel confronto con la media UE27, 2014-2024

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

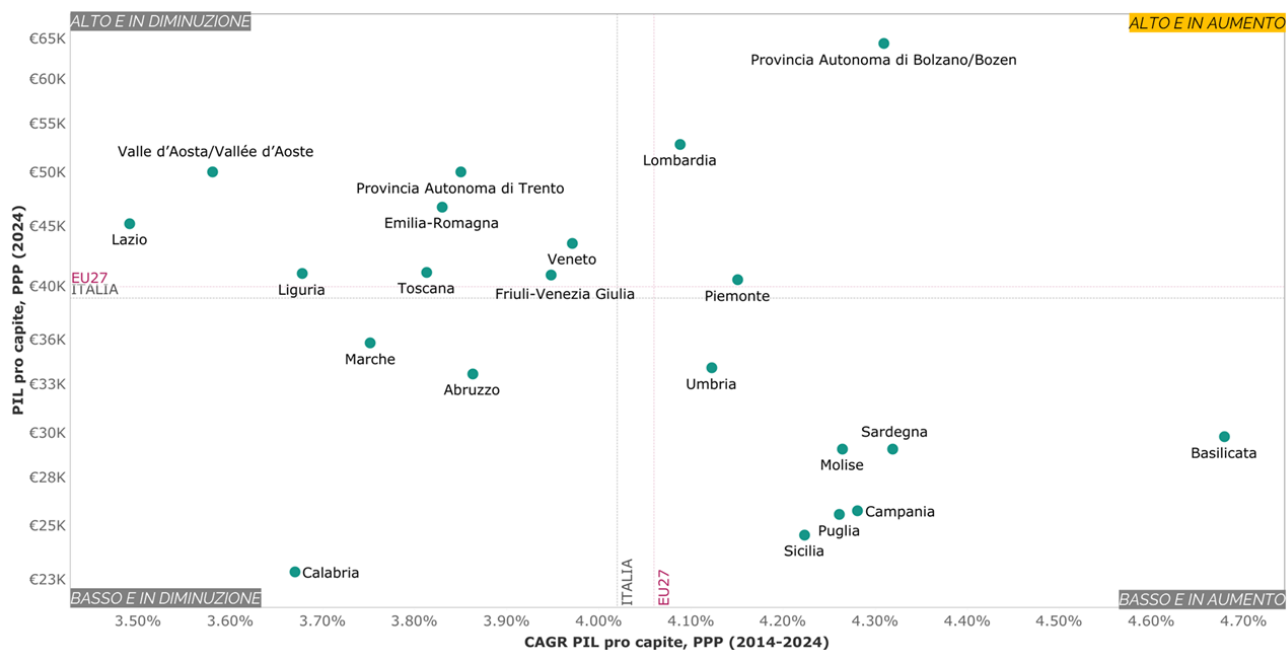


Figure 4. PIL pro capite e dinamica di crescita economica delle province italiane, 2013-2023

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

Nota: le province sono indicate con la relativa sigla; i colori identificano la macroarea geografica di appartenenza.

Il posizionamento dell'Italia nel progresso sociale globale



Sul versante del progresso sociale il posizionamento internazionale dell'Italia risulta superiore alla media mondiale, ma distante dai sistemi di benessere più avanzati (Figura 5). Nella distribuzione globale per tier del Social Progress Index, il Paese si colloca nel secondo o terzo gruppo, in una posizione intermedia tra i paesi del Nord Europa – che continuano a occupare le posizioni di vertice – e le economie emergenti. I punti di forza si concentrano nelle componenti legate ai bisogni fondamentali e alla salute; le aree di debolezza relativa riguardano le opportunità e l'accesso ai diritti, segnalando come il ritardo italiano sia soprattutto un ritardo nella dimensione più avanzata del progresso sociale.

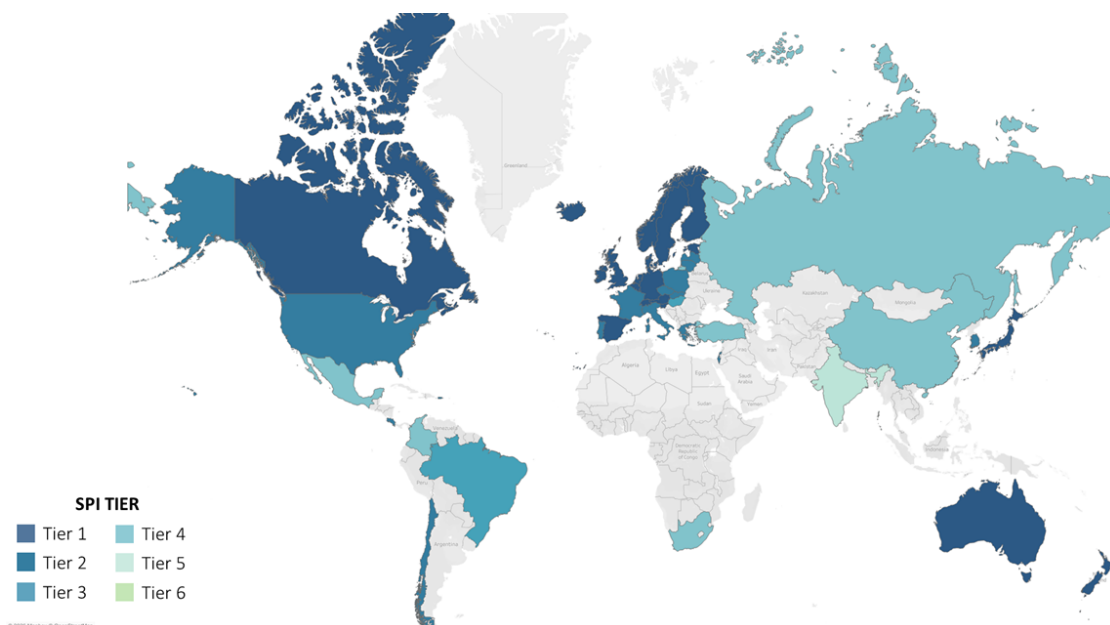


Figura 5. Posizionamento dell'Italia nel Social Progress Index nel confronto internazionale, 2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Social Progress Imperative, 2026

La dimensione dinamica offre un quadro più articolato (Figura 6). Nel decennio 2015-2025 il confronto internazionale rivela traiettorie divergenti: molte economie dell'Europa centro-orientale e dell'Asia mostrano miglioramenti significativi nello score del Social Progress Index, riducendo il divario con i paesi più avanzati, mentre alcuni paesi ad alto reddito – tra cui gli Stati Uniti – registrano un arretramento. L'Italia si posiziona su un avanzamento moderato ma positivo, che testimonia un progresso reale anche in un decennio segnato da cicli recessivi e da una crescita economica debole. La progressione risulta tuttavia più contenuta rispetto a quella di diversi paesi europei concorrenti, con il rischio concreto di un graduale ampliamento del divario rispetto ai sistemi di benessere più evoluti.

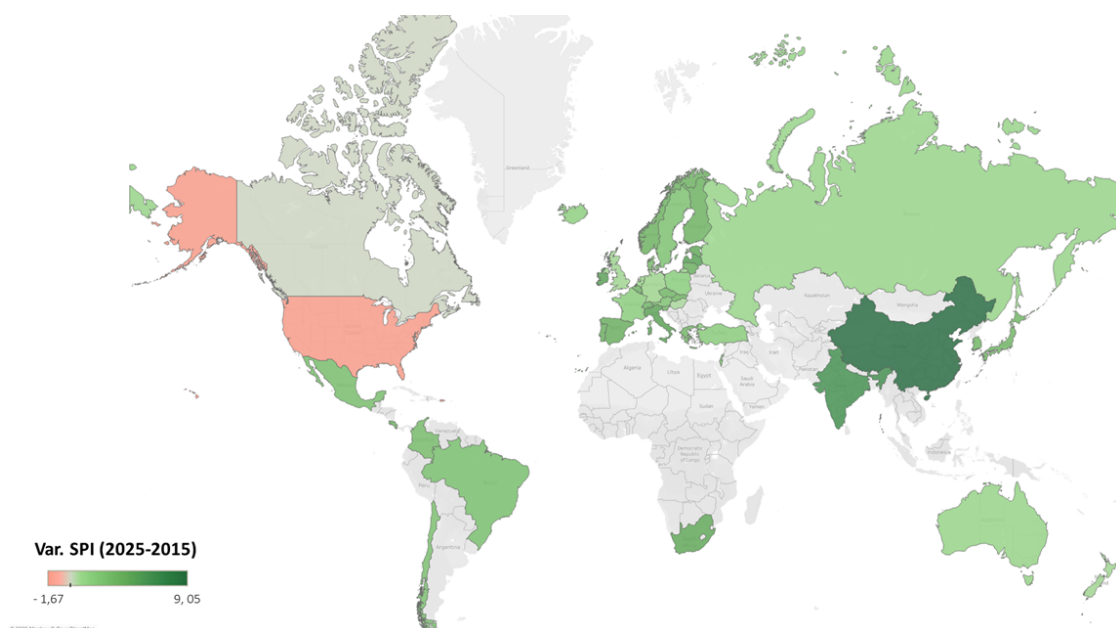


Figura 6. Variazione del Social Progress Index nel confronto internazionale, 2015-2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Social Progress Imperative, 2026

La geografia del progresso sociale in Italia



A livello provinciale, la distribuzione per tier del 2025 disegna una geografia del progresso sociale che segue la linea attesa, ma con importanti eccezioni (Figura 7). Le province di Tier 1 e Tier 2 si concentrano nel Triveneto, in Emilia-Romagna, in Toscana e in alcune province del Centro; tra di esse figurano però anche Ascoli Piceno (Tier 1, 6° posto nella classifica nazionale) e Fermo (Tier 2, 32° posizione), province marchigiane che sopravanzano molti contesti economicamente più ricchi. Le province di Tier 5 e Tier 6 sono prevalentemente localizzate nel Mezzogiorno continentale e in Sicilia, con Crotone che chiude la classifica con uno score di 38,80. Il confronto con la distribuzione del 2015 (Figura 8) rivela una struttura geografica sostanzialmente persistente nel suo impianto complessivo, ma percorsa da dinamiche di mobilità provinciale che segnalano come le traiettorie di progresso sociale non siano predeterminate dalla posizione geografica né dal livello di sviluppo economico del territorio.

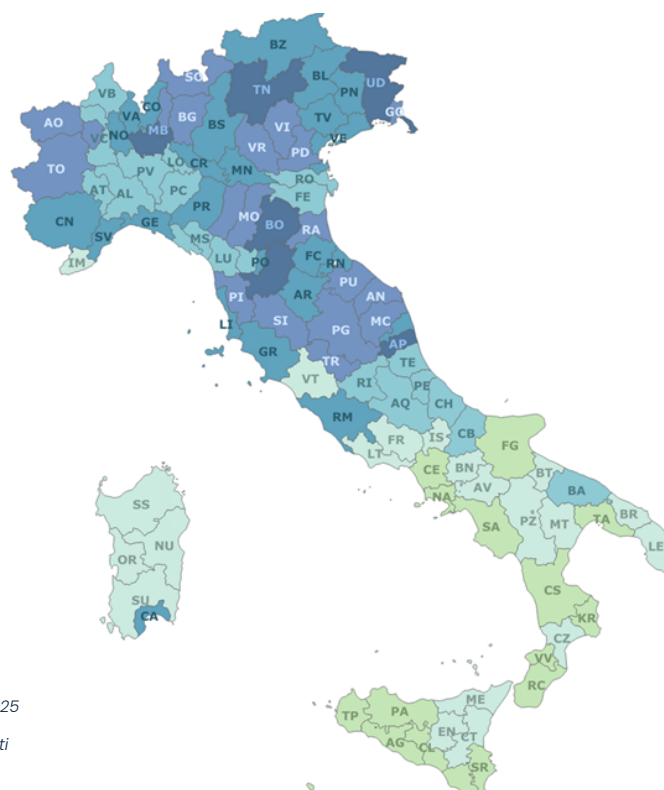


Figura 7. Distribuzione provinciale del Social Progress Index per tier, Italia, 2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete, 2026

Nota: le province sono indicate con la relativa sigla.

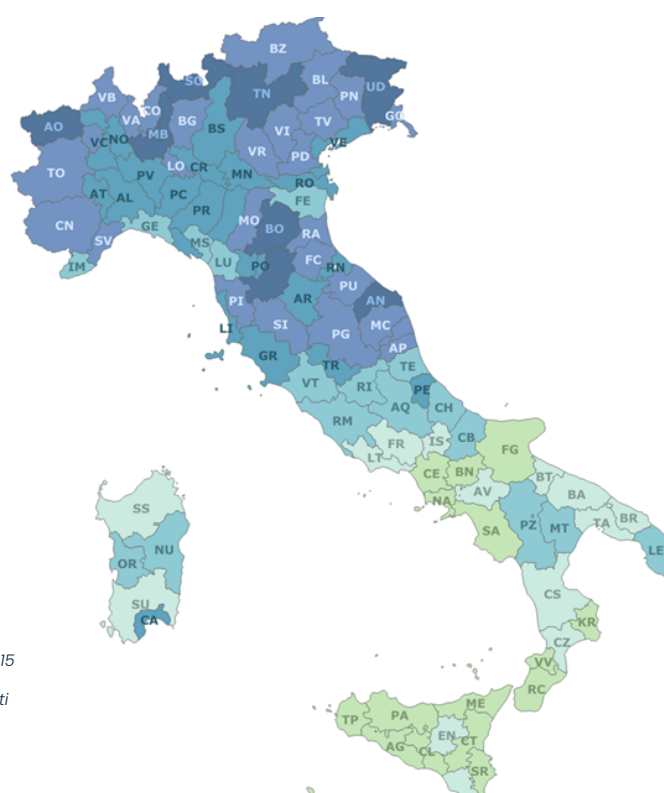
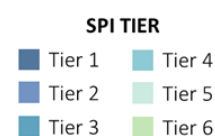
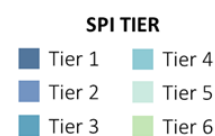


Figura 8. Distribuzione provinciale del Social Progress Index per tier, Italia, 2015

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete, 2026

Nota: le province sono indicate con la relativa sigla.



La variazione di ranking nel decennio 2015-2025 rende esplicita la natura di questa mobilità (Figura 9). Tra i progressi più consistenti si collocano Biella (+25 posizioni), Terni (+20), Ascoli Piceno (+13) e Isernia (+12); tra gli arretramenti più rilevanti, Verbano-Cusio-Ossola ha perso 40 posizioni, scivolando dal 24° al 64° posto, seguita da Pordenone (-32), Parma (-18) e Aosta e Forlì-Cesena (-14 ciascuna). La distribuzione geografica di questi movimenti non segue in modo sistematico l'asse nord-sud: progressi e regressioni si distribuiscono tra aree e fasce di reddito diverse, a conferma che le traiettorie di progresso sociale rispondono in misura significativa a fattori specifici del contesto locale - qualità dell'amministrazione, investimenti nei servizi, composizione demografica, densità del capitale sociale - che operano in modo relativamente autonomo rispetto alla localizzazione geografica e al livello di sviluppo economico del territorio.

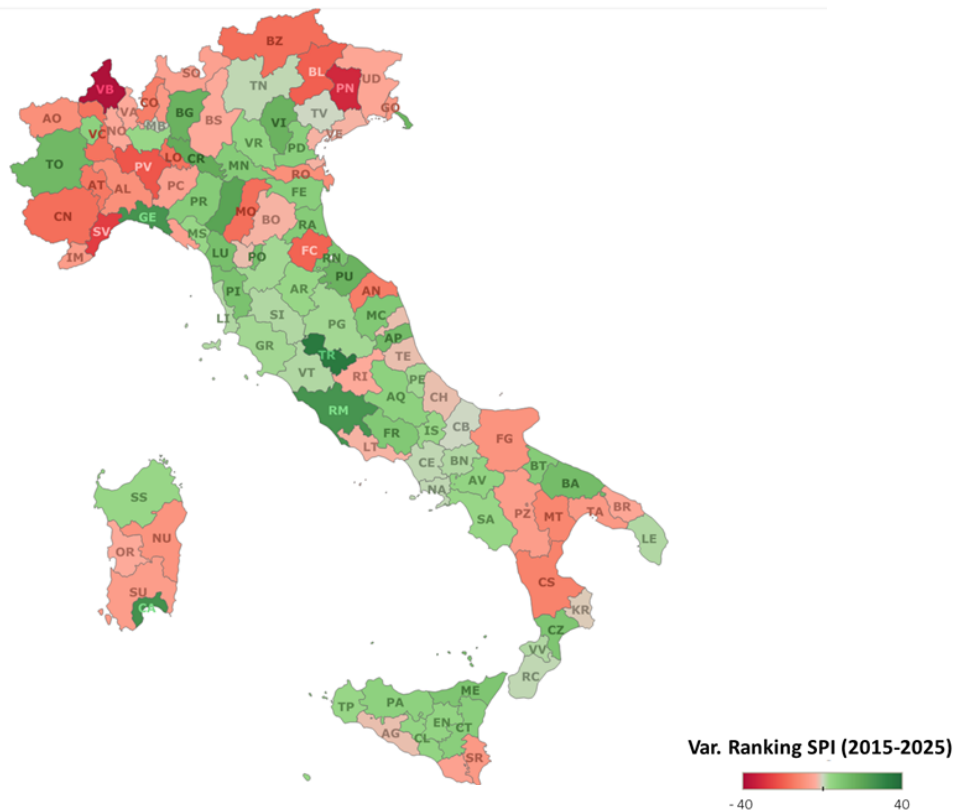


Figure 9. Variazione del ranking provinciale nel Social Progress Index, Italia, 2015-2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete, 2026

Nota: le province sono indicate con la relativa sigla.

Il ranking provinciale per tier



Tra Milano, prima classificata con 64,92 punti, e Crotone, ultima con 38,80, si osserva uno scarto di circa 26 punti, che restituisce in modo immediato l'ampiezza dei divari di progresso sociale nel sistema italiano (Tabella 1). Il Tier 1 comprende otto province, con punteggi compresi tra 64,92, registrato da Milano, e 61,05, registrato da Monza e della Brianza; il Tier 6 raccoglie invece quindici province, con valori compresi tra 44,55, registrato da Trapani, e 38,80, registrato da Crotone. Le frecce di variazione annuale segnalano che, nell'ultimo anno, molte province hanno registrato movimenti in entrambe le direzioni, con una prevalenza di segnali positivi nel Centro-Sud e dinamiche più eterogenee nel Nord.

TIER 1			
Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
1	Milano	64,92	↑
2	Trento	63,64	↓
3	Firenze	62,30	↑
4	Bologna	62,24	→
5	Trieste	62,06	↓
6	Ascoli Piceno	61,93	↑
7	Udine	61,06	→
8	Monza e della Brianza	61,05	→

TIER 2			
Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
9	Biella	60,24	↑
10	Padova	60,16	↓
11	Siena	60,12	↑
12	Lecco	59,65	↑
13	Macerata	59,57	↑
14	Torino	59,48	↑
15	Vicenza	59,45	↑
16	Sondrio	59,30	↓
17	Pesaro e Urbino	58,87	↑
18	Perugia	58,70	↑
19	Aosta	58,67	↓
20	Gorizia	58,55	↑
21	Ancona	58,43	↓
22	Bergamo	58,19	↑
23	Pisa	58,15	↓
24	Verona	58,07	↓
25	Reggio Emilia	57,99	↑
26	Terni	57,96	↓
27	Ravenna	57,90	↓
28	Modena	57,76	↓

TIER 3			
Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
29	Varese	57,54	↓
30	Como	57,52	↓
31	Parma	57,40	↓
32	Fermo	57,38	↑
33	Cagliari	57,33	↓
34	Mantova	57,25	↑
35	Bolzano	57,21	↓
36	Treviso	57,07	↑
37	Genova	57,06	↓
38	Cremona	56,84	↑
39	Prato	56,83	↑
40	Grosseto	56,68	↑
41	Arezzo	56,54	↑
42	Roma	56,50	↓
43	Rimini	56,41	↓
44	Venezia	56,38	↑
45	Forlì-Cesena	56,32	↓
46	Pordenone	56,23	↓
47	Belluno	56,06	↓
48	Livorno	56,02	↑
49	Cuneo	55,90	↑
50	Savona	55,80	↓
51	Brescia	55,67	↓
52	Novara	55,57	↓

Tabella 1. Ranking delle province italiane per Social Progress Index e appartenenza ai tier, 2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete, 2026

TIER 4

Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
53	Lodi	54,99	↓
54	Lucca	54,90	↑
55	Piacenza	54,78	↑
56	Pescara	54,60	↑
57	Ferrara	54,45	↓
58	La Spezia	54,36	↓
59	Asti	54,17	↑
60	Pistoia	54,10	↑
61	Massa Carrara	54,06	↑
62	Pavia	53,72	↑
63	L'Aquila	53,66	↑
64	Verbano-Cusio-Ossola	53,58	↓
65	Alessandria	53,03	—
66	Rieti	52,45	↑
67	Rovigo	52,42	↑
68	Bari	52,27	↑
69	Teramo	52,21	↓
70	Vercelli	52,20	↓
71	Campobasso	51,27	↑
72	Chieti	51,24	↑

TIER 5

Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
73	Viterbo	50,64	↓
74	Frosinone	50,05	↑
75	Isernia	49,90	↑
76	Lecce	49,90	↑
77	Oristano	49,46	↑
78	Sassari	49,35	↓
79	Imperia	48,77	↓
80	Avellino	48,62	↑
81	Barletta-Andria-Trani	48,61	↑
82	Catanzaro	48,48	↑
83	Nuoro	47,66	↓
84	Potenza	47,37	↓
85	Messina	47,27	↑
86	Enna	46,65	↑
87	Sud Sardegna	46,60	↓
88	Matera	46,13	↓
89	Brindisi	45,94	↓
90	Latina	45,91	↓
91	Benevento	45,71	↑
92	Catania	45,57	↑

TIER 6

Rank	Provincia	Score	Var. Annuale
93	Trapani	44,55	↑
94	Ragusa	44,42	↑
95	Palermo	44,20	↓
96	Salerno	43,77	↑
97	Reggio Calabria	43,54	↓
98	Taranto	43,50	↓
99	Cosenza	43,38	↓
100	Caltanissetta	43,24	↑
101	Vibo Valentia	43,12	↓
102	Siracusa	42,47	↓
103	Caserta	41,45	—
104	Agrigento	40,82	—
105	Foggia	40,38	↓
106	Napoli	39,63	—
107	Crotone	38,80	—

La relazione tra sviluppo economico e progresso sociale

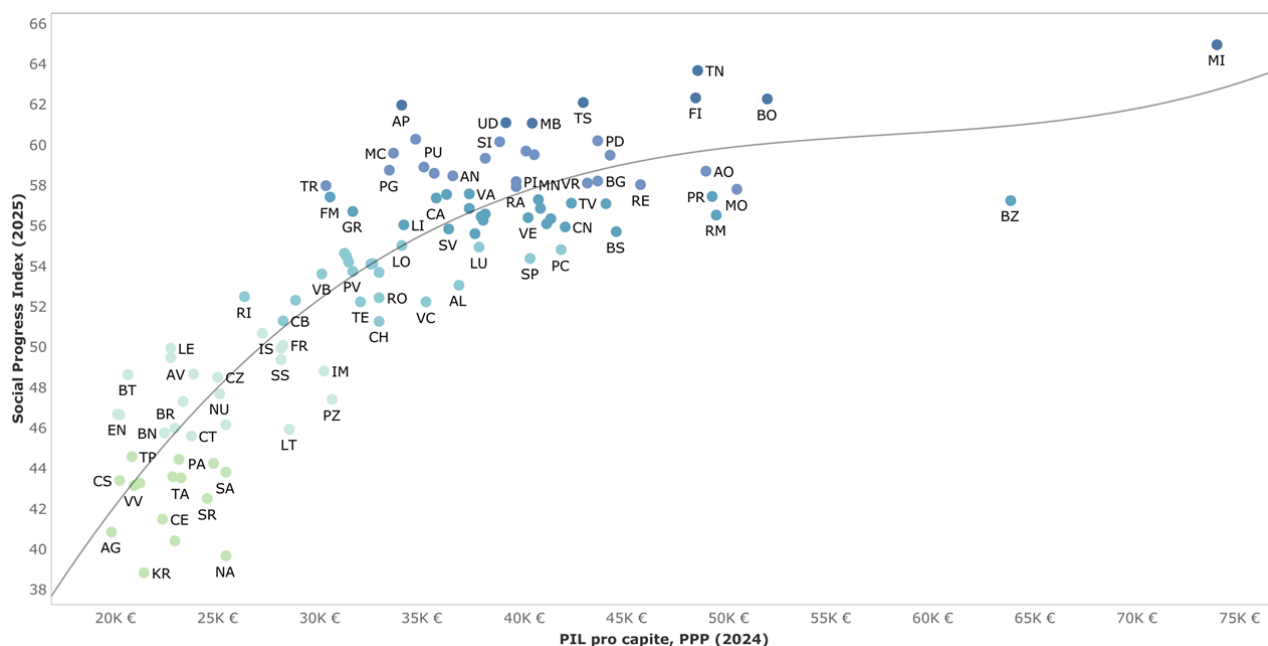


La relazione tra PIL pro capite e Social Progress Index a scala provinciale è positiva, ma con margini di variabilità significativi (Figura 10). Le province con redditi più elevati tendono a registrare punteggi di progresso sociale più alti, in linea con il consolidato nesso tra sviluppo economico e benessere. Milano rappresenta il caso più evidente sul versante economico, emergendo come outlier netto per livello assoluto di PIL pro capite e collocandosi al tempo stesso ai vertici della classifica nazionale del progresso sociale. La dispersione attorno a questa tendenza centrale è tuttavia significativa e merita attenzione analitica. Alcune province nella fascia intermedia di reddito mostrano infatti punteggi di Social Progress Index superiori a quanto la loro posizione economica lascerebbe attendersi: è il caso, ad esempio, di Ascoli Piceno e Fermo, che nel 2025 si collocano rispettivamente nel Tier 1 e nel Tier 2 del progresso sociale, sopravanzando molti contesti economicamente più ricchi. Altre province, pur inserite in aree relativamente solide del Paese, mostrano invece performance meno brillanti o traiettorie di arretramento, suggerendo che la disponibilità di risorse economiche non si traduce automaticamente in benessere diffuso: i casi di Parma, Pordenone e Verbano-Cusio-Ossola, che nel decennio hanno perso posizioni rilevanti nella graduatoria del Social Progress Index, vanno letti anche in questa prospettiva. Questa variabilità ha una rilevanza analitica diretta: lo sviluppo economico è condizione necessaria ma non sufficiente per il progresso sociale, e la capacità di un territorio di convertire la crescita in benessere diffuso costituisce una dimensione autonoma della competitività territoriale che richiede monitoraggio specifico e continuativo.

Figura 10. Relazione tra PIL pro capite e Social Progress Index nelle province italiane

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete, 2026

Nota: le province sono indicate con la relativa sigla.



Le determinanti della competitività

La produttività



Nel framework adottato in questo report, la produttività è il meccanismo attraverso cui la capacità competitiva di un territorio si converte in prosperità sostenibile e diffusa. La competitività non dipende dalla sola capacità di produrre, ma dalla capacità di generare valore in modo progressivamente più efficiente, valorizzando meglio il lavoro e indirizzando le risorse verso attività più qualificate.

Il confronto per province tra livello di produttività per occupato nel 2023 e dinamica di crescita nel periodo 2015-2023 (Figura 11) colloca l'Italia al di sotto della media dei paesi dell'Unione Europea sia per livello che per tasso di crescita. La distribuzione interna è fortemente polarizzata. Milano si distingue come outlier assoluto con valori intorno ai 110 mila euro per occupato; Bolzano combina livelli molto elevati con una delle crescite più sostenute del sistema, posizionandosi nel quadrante alto e in aumento. La gran parte delle province meridionali si concentra nella fascia inferiore, con livelli e dinamiche che riflettono la struttura produttiva più frammentata di quei territori. A questo si aggiunge una seconda fragilità strutturale, quella della partecipazione al lavoro (Figura 12). L'Italia si colloca significativamente al di sotto della media europea anche per quota di popolazione in età attiva effettivamente occupata, con alcune province del Mezzogiorno che scendono sotto il 30%. Una bassa partecipazione riduce la base sulla quale la produttività aggregata può crescere, comprimendo il potenziale competitivo del territorio nel suo insieme. Il dato sulle retribuzioni orarie completa la diagnosi (Figura 13). Il livello retributivo medio italiano si attesta intorno ai 25 euro l'ora nel 2023, al di sotto della media europea di 28 euro, con una dinamica di crescita nel decennio 2013-2023 inferiore a un punto percentuale in quasi tutte le regioni e nettamente al di sotto del ritmo europeo. Solo Bolzano e Lombardia superano la media europea per livello retributivo; le regioni del Sud si attestano tra i 20 e i 22 euro, con crescite molto contenute. Le basse retribuzioni non sono soltanto un sintomo del problema di produttività, ma ne costituiscono anche una causa. Esse comprimono la domanda interna, riducono l'incentivo individuale a investire nello sviluppo delle competenze e attenuano la pressione sui sistemi produttivi locali a migliorare la propria efficienza, alimentando così un circolo vizioso difficile da spezzare.

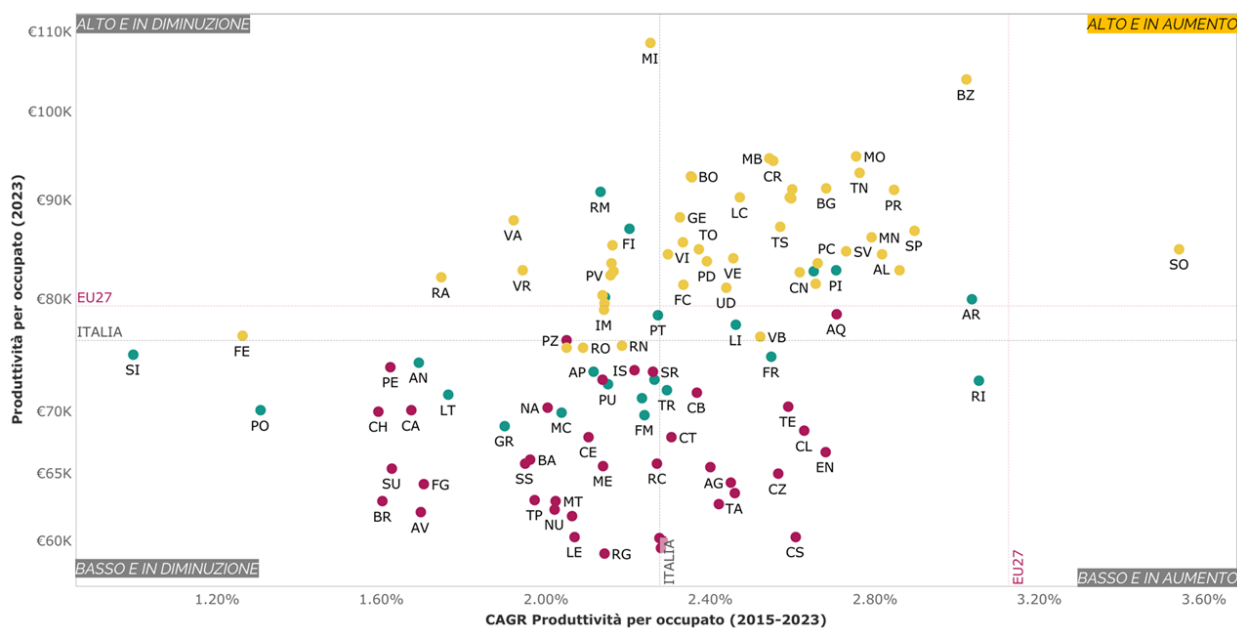


Figura 11. Produttività per occupato e dinamica di crescita della produttività nelle province italiane, 2015–2023

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

Nota: le province sono indicate con la relativa sigla; i colori identificano la macroarea geografica di appartenenza.

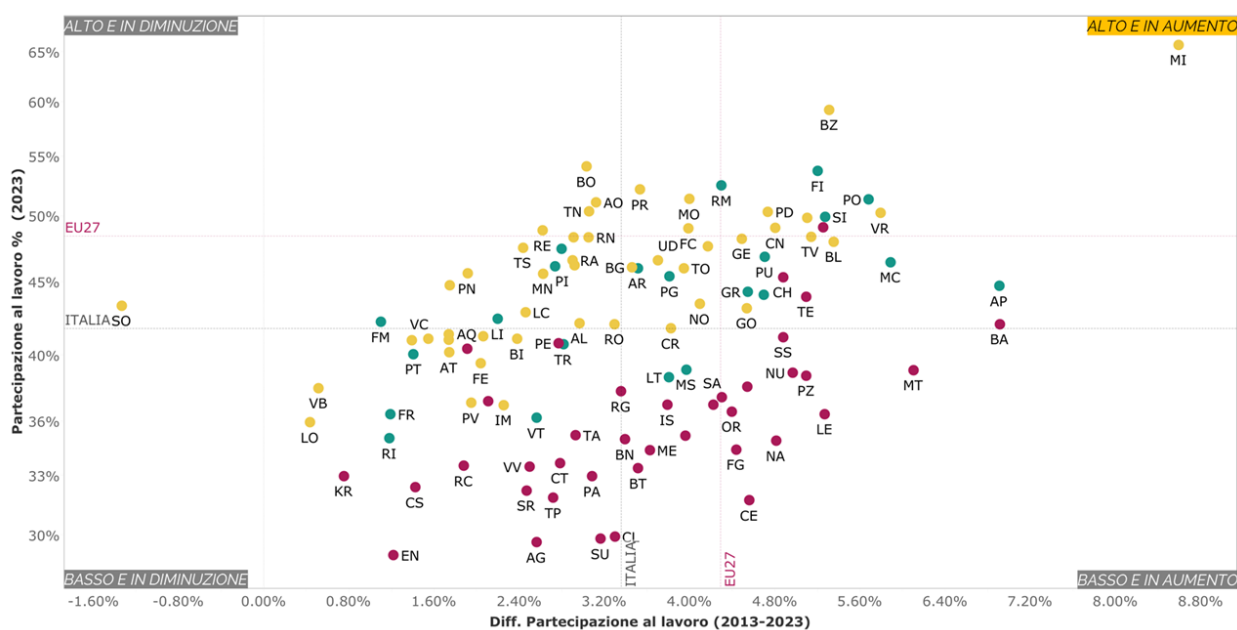


Figura 12. Tasso di occupazione della popolazione in età lavorativa nelle province italiane, 2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

Nota: le province sono indicate con la relativa sigla; i colori identificano la macroarea geografica di appartenenza.

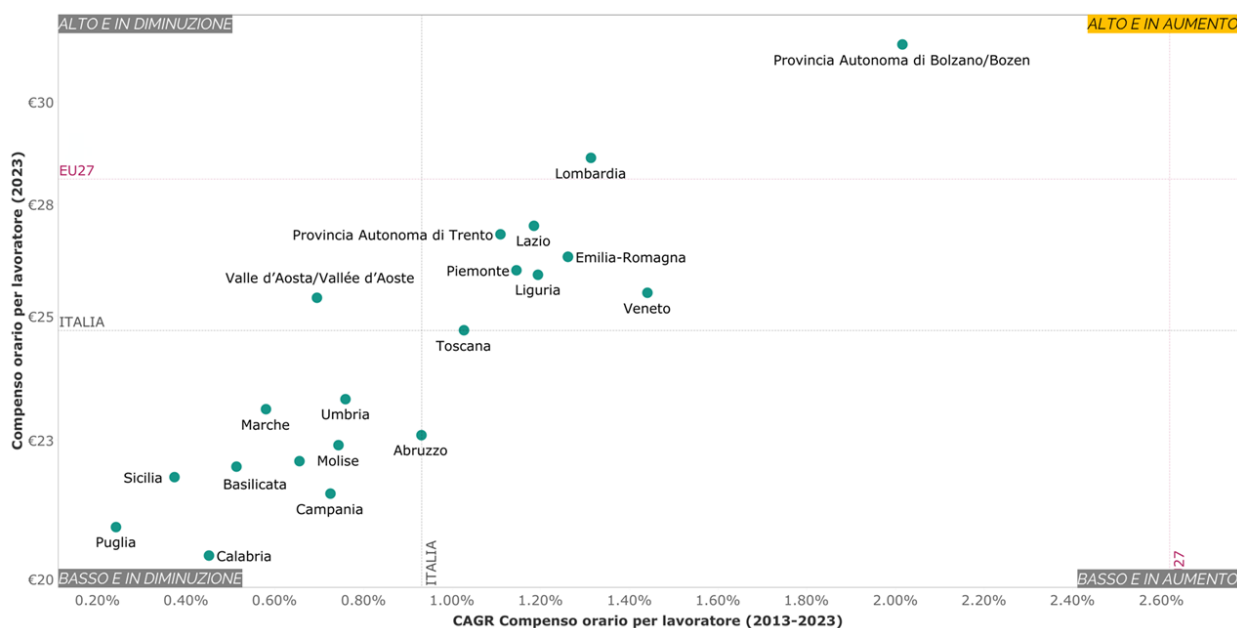


Figura 13. Retribuzione oraria media e dinamica di crescita delle retribuzioni, Italia e regioni, 2013–2023

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

Dietro il profilo complessivo della produttività si trovano le radici strutturali del problema, ossia ampie fasce di potenziale produttivo sistematicamente inutilizzato. La lettura congiunta degli indicatori di disoccupazione, di partecipazione femminile e giovanile e della quota di giovani fuori da occupazione, istruzione e formazione – i cosiddetti NEET, acronimo dell'espressione inglese Not in Education, Employment or Training – disegna una mappa di esclusione dal mercato del lavoro che pesa direttamente sulla capacità del Paese di accrescere la propria produttività nel tempo. Il tasso di disoccupazione complessivo (Figura 14) si colloca nel 2025 al di sotto della media europea per il Paese nel suo insieme, segnale di un miglioramento reale nell'ultimo decennio, ma con divari regionali di grande ampiezza. Calabria, Campania, Sicilia e Puglia superano il 9-10%, mentre le province autonome di Bolzano e Trento registrano tassi intorno all'1,5-2%. Il divario di genere nella disoccupazione (Figura 15) aggiunge un livello ulteriore di analisi: l'Italia si colloca sopra la media europea, con differenze significative tra regioni e con alcune aree settentrionali che mostrano gap rilevanti accanto a quelle meridionali. La disoccupazione giovanile (Figura 16) conferma il miglioramento generalizzato del decennio, ma con livelli ancora molto elevati nel Mezzogiorno e con un divario di genere tra i giovani (Figura 17) che in alcune regioni segnala dinamiche di allargamento piuttosto che di riduzione. Il dato strutturalmente più preoccupante è rappresentato dalla quota di NEET (Figura 18). L'Italia si colloca al di sopra della media europea, con Calabria e Sicilia che superano il 20% e Campania e Puglia oltre il 17%, mentre le province autonome del Nord-Est si avvicinano ai livelli europei migliori. Il divario di genere nella quota NEET (Figura 19) rivela come questa esclusione ricada in modo sproporzionato sulle giovani donne: l'Italia supera la media europea anche su questa dimensione e alcune

regioni meridionali mostrano un andamento in peggioramento nell'ultimo decennio, in controtendenza rispetto al miglioramento complessivo registrato.

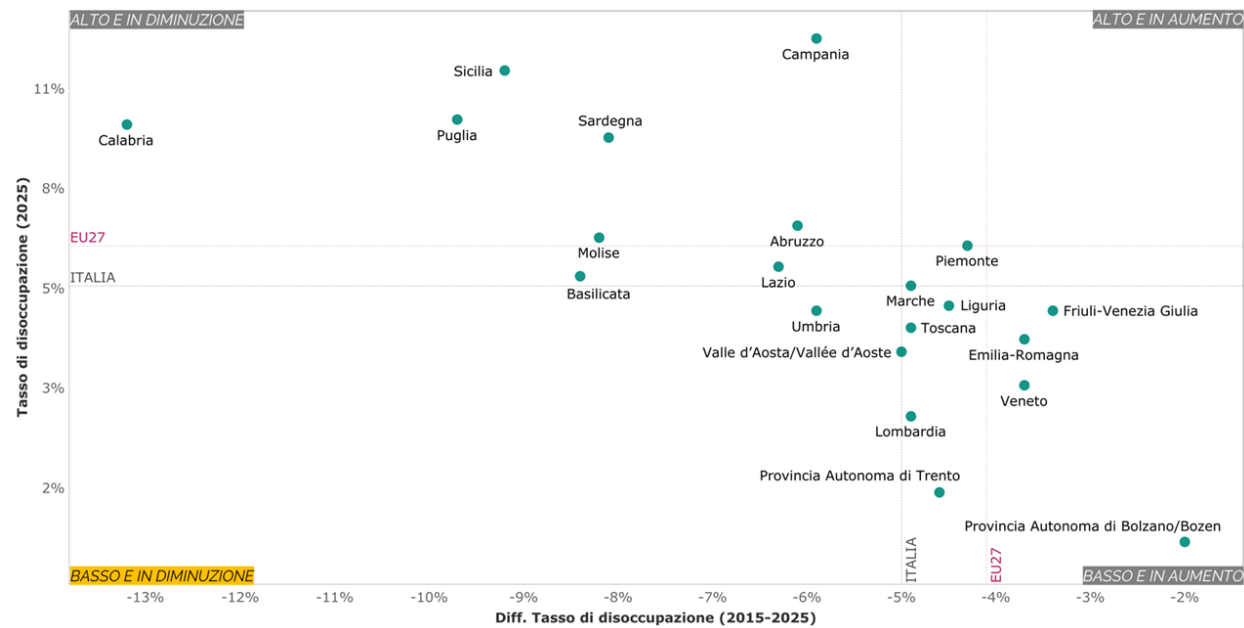


Figura 14. Tasso di disoccupazione nelle regioni italiane, 2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

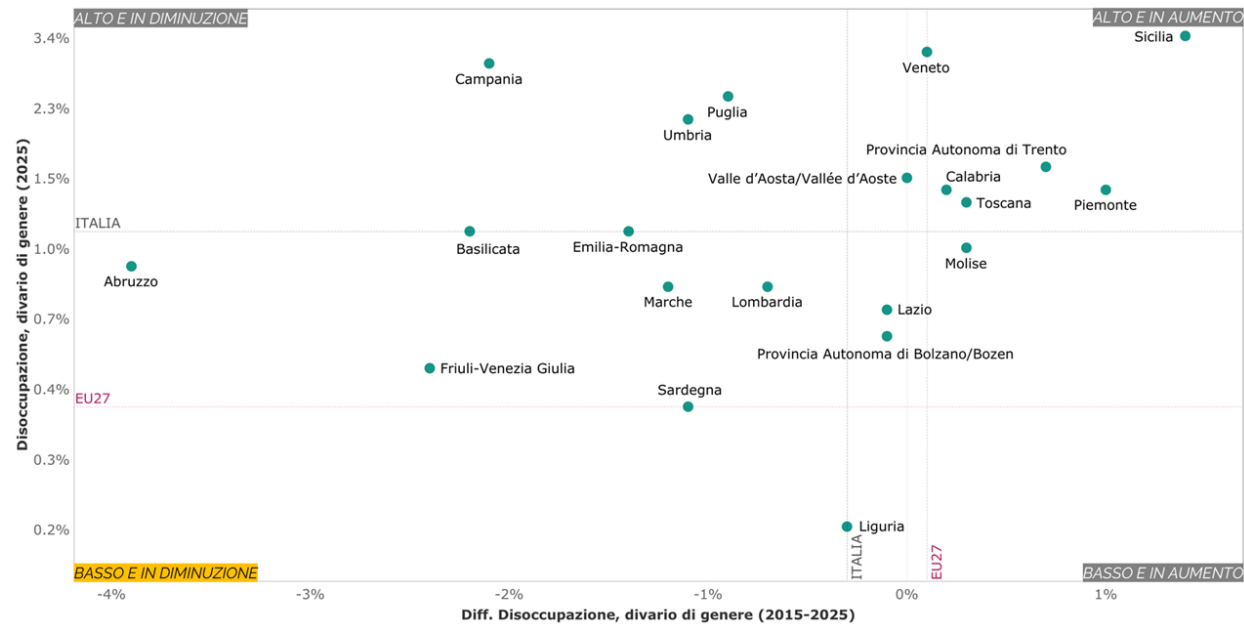


Figura 15. Divario di genere nel tasso di disoccupazione e sua variazione nelle regioni italiane, 2015-2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

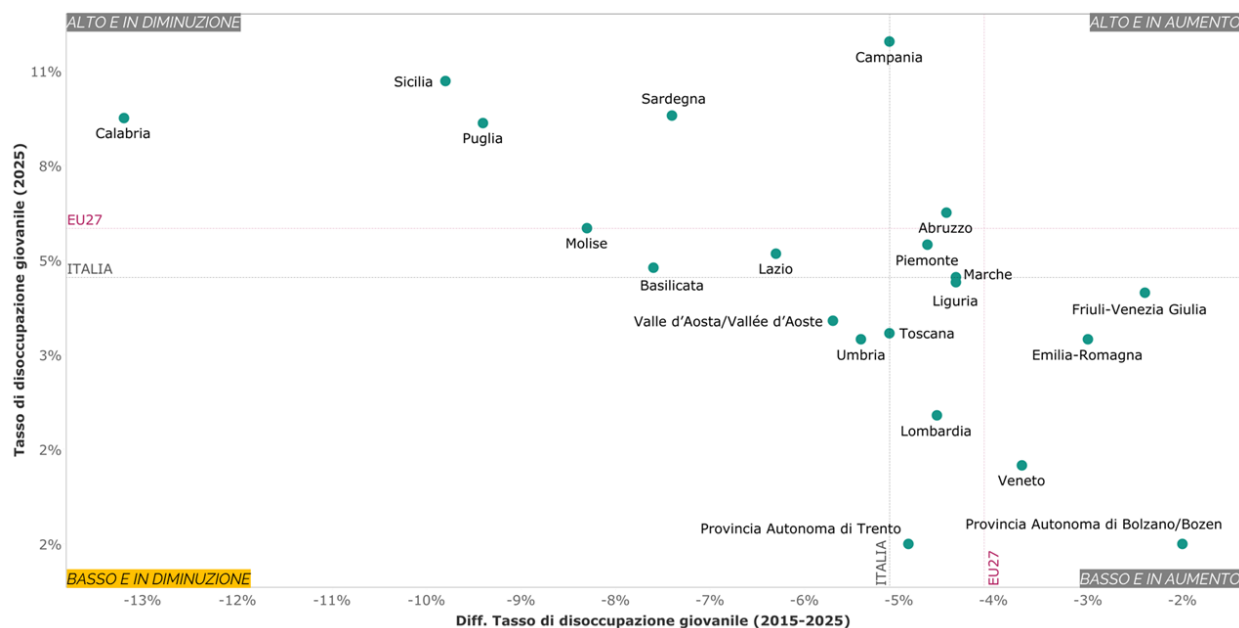


Figura 16. Tasso di disoccupazione giovanile e sua variazione nelle regioni italiane, 2015-2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

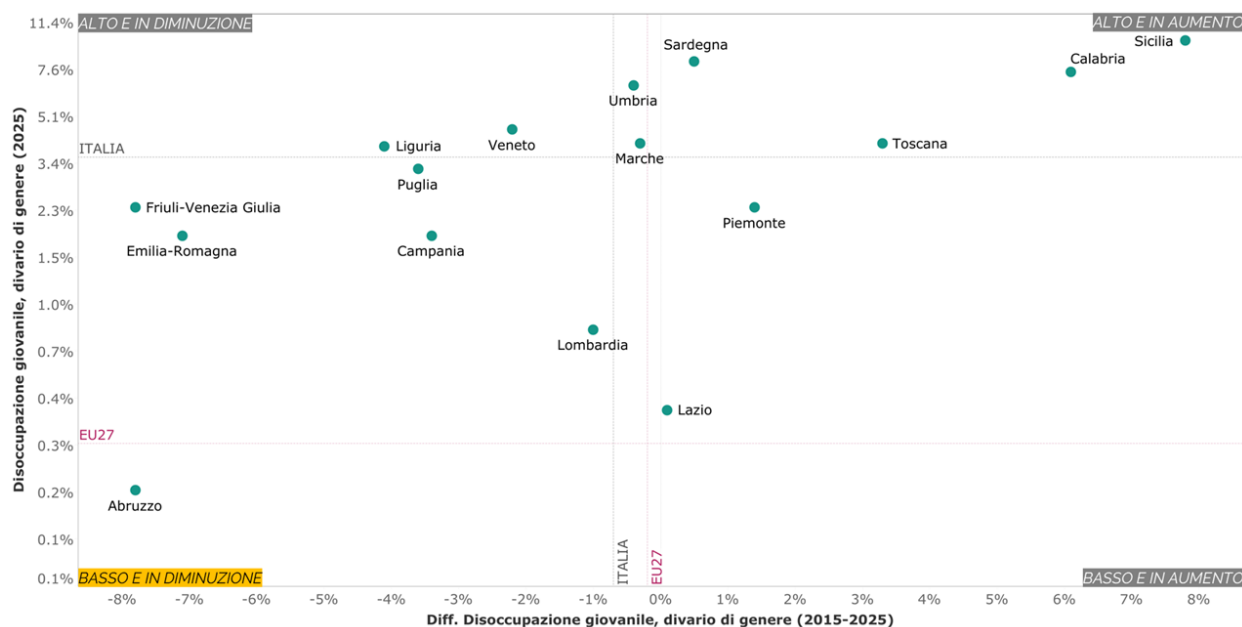


Figura 17. Divario di genere nel tasso di disoccupazione giovanile e sua variazione nelle regioni italiane, 2015-2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

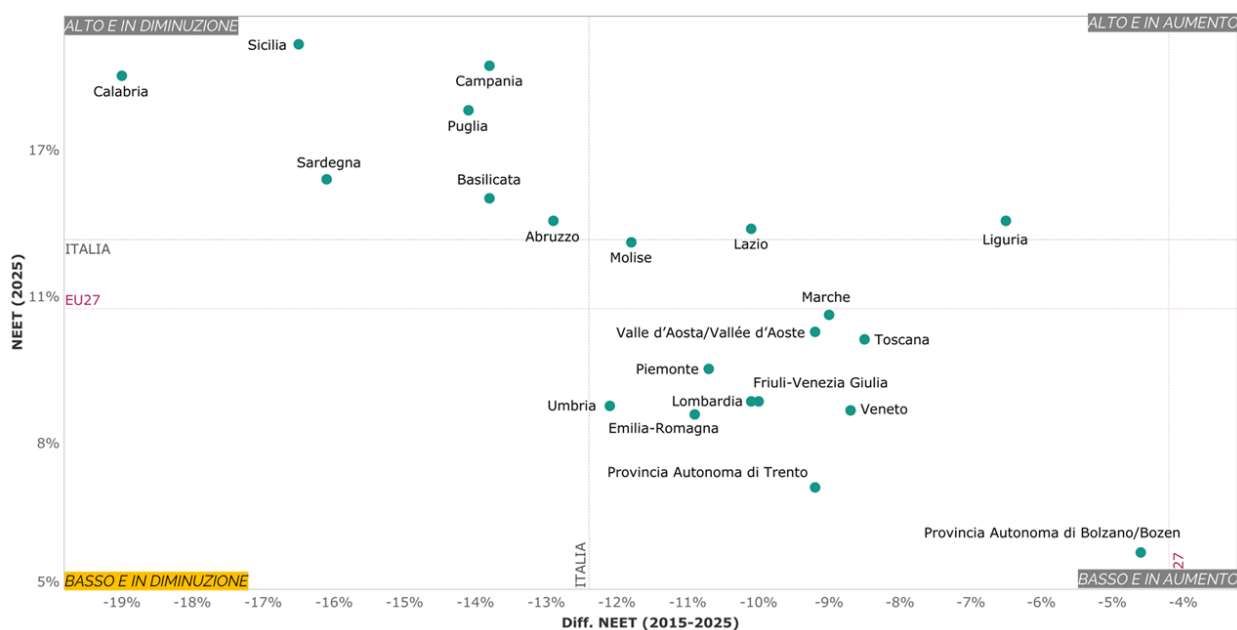


Figura 18. Quota di giovani NEET e sua variazione nelle regioni italiane, 2015–2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

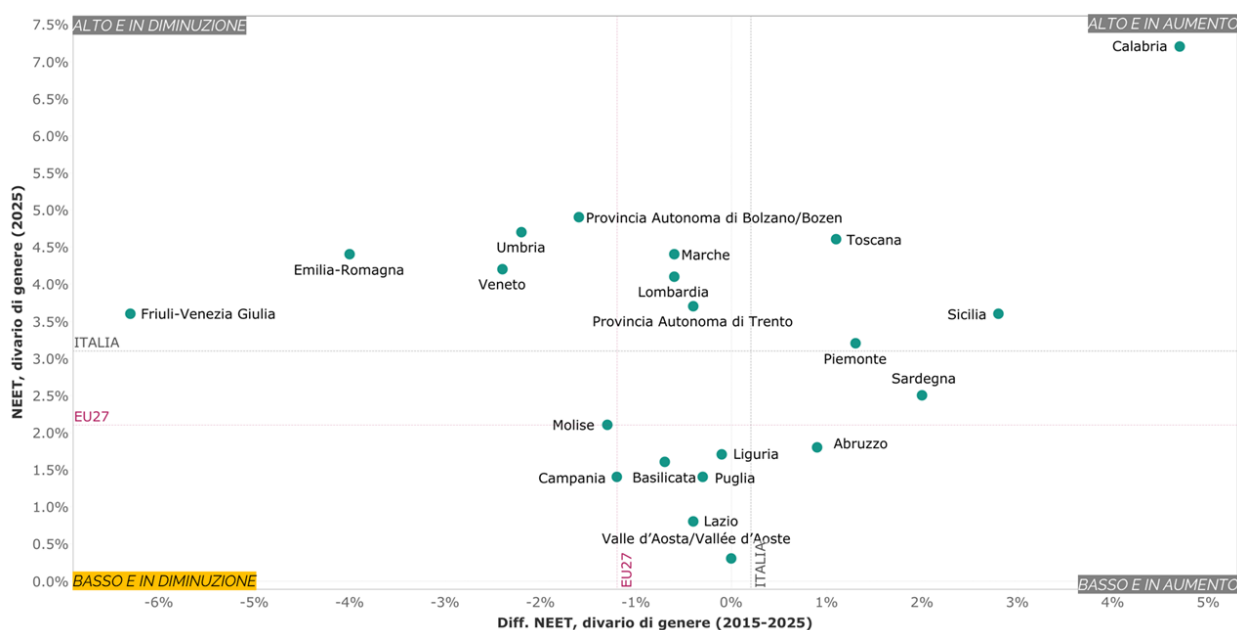


Figura 19. Divario di genere nella quota di giovani NEET e sua variazione nelle regioni italiane, 2015–2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

Il quadro che emerge da questi indicatori consente di formulare una diagnosi coerente. L'Italia presenta un problema di produttività strutturale che si manifesta su più livelli tra loro interdipendenti - produttività per occupato al di sotto della media europea, partecipazione al lavoro insufficiente, retribuzioni compresse, mercato del lavoro che esclude sistematicamente quote rilevanti di popolazione come giovani, donne e territori meridionali - e che nel suo insieme riduce il potenziale competitivo del Paese in modo che non può essere risolto attraverso la sola compressione dei costi. Con retribuzioni già tra le più basse dell'Europa occidentale, quella strada condurrebbe a un'ulteriore riduzione della domanda interna e della capacità di attrarre competenze qualificate. Il percorso necessario è quello dell'innovazione. Solo sistemi produttivi capaci di generare nuove soluzioni, di integrare tecnologia e conoscenza nei processi e nei prodotti e di spostare la competizione dal prezzo al valore aggiunto possono sostenere aumenti di produttività sufficienti a ridurre il divario rispetto alle economie europee più avanzate. Dove e come l'Italia innova - e dove non innova abbastanza - diventa quindi il passaggio decisivo per identificare le leve su cui agire.

L'innovazione



L'innovazione è il principale risultato intermedio attraverso cui le tre determinanti della competitività - la qualità dell'ecosistema imprenditoriale, le strategie delle imprese e lo stato di sviluppo dei cluster - si traducono in guadagni di produttività. Nella misura in cui queste determinanti si rafforzano reciprocamente, producono un sistema capace di rinnovare nel tempo le basi del proprio vantaggio competitivo. Leggere la capacità innovativa di un territorio significa dunque leggere la velocità e la profondità con cui questo processo si realizza, osservando con quale intensità vengono generate nuove idee, con quale efficacia vengono trasformate in prodotti, processi e modelli di business e con quale capacità vengono infine difese e valorizzate sui mercati internazionali.

Due dimensioni consentono di misurare questa capacità in modo diretto e comparabile. La prima è la spesa in ricerca e sviluppo, che esprime la volontà di un sistema di investire nella produzione di nuova conoscenza - un impegno che condiziona la qualità e la continuità dell'innovazione futura, prima ancora che i suoi risultati diventino visibili. La seconda è l'intensità brevettuale, che misura la capacità di trasformare quella conoscenza in innovazione applicata, difendibile e valorizzabile sui mercati internazionali. Letti insieme, questi due indicatori restituiscono un giudizio sulla solidità delle fondamenta competitive di un sistema economico che va ben oltre il singolo risultato di impresa.

Il confronto internazionale sulla capacità brevettuale restituisce una posizione italiana strutturalmente distante dai livelli dei sistemi innovativi più avanzati d'Europa, pur in assenza di un arretramento assoluto (Figura 20). Con 80,87 domande di brevetto per milione di abitanti nel 2025 – in crescita da 66,19 nel 2015, con un tasso annuo composto del 2% – l'Italia si colloca a poco più della metà della media europea, ferma a 152,56. La distanza rimane ampia nel decennio, poiché anche la media europea è cresciuta a un ritmo che ha impedito qualsiasi riduzione del differenziale assoluto.

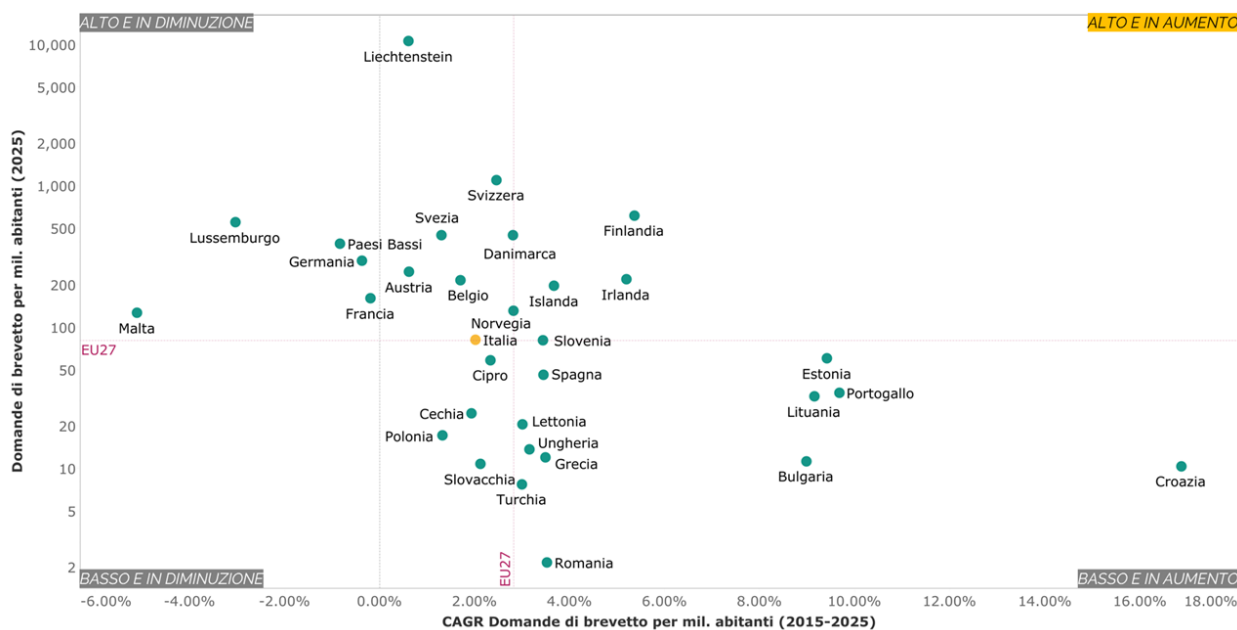


Figura 20. Domande di brevetto depositate presso l'ufficio europeo (EPO) per milione di abitanti, paese del richiedente (Applicant) e dinamica di crescita nel contesto europeo (2015-2025)

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

La lettura del grafico evidenzia con chiarezza la bipartizione del sistema europeo. Nel quadrante in alto a destra si trovano i sistemi che combinano alta intensità brevettuale con tassi di crescita elevati – la Finlandia, che ha quasi raddoppiato il proprio stock passando da 363 a 613 brevetti per milione, la Svizzera con 1.095, il valore più alto tra i Paesi considerati, la Danimarca e la Svezia – tutti sistemi che investono in ricerca con continuità da decenni e che oggi raccolgono i frutti di quella sequenza. Nel quadrante opposto si trovano i Paesi che crescono da basi molto basse. Bulgaria, Estonia, Lituania e Portogallo mostrano tassi di crescita elevati – il Portogallo ha triplicato il proprio stock nel decennio, passando da 13,59 a 34,23 – ma parte da livelli di marginalità che rendono questo progresso ancora insufficiente a modificare il posizionamento strutturale.

L'Italia si trova in una posizione intermedia, con una traiettoria di crescita positiva e un divario strutturale rispetto ai sistemi di riferimento che la sola dinamica attuale è insufficiente a colmare. La propensione a proteggere formalmente i risultati dell'attività innovativa è, in Italia, inferiore alla media europea per ragioni che vanno oltre la spesa in

ricerca e investono la composizione del tessuto produttivo – dominato da imprese di piccola dimensione che faticano a sostenere i costi e i tempi del sistema brevettuale internazionale – e una cultura industriale che ha storicamente privilegiato l'innovazione tacita, incorporata nel saper fare, rispetto a quella esplicita e difendibile. È un limite strutturale che comprime la capacità del sistema di capitalizzare pienamente gli investimenti in conoscenza già effettuati.

La fotografia regionale della spesa in ricerca e sviluppo mette in luce una varianza che il dato nazionale – 346,89 euro per abitante nel 2023, in crescita da 290,24 nel 2013 con un CAGR dell'1,8% – comprime e nasconde (Figura 21). L'Italia investe in R&S pro capite a circa il 58% della media europea (593 euro per abitante), e questa media aggregata sovrappone realtà regionali radicalmente diverse, con alcune regioni stabilmente al di sopra della frontiera europea e altre ferme a livelli che rendono concretamente impraticabile qualsiasi traiettoria di upgrading tecnologico.

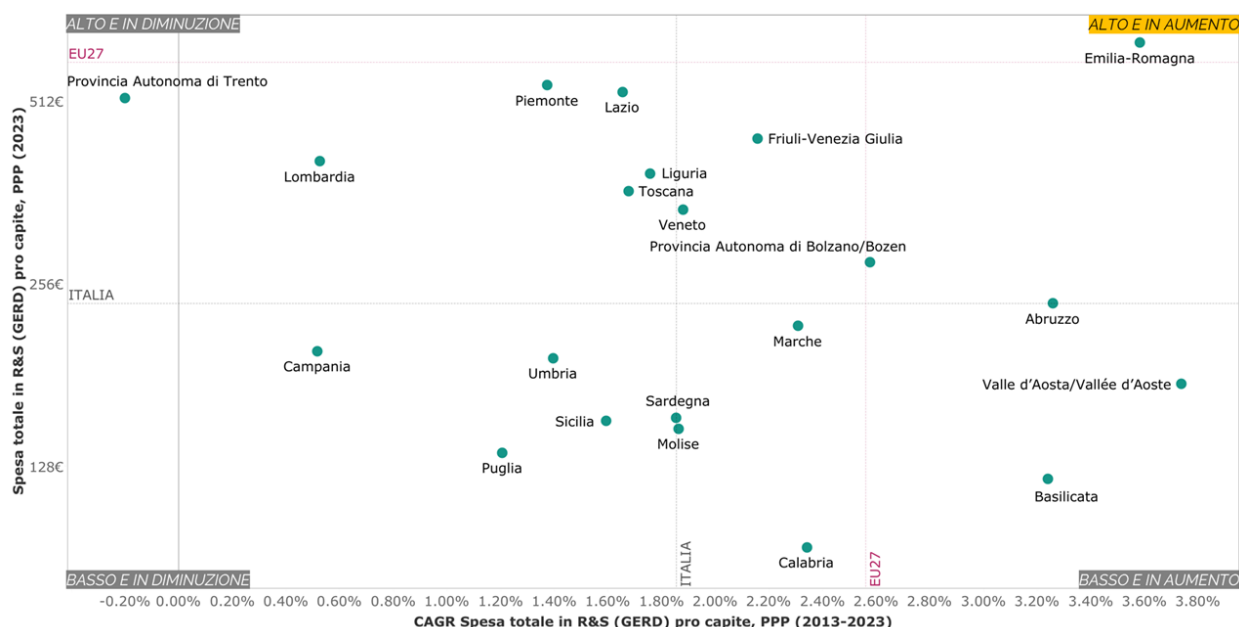


Figura 21. Spesa totale in R&S per abitante e dinamica di crescita nelle regioni italiane, 2013–2023

Fonte: elaborazione degli autori su dati Eurostat, 2026

L'Emilia-Romagna è il caso più rilevante dell'intero sistema: con 638,51 euro per abitante nel 2023 – il valore più alto tra tutte le regioni italiane – supera la media europea ed esprime il tasso di crescita più elevato tra le grandi regioni industriali del Paese, con un CAGR del 3,6% nell'ultimo decennio. Questa performance riflette una strategia regionale di lungo periodo che ha legato sistematicamente la spesa in R&D allo sviluppo dei cluster, con investimenti concentrati nei settori ad alta intensità tecnologica – dalla meccanica all'agroalimentare avanzato, dall'automotive all'industria dei materiali – e un modello di governance dell'innovazione che coinvolge attivamente le imprese, le università e i centri di ricerca in una logica di sistema. Il Piemonte, con 543,50 euro, si posiziona vicino alla soglia europea, riflettendo il

peso degli investimenti in ricerca industriale concentrati nell'area torinese. Lazio, Friuli-Venezia Giulia e Liguria completano il gruppo di regioni sopra la media nazionale, con profili di investimento diversi ma accomunati dalla presenza di poli di ricerca pubblica e privata di rilevanza.

La Lombardia, pur prima regione del Paese per PIL, si attesta a 407,38 euro per abitante, sopra la media nazionale ma distante dall'intensità di investimento di Emilia-Romagna e Piemonte. La composizione del suo tessuto produttivo – con la prevalenza dei servizi e di filiere manifatturiere a medio contenuto tecnologico – comprime la media dell'investimento in ricerca pur in presenza di punte di eccellenza assoluta. La Provincia Autonoma di Trento, con 517,53 euro per abitante, registra un CAGR lievemente negativo nel decennio, segnalando una fase di stabilizzazione – o di ridistribuzione delle fonti di finanziamento – che merita attenzione.

Il Mezzogiorno esprime le fragilità più profonde. Calabria (94 euro), Basilicata (122), Puglia (134) e Sicilia (152) si collocano a soglie che rappresentano rispettivamente il 16%, il 21%, il 23% e il 26% della media europea, livelli ai quali è strutturalmente impossibile alimentare circuiti di innovazione capaci di modificare le traiettorie produttive dei territori. La Campania, con 198 euro per abitante, mostra un profilo leggermente migliore ma con un tasso di crescita tra i più bassi del sistema, e il divario con la media europea si mantiene ampio. In queste regioni l'innovazione rimane un fatto episodico, circoscritto ad alcune grandi organizzazioni pubbliche o a specifici programmi di investimento straordinario con effetti sistemici limitati. La debolezza della spesa in R&S è il sintomo di una disconnessione strutturale tra il sistema della ricerca – presente, in alcune università meridionali, con livelli di qualità apprezzabili – e il sistema delle imprese, che esprime una domanda di innovazione insufficiente ad attivare circuiti virtuosi di trasferimento tecnologico.

Investire in ricerca e accumulare capacità brevettuale sono condizioni necessarie, ma insufficienti se la traiettoria di quella conoscenza non si orienta verso le frontiere tecnologiche dove si giocheranno i differenziali competitivi del prossimo ciclo economico. Tra queste, la transizione ecologica rappresenta lo spazio di innovazione più rilevante e urgente: ridefinisce le basi tecnologiche di interi settori industriali, genera nuove filiere globali e premia con crescente intensità i sistemi produttivi che hanno anticipato l'investimento in competenze verdi rispetto a quelli che vi arrivano in ritardo. La matrice di posizionamento riportata in Figura 22 incrocia il vantaggio tecnologico attuale dei cluster regionali italiani – misurato dalla quota di brevetti verdi sul totale brevettuale, in rapporto alla media europea – con il vantaggio potenziale, che coglie la traiettoria di sviluppo recente delle competenze brevettuali in queste tecnologie.

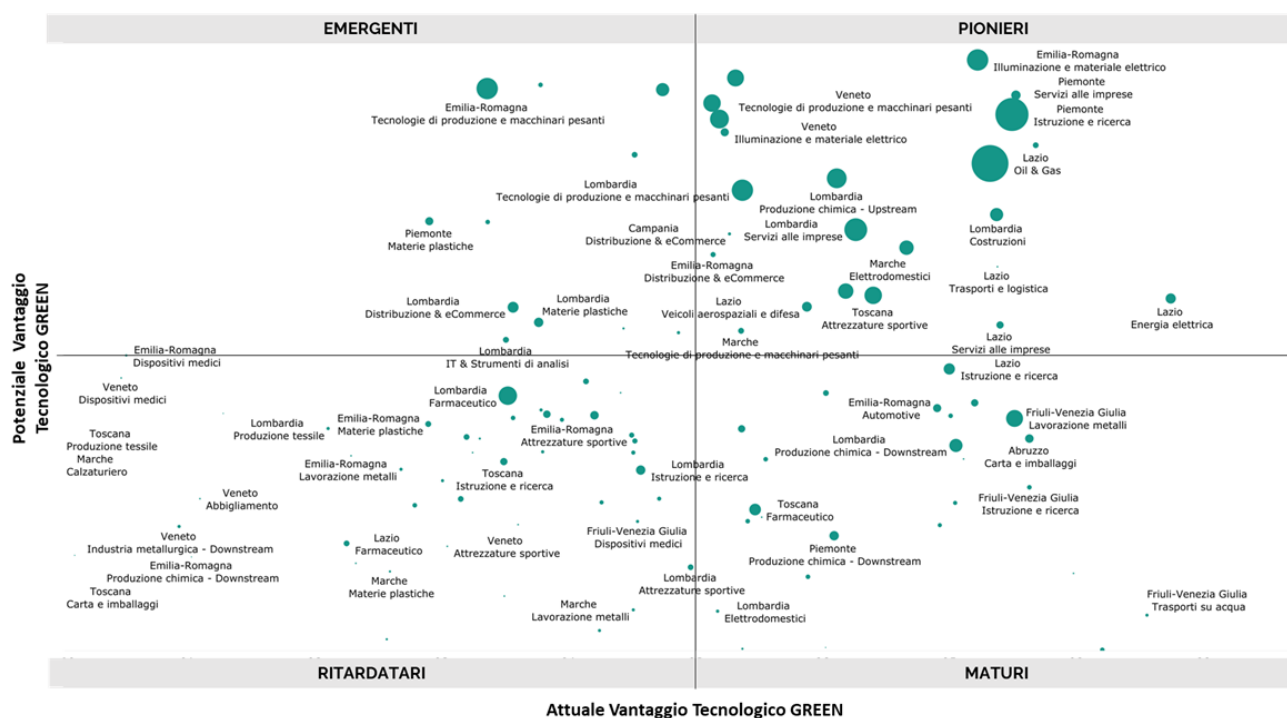


Figura 22. Matrice di posizionamento dei cluster regionali italiani rispetto al Vantaggio Tecnologico Attuale e Potenziale in Tecnologie "Green"

Fonte: elaborazione degli autori su dati PATSTAT, 2026

Il quadrante in alto a destra – alto vantaggio attuale, alto vantaggio potenziale – identifica i cluster che hanno già costruito posizioni di leadership nelle tecnologie verdi e che continuano ad investire in questa direzione, consolidando un vantaggio che si autoalimenta nel tempo. Questi sono i sistemi produttivi locali meglio posizionati per intercettare la domanda internazionale in espansione nei settori della transizione, sia come fornitori di componenti e sistemi che come titolari di tecnologie difendibili. Il quadrante in alto a sinistra raccoglie cluster con vantaggio attuale elevato e traiettoria potenziale in rallentamento, sistemi che hanno accumulato competenze solide ma mostrano segnali di dinamicità decrescente dell'investimento in innovazione, con il rischio di vedere erodere posizioni costruite con continuità negli anni precedenti. I quadranti inferiori identificano cluster ancora distanti dalla frontiera delle tecnologie verdi: quelli con potenziale in crescita stanno avviando un percorso di costruzione delle competenze che la qualità degli investimenti futuri renderà o meno produttivo; quelli con basso vantaggio su entrambe le dimensioni restano esposti al rischio di esclusione dalle filiere tecnologiche che la transizione sta ridisegnando su scala globale.

Letta in chiave strategica e in complementarità con le analisi sulla spesa in R&S e sull'intensità brevettuale, la matrice restituisce una mappa delle direttrici di sviluppo disponibili per le diverse specializzazioni locali. I cluster già leader nelle tecnologie verdi hanno davanti a sé la sfida del consolidamento: approfondire le specializzazioni, connettere le competenze brevettuali con le filiere globali in espansione, rafforzare i meccanismi di trasferimento tecnologico

che consentano alle imprese del territorio di capitalizzare il vantaggio accumulato. I cluster con potenziale in crescita e posizione attuale ancora fragile hanno una finestra di opportunità aperta: il percorso è avviato, e la continuità e la qualità degli investimenti nei prossimi anni determinerà se queste traiettorie raggiungeranno la massa critica necessaria per produrre un vantaggio competitivo duraturo.

Le leve della competitività

Produttività e innovazione sono esiti che maturano a partire da condizioni strutturali precise, sulle quali territori e imprese possono intervenire con continuità, intenzionalità e visione strategica. Le tre leve analizzate nelle pagine che seguono – stato di sviluppo dei cluster, qualità dell’ecosistema imprenditoriale e capacità strategica delle imprese – rappresentano le leve attraverso cui tale traiettoria può essere orientata.

Rafforzare i cluster significa consolidare e rinnovare le specializzazioni produttive esistenti, valorizzando le adiacenze tecnologiche che consentono di costruire nuovi vantaggi competitivi a partire dalle competenze già accumulate nel territorio. Rafforzare l’ecosistema imprenditoriale significa creare le condizioni perché emerga imprenditorialità produttiva ad alto potenziale: non una generica proliferazione di startup, ma nuove iniziative capaci di innovare, crescere e radicarsi nel sistema locale. Rafforzare la capacità strategica delle imprese significa elevare la qualità dei modelli di business, accrescere la sofisticazione dell’offerta e sostenere la competizione sui mercati internazionali attraverso la creazione di valore superiore e distintivo rispetto alla competizione.

È nella combinazione di queste leve, più che nella loro attivazione separata, che si misura la capacità di un sistema territoriale di costruire una traiettoria competitiva solida, durevole e capace di tradursi in prosperità diffusa.

Stato di sviluppo dei cluster



Lo stato di sviluppo dei cluster costituisce, nel framework adottato in questo report, la prima delle tre determinanti principali della competitività. La sua rilevanza risiede nella concentrazione geografica di imprese affini, operanti nello stesso ambito produttivo o in filiere strettamente collegate, ma soprattutto nella qualità delle interdipendenze che le connettono – tra fornitori, clienti, istituzioni di ricerca e concorrenti. È in questo tessuto di relazioni che si sedimenta la conoscenza tacita, si riducono i costi di transazione, si

intensifica la pressione competitiva verso l'upgrading e si forma nel tempo una forza lavoro specializzata che il territorio accumula in modo difficilmente replicabile altrove (Marshall, 1890; Porter, 1998; Ketels, 2013). È attraverso questi meccanismi che i cluster alimentano l'innovazione – le cui traiettorie sono state analizzate nelle pagine precedenti – contribuendo a sostenere quei guadagni di produttività che il framework colloca al centro della traiettoria verso la prosperità.

Osservare lo stato di sviluppo dei cluster significa comprendere con quale intensità questi meccanismi operano nei diversi territori del Paese, dove il vantaggio competitivo tende a rafforzarsi e dove, invece, mostra segnali di erosione. A questo scopo, il report si avvale del progetto di Cluster Mapping sviluppato nell'ambito di Italia Compete, che rende disponibile la prima mappatura sistematica dei cluster regionali e provinciali in Italia. La mappatura è costruita a partire dalla metodologia sviluppata presso Harvard Business School, che identifica gruppi di attività economiche strettamente correlate sulla base di misure di prossimità interindustriale a livello nazionale e territoriale (Delgado, Porter e Stern, 2014; 2016)³.

L'analisi che segue si sviluppa lungo più dimensioni tra loro complementari. Una prima lettura osserva la dinamica occupazionale nel decennio 2013-2023: un indicatore che coglie con quale velocità una specializzazione sta guadagnando o perdendo massa critica nel sistema produttivo locale. Una seconda osserva il quoziente di localizzazione (LQ) – la concentrazione relativa degli addetti rispetto alla media nazionale – e la sua variazione nel tempo: una misura della profondità del vantaggio competitivo accumulato e della direzione verso cui si sta muovendo (Ketels e Protsiv, 2013). A queste si aggiunge una terza prospettiva, quella della *related variety*, che consente di leggere le traiettorie di diversificazione produttiva e le adiacenze tecnologiche attraverso cui i territori rinnovano le proprie specializzazioni nel tempo.

La classifica dei cluster per variazione degli addetti nel decennio restituisce un panorama in cui la crescita e il declino si distribuiscono secondo logiche che vanno ben oltre la semplice geografia o la maturità settoriale (Tabella 2). Al vertice della dinamica occupazionale si colloca il cluster dei veicoli aerospaziali e della difesa di Novara, con un tasso di crescita annuo composto del 16,7% – il più elevato dell'intero sistema – e un incremento dagli originari 278 a 1.302 addetti: una specializzazione costruita su competenze manifatturiere di precisione preesistenti, rafforzata dall'in-

³ Ai fini dell'analisi, sono considerati cluster quelli che, a livello provinciale, presentano almeno 250 addetti e un Location Quotient (LQ) superiore a 1.

TOP 10

Rank	Cluster	Provincia	Addetti	Variazione 2013-2023
1	Veicoli aerospaziali e difesa	Novara	1.302	17%
2	Turismo e ospitalità	Sassari	8.051	16%
3	Calzaturiero	Lecce	4.243	11%
4	Trasporti su acqua	Massa-Carrara	2.356	11%
5	Servizi assicurativi	Treviso	5.117	10%
6	Trasporti su acqua	Genova	30.999	10%
7	Prodotti in pelle e correlati	Napoli	6.023	9%
8	Turismo e ospitalità	Nuoro	2.688	9%
9	Servizi ambientali	Agrigento	836	9%
10	Servizi ambientali	Siracusa	901	9%

BOTTOM 10

Rank	Cluster	Provincia	Addetti	Variazione 2013-2023
1069	Prodotti in legno	Reggio nell'Emilia	1.053	-6%
1070	Apparecchiature e servizi di comunicazione	Pisa	365	-6%
1071	Materiali vulcanizzati e cotti	Siena	618	-6%
1072	Apparecchiature e servizi di comunicazione	Cagliari	420	-6%
1073	Apparecchiature e servizi di comunicazione	Torino	2.448	-7%
1074	Carta e imballaggi	Trieste	283	-7%
1075	Prodotti in legno	Macerata	605	-7%
1076	Apparecchiature e servizi di comunicazione	Caserta	601	-8%
1077	Elettrodomestici	Ancona	2.563	-10%
1078	Oil & Gas	Caltanissetta	475	-11%

Tabella 2. Classifica nazionale dei cluster per variazione addetti, top 10 e bottom 10, Italia, 2023

Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat, 2026

serimento progressivo nelle filiere globali dell'aerospazio e dalla presenza di un grande integratore di sistema nel territorio. Il turismo e l'ospitalità di Sassari (+15,9%) e di Nuoro (+9,2%) segnala invece una dinamica diversa per natura, ma ugualmente rilevante sul piano competitivo: la valorizzazione delle risorse ambientali e culturali della Sardegna si è tradotta in una crescita occupazionale sostenuta nel corso di un intero decennio, indicando che l'upgrading dell'offerta turistica può produrre effetti strutturali di rilievo sulla base produttiva locale. Il calzaturiero di Lecce (+10,7%) e i trasporti su acqua di Massa-Carrara (+10,6%) e Genova (+9,7%) completano il gruppo di testa con profili distinti: il primo dimostra la capacità di un settore tradizionale di rigenerarsi attraverso l'innovazione di prodotto e l'accesso diretto ai mercati internazionali; i secondi esprimono la forza di una filiera complessa – che integra ingegneria navale, logistica avanzata e servizi alle imprese – di cui l'Italia detiene una competenza storicamente accumulata difficilmente replicabile.

Sul versante del declino, la lettura è altrettanto istruttiva. Il cluster delle apparecchiature e dei servizi di comunicazione registra perdite occupazionali significative in tutte le province in cui è presente con massa critica rilevante: Torino (-7,0%, da 5.033 a 2.448 addetti), Caserta (-8,2%), Cagliari (-6,4%) e Pisa (-5,9%). Si tratta di un declino che non riguarda la dimensione specifica dei singoli territori, ma la traiettoria tecnologica di un settore che si è spostato verso componenti hardware ad alta intensità di ricerca – dove la competitività si misura sulla scala e sulla velocità di investimento in R&S, e dove i vantaggi comparati si sono progressivamente concentrati in sistemi asiatici e nordamericani – e verso servizi software dove la competizione è globale e la prossimità geografica conta meno di un tempo. Il caso di Ancona nel comparto degli elettrodomestici (-9,6%, da 7.007 a 2.563 addetti) è il più emblematico dell'intero sistema: uno dei distretti manifatturieri storicamente più rilevanti del Centro Italia ha subito nel decennio una contrazione che riflette un processo di delocalizzazione produttiva avviato ben prima della pandemia e accelerato da una pressione di costo che la sola ottimizzazione dei processi esistenti non è stata in grado di compensare. La perdita di addetti nei prodotti in legno di Macerata (-7,3%) e Reggio nell'Emilia (-5,7%) segnala una fragilità analoga in un comparto dove la competizione di prezzo con i produttori dell'Europa orientale ha progressivamente eroso posizioni costruite su decenni di specializzazione artigianale.

La lettura per quoziente di localizzazione aggiunge una dimensione che la sola dinamica occupazionale non cattura: la profondità del vantaggio competitivo accumulato e la direzione verso cui si sta muovendo (Figura 23). Un

quoziente di localizzazione elevato indica che in quel territorio la specializzazione è molto più intensa di quanto ci si aspetterebbe dalla sua struttura produttiva media - un segnale di expertise concentrata, di economie di agglomerazione attive e di un patrimonio di competenze che si

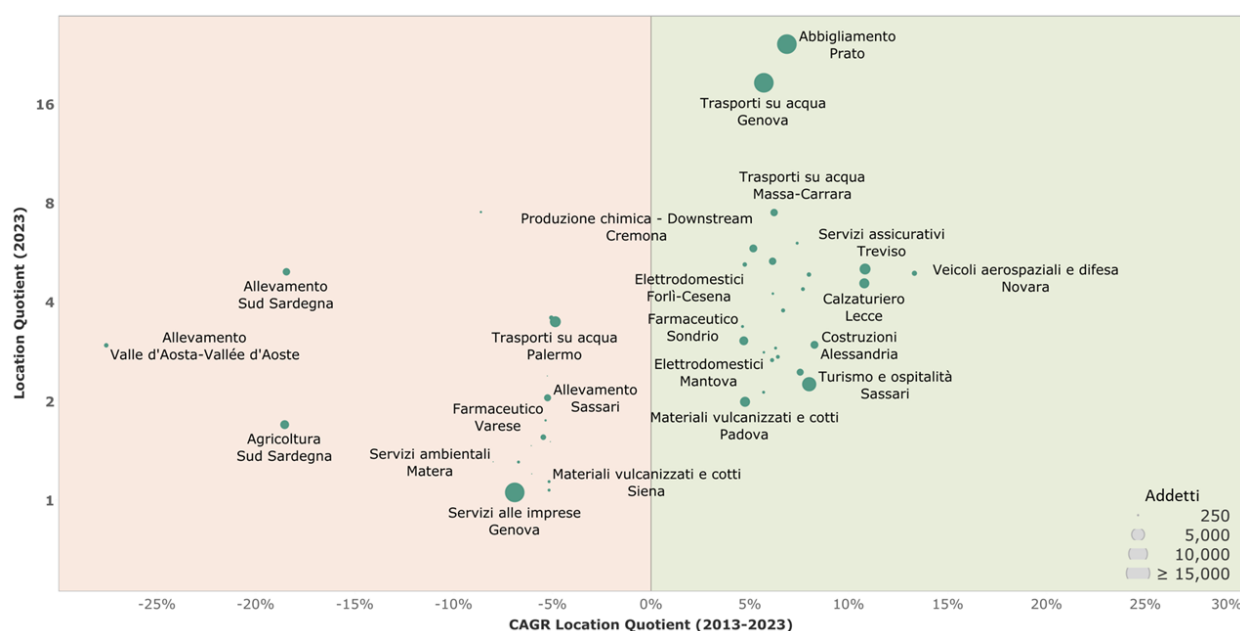


Figura 23. Posizionamento dei cluster italiani per quoziente di localizzazione e variazione del vantaggio competitivo, top 25 e bottom 25, Italia, 2013-2023

Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat, 2026

è sedimentato nel tempo. La sua variazione nel decennio indica se quel vantaggio si sta consolidando o erodendo (Ketels e Protsiv, 2013).

Prato detiene il quoziente di localizzazione più elevato dell'intero sistema, con un LQ pari a 24,3 nel cluster dell'abbigliamento e del tessile - un valore che indica una concentrazione di specializzazione ventiquattro volte superiore alla media nazionale - e lo mantiene in traiettoria ascendente (+0,1 nel decennio). Genova nel trasporto su acqua (LQ 18,5; +0,1) e Massa-Carrara nello stesso cluster (LQ 7,5; +0,1) confermano la posizione dell'Italia come sistema di riferimento europeo nella cantieristica e nella logistica marittima avanzata. Novara nell'aerospazio registra la variazione di LQ più alta tra tutti i cluster in crescita, a conferma che il salto occupazionale già documentato si accompagna a un approfondimento della specializzazione relativa che rende il vantaggio competitivo del territorio più robusto nel tempo. Treviso nei servizi assicurativi (LQ 5; +0,1) e Lecce nel calzaturiero (LQ 4,5; +0,1) completano il quadro dei cluster con la traiettoria più positiva su entrambe le dimensioni.

Il versante del declino per LQ rivela invece le specializzazioni che, pur mantenendo ancora una concentrazione relativa significativa, stanno progressivamente perdendo il proprio vantaggio comparato. Caltanissetta nell'Oil & Gas esprime la fragilità più acuta: una specializzazione stori-

camente radicata in un settore sotto pressione strutturale, dove la transizione energetica aggiunge una pressione di lungo periodo all'instabilità congiunturale già presente. L'allevamento nella Sardegna meridionale e in Valle d'Aosta (la variazione negativa più ampia dell'intero sistema) segnala una contrazione delle specializzazioni agropastorali che tocca aree ad alta dipendenza economica locale, con implicazioni che vanno oltre la sola dimensione produttiva e investono direttamente la tenuta sociale dei territori. Macerata nella pelletteria e Palermo nei trasporti su acqua mostrano profili di erosione più gradualmente, ma su specializzazioni che restano centrali per l'identità produttiva di quelle aree e che richiedono strategie di upgrading per mantenere la propria rilevanza competitiva.

La lettura congiunta delle due figure suggerisce un principio interpretativo di fondo che la letteratura sull'evoluzione dei cluster ha progressivamente consolidato: i sistemi produttivi locali che mostrano le traiettorie più solide nel tempo non sono necessariamente quelli posizionati nei settori più avanzati in assoluto, ma quelli capaci di costruire adiacenze tra le proprie specializzazioni esistenti e traiettorie tecnologiche emergenti, sfruttando la prossimità cognitiva tra competenze già presenti nel territorio. Questa logica, nota in letteratura come *related variety* (Frenken, Van Oort e Verburg, 2007; Boschma e Frenken, 2011), distingue la diversificazione produttiva costruttiva – che si sviluppa lungo traiettorie tecnologicamente correlate alle specializzazioni storiche – da quella dispersiva, che invece tende a diluire le competenze accumulate senza produrre le esternalità di conoscenza che alimentano l'innovazione.

Le implicazioni per la politica industriale e per le strategie delle imprese sono dirette. I cluster in crescita che combinano alta dinamica occupazionale con LQ in rafforzamento – come Novara nell'aerospazio, Genova e Massa-Carrara nei trasporti su acqua, Treviso nei servizi assicurativi – hanno davanti a sé la sfida del consolidamento: approfondire le connessioni tra i nodi del sistema, rafforzare le istituzioni di supporto alla specializzazione e costruire le infrastrutture di conoscenza che rendano il vantaggio accumulato progressivamente più difficile da replicare altrove (Ketels, 2017). I cluster in contrazione su entrambe le dimensioni – come l'elettrodomestico di Ancona o le ICT di Torino – si trovano invece davanti a una scelta strategica più difficile: la sola difesa delle posizioni esistenti è, in questi casi, una traiettoria di declino rallentato piuttosto che di rilancio.

Una terza prospettiva per leggere lo stato di sviluppo dei cluster riguarda la varietà produttiva dei territori. Se la dinamica occupazionale consente di osservare quali specializzazioni stanno guadagnando o perdendo massa critica, e il quoziente di localizzazione misura la profondità del

vantaggio competitivo accumulato, la *variety* permette di cogliere la struttura delle competenze disponibili in un territorio e il potenziale di rinnovamento che può emergere dalla loro combinazione.

La letteratura sull'evoluzione regionale ha evidenziato come la crescita dei territori sia influenzata dalla capacità di combinare attività economiche diverse, generando nuove opportunità di apprendimento, innovazione e imprenditorialità attraverso la ricombinazione delle competenze locali (Jacobs, 1969; Glaeser et al., 1992). In questa prospettiva, Frenken, Van Oort e Verburg (2007) distinguono tra *related variety* e *unrelated variety*. La prima riguarda la presenza di attività diverse ma cognitivamente, tecnologicamente o produttivamente vicine; la seconda misura, invece, la diversificazione tra attività più distanti tra loro. La *related variety* tende a favorire processi di innovazione e *upgrading* perché facilita la circolazione di conoscenze tra ambiti adiacenti. La *unrelated variety* contribuisce invece alla resilienza del territorio, ampliando il portafoglio produttivo e riducendo l'esposizione a shock concentrati su una singola specializzazione.

La *total variety*, data dalla combinazione di queste due componenti - *related* e *unrelated* - restituisce, quindi, una prima misura sintetica dell'ampiezza e dell'articolazione del sistema produttivo provinciale. I territori con valori più elevati sono quelli in cui convivono una base economica ampia e una pluralità di competenze potenzialmente ricombinabili. La graduatoria nazionale (Tabella 3) mostra una forte concentrazione delle province a più alta *total variety* nell'area manifatturiera del Nord, con una presenza marcata dell'asse veneto-lombardo-emiliano.

Il Veneto esprime quattro province nella top 10 - Vicenza, Padova, Treviso e Verona - confermando la profondità di un sistema produttivo articolato, nel quale meccanica, moda, arredo, componentistica, packaging, agroindustria e servizi alle imprese compongono una base ampia di competenze. La Lombardia presenta cinque province - Bergamo, Brescia, Monza e della Brianza, Varese e Milano - che restituiscono una configurazione altrettanto rilevante, sostenuta dalla densità industriale, dalla presenza di servizi avanzati e dalla prossimità tra attività manifatturiere, tecnologiche, direzionali e commerciali. Bologna completa il gruppo di testa, esprimendo un profilo in cui la base meccanica e manifatturiera si combina con competenze tecnologiche, universitarie e organizzative che rafforzano il potenziale di diversificazione coerente.

Nella parte bassa della distribuzione si osserva, invece, un insieme più eterogeneo di territori, composto da province manifatturiere specializzate, sistemi locali di minore scala

e aree con una base produttiva più rarefatta. Il valore più contenuto si registra a Prato, seguita da Fermo e Belluno. Poco sopra si collocano alcune province del Mezzogiorno e delle aree interne - Crotone, Vibo Valentia, Nuoro e Ragusa - insieme a Rieti, Imperia e Aosta.

Il caso di Prato è emblematico di un territorio con una specializzazione produttiva molto marcata. Il valore contenuto di *total variety* riflette una struttura economica molto concentrata, nella quale il potenziale di rinnovamento dipende dalla capacità di aprire nuove adiacenze attorno al tessile, alla moda, all’economia circolare, alla sostenibilità dei materiali, alla tracciabilità e ai servizi avanzati per la filiera. Le province meridionali presenti nella parte bassa della graduatoria - Crotone, Vibo Valentia, Nuoro e Ragusa - presentano una diversa configurazione, legata alla scala più ridotta del sistema produttivo e alla minore articolazione delle filiere locali.

La scomposizione della *total variety* nelle sue due componenti permette di passare da una lettura descrittiva della diversificazione a una lettura strategica delle traiettorie di sviluppo. Come osservabile nella Figura 24, i territori si distinguono infatti per il livello complessivo di varietà e per il modo in cui tale varietà si compone. Incrociando *related* e *unrelated variety* è possibile identificare quattro profili territoriali, ciascuno associato a diverse priorità per le politi-

TOP 10

Rank	Provincia	Score
1	Vicenza	7.64
2	Padova	7.64
3	Bergamo	7.61
4	Brescia	7.59
5	Monza e della Brianza	7.57
6	Bologna	7.56
7	Varese	7.55
8	Treviso	7.54
9	Milano	7.51
10	Verona	7.50

BOTTOM 10

Rank	Provincia	Score
98	Ragusa	6.76
99	Aosta	6.73
100	Imperia	6.72
101	Vibo Valentia	6.71
102	Nuoro	6.71
103	Rieti	6.70
104	Crotone	6.70
105	Belluno	6.53
106	Fermo	6.48
107	Prato	6.40

Tabella 3. Top e Bottom 10 Province per total variety, Italia, 2023

Fonte: elaborazione degli autori su dati Istat, 2026

che di cluster e per le strategie di competitività territoriale.

Il primo profilo riguarda i territori ad alta *related variety* e alta *unrelated variety*. Sono sistemi produttivi ampi, articolati e internamente connessi, nei quali convivono diversificazione economica e prossimità tra competenze. Province come Vicenza, Padova, Bergamo, Brescia, Monza e della Brianza e Bologna rientrano in questa configurazione. Per questi territori, la priorità strategica consiste nel valorizzare la varietà esistente in traiettorie di sviluppo. La ricchezza del portafoglio produttivo offre numerose possibilità di ricombinazione, ma richiede meccanismi di coordinamento, piattaforme di trasferimento tecnologico, luoghi di incontro tra filiere e politiche capaci di orientare le adiacenze verso le specificità del territorio.

Il secondo profilo riguarda i territori ad alta *related variety* e più bassa *unrelated variety*. In questi contesti, la base economica è meno ampia, ma le attività presenti mostrano un buon grado di prossimità interna. È una configurazione favorevole al rafforzamento delle specializzazioni esistenti, perché consente di costruire traiettorie di upgrading a partire da competenze già collegate. Ragusa offre un esempio interessante: la *total variety* è contenuta, ma la *related variety* è relativamente elevata rispetto ad altre province della parte bassa della graduatoria. La strategia più coerente consiste nel rafforzare le adiacenze esistenti che nel caso di Ragusa sarebbero relative alla logistica, alla distribuzione e all'industria agri-food. In questi territori, la competitività può crescere attraverso percorsi selettivi di approfondimento e connessione, più che attraverso una diversificazione estesa in nuove specializzazioni.

Il terzo profilo riguarda i territori ad alta *unrelated variety* e bassa *related variety*. Qui il sistema produttivo presenta una certa ampiezza, ma le attività risultano meno collegate tra loro, come nel caso di Rieti e Aosta. Questa configurazione segnala un portafoglio produttivo disperso, nel quale la diversificazione amplia la base economica ma genera meno facilmente apprendimento collettivo e *spillover* tra attività vicine. La priorità strategica consiste nel costruire ponti, connessioni tra ambiti oggi separati, individuando piattaforme trasversali capaci di creare massa critica: turismo e qualità della vita, agroalimentare e servizi esperienziali, costruzioni e sostenibilità, economia della montagna, digitalizzazione delle PMI, servizi pubblici innovativi.

Il quarto e ultimo profilo riguarda i territori a bassa *related variety* e bassa *unrelated variety*. Sono contesti con una base produttiva più stretta e con minori connessioni cognitive tra le attività presenti. Prato, Fermo e Belluno rappresentano esempi di questa configurazione, pur parten-

In coerenza con il framework adottato in questo report, l'analisi dei cluster restituisce una lettura della competitività territoriale fondata sulla capacità dei luoghi di valorizzare, rinnovare e ricombinare le proprie specializzazioni produttive. La presenza di cluster forti segnala l'esistenza di competenze accumulate, filiere dense, economie di prossimità e vantaggi competitivi radicati nel tempo; la loro dinamica



occupazionale indica la direzione del cambiamento; la *variety*, e in particolare la distinzione tra *related* e *unrelated variety*, consente di osservare il potenziale evolutivo dei territori, cioè la possibilità di costruire nuove traiettorie a partire da competenze già presenti. Rileggendo l'analisi secondo gli obiettivi del report, emerge quindi che il rafforzamento dei cluster non coincide con la semplice difesa delle specializzazioni esistenti, ma con la capacità di trasformarle in piattaforme di innovazione, produttività e sviluppo. I territori più competitivi sono quelli che riescono a combinare profondità produttiva e apertura alle adiacenze, massa critica e capacità di rinnovamento, identità industriale e diversificazione coerente. È in questo passaggio, dalla specializzazione accumulata alla specializzazione che evolve, che i cluster diventano una leva strategica per generare valore economico, sostenere occupazione qualificata e contribuire alla prosperità territoriale.

La qualità dell'ecosistema imprenditoriale costituisce la seconda delle tre determinanti principali della competitività analizzate in questo report. Si definisce nella configurazione delle relazioni che connettono i suoi attori – università, fondi, incubatori, imprese – più che nella loro semplice presenza: è nella densità dei canali attraverso cui circolano conoscenza, capitale e talento, e nella qualità delle istituzioni

Qualità dell'ecosistema imprenditoriale



che rendono possibile l'azione collettiva, che risiede la sua effettiva capacità generativa (Isenberg, 2010; Stam, 2015). La rilevanza di questa determinante si misura nella capacità di un territorio di trasformare il proprio potenziale latente in imprenditorialità ad alto potenziale: quella che genera innovazione commercializzabile, consolida specializzazioni avanzate e alimenta nel tempo traiettorie di crescita difficilmente replicabili.

Insieme allo stato di sviluppo dei cluster e alla capacità strategica delle imprese, la qualità dell'ecosistema concorre ad alimentare l'innovazione che rafforza la produttività e, attraverso di essa, la prosperità territoriale. In questa catena causale, l'ecosistema agisce come condizione abilitante: determina con quale intensità le risorse presenti in un territorio – competenze, capitali, conoscenze – riescono a combinarsi in forme imprenditoriali capaci di produrre valore. Osservarlo con una lente prospettiva – capace di cogliere i segnali di accelerazione prima che si manifestino in risultati economici aggregati – rappresenta quindi una priorità tanto analitica quanto strategica, soprattutto in un Paese in cui i divari di produttività e prosperità riflettono, a monte, divari altrettanto profondi nella qualità degli ecosistemi locali.

Per leggere tale dimensione, il report si avvale dell'Indice di Fermento Imprenditoriale, sviluppato nell'ambito di Italia Compete a partire dal Surge Ecosystems Index e dalle più recenti metodologie di misurazione internazionali (Belfanti, Riva e Alberti, 2025). L'indice è costruito su sei componenti complementari – capacità innovativa, fluidità del capitale, sviluppo delle competenze e attrazione dei talenti, apertura ai mercati, cultura imprenditoriale e visibilità – alle quali si aggiunge, come indicatore di output, la quota di imprese ad alta crescita presenti nel territorio. La combinazione di queste misure produce un indice composito che non fotografa le condizioni strutturali esistenti, ma coglie la traiettoria evolutiva dei territori, identificando quelli che stanno costruendo – o perdendo – slancio imprenditoriale.

La graduatoria provinciale dell'Indice di Fermento Imprenditoriale rivela un quadro articolato, in cui la geografia della qualità ecosistemica non replica fedelmente quella della ricchezza o della dimensione produttiva (Tabella 4). Al vertice si colloca Trieste, con il punteggio massimo dell'indice: una provincia di piccola dimensione demografica che ha costruito nel corso di decenni una concentrazione straordinaria di ricerca e conoscenza, diventando un ecosistema di qualità superiore rispetto alla sua massa critica economica. Siena occupa la seconda posizione grazie a una specializzazione profonda nel settore biofarmaceutico e delle scienze della vita, che ha sedimentato nel territorio un patrimonio relazionale e una cultura imprenditoriale tra i più elevati del sistema.

Verbano-Cusio-Ossola, Vercelli e Ascoli Piceno completano il gruppo di testa: tre province di dimensioni contenute che smentiscono con forza l'equazione tra massa critica metropolitana e qualità dell'ecosistema. La Lombardia domina la parte centrale della graduatoria con nove province nei primi venticinque posti – Sondrio (7°), Milano (10°), Pavia (11°), Como (12°), Lecco (14°), Lodi (15°), Cremona (16°), Brescia (22°) e Mantova (25°) – confermandosi la regione con la dotazione ecosistemica più diffusa sul territorio nazionale. Il Piemonte contribuisce con cinque province nei primi venticinque (Verbano-Cusio-Ossola, Vercelli, Biella, Asti, Novara), la Toscana con due (Siena e Firenze), e il Veneto con Padova e Rovigo. Significativa è la presenza dell'Aquila in diciassettesima posizione, unica provincia meridionale nella metà alta della graduatoria, il cui posizionamento riflette gli effetti del ciclo di ricostruzione post-sisma e l'insediamento di funzioni produttive ad alto contenuto tecnologico.

All'estremo opposto della graduatoria si concentrano quasi esclusivamente le province meridionali. Benevento chiude la classifica al 107° posto con un punteggio pari a zero, seguita da Caserta (106°), Potenza (105°), Avellino (104°), Napoli (101°) e Palermo (102°). Questi territori non mostrano semplicemente un ritardo quantitativo rispetto alle province

TOP 10

Rank	Provincia	Score
1	Trieste	1,00
2	Siena	0,96
3	Verbano-Cusio-Ossola	0,93
4	Vercelli	0,89
5	Ascoli Piceno	0,89
6	Biella	0,88
7	Sondrio	0,87
8	Parma	0,87
9	Firenze	0,86
10	Milano	0,84

BOTTOM 10

Rank	Provincia	Score
98	Sud Sardegna	0,38
99	Bari	0,37
100	Oristano	0,34
101	Napoli	0,33
102	Palermo	0,33
103	Sassari	0,32
104	Avellino	0,21
105	Potenza	0,16
106	Caserta	0,13
107	Benevento	0,00

Tabella 4. Classifica nazionale dell'Indice del Fermento Imprenditoriale, Top 10 e Bottom 10, 2024

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete, 2026

più avanzate: su componenti cruciali come la cultura imprenditoriale, la visibilità e la fluidità del capitale, registrano valori prossimi allo zero, indicando ecosistemi ancora privi della massa critica minima per innescare le dinamiche di auto-rafforzamento che caratterizzano i sistemi più evoluti. La distanza tra i due estremi – Trieste e Benevento – restituisce in modo immediato l'ampiezza dei divari ecosistemici che attraversano il Paese.

La distribuzione provinciale dell'indice disegna una geografia della qualità ecosistemica che, pur condividendo alcune delle linee di frattura già osservate in altri indicatori, presenta una morfologia interna più complessa e ricca di eccezioni (Figura 25). Il Nord-Ovest mostra la densità più

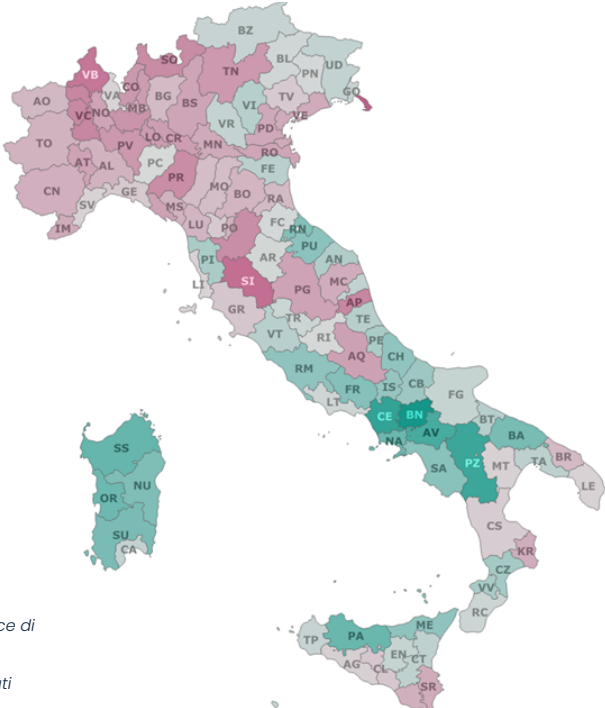


Figura 25. Mappa provinciale dell'Indice di Fermento Imprenditoriale, Italia, 2024

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete, 2026

elevata di province ad alto punteggio: la Lombardia forma un arco continuo di ecosistemi solidi dalla Brianza alla Pianura Padana, mentre il Piemonte esprime punte di eccellenza in province di piccola dimensione che hanno saputo costruire identità imprenditoriali riconoscibili sui mercati internazionali. Il Nord-Est presenta un profilo più disomogeneo: Trento e il Friuli-Venezia Giulia si distinguono per la qualità sistemica, mentre alcune province venete e dell'Emilia-Romagna mostrano punteggi intermedi, segnalando ecosistemi strutturalmente solidi ma con margini di accelerazione ancora aperti.

Il Centro restituisce il quadro più variegato. La Toscana esprime una distribuzione capillare di ecosistemi di qualità - da Siena e Firenze fino a Pistoia, Livorno e Lucca - costruita sulla sovrapposizione tra heritage manifatturiero, istituzioni universitarie e una cultura imprenditoriale di lungo periodo. Le Marche mostrano casi di eccellenza isolata - Ascoli Piceno e Macerata - affiancati da province con performance più contenute. Il Lazio presenta la discontinuità più marcata dell'intera penisola: Roma, nonostante la concentrazione eccezionale di risorse pubbliche, istituzioni e capitale umano, registra uno dei punteggi più bassi dell'Italia centrale, segnalando una disconnessione strutturale tra la massa delle risorse disponibili e la capacità di convertirle in imprenditorialità diffusa.

Il Mezzogiorno conferma le fragilità già documentate nelle sezioni precedenti, ma con alcune eccezioni di rilievo che la lettura aggregata rischierebbe di oscurare. L'Aquila si staglia come caso isolato di eccellenza nel Centro-Sud. In Calabria, Crotone registra la quota più alta di imprese ad alta crescita dell'intero sistema nazionale, un segnale di vitalità imprenditoriale emergente che merita attenzione strategica pur in un contesto di fragilità strutturale. Brindisi, Siracusa, Ragusa e Matera si collocano in posizioni intermedie della graduatoria nazionale, indicando che la costruzione di ecosistemi competitivi nel Mezzogiorno è possibile, anche se ancora episodica e non ancora in grado di modificare il profilo complessivo della macroarea.

La lettura del solo ranking non consente di cogliere la direzione verso cui ciascun ecosistema si sta muovendo. Per questa ragione, la Figura 26 incrocia il punteggio dell'Indice di Fermento con la variazione della densità di imprese ad alta crescita, costruendo una matrice che classifica le province italiane in quattro tipologie con traiettorie e implicazioni strategiche distinte.

Gli ecosistemi in accelerazione - alto punteggio di fermento, alta variazione nella densità di imprese ad alta crescita - rappresentano la configurazione più virtuosa, nella quale la qualità strutturale dell'ecosistema si traduce già in im-



Figura 26. Matrice delle tipologie di ecosistema imprenditoriale: Indice di Fermento Imprenditoriale e variazione della densità di imprese ad alta crescita nelle province italiane, 2024.

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete, 2026.

Nota: le province sono indicate con la relativa sigla; i colori identificano la macroarea geografica di appartenenza.

prenditorialità ad alto potenziale misurabile. Trentaquattro province si collocano in questo quadrante, con Siena, Verbano-Cusio-Ossola, Ascoli Piceno, Biella, Sondrio, Parma, Firenze e Como nelle posizioni di vertice. La direttrice di sviluppo per questi ecosistemi è il consolidamento e la scalabilità: le condizioni di sistema sono già presenti, la sfida è mantenerle nel tempo, approfondire le relazioni tra i nodi del sistema e trasformare le dinamiche di crescita esistenti in vantaggi competitivi difficilmente replicabili. La varietà geografica di questo gruppo – che include province del Nord come Lecco, Lodi, Asti, Novara, Brescia, Venezia, ma anche casi del Centro come Perugia, Macerata e Lucca, e punte meridionali come Brindisi, Siracusa, Ragusa, Matera e Crotone – segnala che l'accelerazione degli ecosistemi non è un fenomeno esclusivo delle aree ad alto reddito.

Gli ecosistemi stabili – alto punteggio di fermento, bassa variazione nella densità di imprese ad alta crescita – raccolgono venti province in cui condizioni di sistema consolidate non si traducono ancora in una generazione proporzionale di nuova imprenditorialità ad alto potenziale. In questo gruppo si trovano Trieste, Vercelli, Pavia, Trento, Cremona, La Spezia e Monza e della Brianza. Milano è il caso più emblematico: il capoluogo lombardo presenta i valori più elevati dell'intero sistema su capacità innovativa e fluidità del capitale, ma registra la variazione di densità di imprese ad alta crescita più bassa tra tutte le province di questo quadrante. La direttrice di sviluppo per questi ecosistemi è l'attivazione: non si tratta di costruire le condizioni di base – già presenti – ma di rimuovere i blocchi che impediscono la conversione del potenziale accumulato in nuove traiettorie imprenditoriali, agendo sulla cultura del rischio, sulle connessioni tra ricerca e mercato e sulla qualità dei meccanismi di trasferimento tecnologico. Degna di nota è la presenza in questo

quadrante di Agrigento, Caltanissetta e Cosenza: province meridionali che mostrano punteggi di fermento relativamente elevati a fronte di una bassa variazione dell'output, segnalando ecosistemi che hanno costruito alcune condizioni di base senza riuscire ancora ad attivarle pienamente.

Gli ecosistemi fragili – basso punteggio di fermento, alta variazione nella densità di imprese ad alta crescita – raccolgono ventidue province in cui una vitalità imprenditoriale misurabile convive con basi di sistema insufficienti a sostenerla nel tempo. Arezzo guida questo gruppo con la quota di imprese ad alta crescita più alta dell'intero sistema nazionale, seguita da Sassari, Pesaro e Urbino, Livorno, Forlì-Cesena e Gorizia. La direttrice di sviluppo per questi ecosistemi è la strutturazione: l'attività imprenditoriale c'è, ma senza reti di supporto solide, senza fluidità del capitale adeguata, senza visibilità internazionale, tende a non consolidarsi, a perdere i talenti migliori verso ecosistemi più maturi e a non produrre gli effetti di spillover che trasformano la creazione di valore individuale in un processo collettivo e autoalimentato. Per questi territori, la priorità non è stimolare l'imprenditorialità – che si manifesta già – ma costruire l'architettura di sistema che le consenta di crescere.

Gli ecosistemi in arretramento – basso punteggio di fermento, bassa variazione nella densità di imprese ad alta crescita – identificano i contesti in cui entrambe le dimensioni segnalano fragilità strutturali. Trentuno province si collocano in questo quadrante, con Benevento, Caserta, Potenza, Avellino, Napoli e Palermo nei posti più critici. Roma costituisce il caso analiticamente più rilevante: la provincia capitolina combina una dotazione di risorse del tutto eccezionale con la variazione di densità di imprese ad alta crescita tra le più basse del Paese, confermando la disconnessione strutturale già segnalata nella lettura geografica. Per questi ecosistemi, la priorità consiste nel rafforzare le condizioni di base della qualità ecosistemica. Il punto di partenza è rappresentato dalla cultura imprenditoriale e dalla visibilità: due dimensioni nelle quali i deficit appaiono più profondi e, proprio per questo, più difficili da colmare attraverso interventi isolati. Per queste province, la sfida principale è quella del coordinamento strategico tra attori pubblici e privati, senza il quale ogni investimento isolato rischia di rimanere episodico e di non produrre gli effetti sistemici necessari.

In coerenza con il framework adottato in questo report, l'analisi degli ecosistemi imprenditoriali richiama il ruolo della nuova imprenditorialità come leva dinamica della competitività. Un territorio competitivo non si limita a valorizzare le imprese e le specializzazioni già esistenti, ma crea le condizioni affinché emergano nuove iniziative capaci di innovare, crescere, attrarre risorse e radicarsi nel sistema locale.

La qualità dell'ecosistema imprenditoriale dipende dalla combinazione tra capitale umano, accesso a conoscenza e finanza, densità relazionale, presenza di attori intermedi, cultura imprenditoriale e capacità istituzionale di accompagnare percorsi di crescita. Rileggendo le evidenze secondo gli obiettivi del report, il punto centrale riguarda la capacità dei territori di trasformare il potenziale imprenditoriale in imprese ad alto valore, in nuove traiettorie tecnologiche e in opportunità diffuse. Gli ecosistemi più solidi sono quelli che rendono più probabile l'incontro tra idee, competenze, capitale e mercati, riducendo la distanza tra intenzione imprenditoriale e crescita effettiva. In questa prospettiva, rafforzare l'ecosistema imprenditoriale significa alimentare il ricambio del tessuto produttivo, sostenere l'innovazione e contribuire alla produttività futura del Paese, facendo della nuova impresa non un evento isolato, ma una componente strutturale della prosperità territoriale.

La capacità strategica e operativa delle imprese costituisce la terza leva della competitività analizzata in questo report. Se i cluster esprimono la forza delle specializzazioni pro-

Capacità strategica e operativa delle imprese



ductive territoriali e gli ecosistemi imprenditoriali misurano la capacità dei territori di generare nuova imprenditorialità ad alto potenziale, la capacità strategica delle imprese riguarda il modo in cui le aziende già presenti nel sistema produttivo riescono a trasformare competenze, tecnologie, relazioni di mercato e modelli organizzativi in offerte più sofisticate, distintive e difficilmente replicabili.

In questa prospettiva, il tema si estende ben oltre la performance della singola impresa, investendo la qualità complessiva del modo in cui il sistema produttivo compete sui mercati. Rafforzare la capacità strategica e operativa delle imprese significa elevare la qualità dei modelli di business, accrescere la sofisticazione dell'offerta e orientare la competizione verso forme di valore meno dipendenti dal prezzo e più fondate su conoscenza, personalizzazione e capacità di risposta ai bisogni dei clienti.

All'interno di questa leva, l'innovazione dei modelli di business rappresenta oggi una trasformazione trasversale, che riguarda imprese manifatturiere e di servizi, settori maturi e settori avanzati, grandi gruppi e piccole imprese. In un contesto in cui la competizione sul prodotto lascia margini sempre più ridotti, la capacità di ridefinire il modo in cui si crea, si trasferisce e si consolida valore per il cliente diventa una delle forme più rilevanti di differenziazione competitiva. Tra le traiettorie concrete attraverso cui prende forma questa ridefinizione, la servitizzazione - il processo attraverso cui le imprese manifatturiere integrano servizi nella propria

offerta, costruendo soluzioni capaci di generare valore lungo l'intero ciclo di vita del cliente – offre una delle misure più dirette e comparabili della sofisticazione strategica del sistema produttivo.

La servitizzazione si distingue dalla semplice aggiunta di servizi accessori a un prodotto esistente, configurandosi come una trasformazione più profonda del modello di business e dell'organizzazione aziendale. La transizione da una logica *product-oriented* a una logica *service-oriented* richiede una diversa capacità di interazione con il cliente. Essa implica lo sviluppo di nuove competenze commerciali e tecniche, una maggiore integrazione tra le funzioni aziendali e una ridefinizione dei processi interni. In questa prospettiva, la letteratura sui *product-service system* evidenzia come il valore competitivo emerga dalla combinazione sistematica tra bene fisico e servizio, fino a configurazioni in cui il cliente non acquista più il prodotto in quanto tale, ma la disponibilità, la performance o il risultato che esso consente di ottenere (Baines et al., 2009; Baines e Lightfoot, 2013).

Questa trasformazione assume oggi una rilevanza ancora maggiore per effetto della digitalizzazione. Tecnologie come IoT, big data analytics, intelligenza artificiale e piattaforme digitali consentono alle imprese di monitorare l'utilizzo dei prodotti, anticipare i guasti, personalizzare l'offerta, costruire servizi predittivi e sviluppare modelli di ricavo ricorrenti. La servitizzazione diventa così una forma di *upgrading* competitivo: permette alle imprese di spostarsi da una competizione centrata sulla transazione a una competizione centrata sulla relazione, dal possesso del prodotto al valore d'uso, dalla vendita una tantum alla costruzione di soluzioni continuative. Questo passaggio rafforza la differenziazione, stabilizza i ricavi, aumenta la fedeltà del cliente e rende il vantaggio competitivo più difficile da imitare (Neely, 2008; Kastalli e Van Looy, 2013; Coreynen et al, 2017).

In chiave territoriale, la servitizzazione supera il perimetro delle scelte della singola impresa e richiede condizioni di contesto favorevoli: disponibilità di competenze tecniche e manageriali, presenza di servizi ad alta intensità di conoscenza, adeguata dotazione di infrastrutture digitali, relazioni strutturate con università e centri di ricerca, capacità dei cluster di integrare manifattura e servizi avanzati. Per questa ragione, la servitizzazione può essere letta anche come una forma di capacità collettiva. Nei territori in cui imprese manifatturiere, Knowledge-Intensive Business Services (KIBS), istituzioni della conoscenza e organizzazioni intermedie interagiscono in modo più intenso, la transizione verso modelli *product-service* tende a trovare condizioni più favorevoli. In questo senso, essa rappresenta una delle manifestazioni più concrete del legame tra capacità delle imprese, qualità

del sistema territoriale e traiettoria competitiva complessiva (Sforzi e Boix, 2019; Lafuente et al., 2017).

Per analizzare questa dimensione, il report utilizza l'Indice di Servitizzazione, applicandolo alla lettura dei cluster manifatturieri regionali⁴. Operativamente, l'indice integra tre livelli di osservazione del fenomeno, consentendo di coglierne sia l'intensità complessiva sia le diverse articolazioni territoriali. Il primo riguarda le imprese e si fonda su un'analisi *topic-based* dei siti web aziendali, finalizzata a individuare la presenza effettiva di attività di servizio nell'offerta delle imprese manifatturiere. Il secondo riguarda i settori e considera l'intensità dello scambio tra i servizi ad alta intensità di conoscenza, con particolare attenzione ai KIBS e il settore manifatturiero. Il terzo riguarda il territorio e misura la concentrazione e la produttività dei KIBS disponibili localmente.

Come evidente dalla mappa riportata in Figura 27, la geografia dell'Indice di Servitizzazione restituisce un quadro fortemente polarizzato. La Lombardia emerge come il principale polo italiano della servitizzazione, con uno score medio pari a 64,14. Si tratta di una leadership coerente con la densità del suo sistema produttivo, la presenza di cluster manifatturieri avanzati, la disponibilità di servizi specialistici e la forte concentrazione di competenze tecniche, digitali e manageriali. Al secondo posto si colloca il Lazio, con uno score pari a 55,55. Il dato va letto alla luce della presenza di grandi attori corporate, istituzioni di ricerca, funzioni direzionali e competenze specialistiche concentrate nell'area metropolitana romana. Il caso laziale segnala che la servitizzazione non dipende esclusivamente dalla densità manifatturiera tradizionale, ma può essere sostenuta anche dalla presenza di servizi avanzati, funzioni scientifiche e capacità organizzative capaci di alimentare l'ibridazione tra produzione, conoscenza e servizio. Subito dopo si colloca un gruppo di regioni del Nord e del Centro-Nord con valori medio-alti: Piemonte, Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Emilia-Romagna e Toscana. In questi territori la servitizzazione appare legata alla combinazione tra specializzazioni manifatturiere consolidate, competenze tecniche diffuse e progressiva adozione di servizi di progettazione, automazione, manutenzione, assistenza e supporto al cliente. Le Marche e l'Umbria si collocano in una fascia intermedia, confermando la presenza di traiettorie di servitizzazione anche in sistemi produttivi caratterizzati da settori tradizionali, distretti manifatturieri e filiere specializzate. Più contenuti risultano invece i valori osservati nel Mezzogiorno.

La Figura 28 consente di osservare una geografia della servitizzazione che riflette la capacità dei territori di combinare

⁴ I cluster manifatturieri sono definiti come quelli nei quali almeno il 50% degli addetti opera in attività manifatturiere.

manifattura, servizi avanzati e competenze organizzative. I valori più elevati emergono dove le imprese operano in contesti che rendono più facile trasformare la produzione in soluzione: mercati più densi, maggiore prossimità a clienti sofisticati, presenza di fornitori specializzati, accesso a competenze digitali, disponibilità di capitale umano qualificato e relazioni con istituzioni della conoscenza. La servitizzazione appare dunque come un indicatore della profondità organizzativa del sistema produttivo: non misura soltanto “quanto servizio” sia presente, ma quanto le imprese siano in grado di usare il servizio come leva di differenziazione, raggiungendo maggiori livelli di produttività e innovazione.

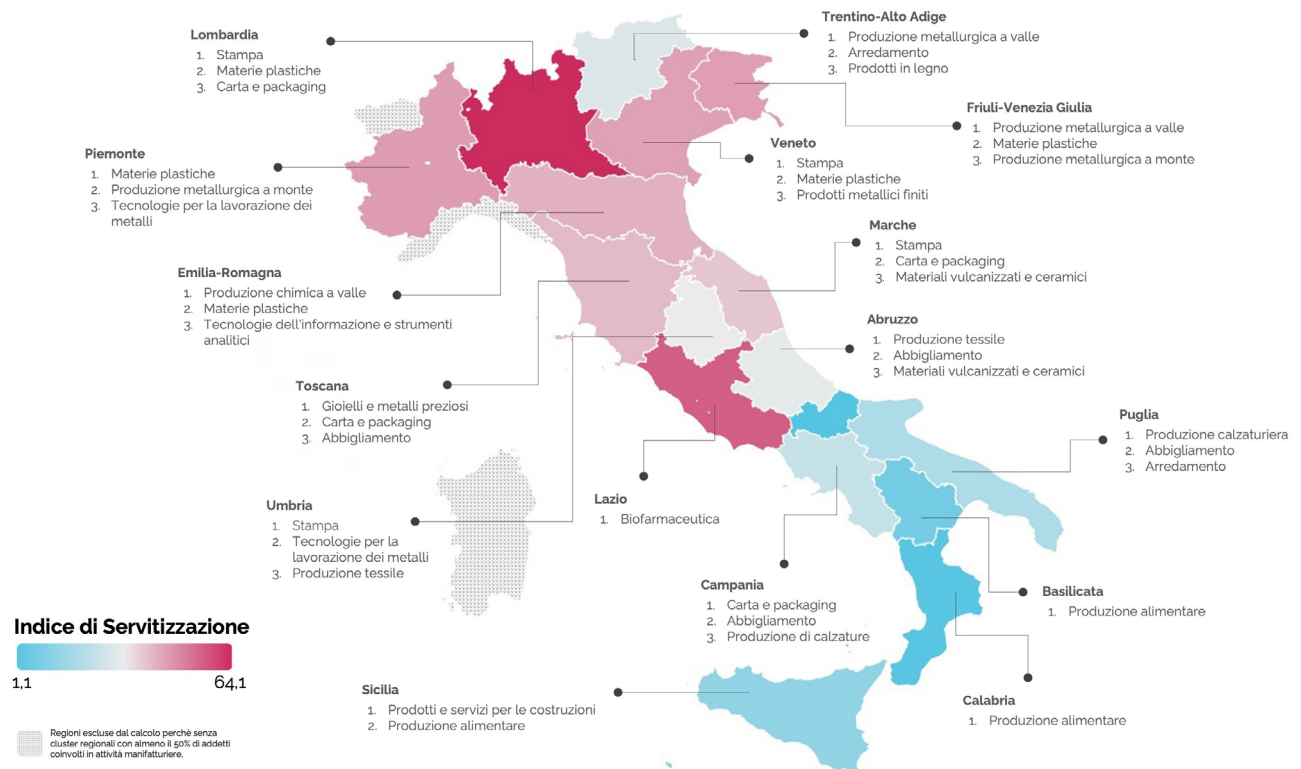


Figura 27. Mappa dell'Indice di Servitizzazione a livello regionale: per ogni regione coinvolta nella misurazione sono riportati i Top 3 Cluster con maggiore livello di servitizzazione, 2025.

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete, 2026.

La lettura della Tabella 5, dedicata ai cluster più e meno servitizzati, aggiunge una seconda evidenza rilevante. La Top 10 è dominata dalla Lombardia, che ospita cinque dei primi dieci cluster: Servizi di stampa, Materie plastiche, Carta e imballaggi, Lavorazione metalli e IT & Strumenti di analisi. Il cluster più servitizzato in assoluto è quello dei Servizi di stampa in Lombardia, seguito dai Servizi di stampa in Veneto e dalle Materie plastiche in Lombardia. Completano il gruppo di testa Carta e imballaggi in Lombardia, Lavorazione metalli in Lombardia, Servizi di stampa in Umbria e Marche, Industria metallurgica downstream in Friuli-Venezia Giulia, Materie plastiche in Piemonte e IT & Strumenti di analisi in Lombardia.

Questo risultato è particolarmente significativo perché mostra come la servitizzazione riguardi anche comparti manifatturieri maturi – quali stampa, plastica, carta e imballaggi,

lavorazione dei metalli – e non sia confinata ai soli settori ad alta tecnologia o a forte contenuto digitale. Ciò suggerisce che la servitizzazione può rappresentare una traiettoria di rigenerazione competitiva anche per specializzazioni tradizionali. Nei servizi di stampa, ad esempio, il valore si sposta dalla sola produzione fisica del materiale stampato verso la capacità di offrire personalizzazione, consulenza grafica, gestione integrata degli ordini, piattaforme digitali e soluzioni logistiche coordinate. Nel cluster Carta e imballaggi, la servitizzazione può tradursi in progettazione del packaging, soluzioni per la sostenibilità, supporto alla supply chain, tracciabilità e adattamento alle esigenze del cliente. Nella plastica e nella lavorazione metalli, il servizio può riguardare co-design, prototipazione, assistenza tecnica, manutenzione, certificazione, testing laboratoriali e integrazione con i processi produttivi dei clienti.

La capacità competitiva si misura soprattutto nel modo in cui le imprese riescono a reinterpretare le proprie competenze produttive in chiave di soluzione, andando ben oltre il contenuto tecnologico originario del settore di appartenenza. Settori maturi possono generare traiettorie avanzate quando sviluppano servizi complementari, rafforzano la relazione con il cliente e trasformano la conoscenza tecnica accumulata in valore applicato. In questa prospettiva, la servitizzazione diventa un meccanismo di upgrading interno ai cluster: consente alle specializzazioni esistenti di rinnovarsi senza perdere il legame con le competenze già sedimentate nel territorio.

La Bottom 10 restituisce, invece, un segnale diverso ma altrettanto istruttivo. Tutti i cluster collocati in fondo alla graduatoria appartengono alla Trasformazione prodotti alimentari. I valori più bassi si osservano in Molise, Calabria e Sicilia. Anche in questo caso la lettura richiede cautela. Il dato non indica che l'agroalimentare sia un settore privo di valore competitivo, né che le filiere alimentari italiane siano necessariamente deboli. Segnala piuttosto che, secondo le dimensioni misurate dall'indice, la trasformazione alimentare presenta una minore intensità di servitizzazione manifatturiera, soprattutto se confrontata con comparti dove servizi tecnici, digitali, progettuali e di manutenzione risultano più direttamente incorporati nell'offerta.

TOP 10

Rank	Cluster	Regione	Score
1	Servizi di stampa	Lombardia	92,00
2	Servizi di stampa	Veneto	80,39
3	Materie plastiche	Lombardia	80,13
4	Carta e imballaggi	Lombardia	71,36
5	Lavorazione metalli	Lombardia	69,70
6	Servizi di stampa	Umbria	69,12
7	Servizi di stampa	Marche	67,28
8	Industria metallurgica - Downstream	Friuli-Venezia Giulia	67,08
9	Materie plastiche	Piemonte	66,72
10	IT & Strumenti di analisi	Lombardia	66,41

BOTTOM 10

Rank	Cluster	Regione	Score
1	Trasformazione prodotti alimentari	Veneto	13,72
2	Trasformazione prodotti alimentari	Trentino-Alto Adige/Südtirol	13,68
3	Trasformazione prodotti alimentari	Abruzzo	9,50
4	Trasformazione prodotti alimentari	Umbria	8,43
5	Trasformazione prodotti alimentari	Basilicata	7,16
6	Trasformazione prodotti alimentari	Campania	4,55
7	Trasformazione prodotti alimentari	Puglia	4,31
8	Trasformazione prodotti alimentari	Sicilia	2,32
9	Trasformazione prodotti alimentari	Calabria	1,10
10	Trasformazione prodotti alimentari	Molise	0,00

Tabella 5. Classifica nazionale dell'Indice di Servitizzazione, Top 10 e Bottom 10, 2025.

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete, 2026.

La servitizzazione va, dunque, letta come una leva attraverso cui la capacità strategica e operativa delle imprese può alimentare innovazione e produttività. Dove le imprese riescono a trasformare prodotti in soluzioni, competenze tecniche in servizi, relazioni commerciali in partnership e dati in conoscenza operativa, il sistema produttivo accresce la propria capacità di generare valore. E dove questo processo si radica nei cluster e nei territori, la competitività assume una forma più solida e meno dipendente dalla sola efficienza di costo, più orientata alla qualità dell'offerta, più capace di produrre vantaggi distintivi e, nel tempo, più idonea a tradursi in prosperità diffusa.

La servitizzazione si configura quindi come una traiettoria che richiede un upgrade simultaneo a più livelli. Per le imprese, essa implica lo sviluppo di competenze consulenziali, capacità di analisi dei dati e modelli organizzativi coerenti con una relazione continuativa con il mercato, ben oltre la sola qualità del prodotto. Per i cluster, richiede infrastrutture collettive – piattaforme condivise, connessioni con università e centri tecnologici, organizzazioni di gestione capaci di facilitare il trasferimento di competenze specialistiche – senza le quali le PMI faticano a percorrere da sole la transizione verso modelli *product-service* avanzati. Per i territori, indica una priorità di intervento orientata a rafforzare la disponibilità di servizi ad alta intensità di conoscenza, a promuovere l'integrazione tra manifattura e terziario avanzato e a sostenere la trasformazione dei modelli di business prima ancora che l'acquisto di singole tecnologie.

In coerenza con il framework adottato in questo report, l'analisi della servitizzazione consente di leggere la capacità strategica e operativa delle imprese come una leva concreta di upgrading competitivo. La transizione dal prodotto alla soluzione, dalla vendita alla relazione continuativa con il cliente, dalla produzione fisica all'integrazione tra bene, servizio, dati e competenze organizzative segnala la possibilità per le imprese di competere su forme di valore più sofisticate e meno replicabili. Rileggendo le evidenze secondo gli obiettivi del report, emerge che la servitizzazione rafforza la competitività quando consente ai sistemi produttivi di trasformare le competenze manifatturiere accumulate in modelli di business più evoluti, capaci di alimentare innovazione, sostenere la produttività e accrescere la qualità dell'offerta. I territori più avanzati sono quelli in cui la presenza di cluster manifatturieri, servizi ad alta intensità di conoscenza, competenze digitali e capacità manageriali rende possibile questa integrazione tra prodotto e servizio. In questa prospettiva, la servitizzazione non rappresenta una semplice estensione dell'attività manifatturiera, ma una traiettoria attraverso cui imprese e territori possono rafforzare il proprio posizionamento competitivo, generare valore più stabile nel tempo e contribuire a una prosperità fondata su qualità, conoscenza e capacità di innovazione.

Sezione II

La sfida sociale



Le dimensioni del progresso sociale

Se nella prima sezione abbiamo osservato la competitività italiana dal lato delle sue basi economiche, produttive e territoriali, in questa seconda sezione spostiamo l'attenzione sulla dimensione sociale della prosperità. La scelta riflette l'impostazione che guida l'intero report. Nel framework adottato (Figura 1), infatti, la prosperità non coincide con la sola crescita economica, ma con l'esito congiunto di sviluppo economico e progresso sociale. La competitività acquista significato nella misura in cui si traduce in benessere diffuso, rafforzamento del tessuto produttivo e ampliamento delle opportunità per le persone e per i territori (Porter e Kramer, 2011).

Per leggere questa seconda dimensione adottiamo il Social Progress Index, che consente di osservare in modo trasparente e comparabile la qualità della vita nei territori. Il Social Progress Index nasce proprio dall'esigenza di affiancare agli indicatori economici tradizionali una misura strutturata della dimensione sociale dello sviluppo. La logica che lo ispira è ben nota e si fonda sull'idea che una società progredisca nella misura in cui riesce a soddisfare i bisogni umani fondamentali, a costruire le condizioni che sostengono nel tempo la qualità della vita e ad ampliare le opportunità affinché ciascuno possa realizzare il proprio potenziale. In coerenza con questa impostazione, l'indice è articolato in tre grandi pilastri, rappresentati dai bisogni umani fondamentali, dai fondamenti del benessere e dalle opportunità.

La rilevanza di questa prospettiva è particolarmente evidente nel caso italiano. Molte delle fragilità che incidono sulla traiettoria del Paese non riguardano soltanto il ritmo della crescita, la produttività o l'intensità dell'innovazione. Riguardano anche la salute delle comunità, l'accesso ai servizi essenziali, la qualità dell'abitare, la formazione, la sicurezza, l'inclusione e la possibilità di costruire percorsi di vita autonomi e soddisfacenti (Stiglitz, Fitoussi e Durand,

2018). Guardare alla competitività attraverso la sfida sociale consente dunque di cogliere una parte essenziale della prosperità, e di far emergere aree di debolezza che una lettura esclusivamente economica tenderebbe a lasciare sullo sfondo.

Questa lettura ha anche una chiara valenza strategica, nella misura in cui i divari sociali non segnalano soltanto criticità da presidiare, ma rendono visibili anche bisogni insoddisfatti, nuove domande e margini di sviluppo ancora aperti. In questa prospettiva, il progresso sociale entra pienamente nel campo della competitività e ne definisce una delle frontiere più rilevanti. I territori che riescono a rafforzare le basi del vivere, a migliorare le condizioni del benessere e ad ampliare il perimetro delle opportunità risultano in genere più attrattivi, più resilienti e meglio attrezzati per sostenere nel tempo traiettorie di sviluppo robuste.

Le pagine che seguono propongono una lettura dei risultati italiani lungo i tre pilastri del Social Progress Index. L'obiettivo è mettere in evidenza i principali punti di forza e di debolezza che emergono a livello territoriale, chiarire il significato sostanziale dei divari osservati e ricondurre tali evidenze entro una riflessione più ampia sulle priorità di sviluppo del Paese. In chiusura, la sezione torna sul ruolo delle imprese, perché una parte crescente della sfida sociale si gioca anche nella capacità del sistema produttivo di intercettare questi bisogni e trasformarli in nuove soluzioni, nuovi servizi e nuove traiettorie di creazione di valore.

Bisogni umani fondamentali



Il primo pilastro del Social Progress Index – Bisogni umani fondamentali – riguarda la capacità di un territorio di garantire le condizioni essenziali di una vita dignitosa. Ri-entrano in questa dimensione l'accesso all'alimentazione e alle cure di base, la disponibilità di un alloggio adeguato, la sicurezza personale, l'accesso a servizi fondamentali come acqua e infrastrutture di base. Si tratta del livello più elementare della prosperità sociale, quello su cui poggia ogni possibilità successiva di benessere, partecipazione e sviluppo.

Leggere i risultati territoriali lungo questo pilastro significa interrogarsi sulla tenuta di fondo del Paese. Dove questi indicatori risultano più deboli, emerge una fragilità che incide direttamente sulla qualità della vita quotidiana e, più in profondità, sulla stabilità dell'ambiente sociale in cui famiglie, lavoratori e imprese operano. Le criticità che affiorano in questa dimensione segnalano difficoltà che tendono a propagarsi anche oltre il loro perimetro immediato, aggravando le vulnerabilità, riducendo la capacità di tenuta delle comunità, e rendendo più incerta la base su cui costruire percorsi di sviluppo duraturi.

La mappa provinciale del primo pilastro (Figura 28) evidenzia un gradiente territoriale marcato ma non lineare. In cima alla distribuzione si collocano province che non coincidono necessariamente con le aree di maggiore sviluppo economico: Ascoli Piceno guida la classifica nazionale, seguita da Milano, Biella e Monza e della Brianza, con Fermo al quinto posto. Sondrio si posiziona all'ottavo posto, Asti al decimo. Al fondo della distribuzione, la concentrazione delle fragilità assume invece una fisionomia geografica più attesa: Napoli chiude la classifica al 107° posto, preceduta da Foggia (106°), Salerno (105°), Crotone (104°), Agrigento (103°) e Benevento (102°). Le province del Mezzogiorno continentale e insulare si confermano nei tier inferiori, con le situazioni più critiche lungo l'arco calabro-siciliano. Emergono tuttavia alcune anomalie degne di attenzione: province settentrionali con livelli di reddito elevati presentano criticità nelle componenti legate alla sicurezza personale e all'accessibilità abitativa, segnalando come la ricchezza prodotta non si traduca sempre in protezione e stabilità per tutti i residenti.

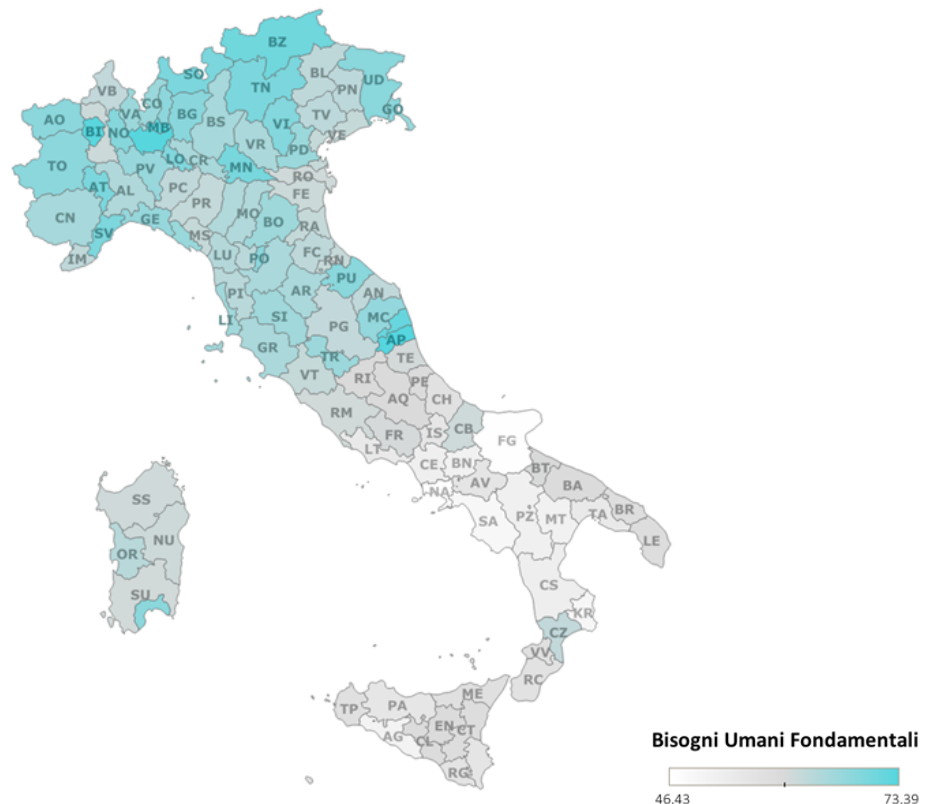


Figura 28. Distribuzione provinciale del pilastro Bisogni umani fondamentali, Italia, 2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete

I divari osservati in questo pilastro riflettono stratificazioni di lungo periodo nella qualità dell'offerta di servizi pubblici essenziali, nell'efficacia della governance locale e nella densità delle reti di protezione sociale. Non si tratta di fragilità recenti: la debolezza relativa delle province meridionali affonda le radici in decenni di sottoinvestimento infrastrutturale, di emigrazione selettiva delle professionalità più qualificate e di minore capacità istituzionale nel mobilitare le risorse disponibili. Il posizionamento di Ascoli Piceno e Fermo ai vertici della classifica offre, da questo punto di

vista, un'indicazione significativa: entrambe le province non si distinguono per livelli di reddito particolarmente elevati, ma presentano un tessuto comunitario denso e una storia consolidata di attenzione alla qualità dei servizi locali. Anche le dinamiche di mobilità interna accentuano nel tempo tali squilibri: i territori che perdono residenti in età attiva vedono ridursi simultaneamente la base fiscale, la pressione per il miglioramento dei servizi e la capacità di tenuta delle comunità. Il caso di Asti – decima nel pilastro dei bisogni fondamentali ma 84° nei fondamenti del benessere e 67° nelle opportunità – illustra come la solidità di una singola dimensione non garantisca automaticamente una traiettoria complessiva di progresso sociale.

Le criticità che emergono in questo pilastro non riguardano soltanto la qualità della vita nei territori più deboli, ma definiscono il perimetro entro cui qualsiasi altra leva competitiva può operare. Un territorio che non garantisce sicurezza, accesso ai servizi di base e condizioni abitative dignitose fatica ad attrarre e trattenere talenti, a sostenere la partecipazione al mercato del lavoro e a costruire quella stabilità sociale che costituisce condizione necessaria per l'investimento di lungo periodo. Per le imprese che operano nei contesti più fragili, i costi della debolezza sociale – difficoltà di reclutamento, assenteismo, ridotta produttività – ricadono direttamente sulla competitività aziendale, ma la capacità di risposta non può che essere sistemica. Su questo pilastro, il presidio dei bisogni fondamentali non si configura come una voce del welfare, ma come una pre-condizione strutturale della competitività territoriale.

Fondamenti del benessere



Il secondo pilastro del Social Progress Index riguarda le condizioni che consentono alle persone e alle comunità di migliorare e mantenere la qualità della vita nel tempo. In questa dimensione rientrano l'accesso all'istruzione di base, alla conoscenza e all'informazione, la salute e la presenza di un ambiente favorevole a una vita sana. Se il primo pilastro misura la solidità della base, questo secondo livello consente di valutare la qualità del capitale sociale e territoriale su cui poggiano le traiettorie di medio-lungo periodo.

La rilevanza di questo pilastro è particolarmente alta perché qui il progresso sociale si intreccia in modo diretto con la capacità di un territorio di preparare il proprio futuro. I risultati relativi all'istruzione, alla salute, all'accesso all'informazione e alla qualità dell'ambiente incidono sulla possibilità di apprendere, adattarsi, innovare, partecipare e affrontare gli shock. Dove queste condizioni risultano più robuste, si osserva in genere una maggiore capacità di sostenere sviluppo e trasformazione. Dove invece si accumulano ritardi o discontinuità, la prosperità tende a diventare meno profonda e più esposta a fragilità persistenti.

La distribuzione provinciale del secondo pilastro (Figura 29) mostra un profilo geografico più eterogeneo rispetto al primo. Trento guida la classifica, seguita da Firenze e Bologna; Milano si posiziona al quarto posto. Il quinto posto di Sondrio rappresenta un caso di particolare rilievo: una provincia di piccola dimensione che supera Roma (8[^]), Perugia (9[^]) e numerosi capoluoghi regionali con basi economiche più consistenti. Al fondo della distribuzione, la concentrazione calabro-siciliana è netta: Cosenza è ultima (107[^]), seguita da Crotone (106[^]), Caltanissetta (105[^]), Siracusa (104[^]) e Agrigento (103[^]). Di significato analitico sono inoltre gli arretramenti più consistenti registrati nel decennio 2015-2025: Pordenone ha perso 32 posizioni nella classifica complessiva, Verbano-Cusio-Ossola ne ha perse 40, scivolando dal 24[°] al 64[°] posto, con cedimenti rilevanti nelle componenti di istruzione, accesso all'informazione e qualità ambientale. Tali movimenti segnalano come il gradiente di miglioramento non segua in modo lineare la distribuzione geografica della ricchezza e come nemmeno i territori settentrionali siano immuni da traiettorie regressive in assenza di un adeguato adattamento dei sistemi locali.

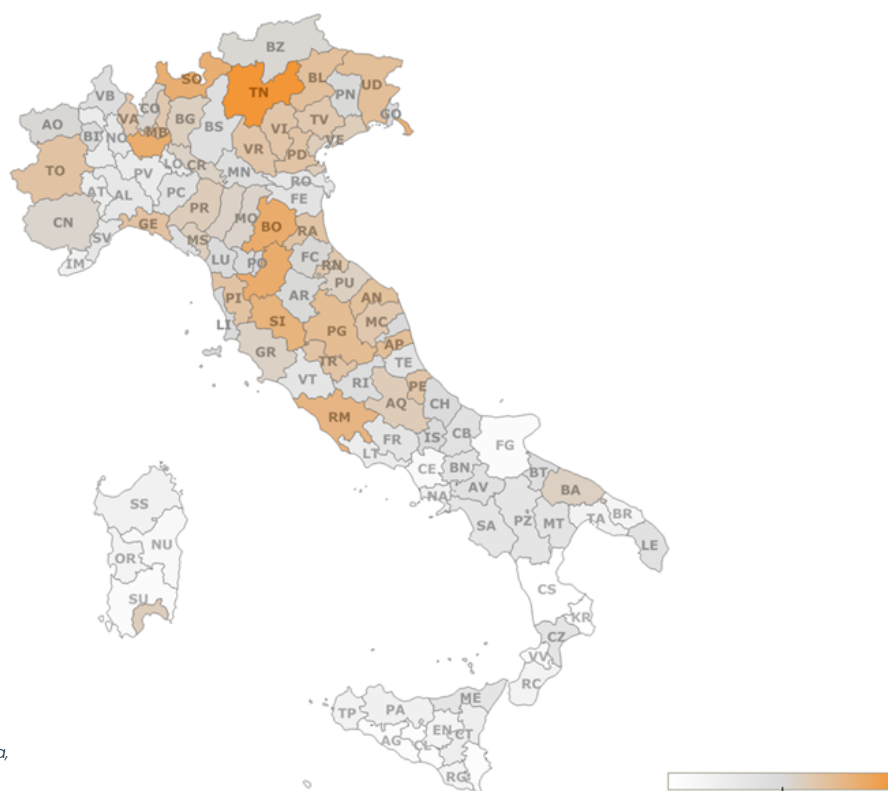


Figura 29. Distribuzione provinciale del pilastro Fondamenti del benessere, Italia, 2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete

I fondamenti del benessere misurano la capacità di un territorio di investire nel proprio capitale umano e ambientale nel tempo. I risultati del secondo pilastro rivelano come il Paese presenti punti di forza consolidati sul fronte sanitario – eredità di un Servizio Sanitario Nazionale con una copertura territoriale ampia che mantiene la propria efficacia anche

nei contesti in cui altre componenti risultano più deboli – ma fatica a tradurre tale base in un sistema formativo e informativo all'altezza delle sfide della transizione produttiva. Le criticità ambientali nelle province manifatturiere di media dimensione segnalano, inoltre, un debito di sostenibilità che tende a diventare progressivamente più oneroso in un contesto in cui le preferenze residenziali e localizzative dei lavoratori qualificati attribuiscono un peso crescente alla qualità dell'ambiente di vita: la qualità del contesto fisico è ormai una componente della competitività territoriale, non un suo contraltare.

Il secondo pilastro è quello più direttamente connesso alla capacità futura di un territorio di sostenere innovazione, adattamento e sviluppo del capitale umano. Le province che accumulano ritardi nelle componenti di istruzione, accesso all'informazione e qualità ambientale rischiano di veder ridotta nel tempo la propria capacità di formare nuove competenze, di trattenere lavoratori qualificati e di attrarre funzioni produttive ad alto valore aggiunto. Il posizionamento di Sondrio tra le prime cinque province a livello nazionale offre, in questo senso, un'indicazione rilevante: le condizioni del benessere possono essere costruite anche in assenza della massa critica delle grandi aree metropolitane, a condizione di saper orientare con efficacia le risorse disponibili verso le dimensioni che determinano la qualità del capitale territoriale nel lungo periodo. Investire in questo pilastro significa, in ultima analisi, investire nella resilienza competitiva del territorio: non come misura compensativa dei divari già esistenti, ma come condizione abilitante per le traiettorie di sviluppo che si intende costruire.

Opportunità, autonomia e piena realizzazione



Il terzo pilastro del Social Progress Index riguarda la dimensione più avanzata del progresso sociale: quella delle opportunità. In questo ambito, il focus si sposta sulla possibilità effettiva per le persone di esercitare diritti, sviluppare autonomia, accedere a percorsi di crescita, partecipare pienamente alla vita economica e sociale e realizzare il proprio potenziale. È la componente più distintiva dell'indice, perché consente di valutare fino a che punto una società riesca ad ampliare davvero il perimetro delle possibilità individuali e collettive. In questo senso, la dimensione delle opportunità introduce un criterio più esigente di lettura della prosperità. Un territorio può garantire condizioni di base relativamente solide e presentare risultati discreti anche sui fondamenti del benessere, ma restare comunque limitato nella capacità di offrire reali opportunità alle persone. Quando persistono barriere all'autonomia, ostacoli alla partecipazione, forme più

o meno esplicite di esclusione o discriminazione, una parte del potenziale sociale ed economico del territorio resta inutilizzata. Il tema delle opportunità riguarda, quindi, la qualità matura dello sviluppo, quella che si misura nella possibilità concreta di trasformare capacità e diritti in percorsi di vita effettivamente praticabili.

La distribuzione provinciale del terzo pilastro (Figura 30) presenta il profilo geografico più polarizzato tra i tre. Il divario tra i tier superiori e quelli inferiori raggiunge in questa dimensione la sua ampiezza massima, riflettendo differenze profonde nella capacità dei territori di garantire diritti personali, libertà di scelta, inclusione e accesso all'istruzione avanzata. In cima alla classifica si collocano Firenze, Milano e Bologna, seguite da Trieste e Padova; Udine (6°), Gorizia (8°) e Biella (10°) confermano che il primato in questa dimensione non appartiene esclusivamente alle grandi province metropolitane. Il Mezzogiorno si colloca sistematicamente nei tier inferiori, con Crotone all'ultimo posto (107°), Napoli al 106°, Reggio di Calabria al 105°, Caltanissetta al 104° e Caserta al 103°. La natura trasversale di queste fragilità è illustrata dal caso di Taranto, che occupa il 97° posto sui bisogni fondamentali, il 92° sui fondamenti del benessere e il 98° sulle opportunità: un profilo coerentemente debole lungo tutte e tre le dimensioni

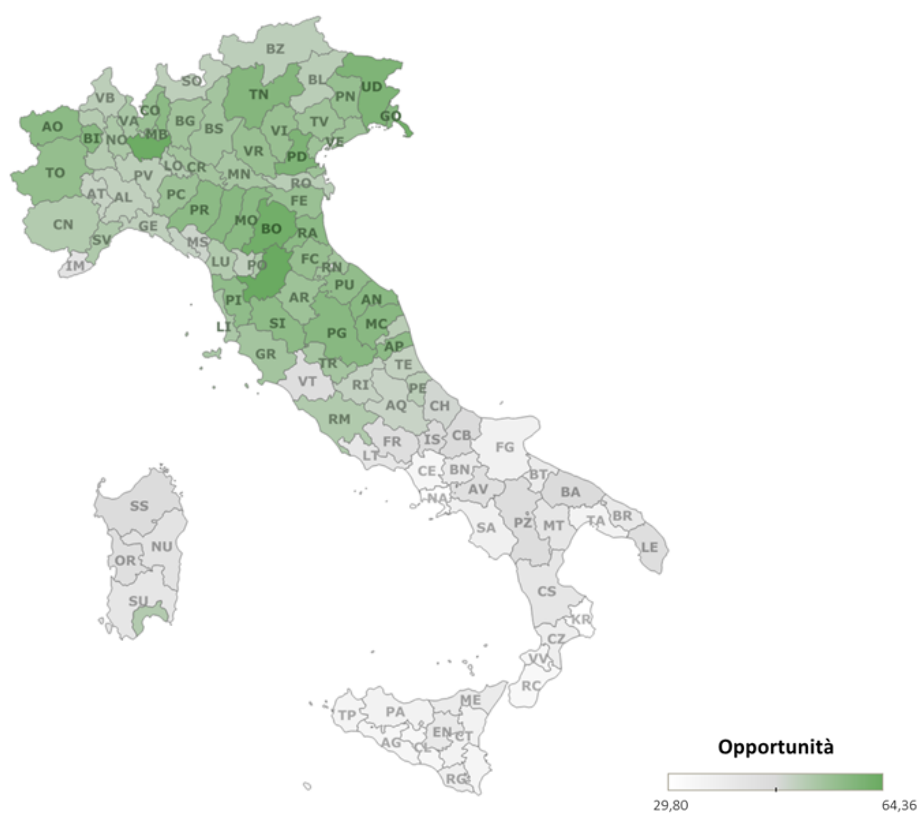


Figura 30. Distribuzione provinciale del pilastro Opportunità, Italia, 2025

Fonte: elaborazione degli autori su dati Italia Compete

dell'indice, che segnala come le criticità di questo pilastro non si esauriscano in una questione di livello di reddito.

I divari osservati in questo pilastro riflettono la distanza tra i diritti formalmente garantiti e la possibilità concreta di esercitarli. Nel Mezzogiorno persistono barriere strutturali che limitano l'autonomia delle persone in modo sistematico: ostacoli alla partecipazione femminile al mercato del lavoro, carenze nei percorsi formativi di qualità, reti relazionali che amplificano le posizioni già avvantaggiate e riducono le opportunità per chi non vi appartiene. La lettura incrociata dei pilastri rivela, peraltro, che questa dimensione può produrre configurazioni inattese anche in territori con buone performance di base: Biella si posiziona al 3° posto sui bisogni fondamentali e al 10° sulle opportunità, ma scende al 52° posto sui fondamenti del benessere, una configurazione che ricorda come le performance nei singoli pilastri possano raccontare storie tra loro divergenti, anche per la stessa provincia. La polarizzazione del terzo pilastro segnala che in una parte consistente del Paese il progresso sociale si è arrestato a un livello intermedio, sufficiente a garantire le condizioni di base ma non ancora a trasformarle in opportunità effettive per tutte le persone.

Il pilastro delle opportunità è quello in cui la connessione tra progresso sociale e competitività si fa più diretta e più stringente. Il potenziale umano che resta inutilizzato per ragioni di genere, provenienza geografica o estrazione sociale non costituisce soltanto una questione di equità, ma un costo competitivo misurabile in termini di minore disponibilità di forza lavoro, ridotta circolazione di conoscenza e mercato interno più ristretto. I territori che riescono ad ampliare il perimetro delle opportunità reali costruiscono nel tempo un vantaggio difficile da imitare, radicato nella qualità delle relazioni e delle istituzioni piuttosto che nella sola disponibilità di infrastrutture. In questa prospettiva, le traiettorie di miglioramento più consistenti del decennio – Terni ha guadagnato 35 posizioni nella classifica complessiva, Cagliari 27, Genova 26 – confermano che l'ampliamento delle opportunità è possibile anche in contesti geograficamente e strutturalmente differenti, a condizione di sostenere nel tempo un orientamento coerente verso il rafforzamento del contesto sociale ed economico in cui le persone vivono e lavorano.

Ripensare il ruolo delle imprese nella sfida sociale

La lettura del Social Progress Index provinciale restituisce una mappa delle fragilità sociali del Paese, ma restituisce anche qualcosa di più rilevante dal punto di vista competitivo. I divari osservati lungo i tre pilastri segnalano dove i bisogni reali della popolazione rimangono sistematicamente insoddisfatti, dove la domanda esiste ma l'offerta non è ancora in grado di rispondervi in misura adeguata. Questo cortocircuito tra bisogno sociale e risposta insufficiente non configura soltanto un problema di politica pubblica. Per le imprese, rappresenta uno spazio di innovazione e di creazione di valore ancora in larga parte inesplorato. Riconoscere le fragilità sociali come segnali di mercato, piuttosto che come esternalità da contenere o da delegare ad altri attori, è il cambio di prospettiva che consente di riconciliare performance economica e progresso sociale, superando quella logica di contrapposizione tra i due obiettivi che ha a lungo ristretto il campo delle possibilità strategiche.

Il paradigma della Creating Shared Value, elaborato da Michael E. Porter e Mark Kramer (2011), offre la cornice interpretativa più solida per leggere questa relazione. La sua intuizione centrale è che i bisogni sociali non siano vincoli da gestire a margine del business, ma frontiere di mercato e fonti di vantaggio competitivo. Un'impresa che migliora l'accesso all'istruzione nei territori in cui opera amplia nel tempo la qualità del bacino di competenze disponibili. Un'impresa che investe in salute e sicurezza dei lavoratori riduce assenteismo e turnover. Un'impresa che rafforza le capacità dei propri fornitori rende la filiera più resiliente. In tutti questi casi, la creazione di valore sociale non è un'attività separata dalla strategia, ma una sua componente

costitutiva nel momento in cui viene orientata verso la risoluzione di problemi che il contesto porta all'interno del perimetro competitivo dell'impresa. I dati territoriali del Social Progress Index consentono di applicare questa logica con precisione geografica, identificando quali dimensioni del progresso sociale risultano più critiche in ciascun territorio e dove l'innovazione orientata al bisogno può generare simultaneamente valore economico e valore sociale.

Perché questo potenziale si traduca in azione, tuttavia, non è sufficiente riconoscerlo. Le imprese devono costruire l'architettura strategica necessaria a sostenerlo, articolando la propria risposta alla sfida sociale su livelli progressivi e coerenti tra loro (Alberti e Belfanti, 2025). Il primo livello riguarda gli impegni strutturali di base, che danno credibilità a qualsiasi ambizione più ampia, dalla riduzione dell'impronta ambientale alle condizioni di lavoro eque, dall'inclusione alla trasparenza di filiera. Il secondo livello riguarda le aspirazioni imprenditoriali, attraverso le quali l'impresa orienta prodotti, servizi e modelli di business verso la risposta a bisogni sociali concreti lungo la catena del valore. Il terzo livello comprende gli impegni che trascendono i confini della singola impresa e mirano a modificare regole, standard e istituzioni del settore di appartenenza. Un'architettura costruita su questi tre livelli esce dalla trappola della vuota dichiarazione di intenti e crea un sistema operativo che connette orientamento strategico e operatività quotidiana, rendendo la creazione di valore sociale parte integrante e misurabile della performance aziendale.

La ridefinizione dell'architettura strategica richiede al tempo stesso una revisione dei modelli di business nella direzione della rigenerazione. Le imprese che hanno percorso questa strada – dal settore assicurativo che ha trasformato la prevenzione sanitaria in un modello di business, a quello energetico che ha orientato la propria traiettoria verso la transizione climatica nazionale – non hanno rinunciato alla redditività. L'hanno resa più solida e sostenibile nel tempo, incorporandola in un sistema di creazione di valore che affonda le radici nella qualità del contesto sociale e istituzionale in cui l'impresa opera, e che proprio per questo risulta difficilmente replicabile. La creazione di valore condiviso trova applicazione concreta su tre livelli progressivi: ripensare i modelli di business per includere segmenti di domanda oggi non serviti, ridisegnare le filiere per ridurre sprechi e internalizzare costi sociali, rafforzare gli ecosistemi territoriali in cui l'impresa opera. I divari osservati nel Social Progress Index segnalano con precisione dove questa rotta non è ancora stata intrapresa e dove il margine di creazione di valore rimane aperto, in particolare nelle province che mostrano una coerenza al ribasso sui tre pilastri dell'indice.

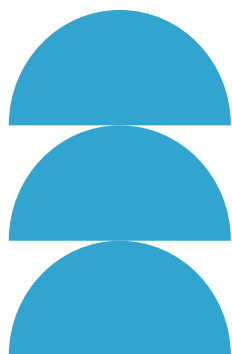
La scala e la complessità delle sfide sociali mappate dal Social Progress Index rendono però evidente un limite strutturale dell'azione individuale. Nessuna impresa, per quanto ben orientata, può da sola modificare i sistemi che determinano i divari osservati. Questa consapevolezza porta al centro della riflessione il tema del *Collective Impact* e, in una prospettiva più avanzata, della *Collective Innovation*, approcci attraverso cui più attori – imprese, istituzioni, organizzazioni del terzo settore e comunità locali – condividono un'agenda comune, sistemi di misurazione allineati e attività complementari per affrontare problemi che nessun singolo soggetto può risolvere in autonomia (Kania e Kramer, 2011). Il punto di forza di questi approcci non risiede nella coordinazione formale, ma nella capacità di costruire apprendimento collettivo. Vale a dire vedere insieme le risorse disponibili che rimangono invisibili a chi agisce da solo, apprendere dai feedback degli interventi e adottare nuove pratiche in modo simultaneo anziché sequenziale. Le grandi sfide sociali rilevate dal Social Progress Index – la fragilità dei bisogni fondamentali in larga parte del Mezzogiorno, i ritardi nei fondamenti del benessere che colpiscono anche province apparentemente forti, l'esclusione strutturale che segna il pilastro delle opportunità – si prestano esattamente a essere affrontate con questa logica, in quanto problemi con cause multiple e interdipendenti che richiedono risposte integrate capaci di coinvolgere più attori e più livelli del sistema.

In questa prospettiva, la sfida sociale non è soltanto un tema di coesione o di redistribuzione. È una delle frontiere più rilevanti della competitività territoriale del Paese. I territori che riescono a costruire condizioni di vita dignitose, a rafforzare i fondamenti del benessere e ad ampliare il perimetro delle opportunità reali producono un ambiente in cui le imprese attraggono talenti più facilmente, operano con maggiore stabilità sociale e trovano una domanda interna più ampia e solida. Viceversa, i territori che accumulano ritardi sul Social Progress Index tendono a diventare contesti progressivamente meno attrattivi per l'investimento, con effetti che si autoalimentano nel tempo. Governare questa dinamica – e invertirla dove necessario – richiede che le imprese escano da una posizione di osservatori del disagio sociale per assumere quella di architetti attivi del proprio ecosistema competitivo. Non si tratta di un'ambizione moralistica, ma della condizione strutturale per sostenere nel tempo traiettorie di sviluppo robuste. Il progresso sociale è già dentro la competitività: non ne è il complemento, ne è una delle determinanti.

Sezione III

10 "falsi miti" da sfatare sulla competitività italiana





Il dibattito pubblico sulla competitività italiana è spesso attraversato da narrazioni ricorrenti che, pur muovendo da elementi reali, tendono a isolare singole variabili dal sistema di relazioni in cui esse operano, trasformandole in spiegazioni generali. Questo modo di procedere è fuorviante e, in alcuni casi, pericoloso: quando la diagnosi non si fonda sui dati e sui meccanismi corretti, diventa più difficile identificare gli interventi realmente necessari e, soprattutto, stabilire le priorità.

Alcune narrazioni riconducono le difficoltà del Paese a fattori che il framework di questo report colloca nel contesto strutturale, dunque poco modificabili nel breve periodo, spostando l'attenzione dalle leve su cui territori e imprese possono agire con maggiore intenzionalità. Altre attribuiscono a singoli strumenti, tecnologie o interventi un potere risolutivo eccessivo, lasciando sullo sfondo la complessità dei processi attraverso cui si costruisce un vantaggio competitivo duraturo. Altre ancora ricavano da tendenze effettive conclusioni che un'analisi più attenta dei dati consente di ridimensionare.

Le dieci narrazioni discusse nelle pagine che seguono sono state selezionate per la loro ricorrenza nel dibattito pubblico e nei processi decisionali di imprese, istituzioni e policy maker, oltre che per le conseguenze concrete che possono produrre nell'orientare le priorità, allocare le risorse e definire le diagnosi di partenza. L'obiettivo della sezione è proporre, per ciascuna di esse, una lettura fondata sulla letteratura, sulla competitività e sulle evidenze prodotte dal report, contribuendo alla costruzione di un linguaggio più preciso e di categorie interpretative più solide a supporto delle strategie e delle decisioni.

1. In Italia è tutto fermo



L'idea di un'Italia immobile prende spesso forma da uno sguardo che riconosce come cambiamento soltanto le discontinuità più evidenti – la nascita di nuovi settori dominanti, l'espansione rapida di grandi imprese, l'emersione di tecnologie immediatamente visibili o la crescita uniforme di interi comparti. La trasformazione del sistema produttivo italiano segue invece da tempo traiettorie meno lineari e, per molti aspetti, meno appariscenti. Gran parte del cambiamento si manifesta come adattamento progressivo: nei processi, nell'ingegneria, nella qualità esecutiva, nell'integrazione tra prodotto e servizio, nella capacità di riposizionare attività esistenti all'interno di catene del valore più complesse. In questa prospettiva, la percezione di immobilismo finisce per confondere la minore visibilità del cambiamento con la sua reale portata. L'Italia innova spesso in modo silenzioso, attraverso aggiustamenti continui che modificano nel tempo filiere, competenze e forme della specializzazione produttiva.

La globalizzazione ha inciso profondamente su questo assetto, selezionando e trasformando il sistema produttivo. Alcune filiere hanno perso terreno, sotto la pressione della concorrenza di costo, della standardizzazione o della difficoltà di sostenere adeguati livelli di investimento; altre hanno rafforzato il proprio posizionamento, elevando la qualità, integrando servizi, software, progettazione e personalizzazione, e costruendo relazioni più strette con il cliente finale. In questo processo si è ridefinita anche la geografia del valore: una quota crescente della competitività si gioca nella capacità di integrare manifattura e servizi, produzione e manutenzione, oggetto e soluzione. L'evoluzione settoriale dell'export e delle specializzazioni produttive restituisce così un'immagine ben più dinamica di quella percepita. Alcuni comparti arretrano, altri avanzano, altri ancora si trasformano. Anche l'ingresso di gruppi stranieri nel capitale di imprese italiane, spesso interpretato esclusivamente come perdita di controllo, può configurarsi come una forma di consolidamento competitivo, di accesso a reti internazionali, capitali, competenze e mercati più ampi. In un'economia aperta, tali operazioni possono contribuire a rafforzare

la capacità di alcune attività di mantenersi nel tempo e restare competitive.

La questione, dunque, riguarda la natura e la distribuzione del cambiamento. Le traiettorie evolutive risultano diseguali: alcune filiere si trasformano e si rafforzano, altre ristagnano, altre ancora perdono centralità senza essere sostituite con sufficiente rapidità. La criticità competitiva del Paese risiede nella difficoltà di estendere, rendere più leggibile e diffondere su scala più ampia la trasformazione già in atto in una parte del sistema produttivo. Nei contesti in cui il riposizionamento riesce, l'Italia continua a esprimere capacità di adattamento, qualità industriale e integrazione avanzata tra beni e servizi; laddove prevalgono frammentazione, sottoinvestimento e debolezza strategica, la percezione di immobilismo tende invece a riemergere con forza.

2. L'Italia non è più un paese industriale



L'idea che l'Italia abbia cessato di essere un paese industriale nasce spesso da un equivoco di prospettiva che tende a sovrapporre l'industria di oggi all'immagine novecentesca della grande fabbrica fordista, verticalmente integrata, ad alta intensità di lavoro manuale e nettamente separata dai servizi. La struttura produttiva contemporanea ha assunto una forma diversa: filiere più frammentate, maggiore integrazione con logistica, progettazione, software, servizi tecnici e professionali, più forte selezione competitiva tra comparti, più intensa esposizione ai mercati internazionali. In questo quadro, l'industria italiana non è scomparsa; ha cambiato composizione, geografia e rapporto con il resto dell'economia. Lo stesso Istat osserva che nel 2024 si conferma per l'Italia una tendenza positiva nella manifattura ad alta tecnologia e nei servizi intensi in conoscenza, segnando una trasformazione interna della base produttiva più che un suo venir meno (Dati Istat, 2025).

Guardando ai dati, il quadro resta impegnativo ma difficilmente compatibile con l'idea di una vera deindustrializzazione compiuta. Nel 2024 la produzione industriale in volume è diminuita del 4% rispetto al 2023 e, rispetto a dicembre 2019, il livello della produzione manifatturiera risultava inferiore del 6,5%; si tratta di un arretramento reale, che aiuta a spiegare la diffusione del luogo comune, ma che va letto all'interno di un confronto europeo nel quale la riduzione è stata più ampia in Germania, dove ha raggiunto il 10,2%, e più contenuta in Francia e Spagna (Dati Istat, 2025). Nello stesso anno, inoltre, il valore aggiunto della manifattura è diminuito dello 0,7%, ma con andamenti molto differenziati tra comparti, poiché farmaceutica e chimica hanno registrato una crescita sostenuta, mentre mezzi di trasporto e tessile hanno mostrato flessioni marcate (Dati Istat, 2025). L'industria italiana, dunque, attraversa una fase di difficoltà, ma continua a presentarsi come una struttura ampia, articolata e selettiva, nella quale convivono sofferenze cicliche e nuclei di specializzazione competitiva.

Il posizionamento internazionale lo conferma con particolare chiarezza. Nel 2024 l'Italia ha mantenuto la sesta posizione nella classifica mondiale degli esportatori di manufatti; la sua quota sulle esportazioni manifatturiere dell'area dell'euro è rimasta stabile all'11,8%, mentre quella sulle esportazioni mondiali di manufatti a prezzi correnti si è collocata al 3,3%. Nello stesso anno, 41 settori su 101 hanno aumentato la propria quota di mercato internazionale, consolidando in molti casi posizionamenti già rilevanti (Dati Agenzia ICE, 2025). Non sono numeri che descrivono un paese post-industriale in senso pieno. Descrivono piuttosto un grande paese manifatturiero europeo che ha perso slancio in alcuni comparti, che fatica a crescere con continuità, ma che continua a poggiare una parte essenziale della propria presenza internazionale sulla capacità industriale. La questione, quindi, non riguarda la scomparsa dell'industria italiana; riguarda la sua trasformazione, la sua tenuta competitiva e la capacità del Paese di accompagnarne l'evoluzione verso produzioni più produttive, tecnologicamente più sofisticate e meglio integrate con i servizi che oggi ne sostengono il valore (Dati Istat, 2025; Agenzia ICE, 2025).

3. Per essere competitivi bisogna abbassare i prezzi



Considerare il prezzo come principale leva della competitività conduce a una lettura semplificata di fenomeni che dipendono anche da produttività, innovazione, qualità, competenze e capacità di differenziazione. Secondo la scuola Porteriana, la competitività non coincide con bassi salari, valuta debole o mera compressione dei costi, ma con la capacità di creare valore in modo più produttivo e sofisticato, sostenendo nel tempo salari più elevati e migliori condizioni di prosperità. Proprio per questo, nelle economie avanzate la competizione non si gioca soprattutto sulla disponibilità di input meno costosi, ma sulla qualità del contesto competitivo, sulla specializzazione e sulla capacità delle imprese di presidiare segmenti nei quali il mercato remunera prestazioni superiori e non soltanto prezzi inferiori (Porter, 1998; Porter, 2014).

Su questa base, l'idea secondo cui per competere con paesi a basso costo – come tipicamente si dice a proposito della Cina – occorra abbassare a nostra volta i prezzi risulta concettualmente fragile. Per un paese avanzato, inseguire i concorrenti sul terreno del costo significa collocarsi nello spazio competitivo meno favorevole, quello in cui esisterà quasi sempre qualcun altro in grado di produrre a condizioni più convenienti. Alcuni studi della Banca d'Italia mostrano, infatti, che la concorrenza dei paesi a basso costo colpisce soprattutto i settori meno qualificati e meno differenziati, mentre risulta più contenuta nei comparti caratterizzati da maggiore intensità di capitale, lavoro qualificato, ricerca e sviluppo e differenziazione qualitativa del prodotto. Un altro studio della Banca d'Italia aggiunge che, nel caso italiano, gli indicatori fondati sui costi unitari del lavoro spiegano solo in parte la dinamica del commercio estero, mentre la competitività non di prezzo rappresenta una determinante rilevante delle esportazioni (Dati Banca d'Italia, 2012; 2014).

Nel caso italiano, dunque, abbassare i prezzi può essere al più una scelta tattica e contingente; difficilmente può rappresentare il fondamento di una strategia competitiva. Anche i dati più recenti sull'export vanno in questa direzione. Nel 2024 le esportazioni italiane di merci sono diminuite

dello 0,4% in valore, ma 41 settori su 101 hanno aumentato la propria quota di mercato internazionale; nello stesso tempo, la quota italiana sulle esportazioni mondiali di manufatti si è collocata al 3,3% e quella sull'area euro è rimasta stabile all'11,8%, segnalando che la tenuta competitiva dipende dal posizionamento nei singoli comparti e dalla capacità di sostenere il valore dell'offerta, non soltanto dal contenimento del prezzo (Dati Agenzia ICE, 2025). La competitività si rafforza quando le imprese riescono a preservare margini, investimenti e riconoscibilità dell'offerta, consolidando la propria presenza nei segmenti in cui il mercato remunera qualità, affidabilità e specializzazione. Quando, invece, la riduzione del prezzo diventa la risposta prevalente, il rischio è di comprimere proprio le basi che consentono di competere nel tempo. Per questa ragione, non è abbassando i prezzi che un paese avanzato difende la propria competitività, ma aumentando il valore che è in grado di creare e di far riconoscere sul mercato (Dati Agenzia ICE, 2025).

4. “Abbiamo creato migliaia di posti di lavoro!”



Richiamare il numero di posti di lavoro creati può avere efficacia comunicativa, ma offre una rappresentazione solo parziale della competitività di un territorio. La crescita dell'occupazione è certamente un dato rilevante; da sola, però, non consente di stabilire se il sistema economico si stia davvero rafforzando. Per formulare questo giudizio occorre osservare la qualità del lavoro creato, il suo contenuto professionale, i settori nei quali si concentra e il contributo che offre alla produttività e alla capacità di generare valore (Dati Istat, 2025).

Nel caso italiano, proprio questo scarto è particolarmente evidente. Tra il 2000 e il 2024 l'occupazione è aumentata del 16%, ma il PIL per occupato si è ridotto del 5,8% e il PIL per ora lavorata è cresciuto appena dello 0,7%; nello stesso periodo

sono cresciuti soprattutto servizi ad alta intensità di lavoro e basso valore aggiunto, con effetti di freno sulla dinamica della produttività. Anche nei comparti più strategici il quadro resta esigente: la quota di occupazione qualificata è aumentata, ma meno che nelle altre grandi economie europee, mentre le imprese continuano a segnalare forti difficoltà nel reperire i profili di cui hanno bisogno, a cominciare dai diplomati ITS Academy e dai laureati, difficili da trovare rispettivamente nel 57,3 e nel 50,9% dei casi previsti nel 2025. A ciò si aggiunge il tema della qualità del lavoro, tutt'altro che marginale: nel 2024 il part-time involontario è diminuito, ma proveniva ancora da un'incidenza molto elevata nel 2023, pari al 53,2% del part-time complessivo (Dati Istat, 2025; Unioncamere, Sistema Informativo Excelsior, 2025).

La competitività non si misura dal numero dei posti creati, ma dalla loro capacità di sostenere produttività, specializzazione e qualità del lavoro. Solo quando i nuovi occupati contribuiscono ad accrescere il valore prodotto, a rafforzare i settori più rilevanti e a migliorare la qualità dell'occupazione essi rappresentano un vero segnale di rafforzamento competitivo. In caso contrario, restano un dato comunicativamente efficace, ma troppo debole per essere assunto come indicatore di prosperità.

5. Le PMI sono un limite alla competitività



La struttura produttiva italiana si è formata storicamente attorno a una diffusa presenza di piccole e medie imprese, spesso concentrate in sistemi territoriali specializzati che hanno sostenuto per decenni la capacità manifatturiera ed esportativa del Paese. In questa traiettoria, la piccola dimensione ha potuto combinarsi con flessibilità, saperi produttivi sedimentati e forti relazioni tra imprese. La geografia dei distretti industriali restituisce bene questa speci-

ficità: Istat ha identificato, con riferimento al 2011, 141 distretti industriali, dei quali 130 appartenenti ai comparti del Made in Italy, a conferma del ruolo esercitato dalle PMI nella costruzione delle specializzazioni italiane più riconoscibili (Dati Istat, 2015). Nel tempo, tuttavia, questi sistemi si sono trasformati, evolvendo verso configurazioni più vicine alla logica dei cluster, nelle quali contano sempre di più l'integrazione con servizi avanzati, la capacità di innovare, l'accesso a conoscenza esterna e il collegamento con mercati globali.

Il punto critico riguarda oggi il peso ancora molto elevato della micro-frammentazione. Secondo Istat, nel 2023 le imprese con al massimo nove addetti rappresentavano il 94,8% del totale; già nel 2022 questa struttura si accompagnava a una distribuzione fortemente asimmetrica di occupazione, valore aggiunto e investimenti, con le microimprese molto numerose ma meno forti sul piano della capacità di generare valore, mentre le imprese tra 10 e 249 addetti offrivano un contributo assai più rilevante alla produzione e le grandi imprese concentravano una quota molto elevata degli investimenti (Dati Istat, 2023; 2025). Lo stesso Rapporto annuale 2023 osserva che i punti di forza del sistema produttivo italiano si collocano nelle medie e piccole imprese dell'industria e nelle aziende esportatrici medio-grandi, mentre l'elevato numero di micro-imprese si associa a livelli più contenuti di produttività, propensione all'export e investimento (Dati Istat, 2023).

Il confronto internazionale conferma, del resto, come il giudizio vada formulato con maggiore precisione. Nel manifatturiero le piccole e medie imprese italiane risultano più produttive di quelle tedesche, mentre le imprese medio-grandi mostrano livelli di produttività superiori a quelli francesi; la maggiore debolezza si concentra soprattutto nella micro-impresa, che in Italia presenta livelli di produttività apparente del lavoro particolarmente contenuti (Dati Istat, 2023). L'OCSE aggiunge che le "young SMEs" italiane svolgono un ruolo superiore alla media nel sostenere l'occupazione, in un contesto che resta però segnato da una più debole presenza delle grandi imprese e da margini ancora ampi di miglioramento nelle dinamiche di scale-up (Dati OECD, 2025). La competitività italiana richiede, quindi, meno frammentazione improduttiva e più capacità di accompagnare le imprese promettenti nella crescita, nell'innovazione, nell'accesso a capitale e competenze e nell'internazionalizzazione. È in questo passaggio che si decide se la diffusa vitalità imprenditoriale del Paese riesca a tradursi in produttività e valore.

6. Se solo non fossimo così indebitati...



Nel dibattito italiano, il debito pubblico occupa spesso il centro della scena come spiegazione privilegiata delle difficoltà del Paese. Una lettura diffusa vorrebbe che, liberati dal peso del debito, gli investimenti crescerebbero, i servizi migliorerebbero, le imprese troverebbero capitali più a buon mercato e la crescita si sbloccherebbe quasi automaticamente. È una narrazione che cattura un elemento reale, ma che lo isola dal sistema di relazioni causali in cui è inserito, trasformando un vincolo strutturale in una spiegazione onnicomprensiva. Il debito italiano è un problema serio: nel 2025 ha superato i 3.100 miliardi di euro, pari al 137,1% del PIL, e la spesa per interessi al 3,8% del prodotto è la più elevata dell'area euro, quasi doppia rispetto a Francia e Spagna e circa quattro volte superiore a quella della Germania (Dati Banca d'Italia, 2025; Osservatorio CPI, 2026). Ma il debito è anche, in larga misura, una conseguenza - non soltanto una causa.

La difficoltà italiana nel ridurre il rapporto debito/PIL dipende in larga misura dalla debolezza della crescita economica. Tra il 2000 e il 2024 il PIL italiano è aumentato in termini reali del 9,3%, contro il 45,8% della Spagna, il 33,4% della Francia e il 27,7% della Germania. Nello stesso periodo, il PIL per occupato si è ridotto del 5,8% e il PIL per ora lavorata è cresciuto di appena lo 0,7% (Dati Istat, 2025). Nel 2024 il deficit si è ridotto al 3,4% del PIL e il saldo primario è tornato positivo dopo quattro anni. Nonostante questo, l'incidenza del debito è aumentata, perché la crescita nominale non è stata sufficiente a compensarne la dinamica. In un'economia che cresce così poco, il rapporto debito/PIL resta elevato anche quando i saldi migliorano, perché il denominatore si muove troppo lentamente rispetto alla spesa per interessi che continua ad alimentare il numeratore.

La direzione causale va dunque letta in entrambi i sensi. Il debito comprime gli spazi di bilancio, assorbe risorse che potrebbero alimentare investimenti produttivi e riduce la capacità dello Stato di rispondere a shock imprevisti. Ma è la bassa crescita strutturale a rendere il debito difficile da ridurre nel tempo, non soltanto i saldi annuali. Una strate-

già centrata esclusivamente sul contenimento fiscale può produrre miglioramenti temporanei nei saldi di bilancio, comprimendo però le stesse componenti - investimenti pubblici, formazione, ricerca, infrastrutture - che sostengono la crescita potenziale. È per questo che la distinzione tra sostenibilità contabile e sostenibilità competitiva rimane cruciale: la prima riguarda l'equilibrio annuale dei saldi; la seconda riguarda la capacità del sistema economico di generare nel tempo il valore necessario a renderli sostenibili in modo strutturale. Ridurre il debito italiano richiede entrambe le dimensioni: rigore sui saldi e rafforzamento delle condizioni di crescita. Trattarlo come l'unico problema da risolvere significa scambiare il sintomo più visibile per la diagnosi completa.

7 ● Per innovare dobbiamo investire nell'AI



Pensare che l'innovazione coincida con gli investimenti in intelligenza artificiale (AI) significa sopravvalutare una tecnologia e sottovalutare ciò che rende davvero competitive le imprese. Nelle economie avanzate, l'innovazione prende forma quando le tecnologie vengono assorbite da organizzazioni capaci di trasformarle in produttività, differenziazione e valore. L'intelligenza artificiale può accelerare l'innovazione, ma non può sostituirla.

Nel caso italiano, i dati più recenti mostrano un avanzamento rapido, ma ancora lontano dal poter essere letto come una trasformazione compiuta. Nel 2025 il 16,4% delle imprese con almeno 10 addetti utilizzava almeno una tecnologia di intelligenza artificiale, in forte crescita rispetto all'8,2% del 2024 e al 5,0% del 2023. La diffusione resta però fortemente polarizzata, perché raggiunge il 53,1% tra le grandi imprese e si ferma al 15,7% tra le PMI, con un divario dimensionale che continua ad ampliarsi. Ancora più significativo è il fatto che l'83,6% delle imprese non utilizzi alcuna tecnologia

di AI e che, tra quelle che hanno valutato un investimento senza realizzarlo, il 58,6% indichi come ostacolo principale la mancanza di competenze adeguate. Anche gli impieghi prevalenti suggeriscono una fase ancora iniziale, perché si concentrano soprattutto su estrazione di informazioni dai testi e applicazioni generative, mentre gli usi direttamente incorporati nei processi fisici della produzione restano molto più limitati (Dati Istat, 2025).

Il tema, dunque, non riguarda soltanto la velocità con cui si adottano nuove tecnologie, ma la capacità del sistema produttivo di disporre del capitale umano necessario per renderle realmente produttive. In Italia, nel 2024, solo il 31,6% dei giovani tra 25 e 34 anni possiede un titolo di studio terziario, contro il 44,1% della media UE27; nello stesso anno la formazione continua coinvolge il 10,4% della popolazione tra 25 e 64 anni e meno della metà delle persone tra 16 e 74 anni dispone di competenze digitali almeno di base. Sul versante delle imprese, appena il 17,8% di quelle con almeno 10 addetti ha realizzato attività di formazione ICT e solo il 12,4% impiega specialisti ICT, quota che scende all'11,3% nel caso delle PMI. In queste condizioni, l'AI entra in un tessuto produttivo che fatica ancora a formare i giovani nella misura necessaria e ad aggiornare con continuità la forza lavoro adulta già presente nelle organizzazioni (Dati Istat, 2025; Eurostat, 2025).

Il quadro si irrigidisce ulteriormente se si osserva la dinamica dei talenti qualificati. Nel 2023 sono espatriati 21 mila giovani laureati italiani tra i 25 e i 34 anni, livello record, e nell'ultimo decennio il Paese ha accumulato una perdita netta di circa 97 mila giovani laureati della stessa fascia di età (Dati Istat, 2025). Un sistema che investe in AI ma non riesce a trattenere una quota rilevante delle competenze più giovani, e al tempo stesso forma troppo poco chi è già al lavoro, rischia di utilizzare la tecnologia in modo discontinuo, periferico o meramente imitativo. Per un paese come l'Italia, l'innovazione prende invece forza quando il ricambio generazionale, la formazione continua e la qualità organizzativa consentono di trasformare la tecnologia in vantaggio competitivo durevole.

8. L'immigrazione frena la nostra produttività



Ritenere che l'immigrazione costituisca un freno o un rischio per la produttività e per la disponibilità di lavoro di un Paese appartiene a una lettura semplificata del funzionamento dei sistemi economici. Nelle economie avanzate, la produttività non rallenta perché entra lavoro straniero; rallenta quando il sistema non riesce ad allocare bene il lavoro disponibile, soffre scarsità di competenze e lascia imprese e settori senza le persone necessarie per crescere.

La mobilità internazionale aggiunge lavoro in senso quantitativo, ma può anche ampliare l'offerta di competenze, rendere più efficiente il matching tra persone e fabbisogni delle imprese, favorire una divisione del lavoro più articolata e accrescere la complementarità tra profili diversi. Come mostrano la letteratura sul tema e decenni di analisi empiriche, la competitività tende a rafforzarsi con l'apertura, con l'esposizione alla concorrenza e con la capacità di attrarre e utilizzare meglio risorse, competenze e lavoro. Anche i flussi migratori rientrano in questa logica. Possono allentare vincoli di offerta, ridurre colli di bottiglia e sostenere l'espansione delle imprese, oppure restare confinati in segmenti poveri di capitale, organizzazione e prospettive (Porter, 1990; 1998).

In Italia, inoltre, i flussi migratori si inseriscono in una traiettoria demografica che difficilmente può essere considerata contingente. L'Italia invecchia, la popolazione in età da lavoro tende a restringersi e la componente straniera rappresenta da anni la parte più dinamica della popolazione residente. Al 1° gennaio 2025 i residenti stranieri sono il 9,2% della popolazione e hanno un'età media inferiore di circa undici anni rispetto a quella degli italiani; nello stesso tempo, il Paese continua a perdere una parte della propria componente giovane e qualificata. Nel 2023, tra i cittadini italiani di 25-39 anni con titolo terziario, il saldo migratorio con l'estero è stato negativo per 6,2 unità ogni mille residenti della stessa età e livello di istruzione, il valore più elevato degli ultimi cinque anni. In un'economia che invecchia e che vede uscire una quota non trascurabile del proprio capitale umano più formato, l'apertura rappresenta quindi anche

una condizione attraverso cui sostenere offerta di lavoro, continuità produttiva e capacità di adattamento del sistema (Dati Istat, 2025).

La questione decisiva, per la produttività, riguarda allora la qualità dell'assorbimento. Nel 2024 le imprese italiane hanno programmato 1.082.170 assunzioni di lavoratori stranieri, pari al 19,6% del totale, e nel 54,7% dei casi hanno dichiarato difficoltà di reperimento. Nello stesso tempo, la retribuzione media annua dei lavoratori non comunitari risultava inferiore del 30,4% a quella del complesso dei lavoratori, soprattutto per la concentrazione in qualifiche inferiori e per un minore numero di giornate lavorate. È qui che si colloca il vero nodo competitivo (Dati Eurostat, 2025; Ministero del Lavoro, 2025). Quando il lavoro immigrato resta confinato nei segmenti meno qualificati, il sistema spreca competenze e comprime il valore aggiunto. Quando, invece, riesce a riconoscere, formare e impiegare meglio quel capitale umano, l'apertura riduce i colli di bottiglia, sostiene la crescita delle imprese e può contribuire anche alla produttività del sistema nel suo insieme. Ciò che frena la produttività, in definitiva, non è l'immigrazione; è l'incapacità di trasformare l'apertura in migliore allocazione delle risorse e in upgrading competitivo.

Alcuni benchmark europei aiutano a sfatare questo falso mito con maggiore nettezza. In Spagna, nel 2024 l'immigrazione ha contribuito a circa il 75% dell'aumento complessivo dell'occupazione e, tra il 2022 e il 2024, la popolazione straniera ha fornito un contributo diretto medio compreso tra 0,4 e 0,7 punti percentuali alla crescita del PIL pro capite. In Germania e in Portogallo, il discorso economico e istituzionale si muove nella stessa direzione, insistendo su una migrazione orientata al lavoro, su procedure più rapide, sul riconoscimento delle qualifiche e su un approccio work and stay capace di trattenere le persone. In tutti questi casi, l'apertura viene trattata come una componente della capacità competitiva del Paese, soprattutto in presenza di forte pressione demografica e scarsità di lavoro (Dati Banco de España, 2025; Bundesbank, 2025).

9. Le imprese familiari sono la nostra forza



Le imprese familiari rappresentano oggi il 66% delle aziende italiane con fatturato superiore ai 20 milioni di euro e mostrano, da decenni, performance di crescita e redditività superiori alla media. È un dato che ha consolidato l'idea del capitalismo familiare come asse portante della competitività italiana. La realtà, però, è più articolata. Quel vantaggio non discende dalla natura familiare in sé, ma dal modo in cui la proprietà familiare si traduce in governance, professionalizzazione del management e capacità di gestire il ricambio generazionale.

Nel 2024 le imprese familiari italiane sopra i 20 milioni di fatturato erano 15.568 sulle 23.578 totali, con un vantaggio strutturale documentato in termini di crescita cumulata, redditività e tenuta occupazionale rispetto alle non familiari (Dati AUB, 2025). Il quadro presenta però nodi rilevanti sul piano della governance. Nel 70% dei casi la successione viene affidata al primogenito; il modello dell'Amministratore Unico, pur in lento calo, resta diffuso; la presenza di consiglieri non familiari, donne e under 40 nei consigli di amministrazione cresce, ma con ritmi inferiori rispetto alle altre grandi economie europee. Lo stesso Osservatorio mostra che le imprese familiari con CdA più aperti a competenze esterne, generi e generazioni diverse ottengono risultati migliori sia in termini di fatturato sia di redditività, e che le aziende familiari ultracentenarie hanno una quota di consigli "pure family" pari quasi alla metà di quella media (Dati AUB, 2024; AUB, 2025). La familiarità, in altre parole, produce valore quando si accompagna a professionalizzazione, non quando la sostituisce.

La questione, quindi, non riguarda la natura familiare delle imprese italiane, ma la velocità con cui il sistema produttivo riesce a far evolvere la propria governance. Nel prossimo decennio, secondo le stime AUB, fino al 50% delle imprese familiari italiane sopra i 20 milioni di fatturato sarà coinvolto in un passaggio generazionale: è in quel passaggio che si decide se la familiarità continuerà a essere un vantaggio o si trasformerà in un vincolo (Dati AUB, 2025). Le imprese familiari sono una forza del sistema italiano nella misura in cui sanno professionalizzarsi; restano una vulnerabilità quando la famiglia si sostituisce all'organizzazione, anziché guidarla.

10. Siamo il Paese del “Made in Italy”



Intorno al Made in Italy si è consolidata l'idea che la riconoscibilità internazionale del prodotto italiano sia, di per sé, una forma di vantaggio competitivo durevole. È una lettura che confonde la riconoscibilità del prodotto con la capacità di generare valore, e che sposta l'attenzione sul cosa si produce anziché sul come lo si produce. Nelle economie avanzate, il vantaggio competitivo non dipende dalla categoria merceologica, ma dalla produttività con cui si opera in quella categoria, dalla sofisticazione dei processi, dalla qualità dell'organizzazione e dalla capacità di rinnovare nel tempo i fattori che sostengono l'offerta (Porter, 1998).

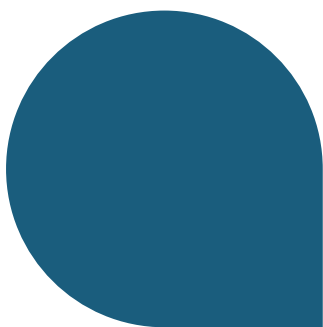
Del resto, i dati mostrano come il Made in Italy effettivo sia molto diverso dall'immaginario tradizionale. Nel 2024 le esportazioni italiane di merci hanno raggiunto 623,5 miliardi di euro, con la meccanica come primo settore, seguita da farmaceutica e chimica; moda, agroalimentare e sistema casa, pur rilevanti, pesano meno del nucleo metalmeccanico-chimico (Dati Agenzia ICE, 2025). Anche la dinamica decennale va nella stessa direzione: tra il 2014 e il 2024 l'export farmaceutico italiano è cresciuto del 157%, oltre il doppio della media manifatturiera, portando il peso del settore sul totale dell'export manifatturiero dal 3,5% al 9,1% in vent'anni; nello stesso periodo la produzione di autoveicoli ha seguito una traiettoria opposta, con l'Italia scivolata dalla nona alla ventesima posizione mondiale tra il 2000 e il 2022 e la produzione di autovetture scesa nel 2024 a circa 310 mila unità, il livello più basso dagli anni Cinquanta (Dati Farindustria, 2025; ANFIA, 2025). La parte più dinamica del valore non si concentra, quindi, nei comparti più evocativi del Made in Italy, ma in quelli in cui il posizionamento dipende da ricerca, scala e integrazione tecnologica.

Il Made in Italy continua a generare valore solo nei comparti in cui il sistema produttivo riesce ad aggiornare i fattori che lo sostengono, dalla produttività alla dimensione d'impresa, dall'innovazione alla qualità del capitale umano, fino all'integrazione con i servizi avanzati. Dove questi fattori si rafforzano, il marchio-paese accompagna la crescita; dove ristagnano, la riconoscibilità resta, ma si separa progressi-

vamente dalla capacità di produrre valore. È una divaricazione che rischia di erodere anche il capitale reputazionale costruito in decenni, perché il premium price che i mercati internazionali riconoscono ai prodotti italiani regge solo finché l'immagine resta coerente con la sostanza produttiva. Preservare i tratti distintivi del Made in Italy è necessario, ma non sufficiente: la sua tenuta nei prossimi anni dipenderà dalla capacità di rinnovarli e di trasmetterli alle nuove generazioni come parte viva del sistema competitivo italiano (Dati Agenzia ICE, 2025).

Conclusioni e raccomandazioni





L'Italia che emerge da questo report unisce una straordinaria vitalità produttiva a fragilità strutturali profondamente radicate. La sua storia competitiva nel dopoguerra resta una delle più intense d'Europa, segnata dal passaggio dalla ricostruzione alla quinta potenza manifatturiera mondiale in meno di trent'anni e, successivamente, dalla costruzione silenziosa di un modello distrettuale originale, capace di generare specializzazioni difficilmente replicabili e di resistere sui mercati internazionali attraverso decenni di crescente pressione competitiva. Quella storia continua ancora oggi. Nel 2024, l'Italia si conferma il sesto esportatore mondiale di manufatti; 41 settori su 101 hanno aumentato la propria quota di mercato internazionale; e alcune delle specializzazioni analizzate in questo report mostrano traiettorie di rafforzamento che smentiscono la narrativa, troppo spesso dominante, di un declino irreversibile.

L'analisi condotta nelle sezioni precedenti restituisce un quadro in cui i risultati dello sviluppo economico e quelli del progresso sociale si combinano in modi che le letture aggregate non sono in grado di cogliere pienamente. Sul piano economico, il Paese mantiene posizioni competitive rilevanti nelle esportazioni e in alcune specializzazioni avanzate, ma con una produttività che ristagna da un quarto di secolo e una capacità innovativa strutturalmente al di sotto della media europea. Sul piano sociale, il Social Progress Index provinciale mostra che il benessere non segue automaticamente la ricchezza — con territori ad alto reddito che presentano fondamenti del benessere deboli e territori con performance economica modesta che garantiscono con-

dizioni di vita dignitose e coesione significativa. La lettura più rilevante, tuttavia, è quella che emerge disaggregando i dati al livello provinciale: le nuove divergenze della competitività italiana non corrono più soltanto lungo l'asse Nord-Sud, ma si moltiplicano all'interno delle stesse regioni, tra province dinamiche e province in arretramento a distanza ravvicinata, tra ecosistemi in accelerazione e territori che perdono massa critica nella stessa filiera. È una complessità che le medie nazionali e regionali sistematicamente oscurano, e che richiede strumenti di analisi e di intervento più granulari di quelli che le politiche tradizionali hanno finora espresso.

I nodi strutturali che condizionano quella vitalità sono tuttavia altrettanto reali. La produttività per occupato è cresciuta dello 0,7% nell'arco di un quarto di secolo. La spesa in ricerca e sviluppo si attesta al 58% della media europea. Il Paese registra 80,87 domande di brevetto per milione di abitanti, a fronte di 152 della media europea. Il 94,8% delle imprese impiega al massimo nove persone. Il divario di partecipazione al lavoro tra donne e uomini è tra i più ampi d'Europa. Questi indicatori fotografano una configurazione strutturale che si riproduce nel tempo e che nessun ciclo di crescita congiunturale ha modificato in profondità.

La lettura che questo report propone supera la tradizionale contrapposizione tra un'Italia che funziona e un'Italia che non funziona. Le fratture competitive del Paese si articolano all'interno delle stesse regioni, tra province con ecosistemi in accelerazione e province in arretramento a pochi chilometri di distanza, tra cluster che si rafforzano e cluster che si erodono nella stessa filiera, tra imprese che hanno compiuto il salto verso modelli di business sofisticati e imprese ancorate a una competizione sul prodotto che lascia margini sempre più ridotti. È una complessità che richiede strumenti di analisi più granulari e strategie di intervento più mirate di quelle che la geografia macroeconomica tradizionale consente di progettare.

Accanto a questa complessità territoriale, il report documenta la frattura tra la capacità del sistema di generare ricchezza e quella di diffonderla. Il Social Progress Index provinciale mostra che il progresso sociale segue traiettorie proprie, distinte da quelle dello sviluppo economico: ci sono territori ad alto reddito con fondamenti del benessere deboli, e territori con basso PIL che garantiscono condizioni di vita dignitose e coesione sociale significativa. Questa dissociazione segnala che il potenziale produttivo del Paese è sistematicamente sottoutilizzato, perché le condizioni che consentirebbero a più persone di partecipare pienamente alla vita economica rimangono ancora garantite in modo troppo diseguale.

Le sfide strutturali

Dall'analisi condotta nelle pagine precedenti emergono cinque sfide strutturali che attraversano trasversalmente tutte le dimensioni della competitività italiana e che richiedono un'azione coordinata tra attori diversi su orizzonti temporali che vanno oltre il ciclo ordinario delle politiche pubbliche.

Sfida 1: diffusione dell'eccellenza



Il sistema competitivo italiano produce risultati di altissimo livello in un perimetro relativamente ristretto di imprese, cluster e territori. Il nucleo avanzato esiste, è solido e in alcuni casi di livello mondiale. I meccanismi attraverso cui nei sistemi più maturi l'eccellenza si propaga verso le imprese e i territori adiacenti operano in Italia con intensità limitata. Il risultato è un sistema che cresce per intensificazione dell'eccellenza esistente più che per ampliamento della sua base competitiva, accumulando nel tempo un divario crescente tra chi è dentro e chi è fuori da queste traiettorie virtuose.

Direttrici di intervento:

- **Rafforzare le reti di fornitura tra imprese leader e PMI del territorio.** La trasmissione di standard di qualità, competenze tecnologiche e accesso ai mercati lungo la catena del valore locale è uno dei meccanismi più efficaci per allargare il perimetro della competitività, e richiede programmi strutturati di sviluppo dei fornitori radicati nelle cluster organization.
- **Sviluppare capacità professionali dedicate al trasferimento tecnologico.** La conversione della conoscenza scientifica in applicazione industriale richiede figure specializzate - tecnologi di impresa, manager dell'innovazione - capaci di costruire ponti operativi tra università e sistema produttivo locale, al di là de-

gli accordi quadro che raramente producono risultati concreti.

- **Differenziare gli strumenti di supporto alla competitività in funzione dello stato di sviluppo dell'ecosistema.** Le stesse misure producono effetti radicalmente diversi in un ecosistema in accelerazione rispetto a uno in arretramento: riconoscere questa differenza nella progettazione degli interventi è la condizione per evitare che le risorse si disperdano beneficiando esclusivamente chi è già avanzato.

Sfida 2: attivazione del capitale umano



L'occupazione italiana è cresciuta del 16% tra il 2000 e il 2024, ma il PIL per occupato si è ridotto del 5,8% nello stesso periodo. Il sistema crea occupazione prevalentemente nei segmenti a bassa produttività, mentre una parte rilevante della forza lavoro potenziale resta sistematicamente inattiva. I livelli di NEET concentrati nel Mezzogiorno con un marcato divario di genere, il saldo negativo accumulato sulla mobilità dei laureati – oltre trecentomila unità nell'ultimo decennio – segnalano che il Paese disperde il capitale umano necessario per alimentare innovazione, produttività e rinnovamento imprenditoriale. Si tratta del vincolo competitivo più sottovalutato del sistema.

Direttrici di intervento:

- **Trattare la partecipazione femminile e giovanile al mercato del lavoro come investimento nella base produttiva.** Le politiche di conciliazione, di contrasto all'inattività e di riduzione del divario di genere non sono misure di welfare: il loro impatto sulla produttività aggregata è misurabile e, nei territori in cui i tassi di inattività sono più elevati, rappresenta la leva con il maggiore potenziale ancora inutilizzato.
- **Costruire raccordi operativi tra sistema formativo e fabbisogni dei cluster.** Il disallineamento tra percorsi di istruzione e competenze richieste dal sistema produttivo si affronta con co-progettazione continua di percorsi e figure professionali, a partire dalla lettura condivisa delle traiettorie tecnologiche in atto – superando gli accordi di principio in favore di collaborazioni con obiettivi e scadenze definiti.
- **Sviluppare strategie territoriali di attrazione e trattenimento dei talenti.** Il saldo negativo sulla mobilità dei laureati riflette un deficit di attrattività complessiva che va oltre la leva retributiva: qualità della vita, accessibilità dei servizi, densità delle opportunità di car-

riera e percezione di futuro sono i fattori su cui i territori più dinamici devono costruire la propria competitività per il capitale umano.

Sfida 3: orientamento dell'innovazione



L'Italia investe in ricerca e sviluppo al 58% della media europea, con una varianza regionale che vede alcune regioni sopra la soglia europea e altre ferme a meno del 20% di quella soglia. Al di là del livello assoluto, la sfida più rilevante riguarda la direzione dell'investimento: la matrice di posizionamento nelle tecnologie verdi mostra che molti cluster italiani si trovano in una posizione di potenziale non ancora pienamente sviluppato, in una fase in cui chi non costruisce competenze nelle tecnologie della transizione rischia di essere escluso dalle filiere globali in ridefinizione. La bassa propensione a proteggere formalmente la conoscenza – 80,87 brevetti per milione di abitanti a fronte di 152 della media europea – segnala al tempo stesso che gli investimenti già effettuati vengono capitalizzati in modo incompleto.

Direttrici di intervento:

- **Raccordare la politica della ricerca con la geografia delle specializzazioni produttive.** L'investimento pubblico in ricerca produce effetti sistemici quando è orientato verso le traiettorie tecnologiche dove le competenze industriali esistenti offrono la base per costruire adiacenze competitive credibili, con priorità alle frontiere della transizione ecologica e digitale dove la finestra di opportunità è aperta ma non indefinitamente.
- **Rendere la protezione della conoscenza accessibile alle PMI.** Costruire servizi di supporto alla proprietà intellettuale all'interno delle organizzazioni di cluster e delle associazioni di categoria – sportelli dedicati, supporto condiviso per le procedure internazionali, educazione strategica – è la condizione per trasformare la protezione della conoscenza da costo percepito a strumento competitivo.
- **Portare la spesa in R&S verso la media europea con impegno pluriennale.** La varianza regionale oggi registrata – con alcune regioni sopra la soglia europea e altre strutturalmente al di sotto – richiede sia un aumento della componente nazionale complessiva sia una strategia esplicita di riduzione dei divari, riconoscendo che l'assenza di investimento in alcune aree rende impossibile attivare qualsiasi circuito innovativo locale.

Sfida 4: nuove divergenze territoriali



Le fratture competitive del Paese attraversano le macroaree geografiche tradizionali senza rispettarne i confini. Dentro ogni regione convivono traiettorie radicalmente diverse: ecosistemi in accelerazione e in arretramento a distanza ravvicinata, cluster che si rafforzano e cluster che si erodono nella stessa filiera, territori con alta qualità del benessere e territori con profondo disagio sociale nella stessa provincia. Gli strumenti calibrati su medie nazionali o regionali non sono attrezzati per rispondere a questa complessità, e tendono a selezionare chi ha maggiore capacità amministrativa piuttosto che chi dispone della strategia competitiva più solida.

Direttrici di intervento:

- **Differenziare gli interventi in funzione della tipologia di ecosistema imprenditoriale.** Ecosistemi in accelerazione, stabili, fragili e in arretramento richiedono priorità, meccanismi e orizzonti temporali strutturalmente diversi: riconoscere questa differenza nella progettazione delle politiche è la condizione per produrre effetti sistemici invece di disperdere risorse su tutti i contesti indistintamente.
- **Costruire capacità di analisi territoriale sub-regionale nelle istituzioni locali.** La granularità necessaria per leggere le nuove geografie della competitività richiede strumenti di monitoraggio continuo a scala provinciale e di sistema produttivo locale, che consentano di aggiornare la diagnosi nel tempo e di adattare le priorità di intervento alle traiettorie effettivamente in atto.
- **Riformare i criteri di accesso agli strumenti di politica industriale.** Premiare la coerenza e la qualità della visione strategica territoriale - riducendo il peso della conformità procedurale che oggi avvantaggia i territori con maggiore capacità amministrativa - è la condizione per orientare le risorse verso i contesti con maggiore potenziale di impatto competitivo.

Sfida 5: governance e azione collettiva



La qualità della governance costituisce la sfida più spesso assente dalle analisi sulla competitività italiana, pur condizionandone profondamente l'esito. Essa riguarda la capacità del sistema di costruire e mantenere nel tempo un'azione collettiva strategicamente orientata: una preconditione senza cui qualsiasi intervento sulle singole leve rischia di produrre effetti locali e temporanei invece di trasformazioni strutturali. I territori che hanno costruito traiettorie competitive solide si distinguono per la presenza di meccanismi di governance che connettono imprese, istituzioni di ricerca, attori finanziari e policy maker attorno a priorità condivise. In Italia questi meccanismi esistono in alcune aree e filiere, ma la loro distribuzione è frammentata e il loro finanziamento spesso precario.

Direttrici di intervento:

- **Investire nelle organizzazioni intermedie come infrastrutture di intelligenza strategica.** Le organizzazioni di gestione dei cluster e degli ecosistemi imprenditoriali vanno dotate di risorse proprie, capacità analitica e mandato esplicito a facilitare il dialogo tra attori con interessi divergenti, produrre visioni condivise sulla traiettoria competitiva del territorio e rappresentare le priorità locali nei tavoli di policy nazionali ed europei.
- **Costruire meccanismi di raccordo tra politica industriale, della ricerca e della formazione.** La frammentazione tra questi tre ambiti di policy impedisce agli strumenti disponibili di produrre effetti sistemici: serve una struttura di coordinamento con mandato chiaro, risorse proprie e orizzonte temporale adeguato, capace di mantenere la coerenza degli interventi attraverso i cicli politici.
- **Rafforzare la partecipazione ai sistemi europei di cooperazione tra regioni e cluster.** Le reti europee di smart specialisation e di cooperazione inter-regionale offrono opportunità significative di accesso a competenze, mercati e risorse complementari che l'Italia sfrutta ancora in modo discontinuo rispetto al proprio peso produttivo: costruire la capacità istituzionale necessaria a partecipare in modo strategicamente intenzionale è una priorità di governance prima ancora che di politica industriale.

Interventi per leva della competitività

Le cinque sfide strutturali richiedono azioni trasversali che coinvolgono simultaneamente più leve del sistema competitivo. La tabella seguente sintetizza (Tabella 6), per ciascuna leva del framework, gli interventi prioritari che emergono dall'analisi – azioni specifiche e non ridondanti rispetto alle direttrici già indicate, che completano il quadro operativo e consentono a ciascun attore di identificare il proprio spazio di contributo.

Leva	Interventi
Cluster	• Consolidare le specializzazioni in traiettoria di accelerazione rafforzando le connessioni tra i nodi del sistema, approfondendo le adiacenze tecnologiche che alimentano il vantaggio competitivo e sviluppando le relazioni con le filiere internazionali di riferimento. • Sostenere la ristrutturazione dei cluster in erosione orientando le risorse verso le specializzazioni adiacenti con maggiore prospettiva competitiva, a partire dalle competenze già accumulate nel territorio. • Rafforzare le organizzazioni di gestione dei cluster – cluster organization – come infrastrutture di conoscenza condivisa capaci di facilitare il trasferimento tecnologico, la formazione delle competenze e la costruzione di visioni strategiche territoriali.
Ecosistema imprenditoriale	• Attivare la conversione del potenziale negli ecosistemi stabili rimuovendo i blocchi che impediscono alla massa critica già presente di tradursi in nuova imprenditorialità ad alto potenziale, agendo sulla cultura del rischio, sui meccanismi di finanziamento e sull'accesso ai mercati. • Strutturare il sistema di supporto negli ecosistemi fragili costruendo l'architettura istituzionale necessaria a sostenere nel tempo la vitalità imprenditoriale già presente, che senza basi solide tende a non consolidarsi. • Fondare le condizioni di base negli ecosistemi in arretramento investendo in via prioritaria nelle componenti più deficitarie – cultura imprenditoriale, visibilità, fluidità del capitale – attraverso interventi coordinati tra attori pubblici e privati.
Capacità strategica delle imprese	• Accelerare la transizione verso modelli product-service sostenendo lo sviluppo delle competenze manageriali e tecnologiche necessarie alle PMI per trasformare prodotti in soluzioni integrate, con particolare attenzione ai cluster manifatturieri a maggiore potenziale di servitizzazione. • Rafforzare l'internazionalizzazione sul valore favorendo l'accesso delle imprese ai mercati internazionali attraverso la sofisticazione dell'offerta, la differenziazione competitiva e lo sviluppo di relazioni commerciali di lungo periodo invece della sola competizione sul prezzo. • Accompagnare le imprese familiari nel passaggio generazionale rafforzando le competenze di governance, introducendo figure manageriali esterne dove necessario e preservando il capitale relazionale e produttivo accumulato nel corso dei decenni.
Innovazione	• Raccordare la politica della ricerca con le specializzazioni produttive orientando l'investimento pubblico verso le traiettorie tecnologiche dove le competenze industriali esistenti offrono la base per costruire adiacenze competitive credibili, con priorità alle frontiere della transizione ecologica e digitale. • Ridurre il divario brevettuale nelle PMI costruendo servizi di supporto alla proprietà intellettuale accessibili alle imprese di piccola dimensione – all'interno delle organizzazioni di cluster e delle associazioni di categoria – che rendano la protezione della conoscenza conveniente prima ancora che culturalmente desiderabile. • Aumentare la spesa in R&S verso la media europea con un impegno pluriennale e misurabile che coinvolga sia la componente pubblica che quella privata, riducendo la varianza regionale oggi inaccettabile tra le regioni di eccellenza e quelle in cui il circuito innovativo è strutturalmente assente.

Produttività

- Ridurre la polarizzazione tra imprese ad alta e bassa produttività accelerando la diffusione delle pratiche avanzate – adozione tecnologica, modelli organizzativi, accesso ai mercati – verso la vasta base di micro-imprese che oggi rimane al margine dei circuiti di upgrading competitivo.
- Rimuovere i fattori istituzionali che comprimono la produttività aggregata intervenendo con continuità sulla velocità della giustizia civile, sulla qualità della regolazione e sull'efficienza della pubblica amministrazione come condizioni di contesto che incidono direttamente sui costi delle imprese e sulle decisioni di investimento.
- Aumentare i tassi di partecipazione al mercato del lavoro in particolare tra la componente femminile e quella giovanile, riconoscendo che l'attivazione del capitale umano inattivo rappresenta la leva di produttività aggregata con il maggiore potenziale ancora inutilizzato nel sistema italiano.

Progresso sociale

- Integrare la dimensione sociale nella strategia competitiva delle imprese costruendo modelli di shared value nei territori e nelle filiere dove le condizioni lo consentono, valorizzando i bisogni sociali insoddisfatti come frontiere di innovazione e sviluppo piuttosto che come vincoli da gestire.
- Ridurre le disuguaglianze nei fondamenti del benessere con priorità ai territori in cui il ritardo nei pilastri di istruzione, salute e qualità ambientale comprime direttamente la capacità produttiva futura, rendendo quelle fragilità un problema competitivo oltre che sociale.
- Costruire meccanismi di rendicontazione del contributo sociale delle imprese sviluppando strumenti di misurazione e comunicazione del valore condiviso generato nel territorio che vadano oltre la rendicontazione formale, rendendolo visibile e comparabile per investitori, partner e comunità locali.

Tabella 6. Interventi per leva della competitività.

Fonte: elaborazione degli autori.

La lettura della tabella suggerisce tre principi trasversali alle diverse leve. Il primo riguarda l'interdipendenza degli interventi: il rafforzamento e la qualificazione delle strategie e delle operation nelle imprese richiede ecosistemi capaci di sostenerla, gli ecosistemi necessitano di cluster solidi, e l'intero sistema presuppone forme di governance in grado di coordinarne l'evoluzione. Il secondo riguarda la centralità della dimensione territoriale: interventi analoghi possono produrre effetti profondamente diversi a seconda della qualità del contesto ecosistemico in cui si innestano. Il terzo riguarda il nesso tra sfida sociale e sfida competitiva: i territori che attivano il capitale umano disponibile riducono le barriere alla partecipazione e consolidano i fondamenti del benessere costruiscono anche le condizioni per una competitività più ampia e una prosperità più duratura.

Risorse



Bibliografia



Alberti, F. G., & Belfanti, F. (2025). *La sfida sociale. Perché le imprese non funzionano più e come possiamo aggiustarle*. ROI Edizioni.

Balassa, B. (1965). Trade liberalisation and “revealed” comparative advantage. *The Manchester School*, 33(2), 99–123.

Baines, T., & Lightfoot, H. (2013). *Made to serve: How manufacturers can compete through servitization and product-service systems*. Wiley.

Baines, T., Lightfoot, H., Benedettini, O., & Kay, J. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567.

Banca d'Italia. (2026). *Finanza pubblica: fabbisogno e debito – febbraio 2026*. Banca d'Italia.

Belfanti, F., Riva, M., & Alberti, F. G. (2026). The Next Catch: Spotting surging entrepreneurial ecosystems. *European Planning Studies*, 34(3), 488–512.

Bergamini, E., & Zachmann, G. (2021). *Exploring EU countries' readiness to thrive in the green energy transition*. Bruegel Working Paper 2021/13. Bruegel.

Boschma, R., & Frenken, K. (2011). The emerging empirics of evolutionary economic geography. *Journal of Economic Geography*, 11(2), 295–307.

Commissione Europea. (2025). *The 2025 EU Justice Scoreboard*. European Commission.

Coreynen, W., Matthyssens, P., & Van Bockhaven, W. (2017). Boosting servitization through digitization: Pathways and dynamic resource configurations for manufacturers. *Industrial Marketing Management*, 60, 42–53.

Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2014). Clusters, convergence, and economic performance. *Research Policy*, 43(10), 1785–1799.

Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2016). Defining clusters of related industries. *Journal of Economic Geography*, 16(1), 1–38.

Frenken, K., Van Oort, F., & Verburg, T. (2007). Related variety, unrelated variety and regional economic growth. *Regional Studies*, 41(5), 685–697.

Glaeser, E. L., Kallal, H. D., Scheinkman, J. A., & Shleifer, A. (1992). Growth in cities. *Journal of Political Economy*, 100(6), 1126–1152.

Inapp. (2025). *European Social Survey Round 11. Differenze tra donne e uomini nelle percezioni e nelle opinioni su lavoro, uso del tempo, benessere, fiducia e valori. Overview internazionale*. Inapp.

Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.

Istat. (2025). *Censimento e dinamica della popolazione. Anno 2025*. Istat.

Istat-BES. (2025). *Benessere e sostenibilità – Relazioni Sociali. Anno 2025*. Istat.

Istat. (2026a). *PIL e indebitamento delle AP. Anni 2023–2025* [Comunicato stampa]. Istat.

Istat. (2026b). *Notifica dell'indebitamento netto e del debito delle Amministrazioni pubbliche secondo il Trattato di Maastricht* [Comunicato stampa]. Istat.

Jacobs, J. (1969). *The economy of cities*. Random House.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review*, 9(1), 36–41.

Ketels, C. (2013). Recent research on competitiveness and clusters: What are the implications for regional policy? *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 6(2), 269–284.

Ketels, C. (2017). *Cluster mapping as a tool for development*. Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School.

Ketels, C., & Protsiv, S. (2013). *Clusters and the new growth path for Europe*. WWWforEurope Working Paper 14. WIFO.

Lafuente, E., Vaillant, Y., & Vendrell-Herrero, F. (2017). Territorial servitization: Exploring the virtuous circle connecting knowledge-intensive services and new manufacturing businesses. *International Journal of Production Economics*, 192, 19–28.

Marshall, A. (1890). *Principles of economics*. Macmillan.

- Mazzucato, M. (2019). *The value of everything: Making and taking in the global economy*. Penguin.
- Ministero della Giustizia. (2025). *Monitoraggio statistico degli indicatori PNRR – Anno 2024*. Ministero della Giustizia.
- Neely, A. (2008). Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations Management Research*, 1(2), 103–118.
- OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing.
- OECD. (2024). *OECD Economic Surveys: Italy 2024*. OECD Publishing.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77–90.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62–77.
- Schot, J., & Steinmueller, W. E. (2018). Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change. *Research Policy*, 47(9), 1554–1567.
- Sforzi, F., & Boix, R. (2019). Territorial servitization in Marshallian industrial districts: The industrial district as a place-based form of servitization. *Regional Studies*, 53(3), 398–409.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769.
- Stiglitz, J. E., Fitoussi, J.-P., & Durand, M. (2018). *For good measure: Advancing research on well-being metrics beyond GDP*. OECD Publishing.
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.
- Valdaliso, J. M., & Wilson, J. (Eds.). (2015). *Strategies for shaping territorial competitiveness*. Routledge.
- Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324.
- Visnjic Kastalli, I., & Van Looy, B. (2013). Servitization: Disentangling the impact of service business model innovation on manufacturing firm performance. *Journal of Operations Management*, 31(4), 169–180.
- Wilson, J. (2008). *Territorial competitiveness and development policy*. Orkestra, Basque Institute of Competitiveness.

World Bank. (2025). *Worldwide Governance Indicators*. World Bank Group.

Zachmann, G., & Roth, A. (2018). *Revealed comparative advantages in green technology*. Bruegel Working Paper 2018/4. Bruegel.

Allegati

Allegato 1 – Elenco delle province italiane con sigle e macroaree geografiche



Provincia	Sigla	Macro-area
Agrigento	AG	Isole
Alessandria	AL	Nord-Ovest
Ancona	AN	Centro
Aosta	AO	Nord-Ovest
Arezzo	AR	Centro
Ascoli Piceno	AP	Centro
Asti	AT	Nord-Ovest
Avellino	AV	Sud
Bari	BA	Sud
Barletta-Andria-Trani	BT	Sud
Belluno	BL	Nord-Est
Benevento	BN	Sud
Bergamo	BG	Nord-Ovest
Biella	BI	Nord-Ovest
Bologna	BO	Nord-Est
Bolzano	BZ	Nord-Est
Brescia	BS	Nord-Ovest
Brindisi	BR	Sud
Cagliari	CA	Isole
Caltanissetta	CL	Isole
Campobasso	CB	Sud
Caserta	CE	Sud

Provincia	Sigla	Macro-area
Mantova	MN	Nord-Ovest
Massa-Carrara	MS	Centro
Matera	MT	Sud
Messina	ME	Isole
Milano	MI	Nord-Ovest
Modena	MO	Nord-Est
Monza e Brianza	MB	Nord-Ovest
Napoli	NA	Sud
Novara	NO	Nord-Ovest
Nuoro	NU	Isole
Oristano	OR	Isole
Padova	PD	Nord-Est
Palermo	PA	Isole
Parma	PR	Nord-Est
Pavia	PV	Nord-Ovest
Perugia	PG	Centro
Pesaro e Urbino	PU	Centro
Pescara	PE	Sud
Piacenza	PC	Nord-Est
Pisa	PI	Centro
Pistoia	PT	Centro
Pordenone	PN	Nord-Est

Catania	CT	Isole
Catanzaro	CZ	Sud
Chieti	CH	Sud
Como	CO	Nord-Ovest
Cosenza	CS	Sud
Cremona	CR	Nord-Ovest
Crotone	KR	Sud
Cuneo	CN	Nord-Ovest
Enna	EN	Isole
Fermo	FM	Centro
Ferrara	FE	Nord-Est
Firenze	FI	Centro
Foggia	FG	Sud
Forlì-Cesena	FC	Nord-Est
Frosinone	FR	Centro
Genova	GE	Nord-Ovest
Gorizia	GO	Nord-Est
Grosseto	GR	Centro
Imperia	IM	Nord-Ovest
Isernia	IS	Sud
L'Aquila	AQ	Sud
La Spezia	SP	Nord-Ovest
Latina	LT	Centro
Lecce	LE	Sud
Lecco	LC	Nord-Ovest
Livorno	LI	Centro
Lodi	LO	Nord-Ovest
Lucca	LU	Centro
Macerata	MC	Centro
Verona	VR	Nord-Est
Vibo Valentia	VV	Sud
Viterbo	VT	Centro

Potenza	PZ	Sud
Prato	PO	Centro
Ragusa	RG	Isole
Ravenna	RA	Nord-Est
Reggio Calabria	RC	Sud
Reggio Emilia	RE	Nord-Est
Rieti	RI	Centro
Rimini	RN	Nord-Est
Roma	RM	Centro
Rovigo	RO	Nord-Est
Salerno	SA	Sud
Sassari	SS	Isole
Savona	SV	Nord-Ovest
Siena	SI	Centro
Siracusa	SR	Isole
Sondrio	SO	Nord-Ovest
Sud Sardegna	SU	Isole
Taranto	TA	Sud
Teramo	TE	Sud
Terni	TR	Centro
Torino	TO	Nord-Ovest
Trapani	TP	Isole
Trento	TN	Nord-Est
Treviso	TV	Nord-Est
Trieste	TS	Nord-Est
Udine	UD	Nord-Est
Varese	VA	Nord-Ovest
Venezia	VE	Nord-Est
Verbano-Cusio-Ossola	VB	Nord-Ovest
Vercelli	VC	Nord-Ovest
Vicenza	VI	Nord-Est

Lista delle figure



- p. 13** · Figura 1. Il framework di analisi della competitività
- p. 27** · Figura 2. PIL pro capite a parità di potere d'acquisto e tasso annuo composto di crescita del PIL, confronto internazionale, 2014–2024
- p. 28** · Figura 3. PIL pro capite e dinamica di crescita economica delle regioni italiane nel confronto con la media UE27, 2014–2024
- p. 28** · Figura 4. PIL pro capite e dinamica di crescita economica delle province italiane, 2013–2023
- p. 29** · Figura 5. Posizionamento dell'Italia nel Social Progress Index nel confronto internazionale, 2025
- p. 30** · Figura 6. Variazione del Social Progress Index nel confronto internazionale, 2015–2025
- p. 31** · Figura 7. Distribuzione provinciale del Social Progress Index per tier, Italia, 2025
- p. 31** · Figura 8. Distribuzione provinciale del Social Progress Index per tier, Italia, 2015
- p. 32** · Figura 9. Variazione del ranking provinciale nel Social Progress Index, Italia, 2015–2025
- p. 35** · Figura 10. Relazione tra PIL pro capite e Social Progress Index nelle province italiane
- p. 37** · Figura 11. Produttività per occupato e dinamica di crescita della produttività nelle province italiane, 2015–2023
- p. 37** · Figura 12. Tasso di occupazione della popolazione in età lavorativa nelle province italiane, 2025
- p. 38** · Figura 13. Retribuzione oraria media e dinamica di crescita delle retribuzioni, Italia e regioni, 2013–2023
- p. 39** · Figura 14. Tasso di disoccupazione nelle regioni italiane, 2025
- p. 39** · Figura 15. Divario di genere nel tasso di disoccupazione e sua variazione nelle regioni italiane, 2015–2025
- p. 40** · Figura 16. Tasso di disoccupazione giovanile e sua variazione nelle regioni italiane, 2015–2025
- p. 40** · Figura 17. Divario di genere nel tasso di

disoccupazione giovanile e sua variazione nelle regioni italiane, 2015–2025

p. 41 • Figura 18. Quota di giovani NEET e sua variazione nelle regioni italiane, 2015–2025

p. 41 • Figura 19. Divario di genere nella quota di giovani NEET e sua variazione nelle regioni italiane, 2015–2025

p. 43 • Figura 20. Domande di brevetto depositate presso l'ufficio europeo (EPO) per milione di abitanti, paese del richiedente (Applicant) e dinamica di crescita nel contesto europeo (2015–2025)

p. 44 • Figura 21. Spesa totale in R&S per abitante e dinamica di crescita nelle regioni italiane, 2013–2023

p. 46 • Figura 22. Matrice di posizionamento dei cluster regionali italiani rispetto al Vantaggio Tecnologico Attuale e Potenziale in Tecnologie “Green”

p. 52 • Figura 23. Posizionamento dei cluster italiani per quoziente di localizzazione e variazione del vantaggio competitivo, top 25 e bottom 25, Italia, 2013–2023

p. 57 • Figura 24. Matrice delle strategie di upgrading dei cluster basata sulla scomposizione della variety, Italia, 2023.

p. 60 • Figura 25. Mappa provinciale dell'Indice di Fermento Imprenditoriale, Italia, 2024

p. 62 • Figura 26. Matrice delle tipologie di ecosistema imprenditoriale: Indice di Fermento Imprenditoriale e variazione della densità di imprese ad alta crescita nelle province italiane, 2024.

p. 67 • Figura 27. Mappa dell'Indice di Servitizzazione a livello regionale: per ogni regione coinvolta nella misurazione sono riportati i Top 3 Cluster con maggiore livello di servitizzazione, 2025.

p. 74 • Figura 28. Distribuzione provinciale del pilastro Bisogni umani fondamentali, Italia, 2025

p. 76 • Figura 29. Distribuzione provinciale del pilastro Fondamenti del benessere, Italia, 2025

p. 78 • Figura 30. Distribuzione provinciale del pilastro Opportunità, Italia, 2025

Lista delle tabelle



p. 33 • Tabella 1. Ranking delle province italiane per Social Progress Index e appartenenza ai tier, 2025

p. 50 • Tabella 2. Classifica nazionale dei cluster per variazione addetti, top 10 e bottom 10, italia, 2023

p. 55 • Tabella 3. Top e Bottom 10 Province per total variety, Italia, 2023

p. 60 • Tabella 4. Classifica nazionale dell'Indice del Fermento Imprenditoriale, Top 10 e Bottom 10, 2024

p. 69 • Tabella 5. Classifica nazionale dell'Indice di Servitizzazione, Top 10 e Bottom 10, 2025.

p. 109 • Tabella 6. Interventi per leva della competitività.

CFMT – Centro di formazione management del terziario si affianca ai Soci di riferimento, Confcommercio e Manageritalia, nella promozione culturale ed economica del settore Terziario.

Nato 30 anni fa ha ampliato e modificato la propria offerta di prodotti e servizi con l'obiettivo di mantenere alta l'employability dei dirigenti e di conseguenza la competitività delle Aziende.

Pronto a cogliere gli stimoli della contemporaneità anticipando i trend del futuro è diventato il punto di riferimento per i suoi dirigenti associati.

Conta una Community quasi 35.000 dirigenti e 10.000 aziende associate: una rete aperta di manager, specialisti e professionisti uniti dalla passione per l'innovazione e lo sviluppo delle conoscenze, capaci di creare valore attraverso la collaborazione e lo scambio di esperienze.

Promotore della logica dell'apprendimento continuo, a discapito di una formazione saltuaria, propone un'offerta formativa di alto livello innovativa e personalizzata sia per il singolo dirigente che per le aziende associate.

Ogni momento formativo è unico nel suo genere: format sempre nuovi che spaziano dall'aula classica agli eventi esperienziali, dai podcast alle ricerche, dai master agli incontri con speaker di fama internazionale; metodologie all'avanguardia e collaborazioni di eccellenza.

Il Centro edita due collane: la collana T-Lab – Laboratorio del Terziario che innova e Terziario Futuro Open Access che propone contributi, in partnership con esperti e Università, utili a manager e imprenditori per comprendere e individuare le linee di evoluzione e di innovazione del Terziario.

CFMT, dal 2021, coordina per conto di Confcommercio e Manageritalia due nuovi servizi: "Politiche Attive" e "Piattaforma Welfare Dirigenti del Terziario". Un'opportunità vincente per Aziende e Dirigenti.

Sedi

Via P.C. Decembrio 28 – 20137 Milano – Tel 02.5406311

Via Palestro, 32 – 00185 Roma – Tel. 06.5043053

Email: info@cfmt.it

