

RAPPORTO 2025

sull'industria marchigiana



Rapporto n° 33

SVILUPPO ~ FILIERE
L'impresa italiana torna protagonista

CON UNA GRANDE RETE SI PUÒ ARRIVARE IN ALTO

Il programma Sviluppo Filiera sostiene la crescita delle eccellenze industriali italiane, facilitando l'accesso al credito di tutti gli attori di Filiera, attraverso un'offerta commerciale dedicata. E con il Confirming, attraverso l'innovativa piattaforma online, permette di ottimizzare la gestione del circolante tra capofiliera e fornitori.

  [intesasampaolo.com](https://www.intesasampaolo.com)

INTESA  SANPAOLO

SE LO SOGNI LO PUOI FARE E NOI TI AIUTIAMO A REALIZZARLO

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni contrattuali dei prodotti citati, consulta i Fogli Informativi disponibili sul sito internet e presso le Filiali di Intesa Sanpaolo. La concessione dei finanziamenti è soggetta alla valutazione della Banca.





CONFINDUSTRIA
Marche
Centro Studi "Giuseppe Guzzini"

RAPPORTO 2025 SULL'INDUSTRIA MARCHIGIANA

Rapporto n. 33

Il presente Rapporto è stato realizzato da Marco Cucculelli (Università Politecnica delle Marche) per Confindustria Marche, con la collaborazione di Daniela Lena, Noemi Giampaoli e Matteo Renghini.

Ancona – Giugno 2026

INDICE

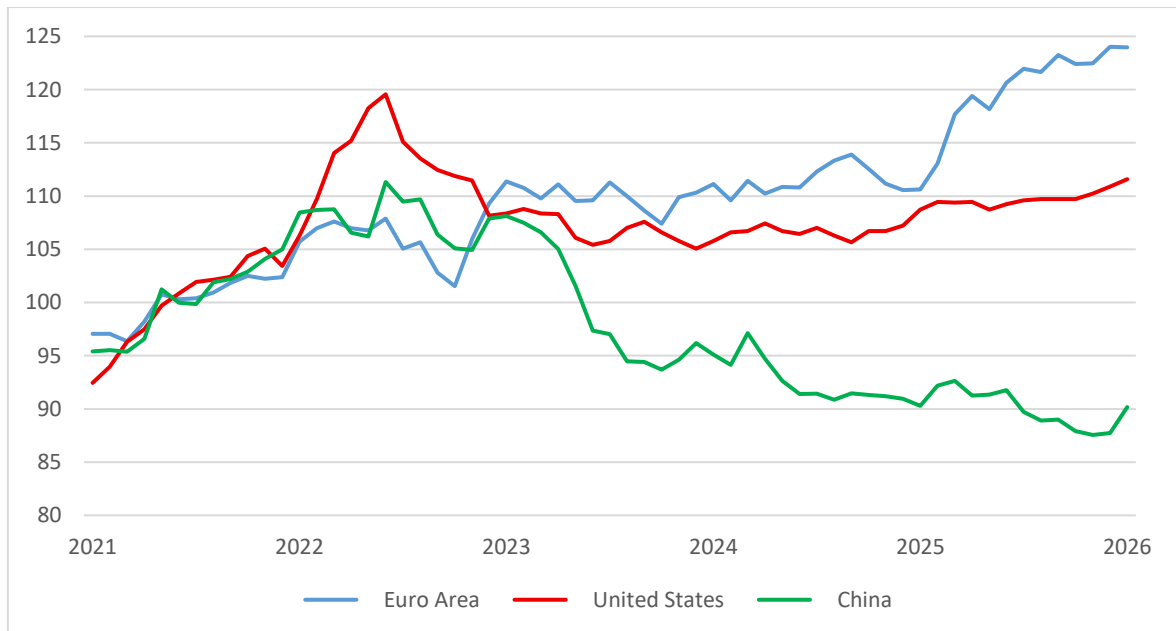
IL QUADRO INTERNAZIONALE	5
L'ECONOMIA ITALIANA	9
Le previsioni per il 2026	13
L'ECONOMIA REGIONALE	18
L'attività produttiva	18
Prezzi, costi e margini nella trasformazione industriale	20
I prezzi	20
I costi	20
Costi, prezzi e mark up nella trasformazione industriale	22
L'attività commerciale	23
LE ESPORTAZIONI	24
Le esportazioni italiane	24
Le esportazioni delle regioni italiane	25
Le esportazioni delle Marche	27
IL MERCATO DEL LAVORO	34
Il quadro nazionale	34
La domanda di lavoro in Italia	38
IL MERCATO DEL LAVORO NELLE MARCHE	40
La ricerca di lavoro	42
Le dinamiche provinciali	44
La cassa integrazione guadagni	46
La tipologia degli interventi	47
Gli interventi per attività economica	47
La dinamica provinciale	50
GLI INVESTIMENTI	52
Le principali tipologie di investimento	55
Le ragioni alla base dell'attività di investimento	56
Le modalità di finanziamento degli investimenti	57
LE "COMPETENZE VERDI" NELLE MARCHE	58
Le caratteristiche del capitale umano	59
Intensità delle skill verdi nei profili individuali	62
Caratteristiche strutturali delle imprese	65
Intensità delle <i>skills</i> verdi a livello d'impresa	67
Confronto tra Marche e Italia	70
L'EVOLUZIONE DELLE PRATICHE ESG TRA IL 2023 E IL 2025	72
I punteggi nei criteri ESG nel 2025	73
I motivi dell'adozione delle pratiche ESG e i benefici	76
Il divario dimensionale: grandi imprese e PMI a confronto	78
Il fattore umano e l'organizzazione per le ESG	81
La sostenibilità inconsapevole: il potenziale presente ma invisibile	83
Alcune conclusioni	85

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E L'INNOVAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS	87
Gli imprenditori pionieri nell'adozione di AI	88
AI e business model innovation	92
Il quadro nella regione Marche	96
Conclusioni	99
INTELLIGENZA ARTIFICIALE E RINNOVAMENTO STRATEGICO D'IMPRESA	101
Materiali e metodologia	102
Risultati dell'analisi	103
Effetti dell'Intelligenza Artificiale	103
Effetti delle azioni strategiche	104
L'adozione congiunta di AI e azioni strategiche	105
I profili di impresa	106
Implicazioni manageriali	107
Imprese tradizionali	107
Imprese attive sul fronte della trasformazione strategica	108
Imprese digitalmente mature	108
Conclusioni	109
LE SCHEDE SETTORIALI	110
Minerali non Metalliferi	110
Meccanica	111
Alimentare	112
Tessile-Abbigliamento	113
Calzature	114
Legno e Mobile	115
Gomma e Plastica	116

IL QUADRO INTERNAZIONALE

L'economia europea nel 2025 ha continuato a mostrare segnali di debolezza, con una crescita moderata frenata dall'incertezza geopolitica, dal rallentamento del commercio internazionale e dagli effetti delle tensioni commerciali tra Stati Uniti e Cina. Nell'Eurozona, l'attività economica ha risentito della fragilità del comparto industriale e della dinamica più debole degli investimenti, mentre i consumi delle famiglie sono rimasti l'elemento più stabile grazie al progressivo recupero del potere d'acquisto favorito dal rallentamento dell'inflazione. Tuttavia, il contesto è rimasto condizionato dall'elevata volatilità dei mercati energetici e dall'inasprimento delle barriere commerciali internazionali.

Figura 1.1 – Valore degli scambi mondiali in dollari Usa - 2021 =100



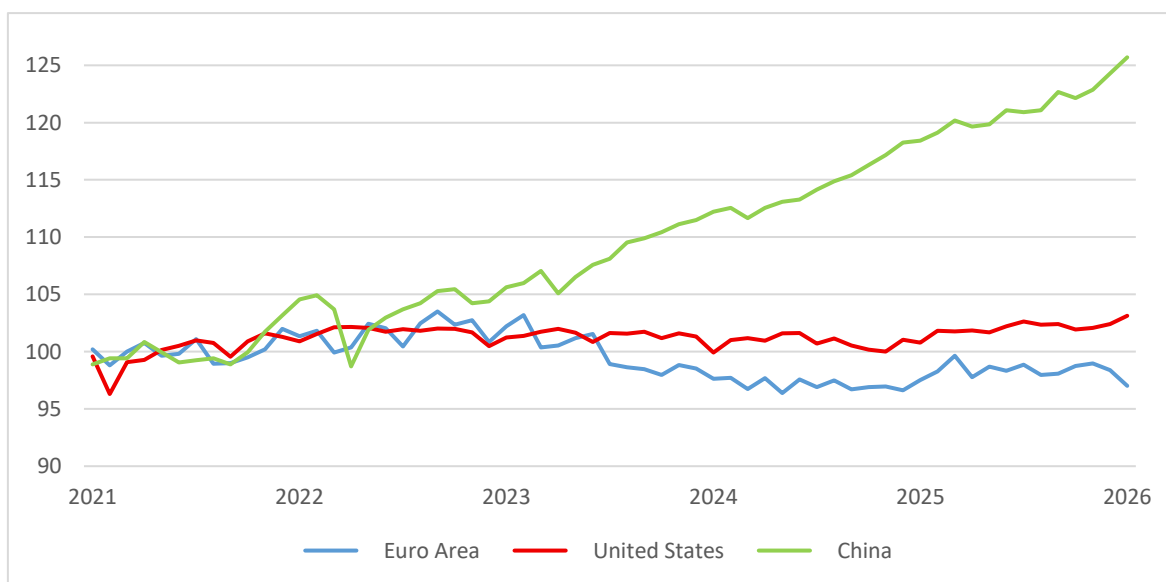
Fonte: Elaborazioni su dati CPB

Nell'Area Euro, dopo il calo registrato tra la fine del 2022 e l'inizio del 2023, gli scambi commerciali hanno mostrato una crescita più sostenuta, soprattutto a partire dal 2024. Come evidenziato dal grafico, l'indice supera progressivamente la quota 120 nel corso del 2025 e raggiunge quasi i 125 punti a metà 2026, segnalando un rafforzamento del commercio europeo nonostante la persistente debolezza del

comparto industriale. La dinamica positiva riflette il graduale recupero della domanda estera e la normalizzazione delle catene di approvvigionamento internazionali, che continuano a sostenere il commercio dell'area europea.

Negli Stati Uniti gli scambi commerciali evidenziano una dinamica più stabile, con una crescita moderata dopo il rallentamento osservato nel 2023; nel 2025 l'indice si colloca poco sopra quota 110, sostenuto dalla resilienza della domanda interna e dalla tenuta complessiva dell'economia americana. Di segno opposto appare invece l'andamento della Cina, dove, dopo il massimo raggiunto nel 2022, gli scambi registrano un progressivo ridimensionamento fino a scendere sotto quota 90 nel 2025. La frenata riflette il rallentamento della domanda interna, la crisi del settore immobiliare e le crescenti tensioni commerciali internazionali, che incidono negativamente sul commercio mondiale.

Figura 1.2 – Produzione industriale in volume, escluse le costruzioni - 2021 =100



Fonte: Elaborazioni su dati CPB

Nel 2025 la produzione industriale nelle principali economie mondiali mostra dinamiche molto differenziate. Nell'Area Euro, il comparto manifatturiero continua a evidenziare una fase di debolezza, con livelli produttivi sostanzialmente stagnanti e inferiori rispetto ai livelli del 2022. Dopo il progressivo rallentamento iniziato nel 2023, l'indice della produzione industriale europea oscilla intorno a quota 97-99 nel corso del 2024 e del 2025, segnalando la persistente fragilità dell'attività produttiva industriale europea. A pesare sono soprattutto la

debolezza della domanda interna ed estera, il rallentamento degli investimenti e le difficoltà dei comparti maggiormente esposti al commercio internazionale, come l'automotive, la meccanica e i beni intermedi.

Negli Stati Uniti, invece, la produzione industriale mostra una maggiore tenuta, seppure in un contesto di stazionarietà. Dopo una fase di sostanziale stabilità tra il 2022 e il 2024, nel corso del 2025 l'indice torna gradualmente a crescere, superando quota 103 nella parte finale del periodo. La dinamica positiva è sostenuta dalla resilienza della domanda interna, dagli investimenti industriali e dalle politiche di sostegno alla produzione nazionale.

La Cina continua a registrare la crescita più intensa tra le principali economie mondiali. Dopo il temporaneo rallentamento del 2022, la produzione industriale cinese accelera in modo costante e molto evidente nel triennio successivo, passando da valori prossimi a 100 nel 2021 a oltre 125 alla fine del 2025.

Secondo il Centro Studi Confindustria, le prospettive economiche per il biennio 2026-2027 restano caratterizzate da un quadro di forte incertezza internazionale, aggravato dalle tensioni geopolitiche e commerciali. Alla persistente instabilità legata ai dazi introdotti dagli Stati Uniti nel 2025 si è aggiunto il conflitto in Medio Oriente, con la guerra tra Iran, Stati Uniti e Israele che rischia di produrre effetti rilevanti sugli scambi globali, sui prezzi energetici e sulla fiducia di imprese e consumatori. La chiusura dello Stretto di Hormuz e l'aumento delle quotazioni di petrolio e gas stanno già determinando pressioni inflazionistiche e maggiori costi di trasporto e produzione, soprattutto per l'Europa, maggiormente dipendente dalle importazioni energetiche.

In questo contesto, il commercio mondiale è previsto crescere a ritmi contenuti (+1,8% nel 2026), penalizzato dall'inasprimento delle barriere commerciali, dall'incertezza sulle politiche tariffarie statunitensi e dalla crescente frammentazione delle catene globali del valore. L'Eurozona dovrebbe rallentare all'1,1% nel 2026, mentre per l'Italia il Centro Studi Confindustria prevede una crescita del PIL limitata al +0,5%, sostenuta soprattutto dai consumi e dagli investimenti, ma esposta a significativi rischi al ribasso. L'aumento dei prezzi energetici alimenterà inoltre una nuova accelerazione dell'inflazione, prevista al +2,5% nel 2026, riducendo il potere d'acquisto delle famiglie e frenando la domanda interna.

Le imprese italiane continuano a mostrare una certa capacità di adattamento, soprattutto attraverso la diversificazione geografica degli scambi commerciali, ma il quadro rimane fragile. I settori industriali più esposti al commercio internazionale, come automotive, tessile-abbigliamento e manifattura esportatrice, risentono già degli effetti dei

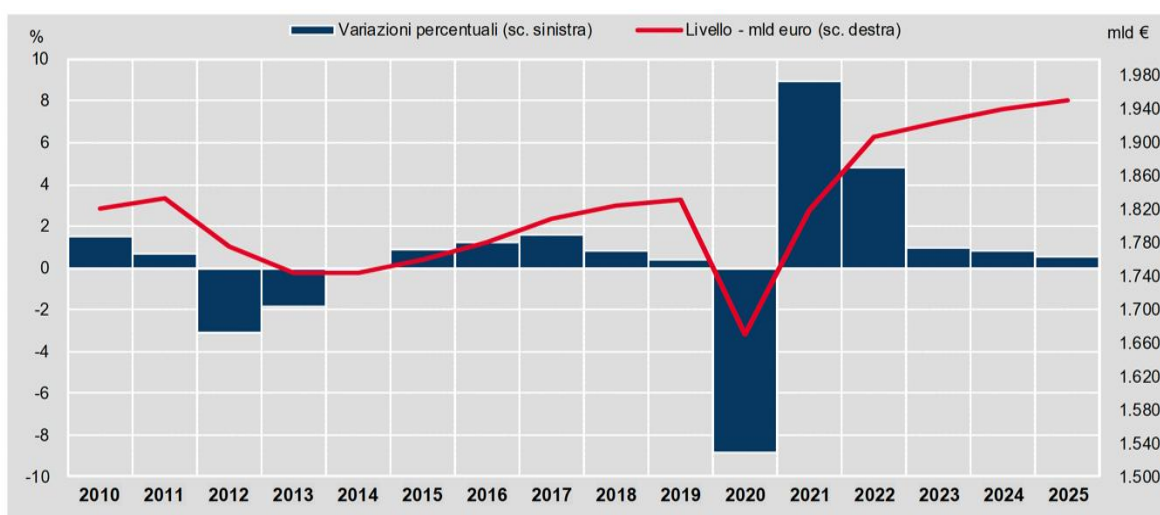
nuovi dazi e della concorrenza cinese. Allo stesso tempo, la crescente sovrapproduzione della Cina e il disaccoppiamento economico tra Stati Uniti e Cina stanno modificando gli equilibri del commercio mondiale, aumentando la pressione competitiva sui mercati europei. In questo scenario, Confindustria sottolinea la necessità di rafforzare la competitività del sistema produttivo europeo attraverso investimenti in innovazione, diversificazione dei mercati e politiche industriali comuni.

L'ECONOMIA ITALIANA

Secondo i dati Istat, nel 2025 l'economia italiana ha registrato una crescita del PIL in volume pari allo 0,5% rispetto all'anno precedente. A sostenere tale dinamica è stata soprattutto la domanda nazionale al netto delle scorte, che ha contribuito positivamente di 1,5 punti percentuali, mentre la domanda estera netta e la variazione delle scorte hanno esercitato un effetto negativo, pari a 0,7 e 0,2 punti percentuali, rispettivamente. Dal lato dell'offerta, il valore aggiunto ha mostrato un andamento complessivamente favorevole, con un incremento dello 0,8% nell'industria e dello 0,3% nei servizi; al contrario, l'agricoltura, la silvicoltura e la pesca hanno registrato una lieve flessione dello 0,1%.

Figura 2.1 – Andamento del PIL - Anni 2010-2025

valori concatenati - anno di riferimento 2020 - Miliardi di euro (scala destra); Variazioni % rispetto all'anno precedente (scala sinistra)



Fonte: Istat

In termini reali, l'economia italiana ha confermato il ritmo dell'anno precedente: la dinamica è stata sostenuta soprattutto dalla domanda interna, con consumi finali nazionali in aumento dello 0,9% e investimenti fissi lordi in crescita del 3,5%. Anche gli scambi con l'estero hanno registrato variazioni positive, ma con importazioni aumentate più delle esportazioni, rispettivamente del 3,6% e dell'1,2%, il che segnala un apporto meno favorevole della domanda estera netta alla crescita complessiva (Tavola 2.1).

Tabella 2.1 – Conto Economico delle risorse e degli impieghi

Anno 2025 – Valori in milioni di euro

AGGREGATI	Valori a prezzi correnti	Variazioni % 2025/2024	Valori concatenati (anno di riferimento 2020)	Variazioni % 2025/2024
Prodotto interno lordo ai prezzi di mercato	2.258.049	+2,5	1.949.998	+0,5
Importazioni di beni e servizi fob	684.103	+2,7	554.720	+3,6
Consumi finali nazionali	1.712.043	+2,8	1.475.190	+0,9
- Spesa delle famiglie residenti	1.288.257	+2,5	1.096.347	+1,0
- Spesa delle AP	412.111	+3,5	368.169	+0,6
- Spesa delle ISP	11.675	+4,9	10.791	+6,8
Investimenti fissi lordi	493.039	+4,1	438.067	+3,5
Variazione delle scorte	6.489	-	-	-
Oggetti di valore	2.879	-7,4	2.164	-9,1
Esportazioni di beni e servizi fob	727.702	+2,2	604.927	+1,2

Fonte: Istat

Nel 2025, il contributo della domanda nazionale al netto delle scorte alla variazione del PIL è risultato positivo, pari a 1,5 punti percentuali. In dettaglio, hanno sostenuto la crescita i consumi delle famiglie residenti e delle ISP, con un apporto di 0,6 punti percentuali, la spesa delle amministrazioni pubbliche, con 0,1 punti, e gli investimenti fissi lordi insieme agli oggetti di valore, con 0,7 punti. Di segno opposto, invece, il contributo della domanda estera netta, risultato negativo per 0,7 punti percentuali, così come quello della variazione delle scorte, che ha sottratto 0,2 punti percentuali alla crescita del PIL (Tavola 2.2).

Tabella 2.2 – Contributi alla crescita del PIL

Anni 2021- 2025 – Prezzi dell'anno precedente

AGGREGATI	2021	2022	2023	2024	2025
Domanda nazionale al netto delle scorte	+7,8	+4,6	+2,7	+0,3	+1,5
- Consumi finali nazionali	+3,9	+3,1	+0,5	+1,0	+0,7
- Spesa delle famiglie residenti e Isp	+3,4	+3,0	+0,3	+0,7	+0,6
- Spesa delle AP	+0,5	+0,2	+0,2	+0,3	+0,1
- Investimenti fissi lordi e oggetti di valore	+3,9	+1,5	+2,2	-0,7	+0,7
Variazione delle scorte	+1,1	+0,8	-2,4	+0,3	-0,2
Domanda estera netta	0,0	-0,7	+0,6	+0,2	-0,7
Prodotto interno lordo	+8,9	+4,8	+0,9	+0,8	+0,5

Fonte: Istat

Nel 2025 la spesa per i consumi finali delle famiglie residenti è aumentata in volume dell'1,0%, segnando una crescita lievemente inferiore rispetto al +1,2% registrato nel 2024. Considerando l'insieme del territorio economico, l'espansione ha interessato sia i consumi di servizi, cresciuti dell'1,0%, sia quelli di beni, aumentati dello 0,9%. Gli incrementi più marcati si osservano nelle spese per informazione e comunicazioni (+2,8%), nei trasporti (+2,1%) e nel comparto del

vestiario e delle calzature (+1,8%). Di contro, si rilevano flessioni nelle spese per istruzione (-3,7%) e per i servizi sanitari.

In sintesi, nel 2025 l'economia italiana registra una crescita più contenuta rispetto al 2024. La dinamica interna appare tuttavia più solida: la domanda nazionale è cresciuta dell'1,3%, sostenuta soprattutto dal recupero degli investimenti fissi lordi, passati dal -3,1% del 2024 al +3,5% del 2025. I consumi delle famiglie si mantengono su ritmi sostanzialmente stabili, mentre rallenta la spesa delle Amministrazioni pubbliche. Sul fronte estero, le esportazioni tornano a crescere (+1,2% dopo il -0,4% del 2024), ma l'aumento più marcato delle importazioni, passate dal -1,0% al +3,6%, riflette il rafforzamento della domanda interna e limita il contributo netto dell'estero alla crescita. Nel complesso, il 2025 evidenzia una crescita del PIL più contenuta, ma sostenuta da una composizione della domanda interna più favorevole e dalla ripresa degli investimenti (Tavola 2.3).

Tavola 2.3 – PIL, domanda nazionale, commercio con l'estero

Variazioni percentuali sull'anno precedente

	Prodotto interno lordo	Investimenti fissi lordi	Spesa per consumi delle famiglie residenti e ISP (2)	Spesa per consumi delle Ammini- strazioni pubbliche	Domanda nazionale (3)	Esportazioni di beni e servizi	Importazioni di beni e servizi
2022	4,8	7,4	5,3	0,8	5,6	9,9	12,9
2023	0,9	10,1	0,5	1,0	0,3	-0,2	-1,9
2024	0,8	-3,1	1,2	1,5	0,6	-0,4	-1,0
2025	0,5	3,5	1,1	0,6	1,3	1,2	3,6
2025 - 1° trim.	0,3	1,4	0,1	-0,2	0,0	2,7	1,6
2025 - 2° trim.	0,0	1,7	0,3	0,3	0,7	-1,7	0,5
2025 - 3° trim.	0,2	1,0	0,3	0,1	0,2	2,1	2,0
2025 - 4° trim.	0,3	0,9	0,1	0,2	1,0	-1,2	1,0

Fonte: Istat.

(1) Valori concatenati; i dati trimestrali sono destagionalizzati e corretti per i giorni lavorativi. – (2) Istituzioni senza scopo di lucro al servizio delle famiglie. – (3) Include la variazione delle scorte e oggetti di valore.

L'ANDAMENTO DELL'OFFERTA

Nel 2025 il valore aggiunto complessivo dell'economia è aumentato in volume dello 0,4%, in lieve rallentamento rispetto al +0,5% del 2024. La crescita ha interessato l'industria in senso stretto e i servizi, entrambi in aumento dello 0,3%, ed è risultata particolarmente sostenuta nelle costruzioni, che hanno registrato un incremento del 2,4%; di contro, l'agricoltura, la silvicoltura e la pesca hanno registrato una lieve flessione dello 0,1%. All'interno del terziario, gli aumenti più significativi si osservano nelle attività artistiche, di intrattenimento e divertimento, nei servizi di riparazione per la casa e negli altri servizi (+1,4%), nei servizi di informazione e comunicazione (+1,1%), nel comparto commercio, trasporti, magazzinaggio, alloggio e ristorazione (+1,0%) e nelle attività professionali, scientifiche, tecniche, amministrative e di supporto (+0,7%). Hanno invece mostrato una dinamica negativa le attività finanziarie e assicurative (-0,1%), le attività immobiliari (-0,1%) e il comparto della pubblica amministrazione, della difesa, dell'istruzione, della salute e dei servizi sociali (-0,9%).

Tabella 2.4 - Valore aggiunto ai prezzi base

Anni 2021-2025 Valori concatenati - Anno di riferimento 2020 - Tassi di variazione sull'anno precedente

AGGREGATI	2021	2022	2023	2024	2025
Valore aggiunto	+9,0	+4,9	+0,9	+0,5	+0,4
Agricoltura, silvicoltura e pesca	-0,3	+2,7	-5,2	+2,9	-0,1
Attività estrattiva, manifatturiera ed altre attività industriali	+14,6	0,0	-0,6	+1,9	+0,3
di cui: attività manifatturiere	+15,6	+2,6	-1,0	+0,9	-0,3
Costruzioni	+21,9	+16,6	+11,3	-4,3	+2,4
Servizi	+7,0	+5,5	+0,7	+0,5	+0,3
Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli; trasporto e magazzinaggio; servizi di alloggio e di ristorazione	+15,0	+8,6	-1,2	-0,2	+1,0
Servizi di informazione e comunicazione	+10,5	+3,3	+5,3	+1,7	+1,1
Attività finanziarie e assicurative	-1,0	-0,2	-8,7	+1,7	-0,1
Attività immobiliari	+0,7	+3,1	+2,6	+0,8	-0,1
Attività professionali, scientifiche e tecniche; amministrative e servizi di supporto	+9,5	+11,3	+3,8	-1,0	+0,7
Ap, difesa, istruzione, salute e servizi sociali	+4,5	+1,3	+0,6	+1,2	-0,9
Attività artistiche, di intrattenimento e divertimento; riparazione di beni per la casa e altri servizi	+3,7	+11,4	+5,2	+1,8	+1,4

Fonte: Istat

LE PREVISIONI PER IL 2026

Secondo il Centro Studi Confindustria, nel 2026 il PIL italiano crescerebbe dello 0,5%, in linea con l'anno precedente. Questa dinamica riflette gli effetti della guerra in Medio Oriente, integrata nello scenario di base con una durata limitata al primo trimestre. Le prospettive peggiorerebbero sensibilmente qualora il conflitto si prolungasse: il PIL risulterebbe stagnante nello scenario alternativo con guerra fino al secondo trimestre e potrebbe entrare in recessione nello scenario più avverso, caratterizzato da un conflitto esteso fino al quarto trimestre. Lo scenario di base resta quindi esposto a rilevanti rischi al ribasso. Nel 2027 l'economia italiana dovrebbe recuperare solo moderatamente, con una crescita dello 0,6%, sostenuta ancora dai consumi delle famiglie e dagli investimenti, a cui si aggiungerebbe un lieve contributo positivo delle esportazioni nette (vedi Tavola 2.5).

Tavola 2.5 – Previsioni CSC per l'Italia

Tassi di variazione sull'anno precedente

	2025	2026	2027
€ Prodotto interno lordo	0,5	0,5	0,6
Consumi delle famiglie residenti	1,1	0,7	0,7
Consumi collettivi	0,6	0,1	-0,5
Investimenti fissi lordi	3,5	2,3	1,3
Esportazioni di beni e servizi	1,2	0,6	1,8
Importazioni di beni e servizi	3,6	1,7	1,4
Occupazione totale (ULA)	1,3	0,3	0,3
Occupazione totale (persone)	0,8	0,1	0,3
Prezzi al consumo	1,5	2,5	2,2
Retribuzioni pro-capite	2,6	2,3	2,7
Indebitamento della PA ¹	3,1	2,8	2,7

Fonte: Elaborazioni e stime CSC su dati Istat, Banca d'Italia – ¹ Valori in % del PIL

Nel 2026-2027, i consumi delle famiglie dovrebbero rallentare a un ritmo contenuto (+0,7% annuo), frenati dall'aumento dell'inflazione, dalla perdita di potere d'acquisto e da una maggiore propensione al risparmio, alimentata dall'incertezza geopolitica legata al conflitto in Medio Oriente. Anche il commercio estero risentirebbe del

rallentamento della domanda mondiale, dell'aumento dei costi energetici e delle tensioni sui mercati internazionali: dopo il recupero del 2025, la crescita delle esportazioni sarebbe debole nel 2026, con un miglioramento graduale solo nel 2027. Gli investimenti, pur mantenendosi in territorio positivo, sono attesi in rallentamento rispetto alla forte crescita del 2025, condizionati dalla cautela delle imprese, dall'aumento dei costi di finanziamento e dal progressivo ridimensionamento degli incentivi pubblici. Nel complesso, la crescita economica resterebbe sostenuta, ma a ritmi contenuti, in un quadro ancora fortemente esposto ai rischi geopolitici e finanziari.

Vista dal lato dell'offerta, l'industria italiana ha mostrato segnali di recupero negli ultimi mesi del 2025, chiudendo l'anno con una crescita del valore aggiunto pari allo 0,3%. L'attività manifatturiera ha beneficiato dell'aumento degli investimenti in impianti e macchinari, ma è stata frenata dall'incertezza internazionale e dalle barriere commerciali. Pur in presenza di una ripresa dei consumi di beni, le importazioni sono cresciute più delle esportazioni, riducendo il contributo della domanda estera. Rispetto al calo generalizzato del 2024, il quadro settoriale appare più differenziato: i comparti in crescita sono passati da 4 a 10, ma restano criticità rilevanti in settori come l'automotive e il tessile-abbigliamento. La guerra in Iran potrebbe inoltre indebolire la domanda, aumentare i costi di produzione e attenuare i segnali di recupero emersi all'inizio del 2026.

Secondo lo scenario CSC, nella prima parte del 2026, gli scambi internazionali risentirebbero degli effetti del conflitto in Iran, attraverso il rallentamento della domanda mondiale, il peggioramento della fiducia, l'aumento dei prezzi energetici, dei costi di trasporto e delle materie prime. Nello scenario baseline del CSC, la crescita delle esportazioni italiane rallenterebbe allo 0,6% nel 2026, per poi risalire all'1,8% nel 2027, mantenendosi comunque su ritmi inferiori a quelli pre-pandemia. Il contributo dell'export netto alla crescita del PIL resterebbe negativo nel 2026 e tornerebbe solo lievemente positivo nel 2027.

Secondo le previsioni formulate ad aprile 2026 dagli esperti della Banca d'Italia, il PIL italiano è previsto in crescita nel triennio 2026-2028, in un quadro segnato da una forte incertezza legata al conflitto in Medio Oriente e all'andamento dei prezzi energetici. Nello scenario di base, il PIL aumenterebbe dello 0,5% sia nel 2026 sia nel 2027, per poi accelerare allo 0,8% nel 2028. La dinamica economica sarebbe frenata nel breve periodo dall'indebolimento della domanda interna, dal rincaro dell'energia, dal peggioramento della fiducia e dall'aumento dell'incertezza, con un graduale rafforzamento a partire dal 2027. I consumi resterebbero deboli per effetto della perdita di potere

d'acquisto, mentre gli investimenti rallenterebbero, soprattutto nella componente dei macchinari e delle attrezzature; le costruzioni, invece, continuerebbero a beneficiare del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR). Le esportazioni risentirebbero inizialmente della debolezza del commercio mondiale, per poi recuperare nel biennio successivo. L'inflazione salirebbe al 2,6% nel 2026, spinta soprattutto dai prezzi energetici, per poi tornare poco sotto il 2% nel 2027-2028.

Lo scenario previsivo della Banca d'Italia, nel quadro internazionale, resta di base caratterizzato da elevata incertezza, legata soprattutto all'evoluzione delle tensioni geopolitiche e ai loro effetti sui mercati energetici. I prezzi delle materie prime energetiche si manterrebbero su livelli elevati nel breve periodo, per poi ridursi gradualmente lungo l'orizzonte di previsione, in linea con le attese dei mercati. Anche il commercio internazionale mostrerebbe una crescita contenuta nell'anno in corso, frenata dall'incertezza, dai costi energetici ancora elevati e dal peggioramento delle condizioni finanziarie, per poi recuperare progressivamente nel biennio successivo.

Tabella 2.6 – Proiezioni macroeconomiche per l'economia italiana

Variazione percentuali sull'anno precedente, salvo diversa indicazione

	Aprile 2026				Dicembre 2025			
	2025	2026	2027	2028	2025	2026	2027	2028
PIL (1)	0,7	0,5	0,5	0,8	0,6	0,6	0,8	0,9
Consumi delle famiglie	1,1	0,5	0,6	1,2	0,8	0,9	1,0	1,0
Consumi della PA	0,6	0,2	-0,7	-0,3	0,4	1,1	-0,3	0,0
Investimenti fissi lordi	3,8	1,5	0,8	0,7	3,4	1,3	1,5	1,3
di cui: Investimenti in beni strumentali	3,6	0,5	0,6	0,5	3,5	1,6	1,4	1,6
Investimenti in costruzioni	4,0	2,5	1,0	0,7	3,3	1,2	1,5	1,1
Esportazioni totali	1,4	1,0	2,4	2,9	1,1	1,3	2,5	3,0
Importazioni totali	3,9	2,5	2,4	3,0	3,0	1,9	3,0	3,0
Saldo di conto corrente della bilancia dei pagamenti (2)	1,2	0,7	1,1	1,3	1,3	1,3	1,3	1,3
Prezzi al consumo (IPCA)	1,6	2,6	1,8	1,9	1,7	1,4	1,6	1,9
IPCA al netto dei beni energetici e alimentari	1,9	2,0	1,8	1,8	1,9	1,6	1,6	1,6
Occupazione (ore lavorate)	1,5	0,6	0,4	0,6	1,6	0,7	0,6	0,7
Occupazione (numero di occupati)	1,3	0,4	0,3	0,5	1,2	0,4	0,4	0,6
Tasso di disoccupazione (3)	6,1	5,7	5,8	5,8	6,2	6,1	6,0	6,0

Fonte: elaborazioni su dati Banca d'Italia e Istat. Quadro previsivo per l'Italia basato sulle informazioni disponibili al 27 marzo (per la formulazione delle ipotesi tecniche) e al 31 marzo (per i dati congiunturali).

(1) Per il PIL e le sue componenti, variazioni stimate su dati trimestrali destagionalizzati e corretti per il numero di giornate lavorative. Senza tale correzione il PIL crescerebbe dello 0,5 per cento nel 2025, dello 0,6 nel 2026, dello 0,5 nel 2027 e dello 0,6 per cento nel 2028. – (2) In percentuale del PIL. – (3) Medie annue, valori percentuali.

Fonte: Banca d'Italia

La Banca d'Italia stima per l'economia italiana una crescita moderata, con un aumento del PIL dello 0,5% sia nel 2026 sia nel 2027 e dello 0,8% nel 2028. Nel breve periodo, l'attività economica risentirà del rincaro dell'energia e del deterioramento del quadro internazionale, che comprimeranno la domanda interna e indeboliranno la fiducia delle famiglie e delle imprese. La crescita tornerà invece a rafforzarsi gradualmente dall'inizio del 2027, grazie all'attenuazione delle pressioni inflazionistiche e al progressivo miglioramento degli scambi internazionali.

Sempre secondo le indicazioni della Banca d'Italia, i consumi delle famiglie risentiranno della perdita di potere d'acquisto legata alla maggiore inflazione e al peggioramento del clima di fiducia. La spesa delle famiglie resterà quindi debole nel 2026 e nel 2027, per poi recuperare nel 2028. Anche gli investimenti subiranno un rallentamento significativo, in particolare nella componente di macchinari e attrezzature, penalizzata dal deterioramento della redditività, da prospettive di domanda meno favorevoli, dall'incertezza e dall'aumento dei costi di finanziamento. Secondo le proiezioni della Banca d'Italia, sul fronte estero, le esportazioni rallenteranno nel breve periodo a causa della debolezza del commercio mondiale, ma torneranno a crescere gradualmente nel biennio successivo.

Il mercato del lavoro continuerà a mostrare una buona tenuta, seppure a ritmi più moderati rispetto all'anno precedente. Il tasso di disoccupazione, dopo aver raggiunto livelli storicamente bassi alla fine del 2025, registrerà un lieve aumento nel corso del triennio.

L'inflazione, misurata tramite l'indice armonizzato dei prezzi al consumo, si attesterebbe in media al 2,6% nel 2026, circa un punto percentuale in più rispetto all'anno precedente, per poi riportarsi poco al di sotto del 2% nel biennio successivo. L'aumento previsto per il 2026 sarebbe dovuto principalmente alla componente energetica, influenzata dal forte rialzo delle materie prime. La trasmissione di questi rincari ai salari e ai prezzi degli altri beni e servizi risulterebbe tuttavia graduale. Al netto delle componenti alimentari ed energetiche, l'inflazione salirebbe solo lievemente, al 2,0% nel 2026, per poi scendere all'1,8% nel 2027-2028.

Le proiezioni di crescita risultano lievemente inferiori rispetto a quelle formulate nei mesi scorsi. L'incertezza che circonda le proiezioni resta eccezionalmente elevata. L'evoluzione dell'attività economica e dell'inflazione dipenderà in larga misura dalla durata del conflitto in Medio Oriente e dai suoi effetti sulla produzione e sui trasporti delle materie prime. Un prolungamento delle tensioni, insieme a eventuali danni alle infrastrutture energetiche dell'area, potrebbe determinare pressioni più persistenti sui prezzi delle materie prime, un ulteriore

indebolimento degli scambi internazionali e un peggioramento della fiducia delle famiglie e delle imprese. In tale scenario, l'inflazione risulterebbe più elevata e duratura, con effetti negativi significativi sull'attività economica, soprattutto qualora si manifestassero anche turbolenze sui mercati finanziari.

Figura 2.2 – Prodotto interno lordo

(dati trimestrali, variazioni percentuali sul periodo corrispondente, medie mobili 4 termini)

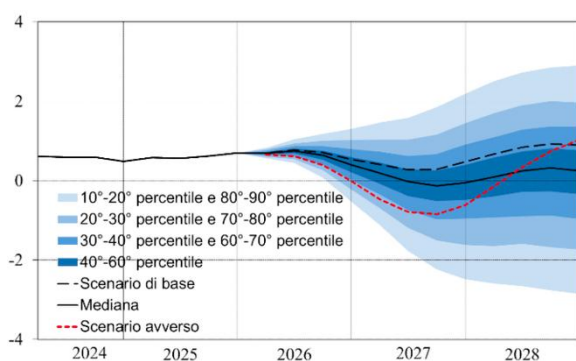
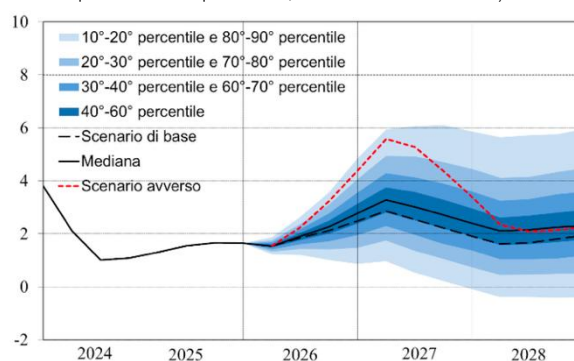


Figura 2.3 – Indice armonizzato dei prezzi al

consumo (dati trimestrali; variazioni percentuali sul periodo corrispondente, medie mobili 4 termini)



Fonte: Banca d'Italia – Proiezioni macroeconomiche per l'Italia - 3 aprile 2026

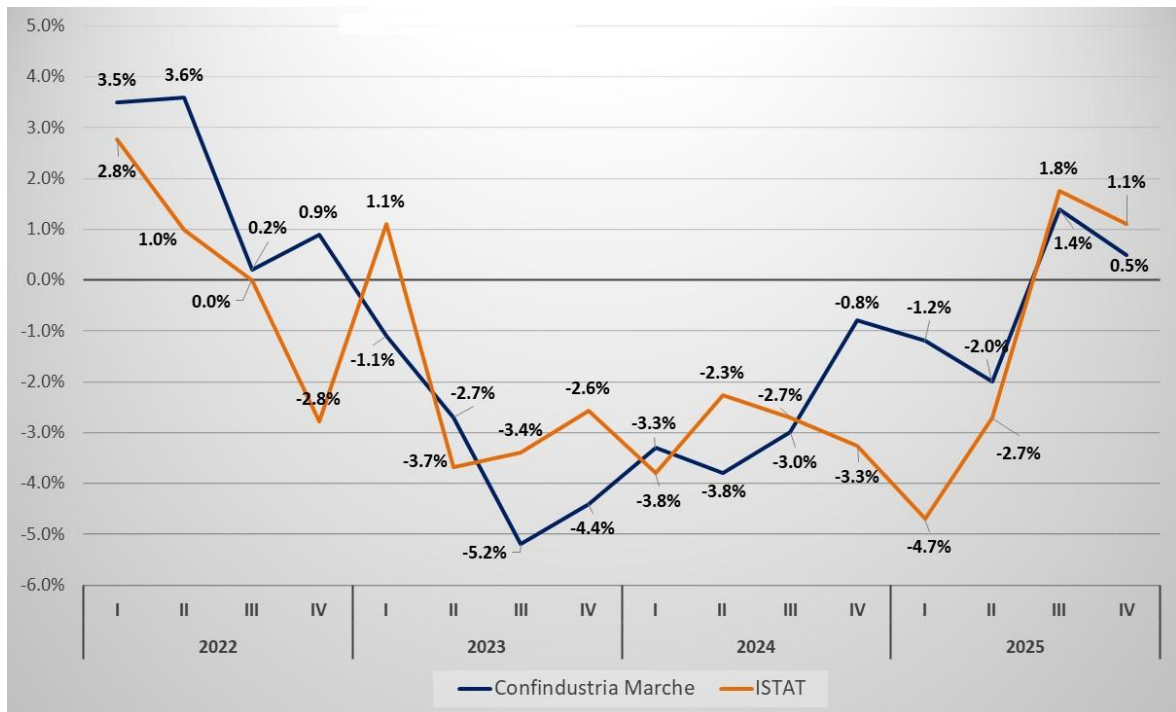
L'ECONOMIA REGIONALE

L'ATTIVITÀ PRODUTTIVA

Nel 2024 l'industria manifatturiera ha attraversato una fase di debolezza diffusa, caratterizzata da variazioni tendenziali negative per gran parte dell'anno. Nel 2025 il quadro congiunturale ha mostrato invece un graduale miglioramento. Dopo un primo semestre ancora debole, con livelli produttivi in contrazione, nella seconda metà dell'anno è emersa una parziale inversione di tendenza: il terzo trimestre registra una crescita significativa (+1,8%) e il quarto conferma un incremento (+1,1%), segnando il ritorno dell'industria in territorio positivo.

Figura 3.1 - Produzione industriale* in Italia e nelle Marche

Tassi di variazione rispetto allo stesso trimestre dell'anno precedente - Dati non destagionalizzati



* Indice della produzione industriale delle attività manifatturiere (lettera C dell'ATECO 2007)

Fonte: Istat (Italia) - Confindustria Marche (Marche)

Il dato medio relativo all'industria manifatturiera evidenzia un quadro ancora eterogeneo tra i diversi comparti, ma con segnali di miglioramento graduale rispetto all'anno precedente. Si confermano

performance positive per il legno-arredo, l'alimentare e alcuni segmenti della meccanica, mentre persistono difficoltà in altri settori, in particolare nel tessile-abbigliamento e nelle calzature. In questo contesto, il progressivo rientro dei costi energetici e delle materie prime ha contribuito ad alleggerire la pressione sui costi di produzione, favorendo un recupero, seppur parziale, dei margini aziendali. La domanda interna mostra timidi segnali di rafforzamento, mentre sul fronte estero si registra un miglioramento più evidente, con una ripresa degli ordini dall'estero che contribuisce a sostenere l'attività produttiva, pur in un contesto internazionale ancora incerto.

A livello settoriale, una dinamica migliore della media è stata registrata dall'Alimentare (2,9%), la Meccanica (0,1%), Minerali non metalliferi (-1,1%) e Legno e Mobile (-3,6%); in flessione più evidente la Gomma e Plastica (-4,7%), il Tessile e Abbigliamento (-6,3%) e le Calzature (-13,6%).

Tabella 3.1 - Produzione industriale nei principali settori - Marche - Italia*

Tassi di variazione sull'anno precedente

	2024	2025				Marche	Italia
		I	II	III	IV	2025	2025
Minerali non metalliferi	-3,6	-1,9	-2,7	-0,2	0,3	-1,1	-2,7
Meccanica	-1,1	-1,1	-1,8	2,4	0,9	0,1	-0,7
Alimentare	3,4	0,9	1,2	5,6	3,8	2,9	+1,8
Tessile – Abbigliamento	-6,3	-6,2	-7,4	-0,3	-4,0	-4,5	-6,8
Calzature	-13,6	-19,2	-15,6	-8,2	-3,1	-11,5	-7,5
Legno e Mobile	-3,6	4,7	1,8	2,2	3,4	3,0	-2,9
Gomma e plastica	-4,7	-3,6	-5,5	-1,9	-1,1	-3,0	-2,4
Totale industria	-2,6	-1,2	-2,0	1,4	0,5	-0,3	-0,2

Fonte: per le Marche: Indagine Congiunturale Trimestrale - Confindustria Marche; per l'Italia: Istat

* Indici Istat della produzione industriale delle attività manifatturiere lettera C dell'ATECO2007

PREZZI, COSTI E MARGINI NELLA TRASFORMAZIONE INDUSTRIALE

I PREZZI

In crescita più contenuta rispetto al 2024 i prezzi di vendita nel 2025, sia sul mercato interno che sull'estero. Le variazioni hanno mostrato un trend decrescente nel corso dei primi tre trimestri, raggiungendo il minimo nel terzo trimestre: nella media del 2025, l'incremento dei prezzi è risultato pari all'1,3% sul mercato interno e all'1,6% sull'estero.

Le previsioni relative al 2026 segnalano prezzi in crescita ancora contenuta, al netto degli effetti dell'andamento di specifiche materie prime e dell'energia.

Tabella 3.2 - Costi variabili unitari e prezzi dell'output nel settore manifatturiero

Marche. Anni 2023 e 2024 - Variazioni percentuali sul periodo corrispondente

	2024	I	II	III	IV	2025
Costi degli input	1,9	2.1	1.9	1.6	1.8	1.8
Interni	1,5	1.8	1.6	1.3	1.5	1.6
Esteri	2,3	2.3	2.1	1.8	2.0	2.1
CLUP	3.6	3.0	3.2	3.7	3.6	3.4
Costo del lavoro	1,9	1.9	2.0	1.7	2.1	1.9
Produttività	-1,6	-1.1	-1.2	-2.0	-1.5	-1.5
Costi variabili unitari	2,3	2.1	2.0	1.9	1.9	2.0
Prezzi dell'output	1,6	1.8	1.4	1.0	1.6	1.4
Interni	1,5	1.7	1.3	0.9	1.4	1.3
Esteri	1,7	1.9	1.5	1.1	1.7	1.6

Fonte: elaborazioni su dati Istat e Confindustria Marche– medie mobili a tre termini

*Previsioni

I COSTI

Ancora sensibile, e sugli stessi livelli del 2024, la crescita dei costi degli input nel corso dell'anno: nella media del 2024 i costi sul mercato

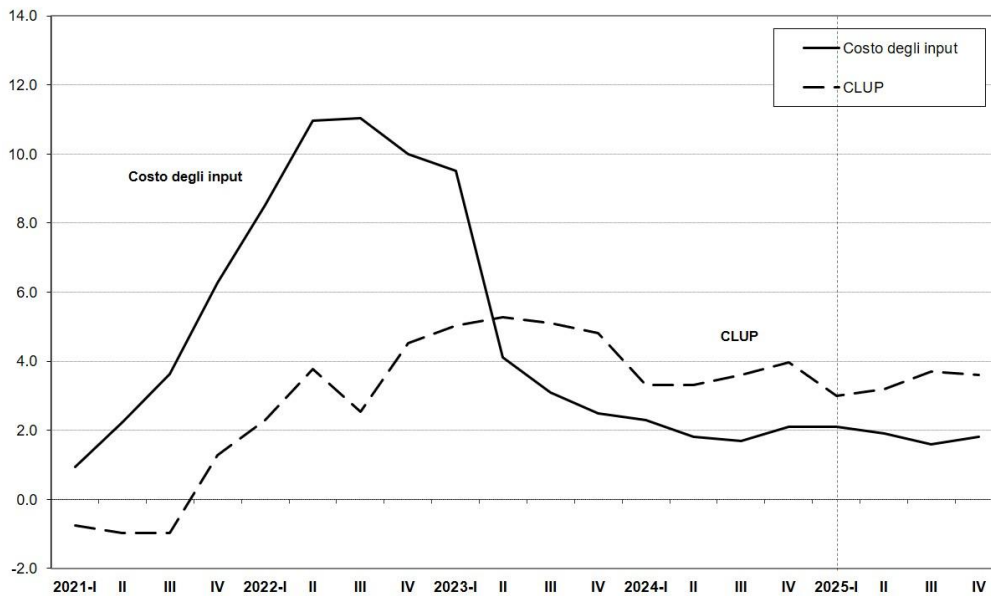
domestico hanno subito un rialzo dell'1,6% mentre quelli sull'estero hanno registrato un aumento del 2,1% (vedi Tab. 3.2).

A causa dell'andamento del costo del lavoro e della produttività, nel 2025 il costo del lavoro per unità di prodotto (CLUP) ha mantenuto un livello di crescita significativo e prossimo a quello del 2024. Tale andamento ha risentito del calo della produttività apparente osservata nel corso dell'intero 2025, generata da una dinamica dei livelli produttivi più debole della variazione dei livelli occupazionali.

Dopo la fase altalenante degli anni del Covid, nel 2023 e 2024 il CLUP è tornato a crescere e a tassi superiori a quelli dei costi degli input. Anche nel 2025 la variazione del CLUP è risultata significativa e pari a circa il 3,4% (3,6% e 5,9% rispettivamente nel 2024 e 2023), circa un punto e mezzo superiore a quella del costo degli input. Per il 2026, il CLUP è previsto in ulteriore aumento, a causa delle aspettative di rallentamento dei livelli produttivi associati al peggioramento del quadro economico globale. La dinamica dei costi delle materie prime potrebbe inoltre accentuare le pressioni provenienti dal lato dei costi sulla posizione competitiva delle imprese.

Figura 3.2 - Costi unitari nella trasformazione industriale nelle Marche

Variazioni percentuali tendenziali – Medie mobili a tre termini.



Fonte: Confindustria Marche

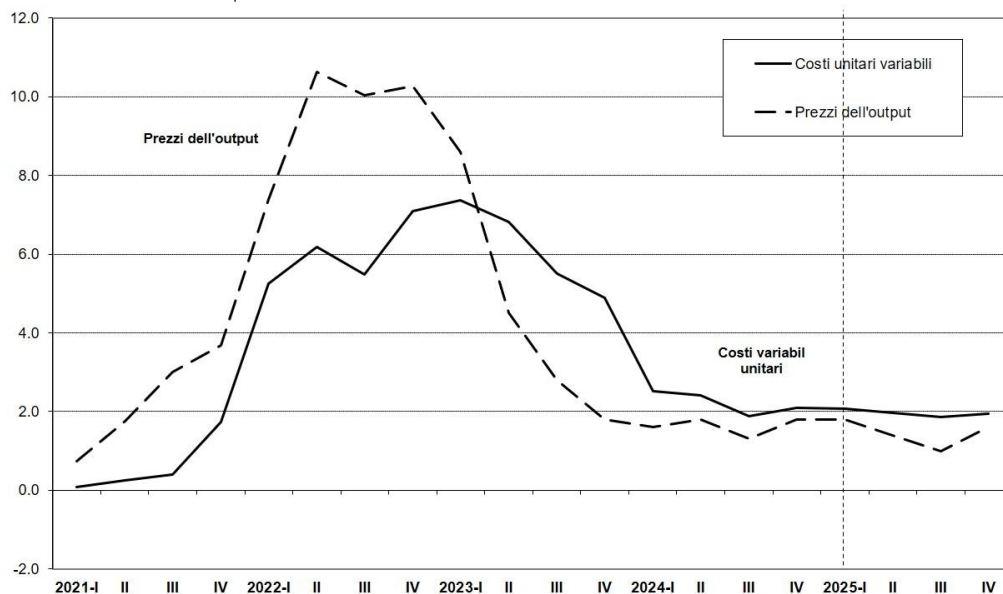
COSTI, PREZZI E MARK UP NELLA TRASFORMAZIONE INDUSTRIALE

La dinamica dei costi unitari variabili ha registrato nel 2025 un incremento significativo (2,0%), di poco inferiore a quello registrato nel 2024 (2,3%). A questo risultato ha contribuito la minore crescita del costo degli input domestici e esteri e la crescita contenuta del CLUP. La dinamica dei costi unitari è stata pressoché costante nel corso dell'anno.

Moderatamente inferiore ai costi la dinamica dei prezzi di vendita nel 2025 (1,4% contro 1,6% e 4,4% rispettivamente nel 2024 e 2023). Nel corso dell'anno, i prezzi hanno mantenuto un percorso di sostanziale stabilità, appena inferiore alla dinamica dei costi variabili unitari. La forbice tra le due variabili è rimasta stabile nel corso dell'anno. Per il 2026, le previsioni indicano un peggioramento del markup, per l'effetto combinato del livello ancora elevato dei costi energetici e delle materie prime e di una crescita ancora contenuta dei prezzi a causa della debolezza della domanda.

Figura 3.3 - Costi unitari e prezzi nella trasformazione industriale nelle Marche

Variazioni percentuali tendenziali – Medie mobili a tre termini



Fonte: Confindustria Marche

L'ATTIVITÀ COMMERCIALE

Moderatamente positiva l'attività commerciale nel 2025: nel complesso, l'andamento delle vendite ha registrato un aumento dell'1,1% in termini reali rispetto al 2024, con andamento positivo in entrambi i mercati. Le vendite sul mercato interno sono cresciute dello 0,8% rispetto al 2024, con una crescita per tutti i settori tranne il sistema moda. Le vendite sull'estero hanno registrato un aumento appena più vivace (1,4%). Resta ancora debole la performance del sistema moda e della gomma e plastica; positivo l'andamento per gli altri settori. In calo la quota di operatori con vendite in crescita (40% contro 45% della precedente rilevazione).

Tabella 3.2 – Produzione, vendite, prezzi e costi nel settore manifatturiero

Marche, 2025 - Variazioni percentuali sul periodo corrispondente

	I trim 2025	II trim 2025	III trim 2025	IV trim 2025	2025
Vendite					
-mercato interno	0.1	0.4	1.6	1.1	0.8
-mercato estero	2.4	0.2	2.1	0.7	1.4
Prezzi					
-mercato interno	1.7	1.3	0.9	1.4	1.3
-mercato estero	1.9	1.5	1.1	1.7	1.6
Costi materie prime					
-mercato interno	1.8	1.6	1.3	1.5	1.6
-mercato estero	2.3	2.1	1.8	2.0	2.1
Tendenza delle					
-mercato interno	stazionaria	stazionaria	stazionaria	in aumento	stazionaria
-mercato estero	in aumento	stazionaria	in aumento	stazionaria	stazionaria

(*) Previsioni degli operatori per il trimestre successivo

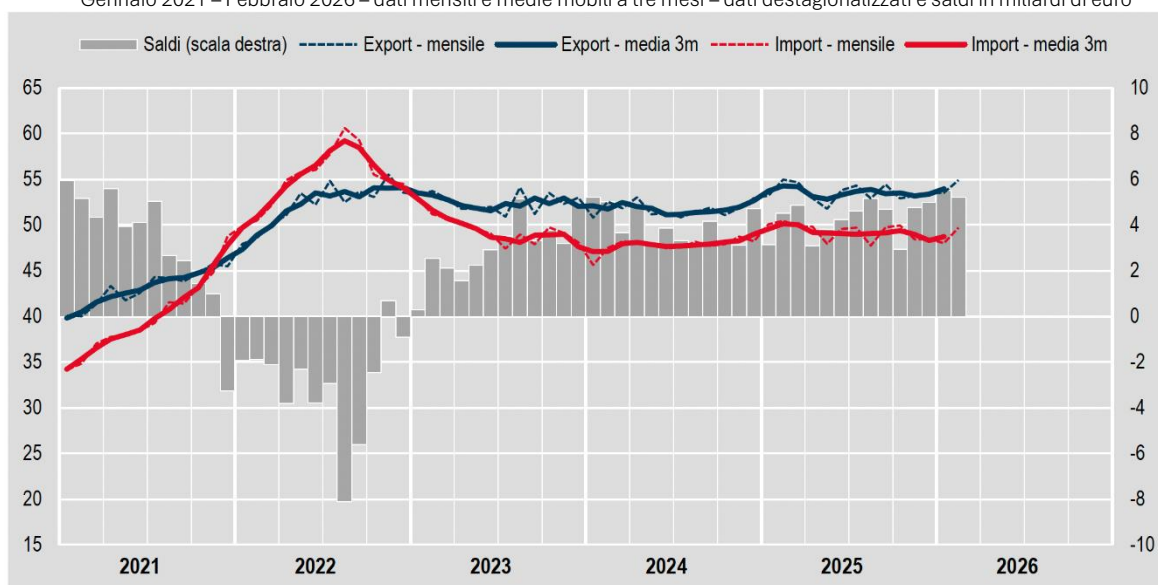
LE ESPORTAZIONI

LE ESPORTAZIONI ITALIANE

Nel 2025 l'export italiano cresce del 3,3% rispetto all'anno precedente, sostenuto soprattutto dalla buona tenuta dei mercati europei, che continuano a rappresentare il principale sbocco commerciale per il sistema produttivo nazionale. In particolare, risultano in aumento le esportazioni verso importanti partner dell'Unione Europea, come Francia e Spagna, che contribuiscono in misura significativa alla crescita complessiva dell'export. Positive anche le dinamiche verso Svizzera, Stati Uniti e paesi OPEC, mentre si osservano flessioni verso alcuni mercati strategici, tra cui Turchia e Paesi Bassi. Nel complesso, il quadro evidenzia una maggiore stabilità dei mercati UE rispetto ad alcune aree extra-europee, più esposte alle tensioni geopolitiche e alla debolezza del commercio internazionale.

Figura 3.4 – Flussi commerciali con l'estero

Gennaio 2021 – Febbraio 2026 – dati mensili e medie mobili a tre mesi – dati destagionalizzati e saldi in miliardi di euro



Fonte: Istat

La crescita dell'export nazionale è caratterizzata da forti differenze territoriali. L'incremento più marcato si è registrato nel Centro (+13,2%), trainato soprattutto dal comparto farmaceutico, mentre aumenti più moderati interessano il Sud (+3,2%), il Nord-ovest (+2,3%) e il Nord-est (+2,0%). In controtendenza le Isole, che mostrano una significativa contrazione (-11,0%), legata principalmente alla riduzione delle esportazioni di prodotti petroliferi raffinati.

A livello regionale, le performance migliori si osservano in Toscana (+21,3%), Friuli-Venezia Giulia (+17,8%), Calabria (+10,8%), Liguria (+10,2%) e Lazio (+9,6%). Le flessioni più ampie riguardano invece Basilicata (-17,8%), Sardegna (-11,4%), Sicilia (-10,8%) e Marche (-7,6%). La crescita dell'export nazionale è stata sostenuta in larga parte dall'aumento delle esportazioni di articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici provenienti soprattutto da Toscana, Lazio, Lombardia, Abruzzo e Campania, oltre che dalla crescita delle esportazioni di metalli e prodotti in metallo dalla Toscana.

LE ESPORTAZIONI DELLE REGIONI ITALIANE

Nel 2025, a livello nazionale, l'export cresce del 3,3%, passando da 622,6 a 643,2 miliardi di euro. La crescita è trainata soprattutto dal Nord-Ovest (+8,3%), che si conferma la principale area esportatrice del Paese con oltre 239 miliardi di euro, e dal Nord-Est (+2,7%), che mantiene il peso più elevato sul totale nazionale (circa il 36%).

Più contenuta appare invece la dinamica del Centro Italia (+1,3%), mentre il Mezzogiorno e le Isole registrano complessivamente una lieve flessione (-1,2%), confermando una maggiore fragilità del sistema esportatore rispetto alle aree settentrionali del Paese. Il dato evidenzia come la crescita dell'export italiano nel 2025 sia stata sostenuta soprattutto dalle regioni del Nord, caratterizzate da una maggiore presenza di imprese manifatturiere orientate ai mercati internazionali e da una struttura produttiva più diversificata.

Tabella 3.5 – Esportazioni per regione – Gennaio – Dicembre 2024 e 2025

Ripartizioni e regioni	2024		2025		2024/2025
	milioni di euro	%	milioni di euro	%	variazioni %
Nord-centro	543,304	87.3	567,942	88.3	4.5
Nord-ovest	233,668	37.5	239,061	37.2	2.3
Piemonte	60,183	9.7	61,790	9.6	2.7
Valle d'Aosta/Vallée d'Aoste	822	0.1	770	0.1	-6.3
Liguria	8,545	1.4	9,419	1.5	10.2
Lombardia	164,117	26.4	167,082	26.0	1.8
Nord-est	193,478	31.1	197,334	30.7	2.0
Trentino-Alto Adige/Südtirol	12,950	2.1	12,837	2.0	-0.9
Bolzano/Bozen	7,688	1.2	7,749	1.2	0.8
Trento	5,262	0.8	5,088	0.8	-3.3
Veneto	80,163	12.9	79,973	12.4	-0.2
Friuli-Venezia Giulia	17,208	2.8	20,271	3.2	17.8
Emilia-Romagna	83,156	13.4	84,254	13.1	1.3
Centro	116,158	18.7	131,547	20.5	13.2
Toscana	62,926	10.1	76,312	11.9	21.3
Umbria	5,868	0.9	5,811	0.9	-1.0
Marche	14,529	2.3	13,430	2.1	-7.6
Lazio	32,835	5.3	35,994	5.6	9.6
Sud e Isole	64,849	10.4	64,075	10.0	-1.2
Sud	44,720	7.2	46,165	7.2	3.2
Abruzzo	9,313	1.5	9,956	1.5	6.9
Molise	1,288	0.2	1,237	0.2	-3.9
Campania	21,948	3.5	22,733	3.5	3.6
Puglia	9,643	1.5	9,894	1.5	2.6
Basilicata	1,598	0.3	1,313	0.2	-17.8
Calabria	931	0.1	1,031	0.2	10.8
Isole	20,129	3.2	17,910	2.8	-11.0
Sicilia	13,473	2.2	12,012	1.9	-10.8
Sardegna	6,656	1.1	5,898	0.9	-11.4
Province diverse e non specificate	14,454	2.3	11,137	1.7	-23.0
ITALIA	622,607	100.0	643,153	100.0	3.3

A livello regionale emergono andamenti particolarmente differenziati. Tra le performance più positive si distinguono Toscana (+21,3%), Friuli-Venezia Giulia (+17,8%) e Valle d'Aosta (+6,7%), mentre risultano più moderate le crescite di Veneto (+3,2%), Piemonte (+2,7%), Lombardia (+1,8%) ed Emilia-Romagna (+1,3%). Sul versante opposto, si registrano flessioni molto marcate in alcune regioni del Mezzogiorno e delle Isole, in particolare Basilicata (-17,8%), Sardegna

(-18,4%), Sicilia (-10,0%) e Molise (-6,9%), segnale di una maggiore esposizione alle difficoltà dei mercati internazionali e della debolezza di alcuni comparti produttivi.

Nelle Marche, l'export registra una diminuzione del 7,6%, passando da circa 14,5 a 13,4 miliardi di euro, evidenziando una dinamica significativamente peggiore rispetto alla media nazionale. La flessione regionale è riconducibile soprattutto al rallentamento di alcuni comparti chiave della manifattura marchigiana, in particolare moda, meccanica e farmaceutica, che hanno risentito del contesto internazionale caratterizzato da domanda debole, tensioni geopolitiche e incertezza sugli scambi commerciali. Nel complesso, il quadro conferma una forte concentrazione dell'export nelle regioni del Nord, che continuano a rappresentare il principale motore del commercio estero italiano, mentre il Centro-Sud e alcune regioni manifatturiere del Centro mostrano andamenti più deboli e disomogenei.

LE ESPORTAZIONI DELLE MARCHE

Nel 2025 le esportazioni manifatturiere delle Marche registrano una contrazione complessiva dell'8,2% rispetto al 2024, passando da circa 14,3 a 13,1 miliardi di euro. Il calo è fortemente influenzato dalla riduzione degli articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici, che segnano una flessione del 32,5%, contribuendo in misura rilevante alla dinamica negativa dell'export regionale. Risultano in diminuzione anche alcuni comparti tradizionali del sistema produttivo marchigiano, tra cui tessile, abbigliamento, pelli e accessori (-8,6%), macchinari e apparecchiature (-10,2%), mezzi di trasporto (-8,8%), legno, carta e stampa (-6,4%) e sostanze e prodotti chimici (-5,7%). Più contenuto il calo degli apparecchi elettrici (-2,6%), mentre i prodotti delle altre attività manifatturiere restano sostanzialmente stabili. In controtendenza, si osservano performance positive per computer, apparecchi elettronici e ottici (+10,2%), prodotti alimentari, bevande e tabacco (+4,4%), metalli e prodotti in metallo (+3,9%) e articoli in gomma, materie plastiche e minerali non metalliferi (+1,9%). Nel complesso, il quadro evidenzia un indebolimento dell'export regionale, con flessioni concentrate nei comparti farmaceutico, moda, meccanica e mezzi di trasporto, solo parzialmente compensate dalla crescita di alcuni settori manifatturieri.

Tabella 3.6 - Esportazioni dei principali settori - Marche

Livelli e tassi di variazione sullo stesso periodo dell'anno precedente

Periodo riferimento: IV trimestre 2025- Valori in Euro, dati cumulati

MERCE	2024	2025	2025/2024
	export	export	%
CA-Prodotti alimentari, bevande e tabacco	462.446.099	482.846.675	4,4%
CB-Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	2.275.453.100	2.080.775.894	-8,6%
CC-Legno e prodotti in legno; carta e stampa	452.399.525	423.331.999	-6,4%
CD-Coke e prodotti petroliferi raffinati	133.067.634	121.684.149	-8,6%
CE-Sostanze e prodotti chimici	549.538.420	518.303.588	-5,7%
CF- Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	2.167.722.864	1.462.992.972	-32,5%
CG-Articoli in gomma e materie plastiche, minerali non metalliferi	757.173.714	771.325.267	1,9%
[CH] [CH] Metalli e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	1.692.559.620	1.759.007.505	3,9%
CI- Computer, apparecchi elettronici e ottici	358.259.300	394.915.675	10,2%
CJ-Apparecchi elettrici	1.371.205.670	1.335.204.762	-2,6%
CK-Macchinari e apparecchi n.c.a.	1.957.371.130	1.757.498.590	-10,2%
CL-Mezzi di trasporto	1.136.667.506	1.036.235.345	-8,8%
CM- Prodotti delle altre attività manifatturiere	941.436.137	941.192.299	0,0%
C-PRODOTTI DELLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	14.255.300.719	13.085.314.720	-8,2%

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Nel 2025 le esportazioni marchigiane risultano in calo verso tutte le principali aree di destinazione, eccetto l'Africa e l'Oceania. La flessione più rilevante riguarda l'America, dove l'export diminuisce del 19,2%, seguita dall'Asia, che registra una contrazione del 15,0%. Anche l'Europa, principale mercato di sbocco per le imprese regionali, mostra una riduzione del 6,3%, passando da circa 10,0 a 9,3 miliardi di euro. In controtendenza si collocano invece l'Africa, con un incremento del 6,6%, e l'Oceania e altri territori, che segnano una crescita più marcata, pari al 25,8%, pur mantenendo un peso più contenuto sul totale delle esportazioni. Nel complesso, il dato evidenzia un indebolimento dell'export regionale soprattutto sui mercati americano e asiatico, mentre la tenuta dell'Europa resta centrale per il profilo commerciale delle Marche.

Tabella 3.7 - Esportazioni verso le principali aree - Marche

Livelli e tassi di variazione sullo stesso periodo dell'anno precedente

Periodo riferimento: IV trimestre 2025- Valori in Euro, dati cumulati

PAESE	2024	2025	2025/2024
	export	export	%
[EUR] Europa	9.978.975.157	9.347.503.133	-6,3
[AFR] Africa	488.633.911	520.939.828	6,6
[AME] America	1.831.638.396	1.479.782.757	-19,2
[ASI] Asia	1.775.534.588	1.509.987.218	-15,0
[OCE_OCE_OTH] Oceania ed altri territori	180.518.667	227.101.784	25,8
C-PRODOTTI DELLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	14.255.300.719	13.085.314.720	-8,2%

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Nel 2025 le esportazioni manifatturiere della provincia di Ancona registrano una flessione complessiva del 4,8% rispetto al 2024, passando da circa 4,6 a 4,4 miliardi di euro. Il calo è dovuto soprattutto alla forte riduzione dei macchinari e apparecchi n.c.a. (-24,7%), comparto che incide in modo rilevante sull'export provinciale, e alla diminuzione dei mezzi di trasporto (-9,3%). In flessione anche legno, carta e stampa (-13,1%), coke e prodotti petroliferi raffinati (-10,0%) e tessile, abbigliamento, pelli e accessori (-9,2%). Accanto a queste dinamiche negative, si rilevano tuttavia segnali positivi in diversi comparti: crescono in misura significativa gli articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici (+16,2%), le sostanze e prodotti chimici (+9,2%), i computer e apparecchi elettronici e ottici (+9,2%) e i prodotti alimentari, bevande e tabacco (+7,5%). In aumento anche metalli e prodotti in metallo (+4,9%) e gomma, plastica e minerali non metalliferi (+2,7%). Nel complesso, l'export anconetano mostra una contrazione moderata, determinata soprattutto dalla debolezza della meccanica e dei mezzi di trasporto, solo in parte compensata dalla crescita di farmaceutica, chimica, elettronica e alimentare.

Tabella 3.8 -Esportazioni per settori e destinazione – Ancona

Anno 2025 - Valori in milioni di Euro

Export per Anno e Merce Ateco 2007- Periodo riferimento: IV trimestre 2025- Valori in Euro, dati cumulati

MERCE	2024	2025	2025/2024
	export	export	%
CA-Prodotti alimentari, bevande e tabacco	141.692.028	152.279.676	7,5
CB-Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	251.420.714	228.408.495	-9,2
CC-Legno e prodotti in legno; carta e stampa	262.175.290	227.855.525	-13,1
CD-Coke e prodotti petroliferi raffinati	126.060.157	113.492.747	-10,0
CE-Sostanze e prodotti chimici	91.581.165	99.973.920	9,2
CF- Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	248.714.242	288.992.406	16,2
CG-Articoli in gomma e materie plastiche, minerali non metalliferi	196.088.988	201.314.310	2,7
[CH] [CH] Metalli e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	525.735.664	551.694.615	4,9
CI- Computer, apparecchi elettronici e ottici	197.231.779	215.403.206	9,2
CJ-Apparecchi elettrici	767.519.200	757.522.993	-1,3
CK-Macchinari e apparecchi n.c.a.	704.504.997	530.220.857	-24,7
CL-Mezzi di trasporto	870.863.091	790.221.821	-9,3
CM- Prodotti delle altre attività manifatturiere	257.030.808	259.170.345	0,8
C-PRODOTTI DELLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	4.640.618.123	4.416.550.916	-4,8

Export per Anno e Merce Ateco 2007- Periodo riferimento: IV trimestre 2025- Valori in Euro, dati cumulati

MERCE	2024	2025	2025/2024
	export	export	%
[EUR] Europa	3.445.104.936	3.240.364.891	-5,9
[AFR] Africa	214.652.276	216.200.573	0,7
[AME] America	520.486.810	425.772.324	-18,2
[ASI] Asia	383.999.256	400.461.869	4,3
[OCE_OCE_OTH] Oceania ed altri territori	76.374.845	133.751.259	75,1
C-PRODOTTI DELLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	4.640.618.123	4.416.550.916	-4,8

Fonte: elaborazioni su dati Istat

L'export manifatturiero della provincia di Ascoli Piceno registra una forte flessione (-25,1%), dovuta soprattutto al calo del comparto farmaceutico (-39,0%), che incide in modo rilevante sul totale provinciale. In diminuzione anche moda (-12,5%), macchinari (-10,8%) e mezzi di trasporto (-9,2%). Sul piano geografico, la contrazione riguarda soprattutto America (-40,5%), Asia (-36,9%) ed Europa (-19,6%), mentre cresce l'export verso l'Africa (+8,5%).

Tabella 3.9 - Esportazioni per settori e destinazione – Ascoli Piceno

Anno 2025 - Valori in milioni di Euro

Export per Anno e Merce Ateco 2007- Periodo riferimento: IV trimestre 2025- Valori in Euro, dati cumulati

MERCE	2024	2025	2025/2024
	export	export	%
CA-Prodotti alimentari, bevande e tabacco	112.116.648	118.189.616	5,4
CB-Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	288.683.785	252.542.771	-12,5
CC-Legno e prodotti in legno; carta e stampa	9.670.740	14.148.308	46,3
CD-Coke e prodotti petroliferi raffinati	1.022.615	1.985.644	94,2
CE-Sostanze e prodotti chimici	179.934.625	167.185.457	-7,1
CF- Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	1.916.475.257	1.168.303.721	-39,0
CG-Articoli in gomma e materie plastiche, minerali non metalliferi	125.420.477	129.614.011	3,3
[CH] [CH] Metalli e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	86.547.082	78.342.466	-9,5
CI- Computer, apparecchi elettronici e ottici	50.563.676	77.225.539	52,7
CJ-Apparecchi elettrici	147.936.404	143.854.067	-2,8
CK-Macchinari e apparecchi n.c.a.	74.677.705	66.633.974	-10,8
CL-Mezzi di trasporto	78.132.434	70.909.372	-9,2
CM- Prodotti delle altre attività manifatturiere	79.713.203	70.825.236	-11,1
C-PRODOTTI DELLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	3.150.894.651	2.359.760.182	-25,1

Export per Anno e Merce Ateco 2007- Periodo riferimento: IV trimestre 2025- Valori in Euro, dati cumulati

MERCE	2024	2025	2025/2024
	export	export	%
[EUR] Europa	2.042.956.391	1.641.532.622	-19,6
[AFR] Africa	68.953.743	74.787.455	8,5
[AME] America	477.230.655	284.125.792	-40,5
[ASI] Asia	546.425.057	344.525.401	-36,9
[OCE_OCE_OTH] Oceania ed altri territori	15.328.805	14.788.912	-3,5
C-PRODOTTI DELLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	3.150.894.651	2.359.760.182	-25,1

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Nel 2025 l'export manifatturiero della provincia di Fermo registra una flessione del 6,1% rispetto all'anno precedente, principalmente a causa della diminuzione del comparto moda – tessile, abbigliamento, pelli e accessori – che rappresenta la componente più rilevante dell'export provinciale e segna un calo del 6,5%. In riduzione anche chimica (-19,8%), elettronica (-18,7%) e apparecchi elettrici (-10,9%), mentre risultano in crescita alimentare (+5,4%), mezzi di trasporto (+44,8%) e altre attività manifatturiere (+9,3%). Dal punto di vista geografico, l'Europa si conferma il principale mercato di sbocco e

registra una lieve crescita (+0,7%), mentre si osservano contrazioni più marcate verso Asia (-22,4%) e America (-14,5%). Crescono invece le esportazioni verso l'Africa (+6,4%).

Tabella 3.10 - Esportazioni per settori e destinazione – Fermo

Anno 2025 - Valori in milioni di Euro

Export per Anno e Merce Ateco 2007- Periodo riferimento: IV trimestre 2025- Valori in Euro, dati cumulati

Fermo	2024	2025	2025/2024
	export	export	%
CA-Prodotti alimentari, bevande e tabacco	18.553.517	19.563.900	5,4
CB-Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	849.789.168	794.716.817	-6,5
CC-Legno e prodotti in legno; carta e stampa	17.284.508	17.887.372	3,5
CD-Coke e prodotti petroliferi raffinati	15.961	397.075	2.387,8
CE-Sostanze e prodotti chimici	29.309.745	23.518.916	-19,8
CF- Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	1.504.177	2.824.267	87,8
CG-Articoli in gomma e materie plastiche, minerali non metalliferi	43.887.426	41.579.410	-5,3
[CH] [CH] Metalli e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	28.463.117	28.313.358	-0,5
CI- Computer, apparecchi elettronici e ottici	37.167.779	30.215.995	-18,7
CJ-Apparecchi elettrici	34.700.180	30.925.510	-10,9
CK-Macchinari e apparecchi n.c.a.	45.920.114	44.013.381	-4,2
CL-Mezzi di trasporto	4.959.945	7.184.108	44,8
CM- Prodotti delle altre attività manifatturiere	16.474.609	17.998.651	9,3
C-PRODOTTI DELLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	1.128.030.246	1.059.138.760	-6,1

Export per Anno e Merce Ateco 2007- Periodo riferimento: IV trimestre 2025- Valori in Euro, dati cumulati

	2024	2025	2025/2024
	export	export	%
[EUR] Europa	721.017.333	726.326.172	0,7
[AFR] Africa	25.759.016	27.415.005	6,4
[AME] America	109.061.123	93.286.139	-14,5
[ASI] Asia	260.365.092	202.083.766	-22,4
[OCE_OCE_OTH] Oceania ed altri territori	11.827.682	10.027.678	-15,2
C-PRODOTTI DELLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	1.128.030.246	1.059.138.760	-6,1

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Nel 2025 l'export manifatturiero della provincia di Macerata registra una lieve flessione rispetto all'anno precedente (-1,9%), mostrando una tenuta complessivamente migliore rispetto ad altre province marchigiane. Il calo è legato soprattutto alla riduzione del comparto moda (-5,6%), della chimica (-15,3%), degli apparecchi elettrici (-6,6%) e dei mezzi di trasporto (-18,4%). A compensare parzialmente queste dinamiche contribuiscono la crescita delle altre attività manifatturiere (+11,4%), dei macchinari (+4,5%), dell'alimentare (+3,4%) e della gomma-plastica (+2,9%). Dal punto di vista geografico, la flessione è contenuta sui principali mercati: l'Europa diminuisce dell'1,4% e l'America dello 0,8%, mentre il calo più marcato riguarda l'Asia (-7,2%). In crescita, invece, le esportazioni verso Africa (+3,0%) e Oceania e altri territori (+3,4%).

Tabella 3.11 - Esportazioni per settori e destinazione – Macerata

Anno 2025 - Valori in milioni di Euro

Export per Anno e Merce Ateco 2007- Periodo riferimento: IV trimestre 2025- Valori in Euro, dati cumulati

MERCE	2024	2025	2025/2024
	export	export	%
CA-Prodotti alimentari, bevande e tabacco	106.793.350	110.416.384	3,4
CB-Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	703.783.280	664.162.625	-5,6
CC-Legno e prodotti in legno; carta e stampa	30.458.649	27.970.897	-8,2
CD-Coke e prodotti petroliferi raffinati	1.126.129	879.074	-21,9
CE-Sostanze e prodotti chimici	172.691.769	146.192.548	-15,3
CF- Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	518.733	414.601	-20,1
CG-Articoli in gomma e materie plastiche, minerali non metalliferi	146.148.637	150.334.730	2,9
[CH] [CH] Metalli e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	82.221.011	83.808.068	1,9
CI- Computer, apparecchi elettronici e ottici	62.462.157	60.839.720	-2,6
CJ-Apparecchi elettrici	190.221.273	177.751.457	-6,6
CK-Macchinari e apparecchi n.c.a.	277.029.137	289.482.114	4,5
CL-Mezzi di trasporto	27.807.644	22.678.754	-18,4
CM- Prodotti delle altre attività manifatturiere	242.637.725	270.396.307	11,4
C-PRODOTTI DELLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	2.043.899.494	2.005.327.279	-1,9

Export per Anno e Merce Ateco 2007- Periodo riferimento: IV trimestre 2025- Valori in Euro, dati cumulati

	2024	2025	2025/2024
	export	export	%
[EUR] Europa	1.453.787.568	1.433.890.023	-1,4
[AFR] Africa	77.382.793	79.739.805	3,0
[AME] America	211.890.099	210.290.428	-0,8
[ASI] Asia	280.074.575	259.940.450	-7,2
[OCE_OCE_OTH] Oceania ed altri territori	20.764.459	21.466.573	3,4
C-PRODOTTI DELLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	2.043.899.494	2.005.327.279	-1,9

Fonte: elaborazioni su dati Ista

Nel 2025 l'export manifatturiero della provincia di Pesaro Urbino registra una lieve flessione (-1,4%), passando da circa 3,29 a 3,24 miliardi di euro. Il calo è dovuto soprattutto alla forte contrazione del comparto tessile, abbigliamento, pelli e accessori (-22,5%), insieme alla riduzione dei mezzi di trasporto (-6,2%), delle altre attività manifatturiere (-6,6%) e dei macchinari (-3,3%). A contenere la flessione contribuiscono invece la crescita dei metalli e dei prodotti in metallo (+4,9%), della chimica (+7,1%), del legno e della carta (+2,0%) e della gomma e della plastica (+1,2%). Dal punto di vista geografico, l'Europa resta sostanzialmente stabile (-0,5%), mentre diminuiscono le esportazioni verso l'America (-9,1%) e l'Oceania (-16,3%). In aumento, invece, l'Africa (+20,5%).

Tabella 3.12 - Esportazioni per settori e destinazione – Pesaro Urbino

Anno 2024 - Valori in milioni di Euro

Export per Anno e Merce Ateco 2007- Periodo riferimento: IV trimestre 2025- Valori in Euro, dati cumulati

	2024	2025	2025/2024
MERCE	export	export	%
CA-Prodotti alimentari, bevande e tabacco	83.290.556	82.397.099	-1,1
CB-Prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori	181.776.153	140.945.186	-22,5
CC-Legno e prodotti in legno; carta e stampa	132.810.338	135.469.897	2,0
CD-Coke e prodotti petroliferi raffinati	4.842.772	4.929.609	1,8
CE-Sostanze e prodotti chimici	76.021.116	81.432.747	7,1
CF- Articoli farmaceutici, chimico-medicinali e botanici	510.455	2.457.977	381,5
CG-Articoli in gomma e materie plastiche, minerali non metalliferi	245.628.186	248.482.806	1,2
[CH] [CH] Metalli e prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	969.592.746	1.016.848.998	4,9
CI- Computer, apparecchi elettronici e ottici	10.833.909	11.231.215	3,7
CJ-Apparecchi elettrici	230.828.613	225.150.735	-2,5
CK-Macchinari e apparecchi n.c.a.	855.239.177	827.148.264	-3,3
CL-Mezzi di trasporto	154.904.392	145.241.290	-6,2
CM- Prodotti delle altre attività manifatturiere	345.579.792	322.801.760	-6,6
C-PRODOTTI DELLE ATTIVITÀ MANIFATTURIERE	3.291.858.205	3.244.537.583	-1,4

Export per Anno e Merce Ateco 2007- Periodo riferimento: IV trimestre 2025- Valori in Euro, dati cumulati

	2024	2025	2025/2024
MERCE	export	export	%
[EUR] Europa	2.316.108.929	2.305.389.425	-0,5
[AFR] Africa	101.886.083	122.796.990	20,5
[AME] America	512.969.709	466.308.074	-9,1
[ASI] Asia	304.670.608	302.975.732	-0,6
[OCE_OCE_OTH] Oceania ed altri territori	56.222.876	47.067.362	-16,3

Fonte: elaborazioni su dati Istat

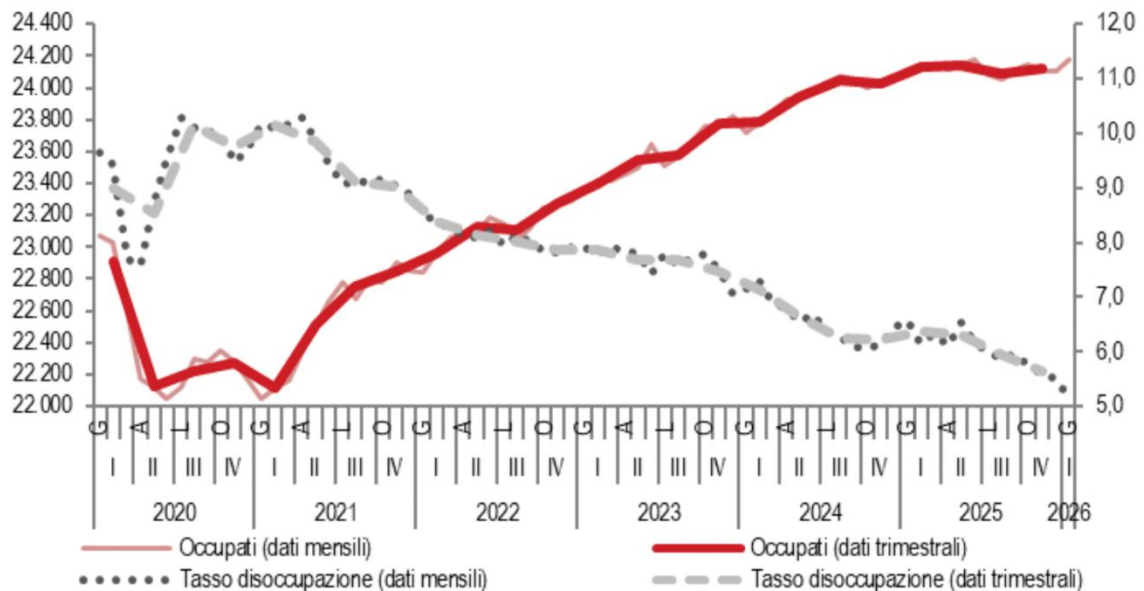
IL MERCATO DEL LAVORO

IL QUADRO NAZIONALE

Secondo i dati e le analisi dell'Istat, nel 2025 si registra una crescita dell'occupazione, pur a un ritmo significativamente più contenuto rispetto all'anno precedente: il numero di occupati aumenta in media di 185 mila unità (+0,8%), raggiungendo quota 24 milioni e 117 mila unità. Di conseguenza, il tasso di occupazione nella fascia d'età 15-64 anni si attesta al 62,5%, in aumento di 0,3 punti percentuali su base annua.

Figura 4.1 -Occupazione (sx) e tasso di disoccupazione (dx) in Italia - Anni 2020-2025

I trim. 2020 – IV trim. 2025, dati destagionalizzati, valori assoluti in migliaia di unità e valori percentuali



Fonte: Istat

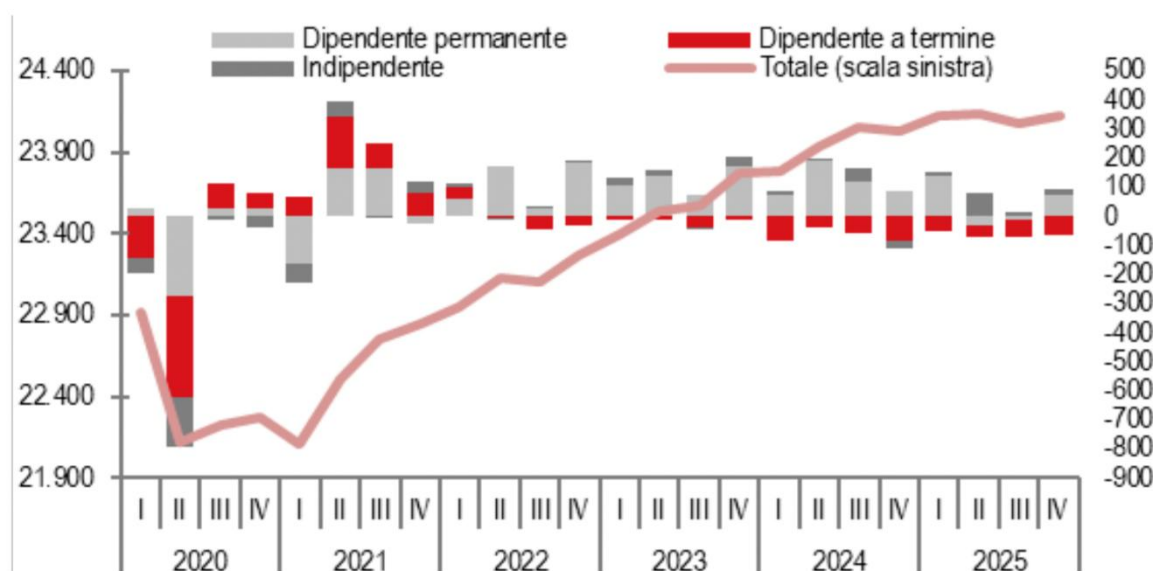
La crescita dell'occupazione, rispetto al 2024, interessa soprattutto i dipendenti a tempo indeterminato (+304 mila, +1,9% su base annua) e gli autonomi (+99 mila, +2,0%), a fronte di una marcata riduzione dei lavoratori a termine (-218 mila, -7,9%). Prosegue inoltre, per il quinto anno consecutivo, l'espansione del lavoro a tempo pieno (+473 mila, +2,4%), accompagnata da un'ulteriore contrazione del

part-time (-288 mila, -7,1%), segnalando un rafforzamento complessivo della qualità dell'occupazione.

Nel 2025 prosegue, per il quarto anno consecutivo, la riduzione del numero di persone in cerca di occupazione, seppur a un ritmo più contenuto: i disoccupati diminuiscono di 88 mila unità (-5,3% su base annua), attestandosi a 1 milione e 576 mila unità. Rimane sostanzialmente stabile la quota dei disoccupati di lunga durata, pari al 50,3%. In questo contesto, il tasso di disoccupazione si riduce al 6,1%, in calo di 0,4 punti percentuali rispetto al 2024.

Figura 4.2 -Occupati dipendenti e indipendenti in Italia - Anni 2020-2025

I trim. 2020 – IV trim. 2025, dati destagionalizzati, valori (sinistra) e variazioni congiunturali assolute (scala destra)



Fonte: Istat

Nel 2025, dopo l'aumento registrato l'anno precedente, torna a ridursi il numero degli inattivi tra i 15 e i 64 anni, con un calo di 58 mila unità (-0,5% su base annua), che porta il totale a 12 milioni e 374 mila persone. Questa dinamica riflette soprattutto la diminuzione delle forze di lavoro potenziali (-105 mila, -5,1%), ovvero la componente più prossima al mercato del lavoro, che più che compensa l'aumento di coloro che non cercano e non sono disponibili a lavorare (+47 mila, +0,5%). Tra le motivazioni della mancata ricerca di lavoro si osserva una forte riduzione degli scoraggiati (-188 mila, -20,0%) e di chi è in pensione o non interessato a lavorare (-234 mila, -13,3%). Al contrario, aumentano gli inattivi per motivi familiari (+301 mila, +10,3%), di studio (+214 mila, +4,8%) e in attesa degli esiti di precedenti ricerche (+77

mila, +13,9%). Il tasso di inattività nella fascia d'età 15-64 anni si attesta al 33,3%, in lieve diminuzione di 0,1 punti percentuali rispetto al 2024.

Diminuisce l'uso dei canali informali nella ricerca di lavoro, ma il ricorso a parenti, amici e conoscenti si conferma il canale più utilizzato (74,6%, invariato rispetto al 2024), seguito dall'invio di curricula, che registra un incremento significativo (69,6%, +2,8 punti percentuali). Prosegue inoltre il rafforzamento degli altri strumenti di ricerca: aumenta il numero di persone che consultano offerte di lavoro (56,7%, +5,7 punti), che rispondono o pubblicano inserzioni (38,7%, +5,4 punti) e che si rivolgono ai centri pubblici per l'impiego (32,6%, +3,7 punti), evidenziando una maggiore intensità e diversificazione delle modalità di ricerca.

Nel 2025 si osserva un miglioramento più marcato degli indicatori del mercato del lavoro per la componente femminile: il tasso di occupazione delle donne aumenta di 0,5 punti percentuali (a fronte di +0,2 per gli uomini) e il tasso di disoccupazione diminuisce di 0,6 punti (contro -0,2 per gli uomini). Anche il tasso di inattività registra una lieve riduzione tra le donne (-0,2 punti), mentre rimane stabile tra gli uomini. Ne deriva un parziale ridimensionamento dei divari di genere, che tuttavia restano ancora ampi, soprattutto in termini di occupazione, dove il gap si riduce solo marginalmente (da 17,8 a 17,4 punti percentuali a sfavore delle donne).

Tabella 4.1 - Occupati e tasso di occupazione 15-64 anni per sesso, ripartizione geografica e classe di età – Anno 2025

CARATTERISTICHE	Occupati			Tasso di occupazione	
	2025	Variazioni assolute	Variazioni relative	2025	Variazioni in punti percentuali
Totale	24.117	185	0,8	62,5	0,3
SESSO					
Maschi	13.851	86	0,6	71,2	0,2
Femmine	10.267	99	1,0	53,8	0,5
RIPARTIZIONE					
Nord	12.454	70	0,6	69,8	0,1
Centro	5.128	27	0,5	66,9	0,1
Mezzogiorno	6.535	88	1,4	50,0	0,7
CLASSE DI ETÀ					
15-34 anni	5.281	-109	-2,0	43,9	-1,0
35-49 anni	8.721	-115	-1,3	77,5	0,3
50 e più (a)	10.115	409	4,2	66,5	1,8

Fonte: Rilevazione sulle forze di lavoro

(a) per il tasso di occupazione la classe di età è 50-64 anni.

Fonte: Istat

A livello territoriale, il Mezzogiorno registra i miglioramenti più significativi nel mercato del lavoro, con un aumento del tasso di occupazione pari a 0,7 punti percentuali, superiore a quello rilevato nel Centro e nel Nord (entrambi +0,1 punti). Contestualmente, si osserva anche una riduzione più marcata del tasso di disoccupazione (-0,8 punti), rispetto al calo più contenuto del Centro (-0,3) e del Nord (-0,2). Il tasso di inattività tra i 15 e i 64 anni diminuisce nel Mezzogiorno (-0,3 punti), resta stabile nel Nord e cresce lievemente nel Centro (+0,1 punti). Nonostante questi segnali di miglioramento, i divari territoriali restano ampi, sebbene in lieve riduzione: nel 2025 il differenziale nel tasso di occupazione tra Nord (69,8%) e Mezzogiorno (50,0%) si riduce di 0,6 punti, così come quello nel tasso di disoccupazione (11,1% nel Mezzogiorno contro 3,8% nel Nord).

Tabella 4.2 - Disoccupati e tasso di disoccupazione per sesso, ripartizione geografica e classe di età – Anno 2025

CARATTERISTICHE	Disoccupati			Tasso di disoccupazione	
	2025	Variazioni assolute	Variazioni relative	2025	Variazioni in punti percentuali
Totale	1.576	-88	-5,3	6,1	-0,4
SESSO					
Maschi	831	-27	-3,2	5,7	-0,2
Femmine	745	-61	-7,5	6,8	-0,6
RIPARTIZIONE					
Nord	494	-18	-3,6	3,8	-0,2
Centro	269	-16	-5,5	5,0	-0,3
Mezzogiorno	813	-54	-6,2	11,1	-0,8
CLASSE DI ETÀ					
15-34 anni	690	-28	-3,9	11,6	-0,2
35-49 anni	506	-31	-5,8	5,5	-0,2
50 e più	380	-29	-7,0	3,6	-0,4

Fonte: Istat

Per quanto riguarda le fasce d'età, il tasso di occupazione cresce soprattutto tra gli individui di 50-64 anni (+1,8 punti percentuali), mentre l'aumento è più contenuto nella fascia 35-49 anni (+0,3 punti) e si registra una flessione tra i giovani di 15-34 anni (-1,0 punti), più marcata tra i 15-24enni (-1,8 punti rispetto a -0,2 dei 25-34enni). Il tasso di disoccupazione diminuisce in tutte le classi di età, con una riduzione più significativa tra gli over 50 (-0,4 punti) rispetto alle altre fasce (-0,2 punti sia per i 35-49enni sia per i giovani). Anche il tasso di inattività evidenzia dinamiche differenziate: cala sensibilmente tra i 50-64enni (-1,5 punti) e, in misura più contenuta, tra i 35-49enni (-0,1 punti), mentre aumenta tra i giovani di 15-34 anni (+1,3 punti).

Nel 2025 il mercato del lavoro evidenzia dinamiche differenziate per cittadinanza e livello di istruzione. Tra gli stranieri si registra il miglioramento più marcato: il tasso di occupazione cresce di 0,6 punti percentuali (contro +0,3 degli italiani) e il tasso di disoccupazione diminuisce in misura più significativa (-1,1 punti rispetto a -0,3). Di segno opposto, seppur con variazioni contenute, il tasso di inattività, che aumenta leggermente tra gli stranieri (+0,1 punti) e diminuisce tra gli italiani (-0,1).

Considerando il livello di istruzione, l'occupazione cresce soprattutto tra i laureati (+0,6 punti, fino all'82,8%) e tra coloro con al massimo la licenza media (+0,5 punti, 45,5%), mentre l'incremento è più contenuto tra i diplomati (+0,1 punti, 67,3%). Ne consegue un ampliamento del divario tra i più istruiti e i meno istruiti, che raggiunge 37,3 punti percentuali. La disoccupazione si riduce per tutti i livelli di istruzione, ma in misura più marcata tra i meno istruiti (-0,6 punti), rispetto ai diplomati (-0,4) e ai laureati (-0,1), attestandosi rispettivamente al 9,1%, 6,0% e 3,2%. Il tasso di inattività cresce solo tra i diplomati (+0,2 punti, 28,4%), mentre diminuisce tra chi possiede al massimo la licenza media (-0,2 punti, 49,7%) e tra i laureati (-0,5 punti, 14,3%).

LA DOMANDA DI LAVORO IN ITALIA

Nel 2025 la dinamica dell'occupazione dipendente si mantiene positiva, ma evidenzia un progressivo rallentamento rispetto agli anni precedenti: le posizioni lavorative crescono dell'1,7%, segnando il terzo anno consecutivo di decelerazione. L'espansione risulta più contenuta nell'industria (+1,0%), ancora condizionata da un contesto produttivo incerto, mentre nei servizi (+2,1%) si osserva una crescita più vivace e diffusa, trainata in particolare dalle attività immobiliari (+7,5%), dai servizi legati all'intrattenimento e al tempo libero (+4,6%) e dalle attività professionali, scientifiche e tecniche (+3,9%). Prosegue, seppur in misura attenuata, la riduzione delle posizioni in somministrazione (-1,9%), segnale di una minore diffusione delle forme di lavoro più flessibili.

Sul piano dell'orario di lavoro, la crescita continua a essere sostenuta soprattutto dalle posizioni a tempo pieno (+1,8%), mentre quelle a tempo parziale aumentano più lentamente (+1,5%), con un contributo particolarmente debole nell'industria (+0,2%) rispetto ai servizi (+2,2%). L'incidenza del part-time sul totale delle posizioni si riduce leggermente, attestandosi al 28,9%, indicando un rafforzamento della componente più stabile dell'occupazione. Le posizioni

intermittenti registrano ancora una crescita significativa (+5,9%), pur mantenendo invariata l'intensità lavorativa.

L'attività lavorativa complessiva, misurata dal monte ore, cresce del 2,1% su base annua, con un incremento più marcato nei servizi (+2,7%) rispetto all'industria (+1,0%). Le ore lavorate per dipendente aumentano solo marginalmente (+0,2%), riflettendo una sostanziale stabilità nell'industria e un leggero miglioramento nei servizi. Si riduce, nel contempo, il ricorso alla cassa integrazione, mentre l'incidenza del lavoro straordinario mostra una lieve crescita, segnalando un utilizzo più intenso della forza lavoro esistente.

Dal lato della domanda di lavoro, il tasso di posti vacanti si attesta all'1,8%, in diminuzione rispetto all'anno precedente, indicando un parziale allentamento delle tensioni nel mercato del lavoro. Sul fronte dei costi, si osserva un incremento del costo del lavoro pari al 3,6%, dovuto sia agli effetti dei rinnovi contrattuali sia al ridimensionamento delle agevolazioni contributive. La componente retributiva cresce del 3,0%, mentre i contributi sociali registrano un aumento più sostenuto (+5,0%). Nel complesso dell'economia, le retribuzioni contrattuali aumentano del 3,4%, con dinamiche più accentuate nei settori pubblici e in agricoltura, mentre nei comparti privati, sia industriali sia dei servizi, si registra un rallentamento della crescita rispetto all'anno precedente.

IL MERCATO DEL LAVORO NELLE MARCHE

È proseguito anche nel 2025 l'incremento degli occupati che aveva caratterizzato il mercato del lavoro regionale anche nell'anno precedente: nel complesso, gli occupati passano da 644mila a 651mila, con una variazione positiva, anche se contenuta (+1,1%), pari a circa 7.000 unità.

Tabella 4.3 - Occupati nelle Marche per sesso e settore di attività – Anni 2023-2025

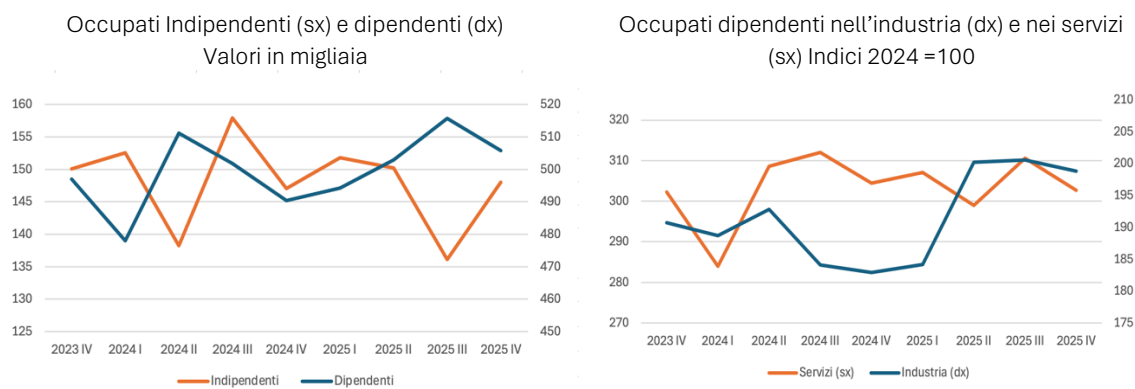
Valori in migliaia

	2023	2024	2025	2023 IV	2024 I	2024 II	2024 III	2024 IV	2025 I	2025 II	2025 III	2025 IV
Agricoltura	21	14	12	17	17	17	11	11	14	10	11	13
Maschi	16	11	9	12	13	14	7	8	11	8	8	10
Femmine	5	3	3	5	4	3	4	3	3	2	3	3
Industria	177	218	228	223	222	220	215	217	222	233	227	229
Maschi	123	160	166	161	162	157	161	161	166	166	167	167
Femmine	54	58	61	61	60	63	54	56	57	66	60	62
Costruzioni	39	41	43	36	41	35	39	48	40	41	43	47
Maschi	36	36	39	33	37	31	35	43	38	37	38	43
Femmine	3	4	4	3	4	4	3	4	2	4	4	4
Servizi	404	412	412	407	391	413	434	409	410	411	414	412
Maschi	181	182	179	180	169	181	195	184	183	178	177	179
Femmine	223	230	232	227	223	231	239	225	227	233	236	233
Agricoltura	21	14	12	17	17	17	11	11	14	10	11	13
Industria	177	218	228	223	222	220	215	217	222	233	227	229
Costruzioni	39	41	43	36	41	35	39	48	40	41	43	47
Servizi	404	412	412	407	391	413	434	409	410	411	414	412
TOTALE	641	644	651	647	631	649	660	637	646	653	652	654
Maschi	356	353	355	354	344	352	363	353	359	352	352	356
Femmine	285	291	296	293	286	297	297	285	287	301	300	298
Indipendenti	141	149	147	150	153	138	158	147	152	150	136	148
Dipendenti	500	495	505	497	478	511	502	490	494	503	516	506
Industria (dx)	186	187	196	191	189	193	184	183	184	200	201	199
Servizi (sx)	306	302	305	302	284	309	312	304	307	299	311	303

Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria Marche su dati Istat - Rilevazione Forze di Lavoro

Gli occupati di genere maschile aumenta di circa 2.000 unità. Invece la componente femminile cresce di 5.000 unità, anche se con ritmi più bassi rispetto alla crescita nel 2024. Nonostante la crescita nel 2025, la quota delle donne occupate sul totale rimane contenuta (31,1%) e significativamente inferiore rispetto alla media nazionale (42,6%).

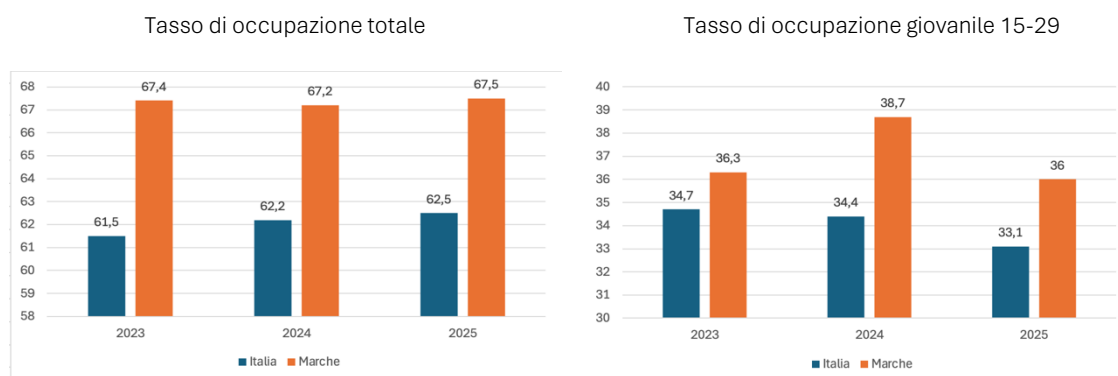
Figura 4.3 - Occupati per posizione professionale e settore nelle Marche – Anni 2023-2025



Fonte : Elaborazioni su dati Istat

La crescita dell'occupazione è più marcata tra i lavoratori dipendenti che tra gli indipendenti. Questi ultimi registrano infatti una lieve flessione, passando da 149 mila a 147 mila unità (circa -2 mila), mentre i dipendenti evidenziano un incremento significativo di circa 10 mila unità rispetto all'anno precedente. L'aumento dell'occupazione dipendente è interamente riconducibile al settore industriale, mentre nei servizi si osserva comunque una crescita, seppur a ritmi più moderati rispetto al 2024.

Figura 4.4 – Tasso di occupazione totale e giovanile 15-29 anni - Italia e Marche – Anni 2023-2025



Fonte : Elaborazioni su dati Istat

Nel 2025 il tasso di occupazione complessivo nelle Marche si mantiene sostanzialmente stabile, registrando un lieve incremento di 0,2 punti percentuali, dal 67,2% al 67,5%. Nonostante la dinamica contenuta, il livello regionale resta superiore alla media nazionale, con un differenziale che si mantiene stabile intorno ai 5 punti percentuali. Di segno opposto, invece, l'andamento dell'occupazione giovanile, che evidenzia una flessione, passando dal 38,7% al 36,0% nel 2025, in linea con la tendenza osservata a livello nazionale. Tale dinamica comporta un ampliamento del divario rispetto al dato nazionale, che cresce da 4,3 a 4,9 punti percentuali.

LA RICERCA DI LAVORO

Nelle Marche si registra un aumento del numero di persone in cerca di lavoro pari a circa 1.000 unità. La crescita riguarda soprattutto i soggetti con un livello di istruzione più elevato, in particolare laureati e possessori di titoli post-laurea (+4.000 unità). Al contrario, si osserva una lieve diminuzione tra coloro con titolo di studio più basso, sia tra chi possiede al massimo la licenza media (-2.000) sia tra i diplomati (-1.000). Questo andamento si colloca in controtendenza rispetto al quadro nazionale, dove si registra invece una riduzione delle persone in cerca di lavoro. Rimane invariato il divario tra componente femminile e maschile: il tasso di disoccupazione delle donne continua infatti a risultare superiore di circa un punto percentuale rispetto a quello degli uomini.

Tabella 4.4 – Persone in cerca di occupazione 15 anni e oltre (migliaia).

Età: 15-74 anni - Italia e Marche – Anni 2024-2025. Dati con arrotondamenti.

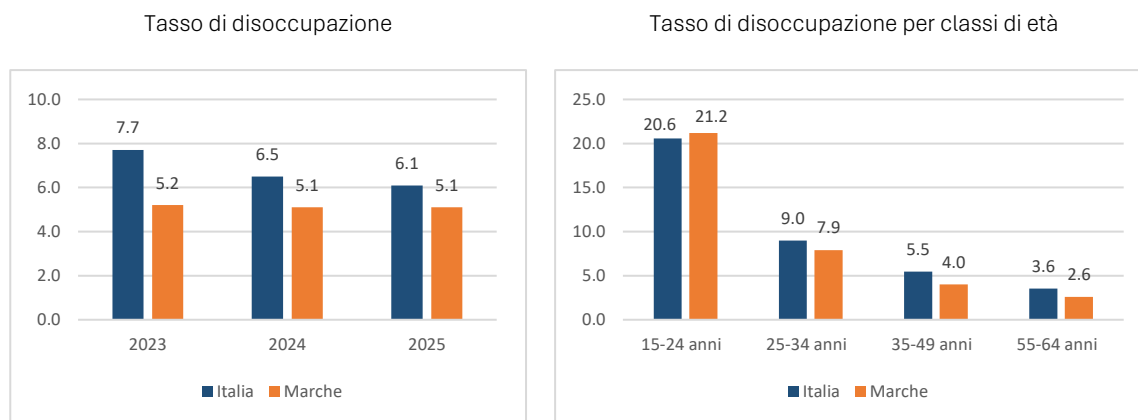
	Italia			Marche		
	2024	2025	Diff.	2024	2025	Diff.
Licenza media o inferiore	674	636	-38	12	10	-2
Diploma	773	731	-42	18	17	-1
Laurea e post-laurea	217	208	-9	4	8	4
Totale	1.664	1.576	-88	34	35	1

Fonte: Istat

Il tasso di disoccupazione nelle Marche si mantiene stabile al 5,1% nel 2025, in linea con l'anno precedente. Si riduce tuttavia il

divario rispetto alla media nazionale, che passa da 1,4 a 1 punto percentuale, confermando un posizionamento relativamente più favorevole della regione rispetto al resto del Paese. Invece, il tasso di disoccupazione diminuisce progressivamente all'aumentare dell'età, sia a livello nazionale sia nelle Marche. La fascia più giovane (15-24 anni) presenta i valori più elevati, con un'incidenza particolarmente significativa nelle Marche (21,2%) rispetto alla media italiana (20,6%), il che segnala maggiori difficoltà di ingresso nel mercato del lavoro. Nelle classi di età successive si osserva una riduzione marcata del tasso: tra i 25-34 anni i valori scendono al 7,9% nelle Marche e al 9,0% in Italia, mentre tra i 35-49 anni si riducono ulteriormente (4,0% nelle Marche contro 5,5% a livello nazionale). Anche nella fascia 55-64 anni il tasso si mantiene su livelli contenuti, pari al 2,6% nelle Marche e al 3,6% in Italia. Nel complesso, le Marche presentano livelli di disoccupazione inferiori.

Figura 4.5 – Tasso di disoccupazione totale e per classi di età - Italia e Marche – Anni 2023-2025



Fonte : Elaborazioni su dati Istat

LE DINAMICHE PROVINCIALI

Nel 2025 gli occupati nelle Marche aumentano complessivamente di 7 mila unità rispetto al 2024, passando da 644 mila a 651 mila. La crescita è trainata soprattutto dall'industria, che registra un incremento di 7 mila occupati, e in misura più contenuta dalle costruzioni (+2 mila), mentre i servizi restano sostanzialmente stabili. A livello provinciale, l'aumento più rilevante si osserva a Macerata (+8 mila occupati), sostenuto soprattutto dai servizi, seguita da Ancona (+3 mila), dove crescono industria, costruzioni e servizi. In calo, invece, Pesaro e Urbino (-3 mila), per effetto della flessione nei servizi, e Ascoli Piceno (-2 mila), dove il buon andamento dell'industria non compensa la riduzione del terziario. Il fermo rimane stabile, con una lieve flessione nell'industria compensata dall'aumento nelle costruzioni.

Tabella 4.5 – Occupati (migliaia) per provincia - Età: 15-89 anni – Anni 2024-2025. Dati con arrotondamenti.

	Industria			Costruzioni			Servizi			Totale		
	2024	2025	Diff	2024	2025	Diff	2024	2025	Diff	2024	2025	Diff
Pesaro e Urbino	43	43	0	11	12	1	102	99	-3	159	156	-3
Ancona	58	61	3	9	11	2	126	127	1	197	200	3
Macerata	36	38	2	10	7	-3	77	85	8	126	134	8
Ascoli Piceno	14	18	4	7	8	1	68	62	-6	93	91	-2
Fermo	26	25	-1	4	5	1	39	39	0	70	70	0
Marche	178	185	7	41	43	2	412	412	0	644	651	7

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Le persone in cerca di lavoro nelle Marche sono pari a 35 mila unità, in lieve aumento rispetto alle 34 mila del 2024, ma sostanzialmente in linea con il livello del 2023. La componente maschile rimane stabile a 17 mila unità, mentre quella femminile scende leggermente, da 18 mila a 17 mila. A livello provinciale emergono andamenti eterogenei. Pesaro Urbino e Fermo registrano un aumento di circa mille persone in cerca di lavoro, mentre Ancona, Macerata e Ascoli Piceno mostrano una lieve riduzione. Ancona resta comunque la provincia con il numero più elevato di disoccupati, pari a 13 mila unità nel 2025, seguita da Pesaro e Urbino e da Macerata, entrambe con 7 mila. Nel complesso, la dinamica regionale appare stabile, con variazioni contenute sia tra le province sia tra i componenti di genere.

Tabella 4.6 – Persone in cerca di occupazione 15 anni e oltre (migliaia)

Età: 15-74 anni – Anni 2023-2025. Dati con arrotondamenti.

	Maschi				Femmine				Totale			
	2023	2024	2025	Diff.	2023	2024	2025	Diff.	2023	2024	2025	Diff.
Pesaro Urbino	3	3	3	0	6	4	3	-1	9	6	7	1
Ancona	6	8	7	1	6	7	6	1	13	14	13	-1
Macerata	4	4	4	0	3	4	3	1	7	8	7	-1
Ascoli Piceno	2	2	1	-1	2	2	2	0	4	4	3	-1
Fermo	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	4	1
Marche	16	17	17	0	19	18	17	-1	35	34	35	1

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Il tasso di disoccupazione nelle Marche si mantiene complessivamente stabile al 5,1%, ma a livello provinciale emergono dinamiche differenziate. Si registra una riduzione del tasso ad Ancona (dal 6,8% al 6,3%), a Macerata (dal 5,9% al 5,3%) e ad Ascoli Piceno (dal 3,7% al 3,3%). Al contrario, si osserva un aumento a Pesaro Urbino (dal 3,7% al 4,1%) e soprattutto a Fermo, dove il tasso cresce in modo più marcato, passando dal 3,8% al 5,5%. Nel 2025 Ancona si conferma la provincia con il livello più elevato di disoccupazione, mentre Ascoli Piceno presenta il valore più contenuto.

Tabella 4.7 – Tasso di disoccupazione 15-74 anni (percentuale) – Anni 2024-2025.

	Maschi			Femmine			Totale		
	2024	2025	Diff.	2024	2025	Diff.	2024	2025	Diff.
Pesaro Urbino	2,9	3,7	0,8	4,6	4,5	-0,1	3,7	4,1	0,4
Ancona	6,8	6,1	-0,7	6,9	6,6	-0,3	6,8	6,3	-0,5
Macerata	5,3	5,6	0,1	6,5	4,9	-1,6	5,9	5,3	-0,6
Ascoli Piceno	3,2	2	-1,2	4,3	5	0,7	3,7	3,3	-0,4
Fermo	2,6	4,6	2	5,4	6,7	1,3	3,8	5,5	1,7
Marche	4,6	4,7	0,1	5,7	5,5	-0,4	5,1	5,1	0

Fonte: elaborazioni su dati Istat

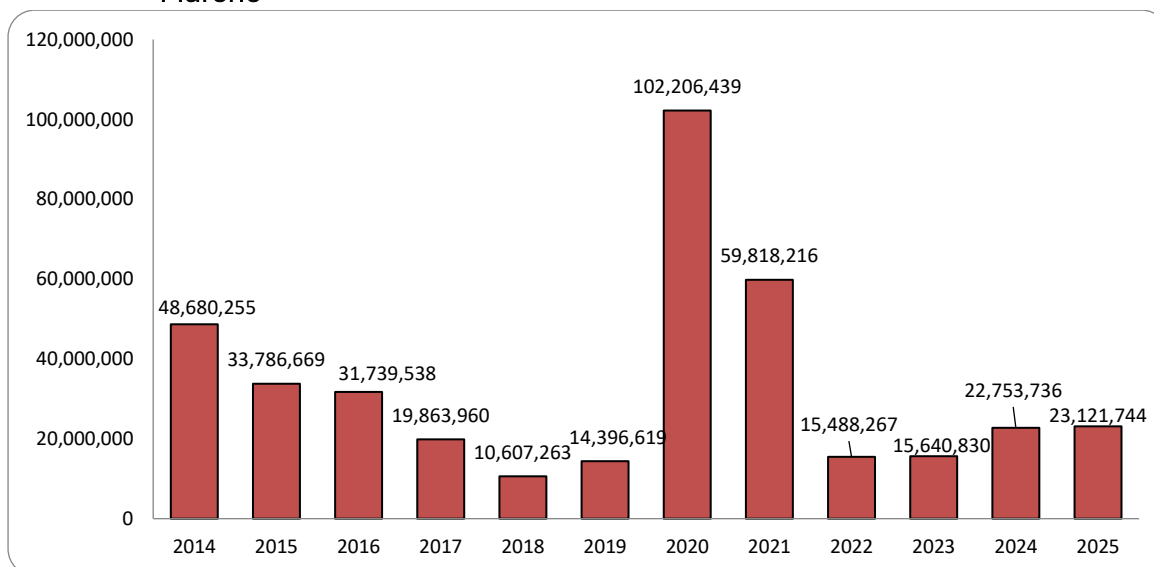
Per quanto riguarda la componente di genere, il tasso di disoccupazione femminile registra un miglioramento, scendendo dal 5,7% al 5,5%, pur restando su livelli superiori a quelli maschili. Il calo appare significativo in alcune realtà territoriali, come Macerata (-1,6 punti) e Ancona (-0,3 punti), mentre si registra un aumento in altre province, in particolare a Fermo (+1,3 punti) e Ascoli Piceno (+0,7 punti). Il tasso di disoccupazione maschile, invece, mostra una lieve

crescita complessiva, passando dal 4,6% al 4,7%, con andamenti differenziati a livello provinciale: diminuisce ad Ancona e ad Ascoli Piceno, ma aumenta a Pesaro Urbino, a Macerata e soprattutto a Fermo. Nel complesso, nonostante il miglioramento della componente femminile, il divario di genere persiste, seppur in lieve diminuzione.

LA CASSA INTEGRAZIONE GUADAGNI

Dopo una progressiva riduzione registrata tra il 2014 e il 2018, il ricorso agli ammortizzatori sociali nelle Marche torna ad aumentare nel 2019, per poi raggiungere nel 2020 un livello eccezionalmente elevato, superiore a 102 milioni di ore autorizzate, in conseguenza dell'emergenza pandemica e delle misure straordinarie di sostegno al sistema produttivo. A partire dal 2021 si osserva un graduale ridimensionamento del ricorso alla CIG, pur mantenendosi su valori significativamente superiori rispetto al periodo precedente alla pandemia. Dopo il forte calo del 2022, le ore autorizzate tornano a crescere nel biennio successivo. Nel 2025 il dato si stabilizza intorno ai 23,1 milioni di ore, sostanzialmente in linea con il 2024, evidenziando il permanere di condizioni di fragilità in alcuni comparti del sistema produttivo regionale, in particolare nella manifattura.

Figura 4.6 - Cassa Integrazione Guadagni – Ore di CIG autorizzate 2014-2025 nelle Marche



Fonte: INPS

LA TIPOLOGIA DEGLI INTERVENTI

Nel 2025, nelle Marche sono state richieste e autorizzate complessivamente 23,1 milioni di ore di Cassa Integrazione Guadagni (CIG). La quasi totalità delle ore autorizzate è riconducibile agli interventi di CIG ordinaria e straordinaria, con un ricorso particolarmente rilevante agli strumenti straordinari legati a situazioni di riorganizzazione aziendale, crisi e contratti di solidarietà. La CIG ordinaria, pur rappresentando ancora la componente prevalente, si riduce rispetto al 2024, passando da 17,1 a 14,3 milioni di ore. Al contrario, cresce in misura significativa la CIG straordinaria, che sale da 5,7 a 8,8 milioni di ore, segnalando un maggiore ricorso a strumenti legati a difficoltà aziendali più strutturali e persistenti.

Tabella 4.8 – Cassa Integrazione Guadagni - Anni 2023-2025

	2023	2024	2025
Ordinaria	12.878.602	17.064.042	14.320.296
Straordinaria	2.760.392	5.689.694	8.801.448
- Riorganizzazione e crisi	1.190.386	585,01	2.445.584
- Solidarietà	1.570.006	5.104.684	6.355.864
Deroga	1,836	-	-
Totale	15.640.830	22.753.736	23.121.744

In particolare, aumentano sia gli interventi per riorganizzazione e crisi, sia quelli relativi ai contratti di solidarietà, che raggiungono 6,4 milioni di ore. Nel complesso, il quadro evidenzia una situazione ancora fragile per il sistema produttivo regionale: diminuisce il ricorso agli strumenti ordinari legati a rallentamenti temporanei dell'attività, mentre cresce quello agli interventi straordinari, indice di criticità più profonde in alcuni comparti produttivi.

GLI INTERVENTI PER ATTIVITÀ ECONOMICA

Nel 2025 il ricorso alla Cassa Integrazione Guadagni nelle Marche resta fortemente concentrato nelle attività manifatturiere, che assorbono oltre 22 milioni di ore autorizzate, in lieve aumento rispetto al 2024. Il dato conferma come le difficoltà produttive continuino a riguardare soprattutto il comparto industriale, che rappresenta la quasi totalità degli interventi. Negli altri settori il ricorso alla CIG risulta molto

più contenuto. Le costruzioni registrano una lieve riduzione, passando da circa 475 mila a 462 mila ore, mentre aumentano le ore autorizzate nel commercio, nel trasporto e magazzinaggio e nelle altre attività di servizi. In calo, invece, le attività professionali, scientifiche e tecniche e le attività amministrative e di supporto. Nel complesso, la tabella 4.9 evidenzia un quadro in cui l'incremento complessivo della CIG nel 2025 è quasi interamente riconducibile alla manifattura, mentre negli altri comparti prevalgono variazioni più limitate e differenziate.

Tabella 4.9 – Totale ore autorizzate per le attività economiche, CIG, Anni 2023-2025

	2023	2024	2025
Attività economiche			
Agricoltura, Silvicoltura e Pesca	16,522	-	20,276
Attività Estrattive	3,592	1,728	7,046
Attività manifatturiere	14.595.826	21.921.090	22.026.600
Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata	3,52	-	-
Fornitura di acqua, gestione di reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti	19,18	572	26,686
Costruzioni	533,728	475,464	461,722
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	65,344	8,34	132,858
Trasporto e magazzinaggio	107,352	70,182	130,074
Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	54,612	5,688	4,572
Attività editoriali, trasmissioni radiofoniche e produzione e distribuzione di contenuti	8,452	7,774	5,444
Telecomunicazioni, programmazione e consulenza informatica, infrastrutture informatiche	14,43	72,656	67,084
Attività finanziarie e assicurative	-	-	-
Attività immobiliari	200	-	-
Attività professionali, scientifiche e tecniche	52,47	48,972	37,746
Attività amministrative e di servizi di supporto	116,23	65,092	10,92
Istruzione e formazione	-	-	-
Attività per la salute umana e di assistenza sociale	-	20,33	-
Attività artistiche, sportive e di divertimento	-	-	-
Altre attività di servizi	49,372	55,848	190,716
Attività di famiglie come datori di lavoro per personale domestico	-	-	-
Attività di organizzazioni e organismi extraterritoriali	-	-	-
Non ripartibili	-	-	-
Totale	15.640.830	22.753.736	23.121.744

Fonte: INPS

Nel 2025 il ricorso alla CIG nell'industria manifatturiera marchigiana resta molto elevato, attestandosi a circa 22 milioni di ore autorizzate, sostanzialmente in linea con il 2024. Le ore autorizzate si concentrano soprattutto nella filiera della moda, in particolare nella fabbricazione di pelli, cuoio e articoli in pelle, che supera i 5,8 milioni di ore, e nell'abbigliamento, che cresce in modo significativo fino a oltre 2,2 milioni di ore. Restano elevati anche i livelli nella meccanica, con i macchinari e apparecchiature n.c.a. pari a circa 3,6 milioni di ore, nei prodotti in metallo, nei mobili e nelle apparecchiature elettriche.

Rispetto al 2024, aumentano in modo rilevante le ore autorizzate nei prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi, nei tessili, nell'abbigliamento e nei mezzi di trasporto. Si riducono invece le ore nei prodotti in metallo, nelle apparecchiature elettriche, nei mobili, nella gomma-plastica e nella riparazione e installazione di macchine.

Tabella 4.10- Ore autorizzate nell'industria – Anni 2023-2025

	2023	2024	2025
Produzione di prodotti alimentari	113.194	135.946	207.444
Produzione di bevande	6.480	4.320	-
Produzione di prodotti del tabacco	87.690	22.112	50.102
Fabbricazione di tessili	91.420	188.304	330.336
Fabbricazione di articoli di abbigliamento	139.170	1.230.034	2.211.098
Fabbricazione di pelli e cuoi e articoli in pelle e simili di altri materiali	2.334.056	5.891.842	5.843.700
Produzione e lavorazione del legno e dei prodotti a base di legno e sughero,	324.964	295.690	295.440
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	831.150	454.680	491.312
Stampa e riproduzione di supporti registrati	335.880	207.694	120.916
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	64	78	122
Fabbricazione di prodotti chimici	33.068	60.488	83.992
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	-	-	-
Fabbricazione di prodotti in gomma e in materie plastiche	984.372	988.062	843.016
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	230.476	189.414	1.145.888
Fabbricazione di metalli di base	354.394	341.016	276.614
Fabbricazione di prodotti in metallo, esclusi macchinari e attrezzature	2.204.200	2.629.080	1.986.646
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica	386.518	586.364	483.816
Fabbricazione di apparecchiature elettriche	1.701.326	1.883.304	1.166.286
Fabbricazione di macchinari e apparecchiature n.c.a.	1.821.216	3.846.340	3.585.254
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	46.146	280.526	369.968
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	35.748	64.610	272.088
Fabbricazione di mobili	1.770.714	1.942.802	1.734.706
Altre attività manifatturiere	163.940	77.300	80.992
Riparazione, manutenzione e installazione di macchine e apparecchiature	599.640	601.084	446.864
Totale	14.595.826	21.921.090	22.026.600

Fonte: INPS

Nel 2025 il ricorso alla CIG nei settori del terziario e delle costruzioni nelle Marche torna ad aumentare, raggiungendo circa 1 milione di ore autorizzate, dopo il calo registrato nel 2024. L'incremento è trainato soprattutto dal commercio al dettaglio, che passa da poco più di 5 mila a oltre 110 mila ore, e dal comparto trasporti, logistica e ristorazione, che sale da circa 76 mila a 135 mila ore.

Tabella 4.11 - Ore autorizzate nel terziario- Anni 2023-2025

	2023	2024	2025
Costruzioni	533.728	475.464	461.722
Commercio all'ingrosso	-	3.054	22.576
Commercio al dettaglio	65.344	5.286	110.282
Trasporti, logistica, ristorazione	161.964	75.870	134.646
ICT, telecom, servizi finanziari, altri servizi	241.154	270.672	311.910
Total	1.002.190	830.346	1.041.136

Fonte: INPS

Cresce anche l'aggregato ICT, telecomunicazioni, servizi finanziari e altri servizi, che raggiunge circa 312 mila ore, confermandosi una delle componenti più rilevanti. Le costruzioni, invece, mostrano una lieve riduzione, passando da 475 mila a 462 mila ore. Nel complesso, il dato segnala un rafforzamento del ricorso agli ammortizzatori nel terziario, pur su livelli molto inferiori rispetto alla manifattura.

LA DINAMICA PROVINCIALE

Nel 2025 il ricorso alla CIG nelle Marche aumenta lievemente rispetto al 2024, raggiungendo 23,1 milioni di ore autorizzate. A livello provinciale, Ancona si conferma il territorio con il volume più elevato, pari a 8,1 milioni di ore, in crescita rispetto all'anno precedente. Seguono Pesaro Urbino, con 5,2 milioni, Macerata, con 4,0 milioni, e Fermo, con 3,8 milioni; più contenuto il dato di Ascoli Piceno, pari a 1,9 milioni di ore.

Tabella 4.12 - Ore autorizzate per Provincia- Anni 2023-2025

	2023	2024	Ordinaria	Straordinaria	Deroga	2025
Ancona	6.358.868	7.674.494	5.315.810	2.803.238	-	8.119.048
Ascoli Piceno	778.132	1.285.052	819.318	1.125.128	-	1.944.446
Fermo	1.830.614	4.106.740	2.347.190	1.481.306	-	3.828.496
Macerata	1.962.880	3.176.170	2.145.556	1.846.862	-	3.992.418
Pesaro Urbino	4.710.336	6.511.280	3.692.422	1.544.914	-	5.237.336
Marche	15.640.830	22.753.736	14.320.296	8.801.448	-	23.121.744

Fonte: INPS

Rispetto al 2024, l'aumento riguarda soprattutto Ancona e Ascoli Piceno, mentre si registra una riduzione a Pesaro Urbino, a Fermo e, in misura più contenuta, a Macerata. La CIG ordinaria resta la componente prevalente in quasi tutte le province, ma il peso della straordinaria è significativo, in particolare a Macerata, Ascoli Piceno e Fermo, il che segnala la presenza di situazioni aziendali più strutturali.

GLI INVESTIMENTI

Moderata flessione della spesa per investimenti delle imprese marchigiane nel 2025, frenata dalla contenuta attività delle imprese di minori dimensioni e di quelle più aperte all'export. Sulla base dell'indagine condotta su un campione di imprese industriali marchigiane, nel 2025 gli investimenti si sono ridotti dello 0,4% rispetto all'anno precedente, con un cambio di direzione rispetto al trend positivo, seppure debole, registrato negli ultimi anni e con una performance sensibilmente più debole di quella rilevata a livello nazionale.

Il dato rilevato a consuntivo – inferiore alla previsione formulata nel Rapporto 2024 – è stato influenzato dall'indebolimento delle aspettative relative alla attività produttiva nel corso dell'anno, specie in alcuni comparti di specializzazione dell'economia regionale, dal peggioramento del clima geopolitico internazionale e dalla minore trazione delle esportazioni. Le imprese più grandi e quelle maggiormente rivolte al mercato interno hanno contribuito in positivo – seppur su livelli contenuti - all'attività di accumulazione del capitale.

Tabella. 5.1 - Investimenti nelle Marche – Campione di 150 imprese industriali

Tassi di variazione sull'anno precedente

Anni	Totale Aziende	<15 mln (a)	>15 mln. (b)	< 50% (c)	> 50% (d)
2019	0,2	-1,3	1,1	-0,3	0,7
2020	-12,3	-17,9	-6,7	-10,4	-14,6
2021	5,3	3,1	7,3	0,6	10,1
2022	11,1	9,5	12,2	11,6	10,8
2023	2,4	0,9	4,6	0,4	5,1
2024	1,1	0,6	1,7	0,6	2,0
2025	-0,4	-1,1	-0,1	0,3	-1,8
2026*	0,2	-0,1	0,4	0,7	-1,1

* programmati

Legenda: (a): Aziende con fatturato inferiore a 15 milioni di euro; (b): Aziende con fatturato superiore a 15 milioni di euro (c):

Aziende con fatturato esportato inferiore al 50%; (d): Aziende con fatturato esportato superiore al 50%

Fonte: Confindustria Marche

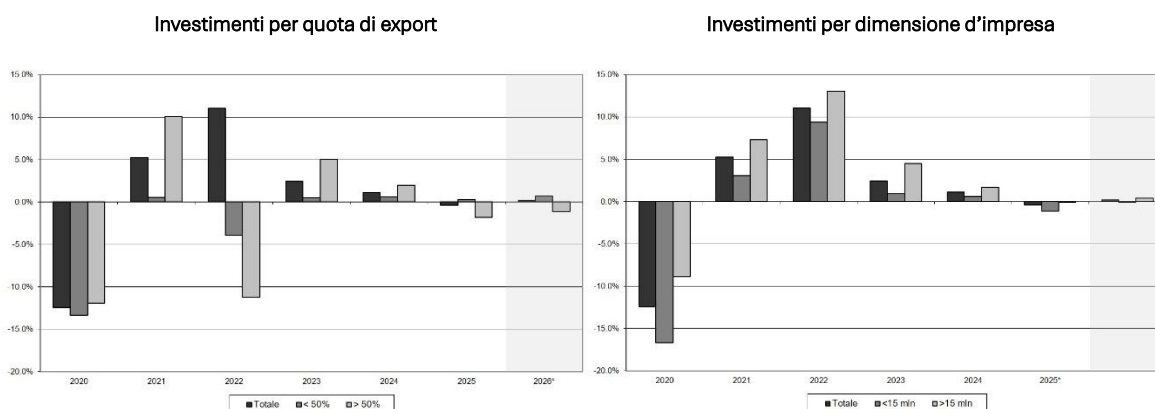
Si è ulteriormente ampliata nel 2025 la divaricazione tra le attività di investimento delle imprese medio-grandi e quelle di minore dimensione: queste ultime hanno registrato una variazione negativa

dell'attività di accumulazione, mentre le imprese medie e grandi hanno registrato una crescita moderata. Restano significative le difficoltà nei mercati internazionali: gli investimenti hanno registrato una crescita moderatamente positiva per le imprese con prevalente mercato interno, mentre si sono ridotti sensibilmente per le imprese con intensa attività internazionale.

Il processo di accumulazione è stato solo in parte sostenuto dalla dinamica dei margini di profitto delle imprese, risultati in progressiva compressione nel corso degli ultimi anni a causa della crescita dei costi dei materiali e degli input energetici.

Figura 5.1 -Investimenti nelle Marche – Campione di 150 imprese industriali

Tassi di variazione sull'anno precedente



*programmati

Fonte: Confindustria Marche

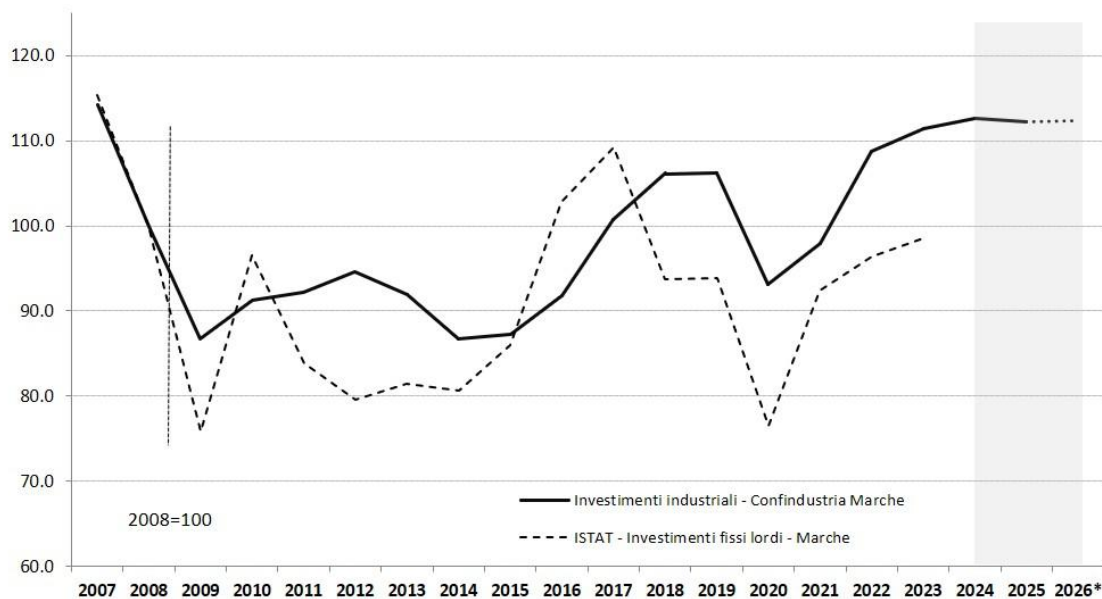
Le previsioni per il 2026 risentono del clima di incertezza che il permanere delle difficili situazioni geopolitiche in Europa e nel Medio Oriente generano con riferimento agli scambi internazionali. Nel complesso, la spesa per investimenti è prevista stabile nel 2026 (0,2%) e più debole delle previsioni nazionali. Secondo i piani aziendali, la spesa per investimenti dovrebbe risultare in rallentamento nella componente fissa e rimanere stabile nella componente immateriale. Evidente anche nelle previsioni per il 2026 il ruolo giocato dalla maggiore dimensione dell'impresa e dal grado di esposizione ai mercati internazionali.

Il dato relativo all'attività di accumulazione nell'industria regionale è allineato all'andamento dell'indice Istat regionale degli

Investimenti fissi lordi nell'industria manifatturiera (linea tratteggiata).¹ Da tale indice si nota che, dopo la fase di variabilità del periodo successivo alla crisi del 2009, gli investimenti hanno mostrato una sostanziale stabilità nel periodo 2012-14, per poi riprendere nel periodo 2015-17.² A partire dal 2021, l'Istat segnalava un progressivo e significativo recupero dell'attività di accumulazione dell'industria marchigiana, che però perde slancio e si stabilizza nel triennio 2023-25 e nelle previsioni per il 2026.

Figura 5.2 -Investimenti industriali nelle Marche

Confronto rilevazione investimenti industriali Confindustria Marche su campione di 150 imprese industriali e investimenti fissi lordi dell'industria manifatturiera ISTAT (Conti Economici Regionali). Indici 2008=100.



2025*: Previsioni

Fonte: Istat - Confindustria Marche

¹ L'indice Istat normalmente riporta i dati regionali con qualche anno di ritardo rispetto al fenomeno descritto. A giugno 2026, i dati presenti nel dataset pubblico Istat relativi agli investimenti fissi lordi sono disponibili fino all'anno 2023.

² Sulla base dell'ultimo dato Istat disponibile (2023), la rilevazione campionaria di Confindustria Marche rileva circa il 34% del totale della spesa per investimenti fissi registrata nella regione.

LE PRINCIPALI TIPOLOGIE DI INVESTIMENTO

Nel 2025 la quota di spesa per investimenti fissi è risultata pari al 39,5% del totale della spesa per investimenti (contro il 39,4% del 2024). La quota maggiore è stata assorbita dalla spesa per impianti e macchinari (34,4%), in calo rispetto al 2024 (35,9%). In crescita il peso relativo degli immobili (3,5%) e dei mezzi di trasporto (1,6%).

Pressoché stabile il peso delle componenti immateriali sul totale della spesa, che passano dal 60,6% al 60,5%, con un calo della quota per la pubblicità e promozione (che scende dal 28,2% al 27,1%) e della ricerca e sviluppo (24,8% nel 2025, rispetto al 27,5% del 2024). In ulteriore aumento la quota assorbita da hardware e software, che sale dal 4,3% del 2024 all'8,2% del 2025. In moderato calo la quota della formazione.

La previsione per il 2026 vede scendere la quota di spesa in attivo fisso, portandola al 37,5% del totale della spesa rispetto al 39,5% del 2024. In ulteriore aumento - nelle previsioni per il 2026 - la spesa per hardware e software, esito della spinta verso la digitalizzazione delle fasi produttive e finali della catena del valore.

Tabella 5.2 - Principali tipologie di investimento

TIPOLOGIE	2024	2025	2026*
Immobili	2,8	3.5	3.1
Impianti e macchinari	35,9	34.4	32.2
Mezzi di trasporto	0,7	1.6	2.2
Hardware e software	4,3	8.2	12.4
Pubblicità e promozione	28,2	27.1	25.5
Ricerca e sviluppo	27,5	24.8	24.1
Formazione	0,6	0.4	0.5
Totale	100	100	100

*previsioni

Fonte: Confindustria Marche

LE RAGIONI ALLA BASE DELL'ATTIVITÀ DI INVESTIMENTO

La debolezza del quadro produttivo ha spinto le imprese ad investire di meno nell'aumento dei livelli produttivi: la quota scende infatti in maniera sensibile, dal 26,4% del 2024 al 20,3% del 2025. Resta elevata la quota investita nel miglioramento della qualità dei prodotti (22,8%), anche se in calo rispetto allo scorso anno. Aumenta invece la spesa in creazione di nuovi prodotti, riduzione dei costi di produzione e razionalizzazione delle strutture produttive (Tab. 5.3).

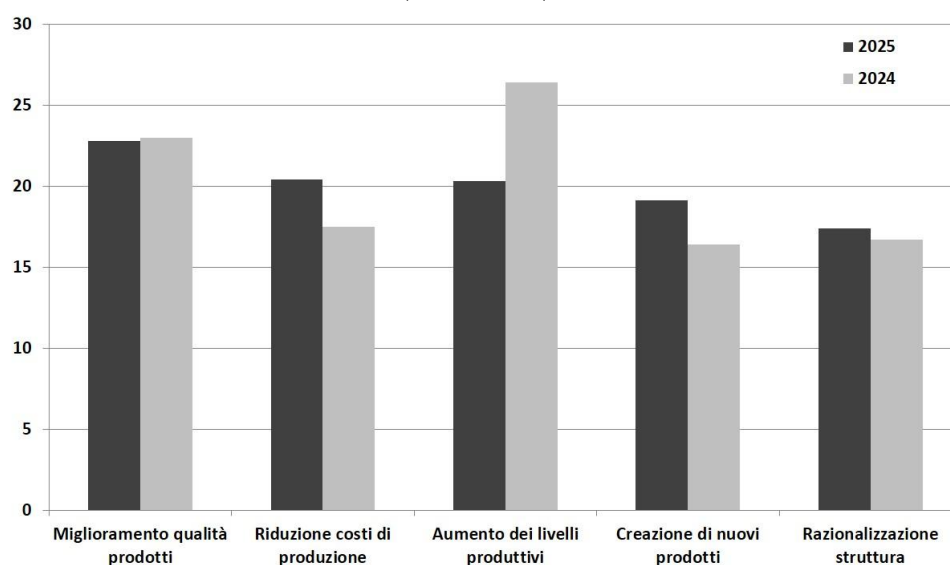
Tabella 5.3 - Motivazioni degli investimenti effettuati

MOTIVI	2024	2025
Miglioramento qualità prodotti	23,1	22,8
Riduzione costi di produzione	17,5	20,4
Aumento dei livelli produttivi	26,4	20,3
Creazione di nuovi prodotti	16,4	19,1
Razionalizzazione struttura	16,7	17,4
Totale	100	100

Fonte: Confindustria Marche

Figura 5.3 - Motivazioni degli investimenti delle imprese marchigiane

Confronto 2025-2024 - Campione di 150 imprese industriali



Fonte: Confindustria Marche

LE MODALITÀ DI FINANZIAMENTO DEGLI INVESTIMENTI

L'analisi delle modalità di finanziamento degli investimenti effettuati nel 2025 evidenzia un ulteriore significativo calo del peso dell'autofinanziamento, a causa della flessione dei margini che hanno risentito del difficile quadro congiunturale. Pur restando la prima componente di finanziamento degli investimenti, il peso di questa fonte è sceso rispetto al 2024 e si è attestato al 50,7%, dato più basso rilevato a partire dal 2020.

In aumento il ricorso al capitale proprio, grazie ad alcune attività di ricapitalizzazione (5,8%). In crescita, rispetto al 2024, il ricorso al credito bancario a breve termine (11,3%), mentre si riduce quello relativo al finanziamento a lungo termine a tassi di mercato (15,6%) e a tassi agevolati (7,1%). In contenuto calo il leasing (6,2%). In aumento, rispetto al 2024, la quota di imprese che ha ricevuto richieste di garanzie bancarie.

Tabella 5.4 - Modalità di finanziamento degli investimenti effettuati nel 2025

FORMA DI FINANZIAMENTO	2023	2024	2025
Apporto di capitale proprio	1,4	4,6	5,8
Autofinanziamento	57,3	51,4	50,7
Credito bancario a breve termine	9,4	9,6	11,3
Leasing	7,1	6,5	6,2
Finanziamenti a m/l tasso di mercato	15,3	17,7	15,6
Finanziamenti a m/l tasso agevolato	6,0	7,3	7,1
Contributi pubblici	3,5	3,8	3,3
Totale	100	100	100
Richiesta di garanzie			
SI	4,3	4,8	5,3
NO	95,7	95,2	94,7

Fonte: Confindustria Marche

LE “COMPETENZE VERDI” NELLE MARCHE

Negli ultimi anni, le *skills* verdi hanno assunto un ruolo sempre più centrale nei processi di trasformazione del sistema produttivo. La transizione ecologica, l'aumento della pressione normativa in materia ambientale e la crescente attenzione delle imprese alla sostenibilità, alla decarbonizzazione, all'economia circolare e alla rendicontazione ESG (*Environmental, Social, Governance*) stanno modificando in modo significativo la domanda di competenze sul mercato del lavoro.

Le competenze verdi non riguardano esclusivamente profili ambientali o tecnici altamente specializzati, ma includono un insieme più ampio di conoscenze, capacità operative, competenze gestionali e strumenti analitici necessari per integrare la sostenibilità nei processi aziendali. In questo senso, le *green skills* rappresentano una componente sempre più importante del capitale umano, poiché consentono alle imprese di adattarsi ai cambiamenti tecnologici, normativi e organizzativi legati alla transizione verso la sostenibilità.

L'indagine presentata nelle pagine seguenti offre una lettura della distribuzione delle *green skills* nella regione Marche, ponendo l'attenzione sia sulle caratteristiche del capitale umano sia sui profili delle imprese in cui tali competenze risultano incorporate.

Il rapporto riporta i risultati delle analisi svolte su un ampio campione di imprese dell'industria e dei servizi, composto da imprese di piccole, medie e grandi dimensioni. La costruzione del dataset si basa su un campione di 2.468 individui occupati in imprese italiane. Le informazioni sono state raccolte attraverso tecniche di acquisizione testuale, in particolare tramite procedure di *web scraping*, applicate a profili professionali online. La raccolta dei dati è stata effettuata tra gennaio e marzo 2026 e ha permesso di ottenere informazioni relative alle caratteristiche individuali, ai percorsi professionali, ai titoli di studio, alle competenze dichiarate e alle imprese di appartenenza. A partire da questi dati testuali, sono state identificate e classificate le competenze riconducibili alla sostenibilità ambientale, consentendo di analizzare la presenza e l'intensità delle *green skills* a livello individuale. Successivamente, le informazioni sui profili individuali sono state integrate con dati relativi alle imprese, così da osservare non solo le caratteristiche del capitale umano, ma anche il grado di investimento e di integrazione delle competenze verdi all'interno delle aziende.

In Italia, nel 2025, le *skills* verdi sono ampiamente diffuse tra i profili osservati. La maggior parte degli individui analizzati possiede

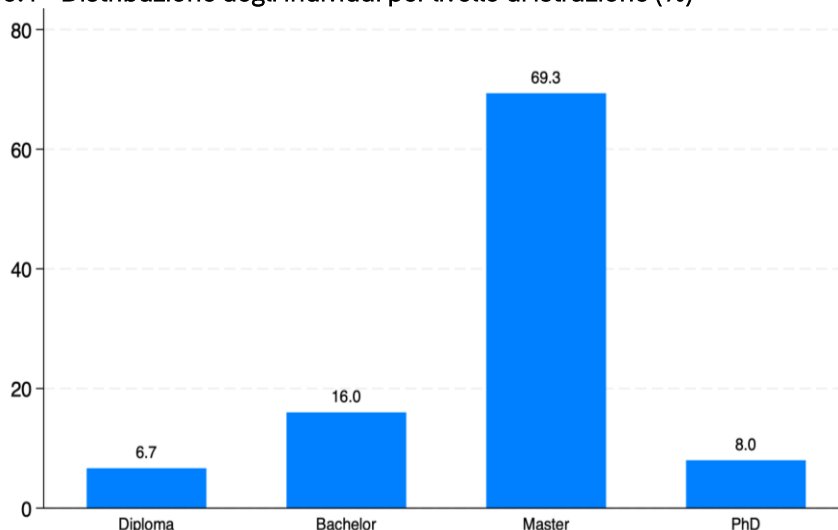
almeno una competenza verde e una quota rilevante possiede due o più competenze riconducibili alla sostenibilità. Le competenze verdi risultano particolarmente concentrate nei profili ESG, ambientali, energetici, tecnici e ingegneristici, confermando la natura fortemente *knowledge-intensive* della transizione sostenibile. Dal punto di vista delle imprese, l'intensità delle green skills tende ad aumentare con la dimensione aziendale: le imprese più grandi e più strutturate mostrano infatti una maggiore capacità di attrarre, sviluppare e organizzare competenze legate alla sostenibilità. Anche il settore di attività svolge un ruolo rilevante, con valori più elevati nei comparti maggiormente esposti alla transizione ecologica, come l'energia, la manifattura, le costruzioni e le attività tecnico-professionali.

Con riferimento alla regione Marche, l'analisi consente di osservare in modo più specifico come le competenze verdi si distribuiscano all'interno di un contesto territoriale più circoscritto. I risultati regionali confermano molte delle tendenze emerse a livello nazionale, ma evidenziano anche alcune specificità locali. Anche nelle Marche le *skills* verdi sono concentrate soprattutto nei profili professionali più vicini alle funzioni ambientali, ESG, energetiche e tecnico-ingegneristiche. A livello di impresa, la presenza di competenze verdi è legata alla struttura aziendale, alla dimensione e al settore di appartenenza.

LE CARATTERISTICHE DEL CAPITALE UMANO

Il campione regionale comprende 102 profili individuali per i quali è stato possibile ottenere informazioni relative al titolo di studio, al genere, ai titoli professionali posseduti e alla presenza di competenze verdi. Dall'analisi emerge che il profilo educativo è fortemente concentrato nei livelli di istruzione più elevati. La quota maggiore è rappresentata dai possessori di Master (69,3%), seguiti dai possessori di Bachelor (16,0%), PhD (8,0%) e infine Diploma (6,7%), confermando l'ipotesi che le competenze green, soprattutto quando connesse a ruoli tecnici, ambientali, energetici e di sostenibilità, siano spesso associate a percorsi formativi avanzati e a conoscenze specialistiche.

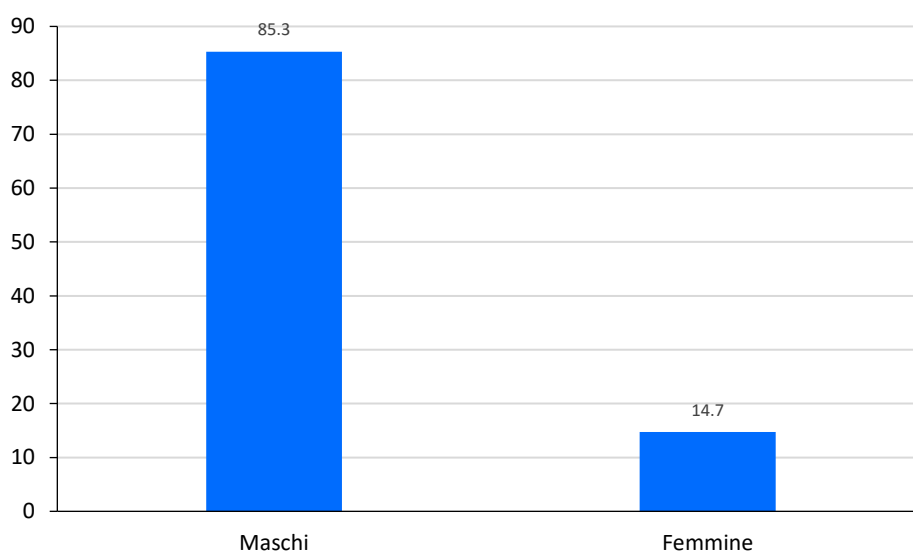
Figura 6.1 - Distribuzione degli individui per livello di istruzione (%)



Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

La composizione per genere mostra una forte prevalenza maschile: gli uomini rappresentano l'85,3% del campione regionale, mentre le donne il 14,7%. Il divario appare più marcato rispetto al campione nazionale, in cui la presenza femminile è pari al 27,5%.

Figura 6.2 - Distribuzione degli individui per genere (%)



Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

La Tabella 6.1 presenta la distribuzione degli individui del campione per categoria professionale corrente. I profili osservati sono stati raggruppati in macrocategorie funzionali per individuare le principali aree professionali in cui si concentrano le competenze verdi. La quota più elevata riguarda i profili riconducibili alle funzioni tecniche, ingegneristiche e di ricerca e sviluppo, seguiti da ruoli ESG, ambiente ed energia. Questo risultato suggerisce che le *skills* verdi tendono a concentrarsi soprattutto nelle occupazioni direttamente collegate alla sostenibilità ambientale, alla gestione energetica, alla progettazione tecnica e all'innovazione dei processi produttivi. Allo stesso tempo, la presenza di competenze verdi anche in ambiti come il management, le vendite, le funzioni commerciali, l'amministrazione e la governance aziendale indica che la sostenibilità non è più limitata a ruoli strettamente ambientali o tecnici. Al contrario, essa appare sempre più integrata in diverse funzioni organizzative, riflettendo un processo di diffusione trasversale delle competenze verdi all'interno delle imprese.

Tabella 6.1. Distribuzione degli individui per categoria professionale corrente (%)

Profilo lavorativo	%
Tecnici, Ingegneristici, R&D	27.5
ESG, Ambiente, Energia	23.5
Fondatori, Bordo Direttivo	17.6
Non classificato	17.6
Vendite, Commerciali, BD	7.8
Qualità, Sicurezza	2.9
Amministrazione, FinanzaAdmin	1.0
Accademici, Ricercatori	1.0
Risorse Umane	1.0
Totale	100.0

Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

Nelle analisi sulla composizione dei profili professionali maggiormente orientati alla sostenibilità emerge che le categorie considerate includono, tra le altre, le attività legate a ESG e ambiente, rendicontazione ESG, energia e fonti rinnovabili, ingegneria ambientale, gestione dell'economia circolare, delle emissioni e del cambiamento climatico, monitoraggio ambientale, gestione delle risorse idriche e della biodiversità. I risultati mostrano che le professioni orientate alla sostenibilità non costituiscono un gruppo omogeneo, ma includono profili molto diversi tra loro. Alcuni ruoli sono più vicini alle dimensioni tecniche e operative della transizione verde, come quelli legati all'ingegneria ambientale, al monitoraggio, alle utilities o alle energie rinnovabili. Altri profili, invece, riguardano maggiormente le dimensioni gestionali e strategiche della sostenibilità, come le funzioni ESG, la

rendicontazione, la governance, la consulenza e la definizione di strategie ambientali.

Tabella 6.2 Distribuzione delle professioni orientate alla sostenibilità (%)

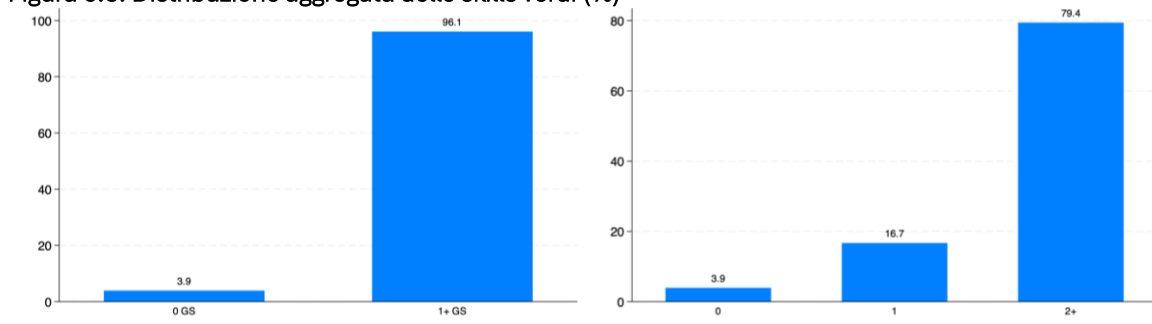
Profili Sostenibili	%
ESG e Ambiente	31.8
Rendicontazione e rating ESG	18.2
Energia e Fonti rinnovabili	18.2
Ingegneria Ambientale e Autorizzazioni	18.2
Economia Circolare	9.1
Strategia e Governance della Sostenibilità	4.5
Totale	100.0

Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

INTENSITÀ DELLE SKILL VERDI NEI PROFILI INDIVIDUALI

La distribuzione delle green skills conferma la forte diffusione delle competenze verdi nel campione marchigiano. Il numero medio di green skills per profilo è pari a 4,71; il valore minimo è 0 e quello massimo osservato è 15. La quota di profili con almeno una green skill è pari al 96,1%, mentre il 79,4% presenta due o più competenze verdi. Nel complesso, l'intensità delle *skill* verdi nelle Marche risulta elevata e non limitata a pochi profili isolati.

Figura 6.3: Distribuzione aggregata delle skills verdi (%)

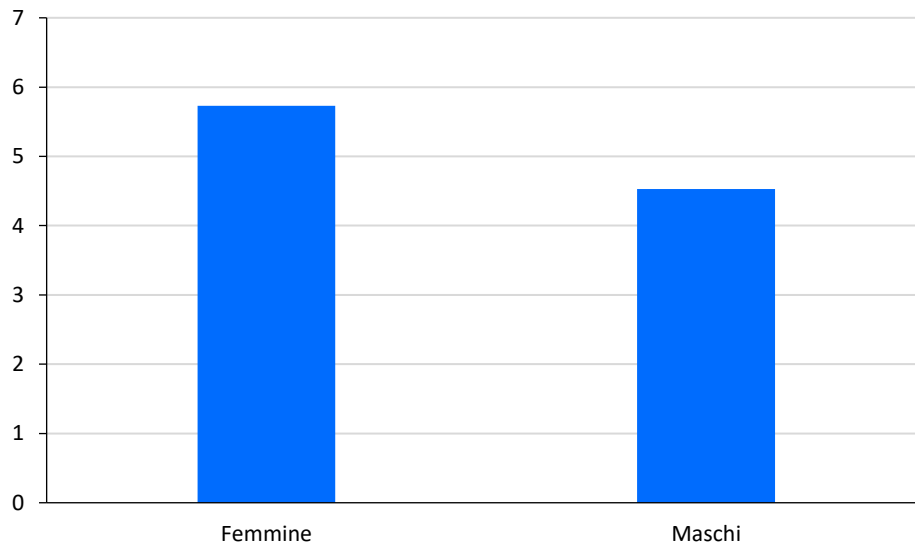


Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

Distinguendo il campione in base al genere. I risultati evidenziano che le donne presentano una maggiore intensità media di *green skills* rispetto agli uomini. In particolare, i profili femminili registrano in media 5,73 competenze verdi per individuo, mentre i profili maschili mostrano

un valore medio di 4,53. Questo risultato suggerisce che, all'interno del campione analizzato, le donne occupate in ruoli legati alla sostenibilità tendono a possedere un insieme più ampio e articolato di competenze verdi. Nonostante la minore rappresentanza numerica, dunque, le donne del campione sembrano avere un profilo più marcato in termini di competenze legate alla sostenibilità.

Figura 6.4 - Distribuzione media degli skill verdi per genere (%)



Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

Considerando le categorie con una numerosità più consistente, i valori medi più elevati si osservano nei profili riconducibili a “ESG, Ambiente ed Energia”, con una media pari a 5,17 green skills per individuo.

Tabella 6.3. Numero medio di skills verdi per individuo e categoria professionale

Profilo lavorativo	Media
Tecnici, Ingegneristici, R&D	3.79
ESG, Ambiente, Energia	5.17
Fondatori, Board Direttivo	3.94
Vendite, Commerciale	4.50
Qualità, Sicurezza	4.50
Non classificato	6.11
Totale	4.71

Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

Seguono i profili legati alle funzioni commerciali e di sviluppo business con 4,50 green skills, i ruoli “Fondatori e Board direttivo”, con 3,94, e le professioni ingegneristiche, tecniche e di ricerca e sviluppo

con 3,79. Questi risultati mostrano che l'intensità delle competenze verdi non è distribuita in modo uniforme tra le diverse aree professionali.

Le categorie più direttamente collegate alla sostenibilità, all'ambiente e all'energia tendono a presentare livelli medi più elevati, confermando il legame tra green skills e funzioni professionali orientate alla transizione ecologica. Tuttavia, la presenza di valori rilevanti anche in categorie meno specificamente ambientali suggerisce che le competenze verdi si stanno diffondendo anche in ruoli trasversali e non esclusivamente tecnici.

Tabella 6.4. Numero medio di skills verdi per individuo e categoria professionale sostenibili

Profili Sostenibili	Media
ESG e Ambiente	4.43
Rendicontazione e rating ESG	4.75
Energia e Fonti rinnovabili	4.50
Ingegneria Ambientale e Autorizzazioni	9.75
Economia Circolare	2.50
Strategia e Governance della Sostenibilità	1.00
Totale	4.49

Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

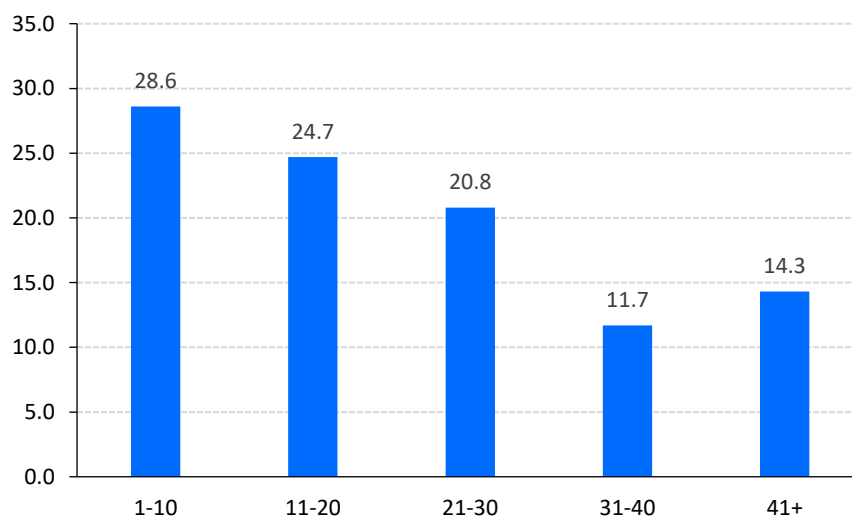
La disaggregazione delle professioni orientate alla sostenibilità evidenzia differenze rilevanti nell'intensità media delle competenze verdi tra le diverse sottocategorie professionali. Il valore più elevato si osserva nella categoria ingegneria ambientale e autorizzazioni, che presenta una media pari a 9,75 green skills per individuo. Seguono i profili legati alla rendicontazione e ai rating ESG, con una media di 4,75, quelli relativi all'energia e alle fonti rinnovabili, con 4,50, e la categoria ESG e ambiente – altre funzioni, con 4,43. Questi risultati suggeriscono che le competenze verdi risultano particolarmente concentrate nei ruoli a maggiore contenuto tecnico e regolatorio, soprattutto quelli connessi alla gestione ambientale, ai processi autorizzativi, alla conformità normativa e alla transizione energetica. Al tempo stesso, la presenza di valori significativi anche nelle attività di rendicontazione ESG e nelle funzioni ambientali più generali conferma che le green skills non riguardano solo competenze operative o ingegneristiche, ma includono anche capacità di misurazione, reporting, valutazione e governance della sostenibilità.

CARATTERISTICHE STRUTTURALI DELLE IMPRESE

L'analisi a livello d'impresa si basa su un campione di 77 aziende marchigiane individuate attraverso il collegamento con i profili green individuali precedentemente osservati e descritti. Questa sezione analizza le principali caratteristiche strutturali delle imprese marchigiane, considerando l'età, la dimensione, la classe di ricavi e il settore economico di appartenenza. Tale descrizione rappresenta un passaggio preliminare utile per interpretare successivamente l'intensità delle green skills a livello aziendale.

In termini di età, il campione regionale risulta composto prevalentemente da imprese giovani o relativamente giovani. Le aziende con 1-10 anni rappresentano il 28,6% del campione, seguite da quelle con 11-20 anni (24,7%) e da quelle con 21-30 anni (20,8%). Complessivamente, oltre la metà delle imprese osservate ha meno di vent'anni, evidenziando una struttura produttiva regionale caratterizzata da una presenza rilevante di realtà imprenditoriali recenti o in fase di consolidamento. Le imprese più mature, con 41 anni o più, rappresentano il 14,3%, mentre quelle nella classe 31-40 anni costituiscono l'11,7% del campione.

Figura 6.5 : Distribuzione delle imprese per età

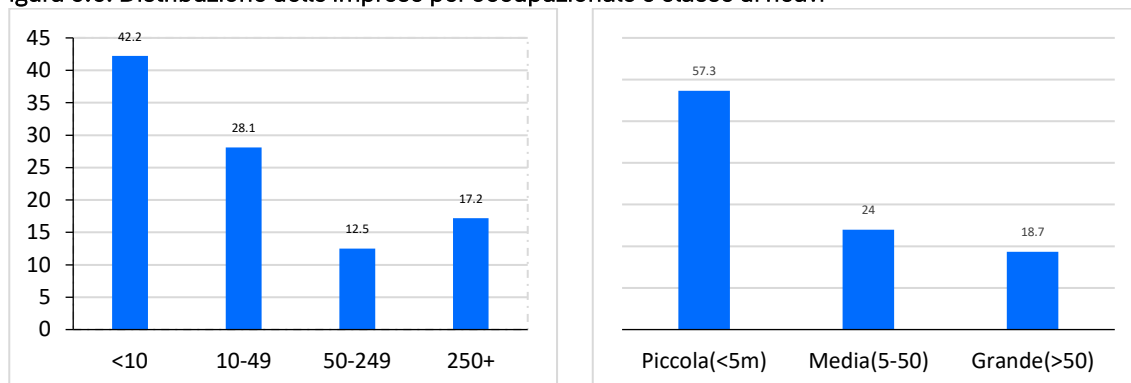


Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

La distribuzione per dimensione occupazionale evidenzia una prevalenza di imprese di piccola dimensione nel campione regionale. In particolare, tra le aziende per cui l'informazione è disponibile, le microimprese rappresentano la quota più elevata, pari al 42,2%, seguite dalle piccole imprese, pari al 28,1%. Le grandi imprese

costituiscono il 17,2% del campione, mentre le medie imprese rappresentano il 12,5%.

Figura 6.6: Distribuzione delle imprese per occupazionale e classe di ricavi



Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

La classificazione per classe di ricavi conferma una struttura produttiva caratterizzata prevalentemente da imprese di dimensioni contenute. Infatti, il 57,3% delle aziende si colloca nella classe dei ricavi più bassa, il 24,0% nella classe intermedia e il 18,7% nella classe dei ricavi più elevata. Nel complesso, questi risultati indicano che il campione regionale è composto in larga parte da imprese di piccola scala, sia in termini occupazionali sia in termini di fatturato, coerentemente con la struttura tipica del tessuto produttivo regionale

Tabella 6.5: Distribuzione delle imprese per settore

Settore economico	%
Attività professionali, scientifiche e tecniche	36,4
Manifattura	26,0
Fornitura di acqua, gestione dei rifiuti e risanamento	9,1
Costruzioni	7,8
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	7,8
Informazione e comunicazione	6,5
Trasporto e magazzinaggio	1,3
Attività artistiche, sportive e di intrattenimento	1,3
Attività immobiliari	1,3
Servizi amministrativi e di supporto	1,3
Attività finanziarie e assicurative	1,3
Totale	100,0

Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

La distribuzione delle imprese per settore economico evidenzia una forte concentrazione in attività ad alta intensità di conoscenza e nei

comparti produttivi. La quota più elevata riguarda le attività professionali, scientifiche e tecniche, che rappresentano il 36,4% del campione. Seguono le imprese della manifattura, pari al 26,0%, confermando il rilevante peso del tessuto produttivo regionale nella composizione del campione.

Quote più contenute si osservano nei settori legati alla fornitura di acqua, gestione dei rifiuti e risanamento (9,1%), alle costruzioni (7,8%) e al commercio all'ingrosso e al dettaglio (7,8%). Il settore informazione e comunicazione rappresenta il 6,5% delle imprese osservate. Le restanti attività economiche mostrano invece una presenza marginale, ciascuna pari all'1,3% del campione. Nel complesso, la struttura settoriale suggerisce che le imprese marchigiane osservate si concentrano soprattutto in ambiti professionali, tecnico-scientifici e manifatturieri, coerenti con la natura specialistica e produttiva delle competenze legate alla sostenibilità.

INTENSITÀ DELLE SKILLS VERDI A LIVELLO D'IMPRESA

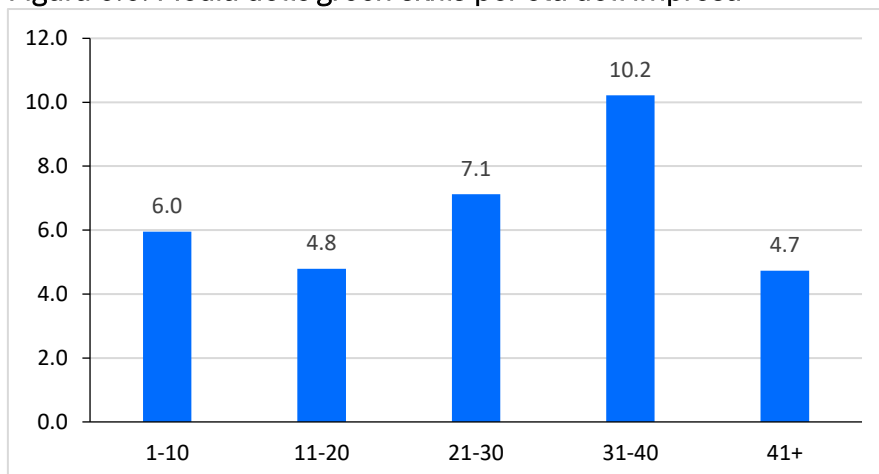
L'intensità delle *green skills* a livello d'impresa è misurata considerando il numero complessivo di competenze verdi associate ai profili individuali osservati all'interno della stessa azienda. Questo indicatore consente quindi di valutare quanto le competenze legate alla sostenibilità siano presenti e accumulate nel capitale umano delle imprese marchigiane. Nel campione regionale, la media è pari a 6,23 green skills per impresa, il che indica una presenza complessivamente rilevante di competenze verdi a livello aziendale.

La distribuzione per età dell'impresa, tuttavia, mostra un andamento non lineare. I valori più elevati si osservano tra le imprese con 31-40 anni, che presentano una media pari a 10,22 green skills per impresa, seguite dalle imprese con 21-30 anni, con una media di 7,12. Le imprese più giovani, con 1-10 anni, registrano una media pari a 5,95, mentre le imprese più mature, con 41 anni o più, mostrano un valore più contenuto, pari a 4,73.

Nel complesso, questi risultati suggeriscono che l'accumulazione di competenze verdi non aumenta automaticamente con l'età dell'impresa. Al contrario, l'intensità maggiore sembra concentrarsi nelle imprese in una fase intermedia di sviluppo, potenzialmente caratterizzate da una maggiore capacità organizzativa e da processi di consolidamento strategico, ma ancora

sufficientemente dinamiche da investire in competenze legate alla sostenibilità e alla transizione verde.

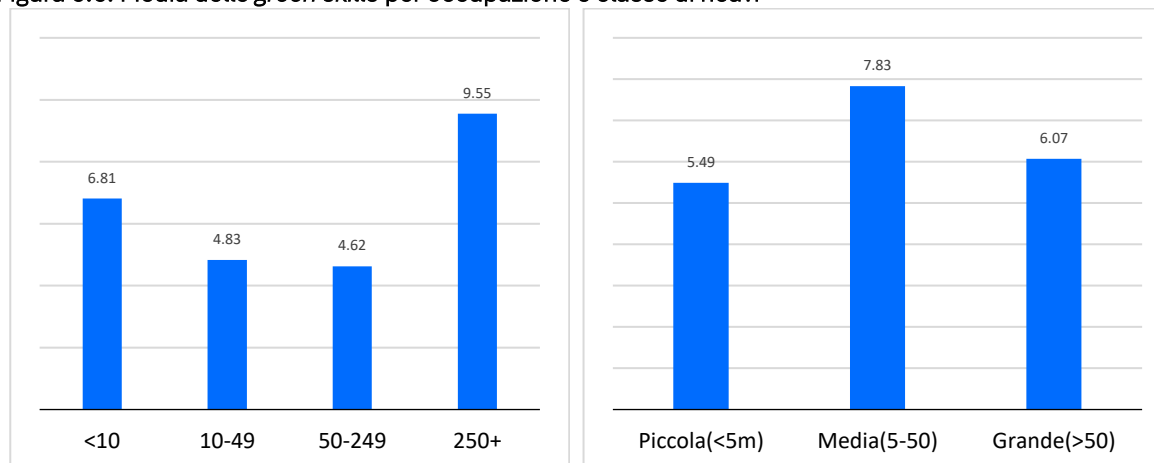
Figura 6.6: Media delle *green skills* per età dell'impresa



Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

Considerando la dimensione occupazionale, le grandi imprese presentano il livello medio più elevato di competenze verdi, pari a 9,55 *green skills* per impresa. Seguono le microimprese, con una media di 6,81, mentre le piccole e le medie imprese mostrano valori più contenuti, rispettivamente pari a 4,83 e 4,62. Questo risultato suggerisce che la scala organizzativa può favorire l'accumulazione di competenze legate alla sostenibilità, soprattutto nelle imprese di maggiore dimensione. Tuttavia, il valore osservato per le microimprese indica che, nel campione marchigiano, anche alcune realtà di dimensione molto contenuta possono mostrare una presenza significativa di capitale umano green.

Figura 6.6: Media delle *green skills* per occupazione e classe di ricavi



Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

La classificazione per classe di ricavi restituisce invece un andamento meno lineare. La media più elevata si osserva tra le imprese con ricavi medi, pari a 7,83 green skills per impresa, seguite dalle imprese con ricavi elevati (6,07) e da quelle con ricavi bassi (5,49). A differenza di quanto emerge nel campione nazionale, dove l'intensità delle competenze verdi tende ad aumentare in modo più marcato al crescere del fatturato, nelle Marche la relazione tra ricavi e green skill intensity appare meno evidente. Questo risultato può essere legato alla specifica struttura del campione regionale, alla presenza di imprese specializzate ma di dimensione economica più contenuta, oppure alla numerosità limitata delle osservazioni all'interno delle singole classi di ricavo.

Tabella 6.5: Media delle skills verdi per settore

Settore economico	Media
Manifattura	4.10
Fornitura di acqua, gestione dei rifiuti e risanamento	10.29
Costruzioni	7.33
Commercio all'ingrosso e al dettaglio	6.67
Informazione e comunicazione	4.20
Trasporto e magazzinaggio	5.00
Attività professionali, scientifiche e tecniche	7.36
Attività artistiche, sportive e di intrattenimento	3.00
Attività immobiliari	1.00
Servizi amministrativi e di supporto	5.00
Attività finanziarie e assicurative	1.00
Totale	100,0

Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

La distribuzione settoriale dell'intensità delle competenze verdi evidenzia differenze significative tra i comparti economici. Il valore medio più elevato si osserva nel settore della fornitura di acqua, della gestione dei rifiuti e del risanamento, con 10,29 green skills per impresa. Questo risultato è coerente con la natura fortemente ambientale del settore, direttamente coinvolto in attività legate alla gestione delle risorse, al trattamento dei rifiuti, al risanamento e alla sostenibilità dei processi.

Seguono le attività professionali, scientifiche e tecniche, con una media pari a 7,36, e le costruzioni, con 7,33 green skills per impresa. Questi comparti sono particolarmente rilevanti perché includono attività di consulenza, progettazione, ingegneria, innovazione, efficienza energetica e trasformazione dei processi produttivi. Anche il commercio all'ingrosso e al dettaglio mostra un valore medio non trascurabile, pari a 6,67, suggerendo che le competenze verdi possono essere presenti anche in settori meno direttamente ambientali,

probabilmente attraverso funzioni legate alla gestione della filiera, alla sostenibilità dei prodotti o alle strategie commerciali.

La manifattura, pur essendo uno dei settori più rappresentati nel campione regionale, presenta una media più contenuta, pari a 4,10 green skills per impresa. Questo evidenzia che la numerosità delle imprese in un settore non coincide necessariamente con una maggiore intensità media delle competenze verdi. In altri termini, un settore può essere molto presente nel campione, ma mostrare una minore concentrazione di *green skills* per impresa rispetto a comparti più piccoli, ma maggiormente specializzati in attività ambientali o tecnico-professionali.

CONFRONTO TRA MARCHE E ITALIA

A livello individuale, il confronto con il campione nazionale evidenzia per le Marche valori superiori sia in termini di intensità media delle competenze verdi sia in termini di diffusione delle stesse tra i profili osservati. In particolare, il numero medio di green skills per individuo è pari a 4,71 nelle Marche, rispetto a 4,08 nel campione italiano complessivo. Anche la quota di profili con almeno una competenza verde risulta più elevata nel contesto regionale, raggiungendo il 96,1% nelle Marche contro il 91,2% a livello nazionale.

Figura 6.7: Media delle skills per profili

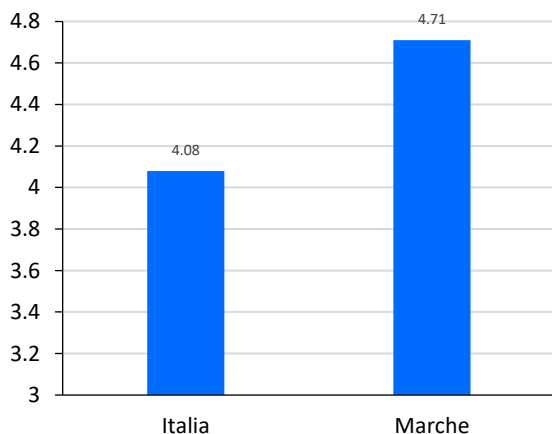
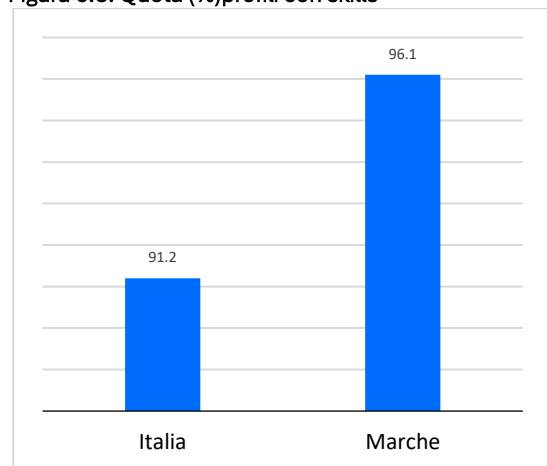


Figura 6.8: Quota (%) profili con skills



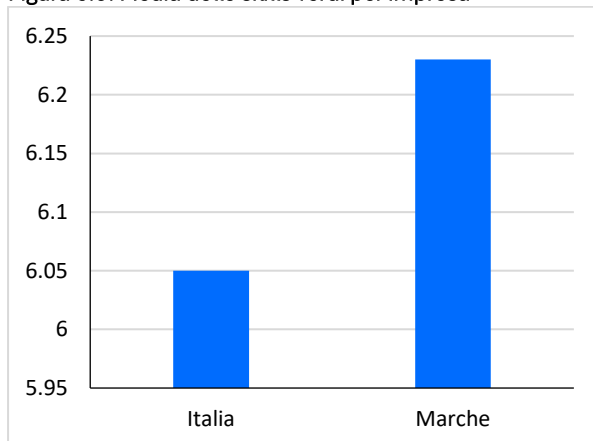
Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

Questi risultati suggeriscono che, all'interno del sotto-campione marchigiano, le competenze verdi non solo sono ampiamente diffuse, ma tendono anche a presentare una maggiore intensità media rispetto

al dato italiano. In altri termini, i profili osservati nelle Marche sembrano caratterizzarsi per un capitale umano più ricco di competenze legate alla sostenibilità, almeno all'interno del campione analizzato. Tale evidenza può riflettere una maggiore concentrazione regionale di profili tecnici, ambientali, energetici o ESG-oriented, oppure una particolare specializzazione delle imprese marchigiane osservate in attività connesse alla transizione verde.

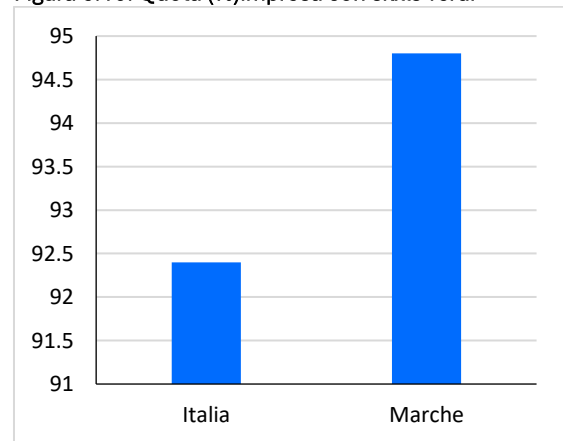
Anche a livello d'impresa, il confronto con il campione nazionale mostra che le Marche presentano valori leggermente superiori nella dotazione di competenze verdi. La media delle green skills per impresa è pari a 6,23 nel campione regionale, rispetto a 6,05 nel campione italiano complessivo. Anche la quota di imprese con almeno una competenza verde risulta leggermente più elevata nelle Marche, raggiungendo il 94,8%, contro il 92,4% osservato a livello nazionale. Sebbene le differenze siano contenute, questi risultati indicano che la diffusione delle competenze verdi nelle imprese marchigiane è almeno in linea con il quadro nazionale e, in alcuni casi, leggermente superiore. Ciò suggerisce che il tessuto produttivo regionale osservato presenta una significativa presenza di capitale umano orientato alla sostenibilità, confermando il ruolo delle green skills come componente rilevante anche a livello aziendale.

Figura 6.9: Media delle skills verdi per impresa



Fonte: Elaborazione su dati LinkedIn

Figura 6.10: Quota (%)impresa con skills verdi



L'EVOLUZIONE DELLE PRATICHE ESG TRA IL 2023 e il 2025

L'evoluzione recente del contesto competitivo globale ha comportato un crescente riconoscimento dell'importanza di pratiche aziendali sostenibili e responsabili. I fattori ESG – *Environmental, Social, Governance* – hanno guadagnato una notevole attenzione da parte degli investitori, delle autorità di regolamentazione e della società in generale, contribuendo a disegnare un quadro più completo per la valutazione a lungo termine delle aziende.

In un mercato in rapida evoluzione, l'integrazione della sostenibilità nelle strategie aziendali è diventata una vera e propria necessità per le imprese che cercano resilienza e competitività. L'adozione di questi criteri influenza la reputazione, l'accesso al capitale, l'efficienza operativa e le relazioni con gli stakeholder, configurandosi come una scelta strategica piuttosto che come un mero esercizio di conformità normativa.

L'indagine annuale fatta tra il 2023 e il 2025 presentata nelle seguenti pagine esplora la vicinanza del tessuto imprenditoriale a queste tematiche cruciali, riportando i risultati delle analisi svolte su un ampio campione composto da imprese di piccola, media e grande dimensione ubicate nelle regioni Marche e Abruzzo. Lo scenario rilevato evidenzia una spaccatura ben definita nell'approccio strategico del territorio: il 67% delle imprese dichiara di adottare i criteri ESG, mentre il restante 33% afferma di non applicarli. Entrando nel dettaglio di chi si muove verso la sostenibilità, il 31% del campione totale lo fa in modo sistematico e strutturato, mentre il 36% agisce in modo parziale o non ancora formalizzato. Sul fronte di chi dichiara di non adottare tali strumenti, il 17% si trova comunque in una fase di valutazione per il futuro, lasciando solo un 16% di aziende che attualmente non considera affatto il tema all'interno della propria pianificazione.

I risultati offrono un quadro chiaro delle azioni concrete messe in atto dalle aziende all'interno dei tre pilastri, delineando aree di forte consolidamento e ambiti in via di sviluppo.

Nella dimensione **Ambientale**, l'impegno si traduce principalmente nell'ottenimento di certificazioni formali come le ISO 14001 o 50001, nell'incremento sistematico della quota di utilizzo di energie rinnovabili e nell'impiego di KPI per il monitoraggio dei consumi

e delle emissioni, affiancati dallo sviluppo di nuovi prodotti ispirati a obiettivi di circolarità.

Il pilastro **Sociale** si conferma il più ricco di iniziative spontanee e aggiuntive rispetto agli obblighi di legge, trainato massicciamente dall'erogazione di corsi di formazione per i dipendenti, dall'implementazione di piani di welfare aziendale attraverso buoni spesa o carburante, dall'utilizzo di codici etici e dall'introduzione di strumenti a tutela del lavoratore come le assicurazioni sanitarie integrative, lo smart working e i sistemi di whistleblowing.

Nell'area della **Governance**, infine, l'azione aziendale si concentra fortemente sulla tutela del patrimonio informativo e sulla gestione dei rischi, come dimostrano la diffusione capillare di codici di condotta, regolamenti interni e certificazioni ISO 9001 o modelli organizzativi ex Decreto Legislativo 231.

A questi si associano massicci investimenti in cybersecurity, la presenza diffusa di responsabili della protezione dei dati e una forte valorizzazione del personale femminile in posizioni di responsabilità e nei ruoli di area o funzione.

Questo insieme di evidenze dimostra che la sostenibilità sul territorio si sta progressivamente trasformando da concetto teorico a un insieme denso di pratiche operative e gestionali.

I PUNTEGGI NEI CRITERI ESG NEL 2025

L'analisi dei punteggi medi ottenuti dal campione nel 2025 offre una fotografia dettagliata del livello di adozione e di maturità delle pratiche di sostenibilità all'interno del tessuto aziendale esaminato. Il framework di valutazione applicato assegna un peso differenziato ai singoli pilastri in base al numero di metriche indagate. Nello specifico, l'architettura della misurazione assegna un massimo di 4 punti all'area delle Informazioni Generali, 10 punti al pilastro Ambientale, 8 punti a quello Sociale e 17 punti a quello della Governance.

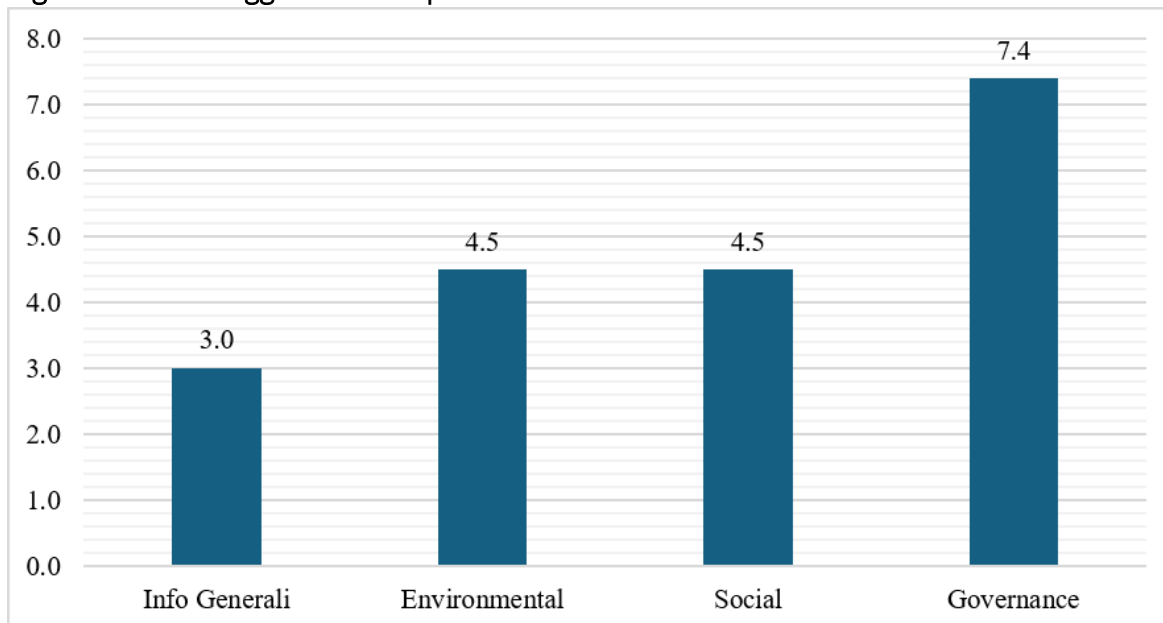
A fronte di questa struttura, lo score ESG medio complessivo registrato dalle aziende si attesta a un livello che denota un impegno concreto ma ancora parziale nell'integrazione strutturata della sostenibilità. Analizzando i risultati medi conseguiti nei singoli pilastri rispetto ai rispettivi massimi raggiungibili, si osservano andamenti differenziati che riflettono precise priorità strategiche e operative sul territorio.

Per quanto riguarda le Informazioni Generali, le aziende mostrano una buona base di partenza relativamente all'inquadramento complessivo dei temi legati alla sostenibilità. Il pilastro Ambientale si

conferma come una delle aree a maggiore trazione, con risposte che evidenziano come le pratiche ecologiche e di riduzione dell'impatto siano capillarmente diffuse, specialmente sul fronte dell'efficienza energetica e della transizione ecologica. In modo analogo, la gestione del capitale umano, del benessere dei dipendenti e delle relazioni con la comunità locale fa registrare un posizionamento solido, in cui le iniziative di welfare aziendale e di tutela dei lavoratori si confermano elementi portanti della cultura d'impresa. Infine, i risultati medi nell'area della Governance evidenziano margini di miglioramento più ampi. Questa dimensione si configura come la più complessa da presidiare, in particolare per le realtà di minori dimensioni che, a differenza delle grandi imprese, faticano a formalizzare ruoli, comitati interni o codici di condotta dedicati.

Nel complesso, questi risultati mostrano che, sebbene le imprese stiano progressivamente inserendo la sostenibilità nelle proprie agende in risposta alle pressioni degli stakeholder e del mercato, la vera sfida dei prossimi anni risiede nella capacità di strutturare e misurare in modo formale ed equilibrato tutti e tre i pilastri, superando l'approccio storicamente sbilanciato sulle sole pratiche ambientali a favore di una governance più solida e consapevole.

Figura 7.1 - Punteggi ESG medi per area



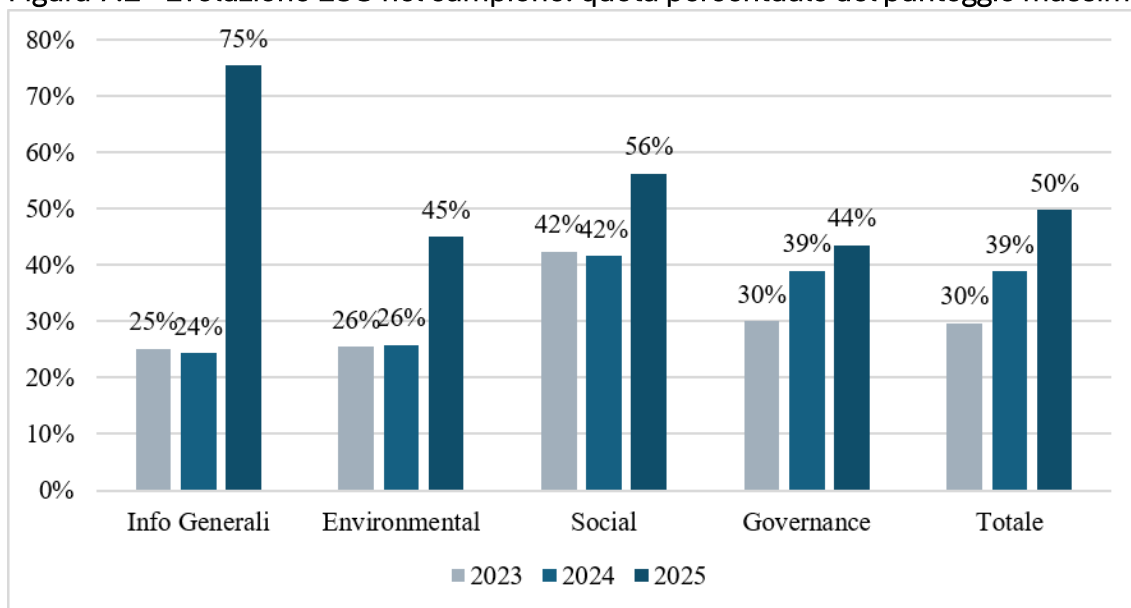
Fonte: Elaborazione su dati di questionario

L'analisi dei punteggi percentuali medi rispetto al massimo teorico raggiungibile mette in luce l'evoluzione nel percorso di maturazione ESG delle imprese del campione. Se nel biennio 2023-2024 il profilo complessivo appariva sostanzialmente stabile ed

ancorato a performance modeste, con un punteggio totale che si muoveva dal trenta al trentanove percento, il 2025 segna una netta inversione di tendenza e un salto di qualità strutturale, portando l'indice complessivo a raggiungere la soglia del cinquanta percento. Questo balzo in avanti non è tuttavia omogeneo, ma riflette profonde ricompense e riasseti strategici all'interno dei singoli pilastri analizzati.

La trasformazione più dirompente si registra nell'area delle Informazioni Generali. Dopo un biennio di stasi in cui il punteggio oscillava attorno al venticinque percento, nel 2025 si assiste a una vera e propria impennata che proietta l'area al settantacinque percento del massimo teorico. Tale evidenza dimostra come le imprese abbiano finalizzato uno sforzo massiccio nella strutturazione e nella qualità della rendicontazione di base, recependo l'importanza strategica di comunicare i propri fondamentali di sostenibilità in modo completo e trasparente. Parallelamente, anche il pilastro Ambientale esce da una fase di sostanziale immobilismo, ferma al ventisei percento sia nel 2023 che nel 2024, per toccare il quarantacinque percento nel 2025. Questo incremento attesta una transizione ecologica che passa da una logica puramente passiva a una fase operativa e concreta, trainata da investimenti tangibili nell'efficienza energetica e nella riduzione degli impatti produttivi.

Figura 7.2 - Evoluzione ESG nel campione: quota percentuale del punteggio massimo



Fonte: Elaborazione su dati di questionario

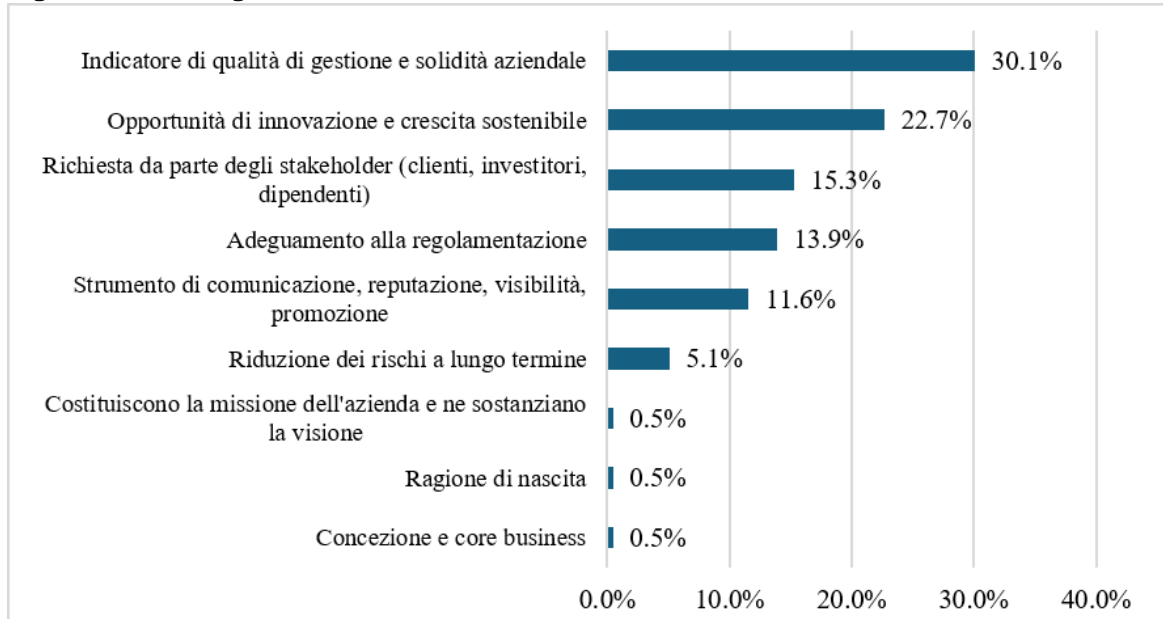
La dimensione Sociale si conferma storicamente l'area presidiata con maggiore solidità dal tessuto imprenditoriale. Già attestata su un ottimo quarantadue per cento nel biennio precedente, nel 2025 fa registrare un ulteriore e significativo progresso, posizionandosi al cinquantasei per cento. Questo andamento consolida il ruolo centrale del welfare aziendale e della tutela del capitale umano come tratti identitari e nativi delle imprese del territorio. Una dinamica di crescita costante ed estremamente interessante caratterizza infine il pilastro della Governance, che incrementa progressivamente la propria quota passando dal trenta per cento del 2023, al trentanove per cento del 2024, fino a raggiungere il quarantaquattro per cento nel 2025. Sebbene quest'area rimanga la più complessa da governare e presenti ancora i margini di crescita più ampi, la traiettoria triennale dimostra una progressiva presa di coscienza del management sull'importanza di strutturare la catena di comando in ottica sostenibile.

In sintesi, i dati del triennio evidenziano un passaggio cruciale per il sistema economico esaminato. Si è passati da una prima fase di timido approccio e conformità parziale a un 2025 caratterizzato da una spinta generalizzata verso l'integrazione dei criteri ESG.

I MOTIVI DELL'ADOZIONE DELLE PRATICHE ESG E I BENEFICI

L'analisi della razionalità strategica che spinge le aziende verso la sostenibilità mette in luce una transizione profonda rispetto al passato: l'adozione dei criteri ESG non è più vissuta come un mero obbligo burocratico, ma come una leva di valore. Tra i fattori trainanti, il principale è la consapevolezza che l'ESG sia un indicatore cruciale della qualità di gestione e della solidità aziendale, motivazione indicata da oltre il 30% del campione. Seguono l'opportunità di generare innovazione e crescita sostenibile, scelta da quasi il 23% delle imprese, e la spinta derivante dalle richieste dirette degli stakeholder, come clienti, investitori e dipendenti, che si attesta al 15,3%. Solo in via subordinata l'integrazione risponde all'adeguamento normativo o a scopi puramente promozionali e comunicativi, segno che le imprese stanno assimilando questi criteri nei loro processi decisionali di lungo termine.

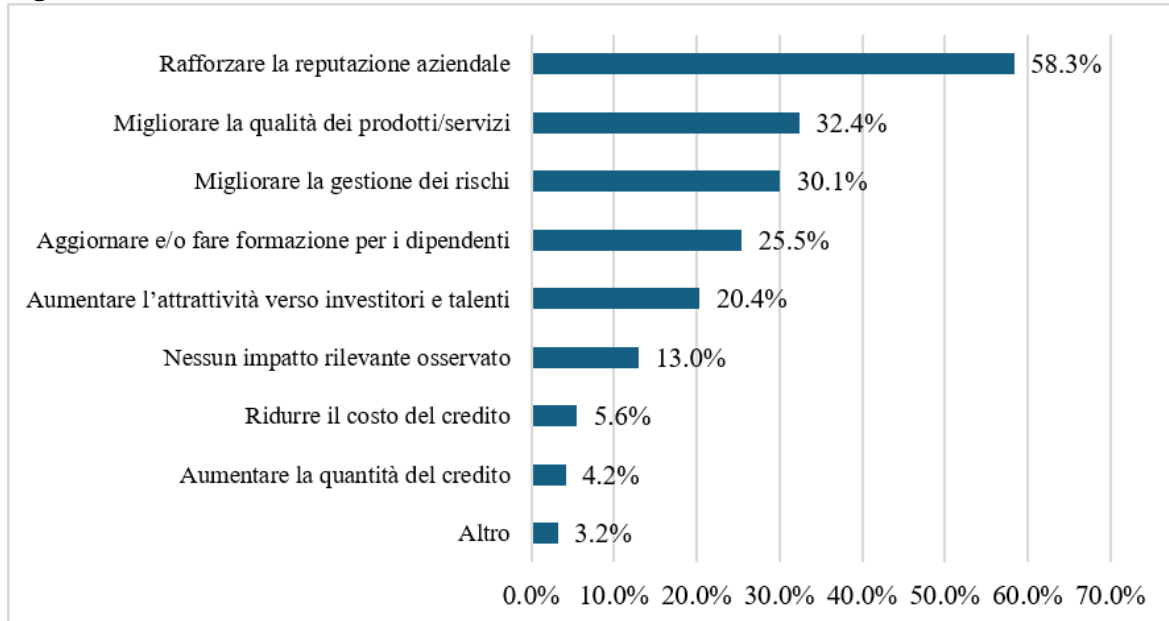
Figura 7.3 - Le ragioni dell'adozione dei criteri ESG



Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Sul fronte dei benefici concreti riscontrati sul campo, i risultati mostrano un impatto fortemente orientato al valore intangibile e organizzativo. Il consolidamento della reputazione aziendale si posiziona nettamente al primo posto, indicato dal 58% delle imprese, confermando come il mercato riconosca e premi i comportamenti responsabili. Molto significativi sono anche i ritorni legati al miglioramento della qualità dei prodotti e servizi, segnalato dal 32% del campione, e all'ottimizzazione nella gestione dei rischi, che tocca il 30%. La sostenibilità incide inoltre positivamente sulle risorse umane, stimolando la formazione interna dei dipendenti e aumentando l'attrattiva del brand verso nuovi talenti e investitori. Appare invece ancora marginale, sebbene presente, l'impatto diretto sulle dinamiche finanziarie legate al costo e alla quantità del credito erogato. Nel complesso, l'evidenza dimostra che i fattori trainanti e i benefici percepiti convergono verso una visione matura, in cui la sostenibilità si traduce in una migliore efficienza operativa e in un forte vantaggio competitivo sul mercato.

Figura 7.4 – I benefici derivanti dall'adozione dei criteri ESG



Fonte: Elaborazione su dati di questionario

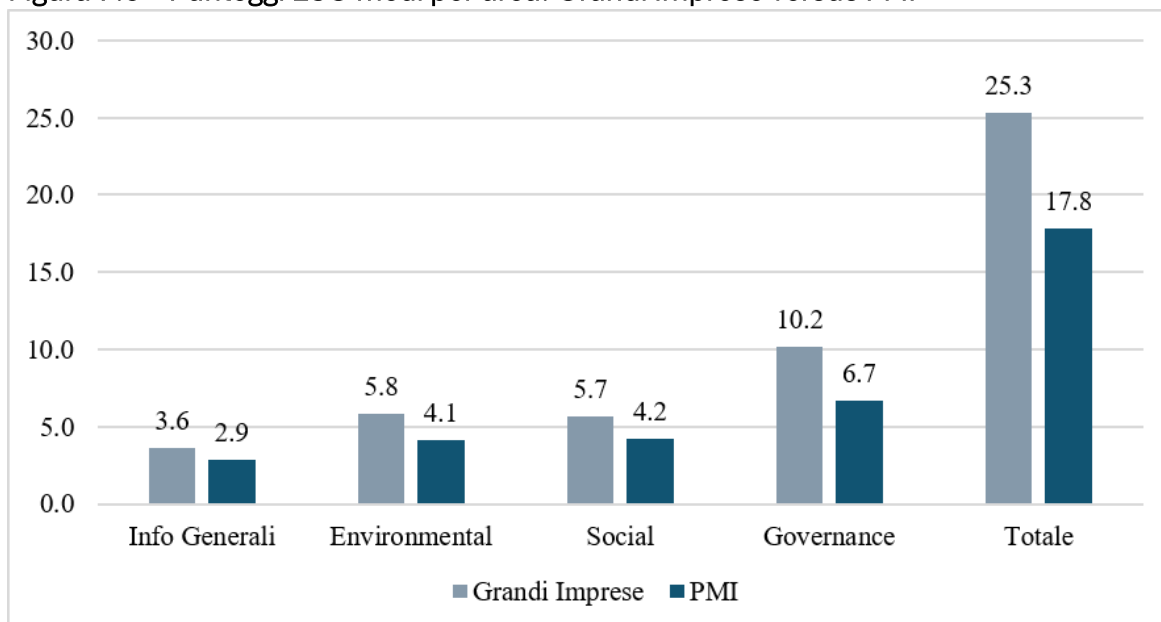
IL DIVARIO DIMENSIONALE: GRANDI IMPRESE E PMI A CONFRONTO

L'analisi dei punteggi medi per area mette in luce un netto divario strutturale tra le grandi aziende e le piccole e medie imprese (PMI), con le prime che registrano un vantaggio in ogni singola dimensione, riflettendo una maggiore maturità e disponibilità di risorse. Il punteggio totale evidenzia chiaramente questa distanza, posizionando le grandi imprese a una media di 25,3 punti complessivi a fronte di 17,8 ottenuti dalle PMI.

Se si scompone il dato nelle singole aree, le differenze più marcate si concentrano proprio laddove i carichi organizzativi e di rendicontazione sono più complessi. Sui pilastri Ambientale (5,8 per le grandi contro 4,1 per le PMI) e Sociale (5,7 per le grandi contro 4,2 per le PMI), il distacco rimane costante, segnalando come le PMI tendano ad affrontare le dinamiche ecologiche e di welfare in modo più frammentato, reattivo o meno consapevole. La disparità più profonda emerge nell'area della Governance, dove le grandi realtà raggiungono un punteggio medio di 10,2 contro il 6,7 delle PMI. Questo dato conferma che le aziende minori, da un lato, hanno sicuramente strutture organizzative semplificate e, dall'altro, faticano a formalizzare

processi gestionali, comitati interni e catene di responsabilità strategica.

Figura 7.5 – Punteggi ESG medi per area: Grandi Imprese versus PMI

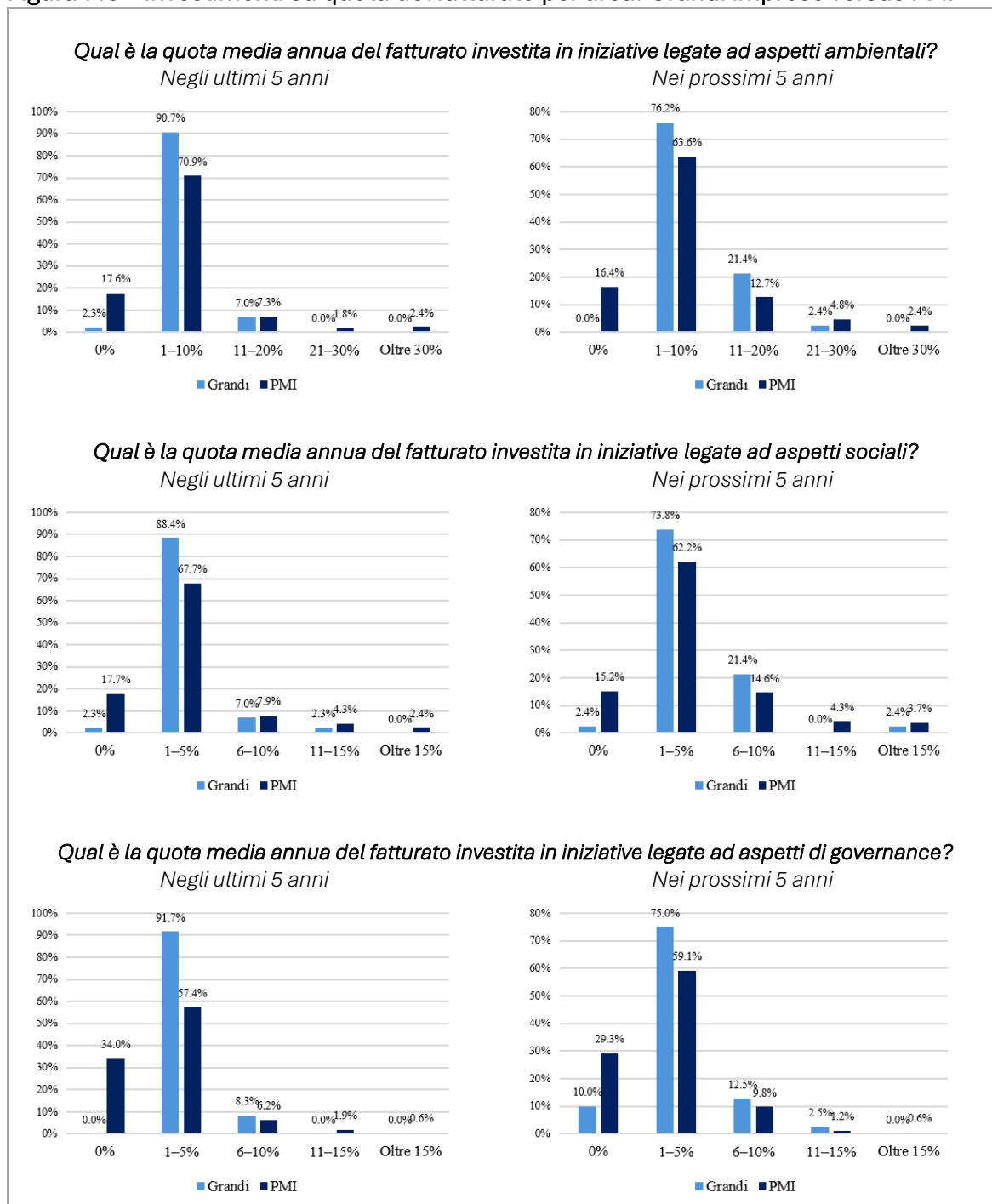


Fonte: Elaborazione su dati di questionario

L'analisi della quota di fatturato investita nei tre pilastri della sostenibilità rivela non solo quanta risorsa economica sia effettivamente stanziata, ma anche la differente postura strategica tra grandi imprese e le PMI.

Il pilastro Ambientale si conferma l'ambito a maggiore trazione economica e a più alta densità di investimento per entrambe le classi dimensionali. Tra le grandi imprese, la quasi totalità del campione destina quote di fatturato a questa dimensione, con una forte concentrazione nella fascia tra l'1% e il 10% e una quota significativa che si spinge oltre, fino al 20%. Nelle PMI si osserva una ripartizione simile per le classi di investimento intermedie, ma emerge un primo segnale di polarizzazione strutturale: se da un lato oltre il 17% delle aziende minori azzerava completamente gli investimenti ecologici, dall'altro una piccola e dinamica nicchia di PMI esprime picchi di spesa notevoli, superando il 20% o addirittura il 30% del proprio fatturato. Questa evidenza suggerisce che, mentre per la grande impresa l'investimento ambientale è una pratica standardizzata e capillarmente distribuita, nelle PMI risponde ancora a logiche o di totale assenza o di forte specializzazione green.

Figura 7.6 – Investimenti su quota del fatturato per area: Grandi imprese versus PMI



Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Sul fronte del pilastro Sociale, l'allocazione finanziaria segue una distribuzione leggermente più contratta nelle percentuali di fatturato, pur mantenendo tassi di attivazione molto elevati. La stragrande

maggioranza delle grandi realtà concentra i propri sforzi economici nella seconda fascia, tra l'1% e il 5%, con una quota rilevante che tocca stabilmente il 10%. Il tessuto delle PMI si muove lungo le medesime classi di intensità, ma sconta ancora una volta un tasso di inattività finanziaria vicino al 18%. La spesa sociale sul territorio, storicamente legata a iniziative di welfare e tutela del personale, si configura quindi come una pratica consolidata per chi decide di investire, ma sconta la persistenza di una fascia marginale di aziende minori, escluse da questi flussi di spesa.

Per quanto concerne infine gli investimenti destinati alla Governance, questo pilastro si rivela l'area finanziariamente più debole e compressa. Nelle PMI la quota di aziende che scelgono di non allocare alcuna risorsa economica si attesta attorno al 30%. Anche quando l'investimento si attiva, esso rimane quasi esclusivamente confinato entro la soglia minima dell'1-5%, azzerandosi quasi del tutto nelle fasce superiori. Lo scenario non risparmia le grandi imprese che, pur riducendo la quota di inattività finanziaria rispetto alle PMI, polarizzano la quasi totalità dei propri budget gestionali nella fascia minima.

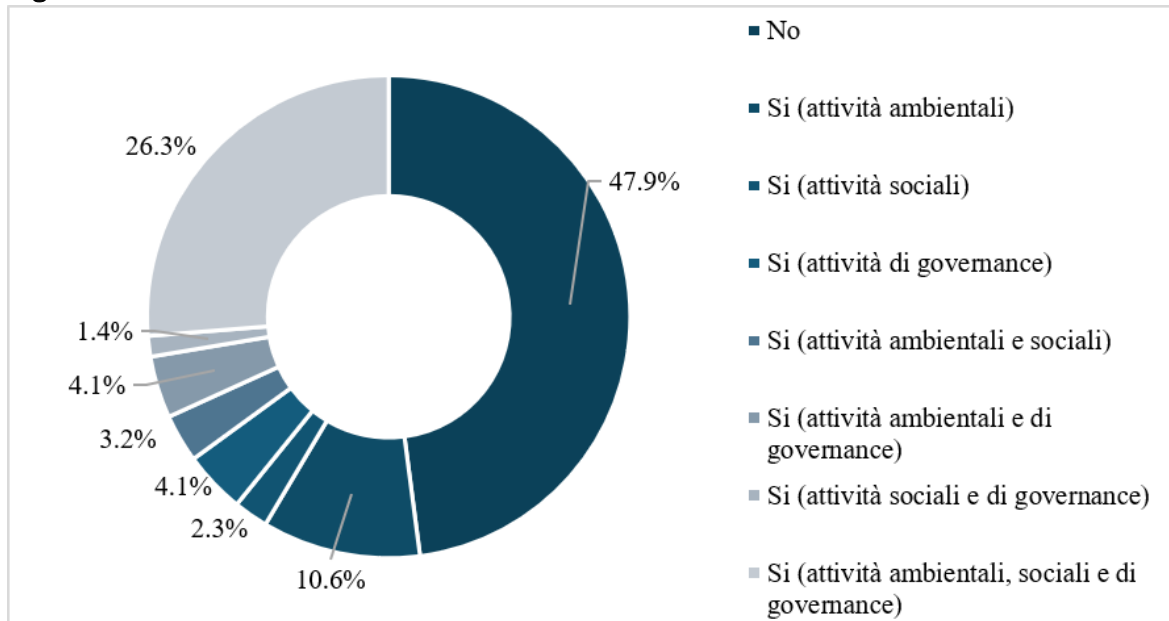
IL FATTORE UMANO E L'ORGANIZZAZIONE PER LE ESG

L'analisi dell'architettura organizzativa e delle figure professionali dedicate alla sostenibilità rivela come le aziende stiano affrontando l'integrazione operativa dei criteri ESG, partendo innanzitutto dalla scelta fondamentale di istituire o meno un ruolo ufficiale di presidio. Su questo fronte, i dati mostrano che quasi la metà delle imprese del campione, pari al 47,9%, dichiara l'assenza totale di una posizione formale strutturata per seguire questi temi. Si tratta di un'evidenza emblematica di come, specialmente nel tessuto delle PMI, la sostenibilità venga ancora gestita in modo diffuso, destrutturato o delegato a figure trasversali senza un esplicito incarico ufficiale.

Tuttavia, tra le aziende che scelgono la via della formalizzazione, un dato particolarmente positivo evidenzia come il 26,3% delle imprese ha già istituito una figura di presidio totale, responsabile contemporaneamente di tutte e tre le dimensioni ambientali, sociali e di governance. I presidi parziali o focalizzati su un unico pilastro risultano decisamente più frammentati, registrando una leggera prevalenza per le posizioni dedicate in modo esclusivo alla dimensione ambientale (10,6%), storicamente la prima a ricevere investimenti e

attenzione operativa, seguita dalle posizioni incentrate sulla sola governance (4,1%) o sulla dimensione sociale (2,3%).

Figura 7.7 – Posizioni formalizzate in azienda nell'ambito ESG

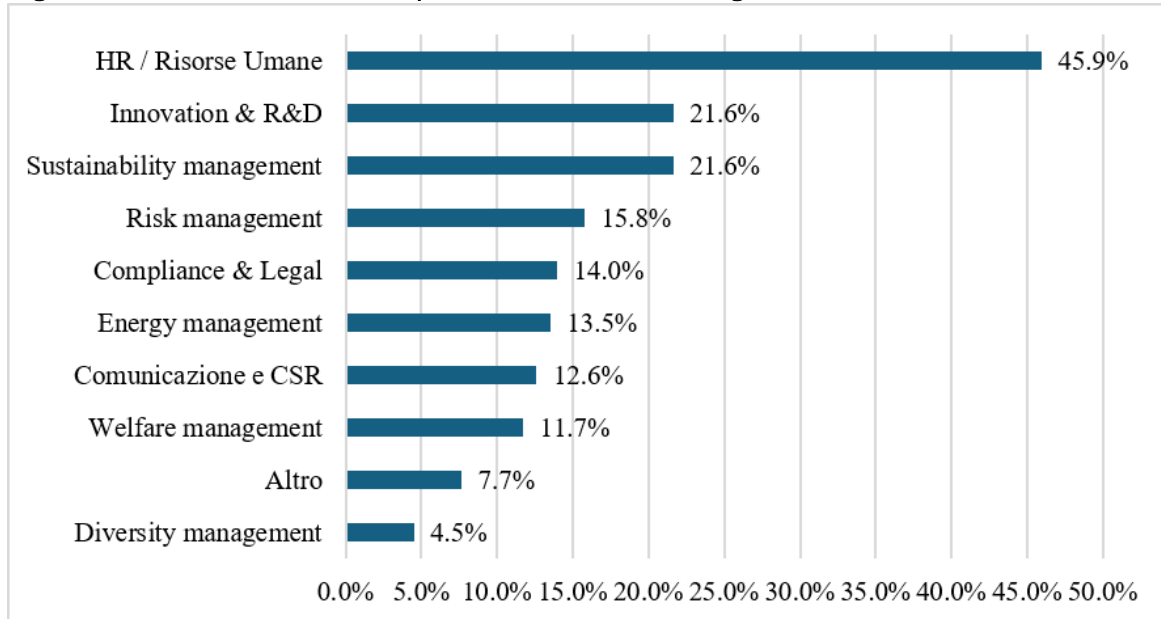


Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Scendendo nel dettaglio di chi siano queste figure e di quali siano i dipartimenti aziendali chiamati a presidiare operativamente tali ambiti, emerge la netta centralità della funzione HR e delle Risorse Umane, presente in quasi il 46% delle strutture organizzative che si occupano di sostenibilità. Questa forte concentrazione dimostra come, nella prassi quotidiana delle imprese, l'ESG rimanga profondamente ancorato alla gestione del capitale umano, ai programmi di welfare interno e alle dinamiche di benessere sul posto di lavoro.

Subito dopo il comparto legato alle Risorse Umane, un ruolo di primo piano è affidato *ex aequo* alle funzioni di Innovation & Research and Development e al Sustainability management vero e proprio, entrambi riscontrati nel 21,6% dei casi; un dato che evidenzia il legame strategico tra la transizione sostenibile, l'innovazione tecnologica e la progressiva nascita di competenze specialistiche dedicate. Il resto del presidio organizzativo si parcellizza poi tra aree aziendali tradizionali e consolidate, come il Risk management (15,8%), la Compliance e l'area legale (14,0%) e l'efficientamento energetico o Energy management (13,5%). Rimangono invece ancora decisamente marginali e confinate a poche realtà le funzioni verticali ultra-specifiche, quali il Welfare management (11,7%) o il Diversity management (4,5%).

Figura 7.8 – Funzioni aziendali presenti in azienda a seguito dell'adozione ESG



Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Nel complesso, lo scenario descrive una fase di transizione culturale in cui il "fattore umano" dell'ESG sta progressivamente evolvendo da un impegno prevalentemente legato alle risorse umane e a adempimenti operativi verso una figura manageriale integrata e trasversale, sebbene la mancanza di ruoli formali in quasi un'azienda su due rappresenti ancora la principale barriera alla piena maturità gestionale.

LA SOSTENIBILITÀ INCONSAPEVOLE: IL POTENZIALE PRESENTE MA INVISIBILE

L'analisi focalizzata sulle aziende che dichiarano esplicitamente di non adottare criteri ESG fa emergere, prima di tutto, una netta demarcazione di tipo dimensionale. Il fenomeno del "non utilizzo" dichiarato non riguarda in modo uniforme il tessuto produttivo, ma è quasi interamente polarizzato sulle realtà di minori dimensioni: il 97% delle aziende che affermano di non implementare strategie di sostenibilità è costituito da Piccole e Medie Imprese (PMI), a fronte di un esiguo 3% rappresentato dalle grandi imprese. Questo dato iniziale suggerisce che la formalizzazione e la consapevolezza dei parametri ESG rimangono, nell'immaginario collettivo e nelle pratiche operative, un retaggio o una competenza tipica delle organizzazioni più grandi e strutturate.

Per comprendere le ragioni di questa chiusura dichiarata da parte del mondo delle PMI, la ricerca indaga i principali ostacoli percepiti

dalle imprese. Tra i fattori frenanti che emergono con maggiore incidenza si posizionano:

- Assenza di obblighi normativi: La mancanza di un quadro legislativo stringente o cogente per le aziende minori riduce drasticamente la percezione di urgenza, spingendo il management a procrastinare l'adozione delle metriche.
- Mancanza di competenze interne: Le imprese faticano a individuare, formare o inserire nel proprio organico figure professionali dotate delle competenze verticali necessarie a pianificare e implementare strategie ESG strutturate.
- Mancanza di rilevanza percepita per il settore: Esiste una diffusa e radicata convinzione errata secondo cui le tematiche ESG non siano applicabili o non generino alcun vantaggio competitivo concreto all'interno del proprio specifico settore merceologico.
- Scarsa consapevolezza ed interesse sul tema: Una conoscenza limitata dei benefici di medio-lungo termine legati alla transizione sostenibile ne frena l'integrazione nei piani strategici aziendali.

Il nucleo più sorprendente della sezione emerge quando l'indagine scava al di sotto delle dichiarazioni formali e analizza i comportamenti reali delle medesime imprese "scettiche" o "non adottanti". Sebbene formalmente dichiarino di non seguire criteri ESG, una quota rilevante di queste aziende mette quotidianamente in atto pratiche virtuose. Le quattro principali azioni riscontrate sul campo si distribuiscono in modo trasversale sulle diverse dimensioni della sostenibilità: (1) Sostenibilità Ambientale (E): Attività consolidate come la raccolta differenziata, la riduzione degli impatti ecologici e l'avvio di iniziative green. (2) Welfare Aziendale (S): L'implementazione di programmi concreti di supporto e tutela dei propri dipendenti e del capitale umano. (3) Rappresentanza Femminile (G/S): Una presenza rilevante di figure femminili all'interno dei consigli di amministrazione e nei ruoli di responsabilità e leadership strategica. (4) Trasparenza Relazionale (G): Una condotta comunicativa e commerciale trasparente, chiara e onesta nei confronti di clienti, fornitori e portatori di interessi. Se si osserva la distribuzione complessiva delle iniziative nascoste per macroarea, emerge che le pratiche ecologiche e ambientali (38%) e quelle legate al capitale umano e al sociale (35%) trainano questo attivismo sotterraneo, seguite da una discreta presenza di pratiche etiche e di governance (27%).

I dati quantitativi sul numero di iniziative mettono definitivamente in chiaro il cosiddetto "paradosso della sostenibilità inconsapevole". Solo il 13% del campione che dichiara di non adottare criteri ESG non

compie, in realtà, alcuna azione concreta (pari ad appena 14 imprese sull'intero campione totale). Al contrario, la stragrande maggioranza realizza almeno una o due azioni coerenti con i principi di sostenibilità, e ben il 59% di esse dichiara e implementa stabilmente almeno 3 o più iniziative allineate ai framework ESG, pur senza averne alcuna consapevolezza esplicita o formalizzazione strategica. Questo scenario dimostra che per il tessuto produttivo esaminato (in particolare per le PMI) la vera sfida non consiste nell'iniziare un percorso da zero o nell'affrontare radicali investimenti strutturali ex-novo. Il potenziale e le buone pratiche esistono già e costituiscono un vero e proprio patrimonio latente ; il passaggio cruciale, puramente culturale e manageriale, risiede nel dare metodo, nel misurare attraverso KPI e nel rendere visibile e governabile ciò che l'impresa sta, di fatto, già facendo.

ALCUNE CONCLUSIONI

L'evoluzione del contesto competitivo globale spinge in modo irreversibile le imprese a ricercare nella sostenibilità un fattore strutturale di competitività e resilienza. L'indagine condotta sul tessuto produttivo delle Marche e dell'Abruzzo restituisce la fotografia di un sistema economico in piena transizione, dove i criteri ESG hanno ormai superato nel 2025 la dimensione del mero adempimento burocratico per essere integrati nelle strategie di sviluppo di lungo termine. La spinta generalizzata registrata nell'ultimo anno trova riscontro sia nella crescita degli score di performance complessivi, sia nella chiara consapevolezza del management che individua nei fattori di sostenibilità un indicatore primario della qualità gestionale e della solidità aziendale. I benefici tangibili sul fronte del consolidamento della reputazione, del miglioramento qualitativo di prodotti e servizi e dell'ottimizzazione dei profili di rischio confermano la bontà di questo percorso evolutivo.

Tuttavia, i risultati mettono in luce importanti asimmetrie interne che ridefiniscono le priorità per il futuro, a partire dal profondo divario dimensionale tra grandi aziende e piccole e medie imprese. Se per le realtà di maggiori dimensioni l'ESG costituisce una leva nativa sorretta da competenze dedicate e capacità di misurazione, le PMI faticano ancora a formalizzare le proprie politiche strategiche. Questo limite si traduce in una evidente gerarchia finanziaria e organizzativa, in cui i budget aziendali e i presidi manageriali si concentrano prevalentemente sugli investimenti ecologici del pilastro ambientale e sui programmi tradizionali legati alle risorse umane, lasciando

l'architettura della governance e i relativi sistemi di controllo strategico in una posizione di forte retroguardia economica.

Il nucleo più innovativo dell'indagine risiede però nel paradosso della sostenibilità inconsapevole. L'evidenza empirica dimostra che la stragrande maggioranza delle imprese che dichiarano formalmente di non adottare i criteri ESG attua in realtà innumerevoli condotte virtuose in ambito ambientale, sociale e di trasparenza relazionale, arrivando in oltre la metà dei casi a implementare stabilmente tre o più iniziative coerenti con i tre pilastri ESG. Questo immenso patrimonio latente e invisibile rivela che per il tessuto imprenditoriale la vera sfida non consiste nel dover ripartire da zero o nel sostenere insostenibili costi di attivazione, bensì nel superare le barriere culturali e la carenza di competenze interne che oggi impediscono di formalizzare queste pratiche.

In un'ottica strategica e di politica industriale, l'obiettivo prioritario per i prossimi anni deve dunque essere quello di fornire metodo a ciò che già esiste sul territorio, dotando le imprese degli strumenti necessari per misurare e governare i propri impatti attraverso KPI strutturati. Trasformare la sostenibilità da costo percepito a leva competitiva consapevole permetterà non solo di soddisfare le crescenti aspettative del mercato e della supply chain, ma anche di facilitare l'accesso al capitale finanziario. Soltanto attraverso una visione sistemica, capace di far emergere il potenziale invisibile e di riequilibrare il peso della governance rispetto agli altri pilastri, sarà possibile accompagnare il sistema produttivo verso un'economia realmente resiliente, prospera e pronta a competere sui mercati globali.

L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE E L'INNOVAZIONE DEI MODELLI DI BUSINESS

Negli ultimi anni l'intelligenza artificiale (spesso intesa con l'acronimo AI in inglese) si è affermata come una leva concreta per la trasformazione e l'innovazione delle imprese. Il mercato italiano dell'AI nel 2025 ha raggiunto un valore di 1,8 miliardi di euro, in crescita del 50% rispetto al 2024. Inoltre, nel medesimo anno, il 16,4% delle imprese italiane con più di 9 addetti ha utilizzato almeno una tecnologia di AI, una quota più che raddoppiata rispetto all'8,2% del 2024, ma ancora attestata a 3,6 punti percentuali sotto la media europea. La diffusione di tali tecnologie resta però disomogenea e il divario è legato soprattutto ad un fattore dimensionale: il 71,0% delle grandi imprese italiane ha avviato almeno un progetto di AI, contro appena l'8,0% delle PMI. Inoltre, il 76,0% delle piccole e medie realtà nazionali non ha investito in materia né prevede di farlo nel breve termine.

Le evidenze indicano tuttavia che la sola adozione tecnologica non basta a generare valore: conta fundamentalmente la capacità di tradurre l'AI in trasformazione organizzativa, modificando il modello di business stesso.

La nostra indagine ha avuto l'obiettivo di identificare le imprese che hanno investito in AI e di misurare come tale investimento influisca sull'innovazione del Business Model (BMI). L'analisi empirica è stata condotta attraverso una survey realizzata tra la fine del 2024 e i primi mesi del 2025, somministrata a un ampio campione di 4.767 imprese italiane. I questionari sono stati compilati da imprenditori, amministratori e manager con responsabilità dirette nelle scelte strategiche e organizzative delle rispettive strutture.

Il questionario è stato articolato in due sezioni principali. La prima sezione è dedicata all'AI e rileva gli investimenti effettuati, le modalità di adozione della tecnologia e lo sviluppo di competenze interne. La seconda sezione analizza invece i processi di BMI, con riferimento all'introduzione di nuovi prodotti, processi e servizi nonché ai cambiamenti strategici di matrice strutturale.

Al fine di ottenere un quadro completo sullo stato dell'arte per le imprese italiane, i risultati della survey sono stati successivamente integrati con i dati economico-finanziari provenienti dalla banca dati AIDA di Moody's Analytics. Come risultato delle rigorose procedure di data cleaning, il campione finale è composto da circa 2.365 imprese.

Le imprese familiari rappresentano circa il 75% del campione complessivo e, all'interno di questo gruppo, circa la metà appartiene alla categoria delle PMI.

GLI IMPRENDITORI PIONIERI NELL'ADOZIONE DI AI

L'adozione dell'AI all'interno del sistema produttivo italiano è un fenomeno relativamente recente (avviato, nella sua configurazione di massa, con il rilascio dell'AI generativa a cavallo tra il 2021 e il 2022). Tuttavia, una quota limitata di imprese ha investito in AI già prima della forte accelerazione post-2021.

Sul totale delle imprese rispondenti, il 7,0% dichiara di aver adottato sistemi o applicativi di intelligenza artificiale prima del 2022. Si tratta di una quota contenuta, pari a 202 imprese, che evidenzia come l'adozione anticipata dell'AI sia stata inizialmente circoscritta a una ristretta fascia di aziende particolarmente orientate all'innovazione tecnologica di frontiera. Un ulteriore 27,4% delle imprese ha invece introdotto soluzioni di AI dopo il 2022, mentre circa due terzi del campione non risulta ancora aver adottato tali tecnologie.

Concentrandoci sul fattore dimensionale mostrato in Tabella 1, l'adozione precoce dell'AI è risultata favorita soprattutto dalla disponibilità di maggiori risorse organizzative, finanziarie e manageriali. Le imprese di media dimensione rappresentano infatti il segmento più dinamico: il 13,7% delle aziende appartenenti a questa categoria aveva già introdotto applicazioni di AI prima del 2022, una quota più che doppia rispetto a quella osservata tra le piccole imprese (6,4%) e superiore anche a quella delle grandi imprese (6,8%).

Tabella 8.1 - Percentuale di imprese attive in AI: ripartizione per dimensione di impresa

Dimensione di impresa	% Tot. Imprese AI	% Tot. Imprese AI dopo 2022	% Tot Imprese AI prima 2022
Large	34.7%	27.9%	6.8%
Medium	47.2%	33.5%	13.7%
Small	33.0%	26.6%	6.4%

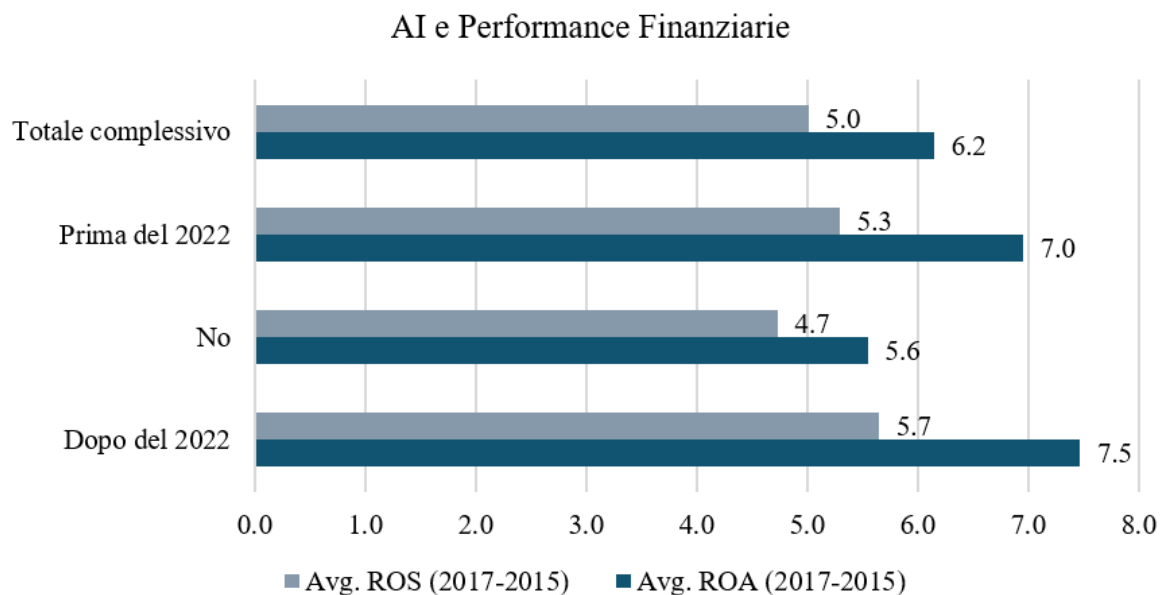
Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Le medie imprese si confermano quindi il gruppo più predisposto ad investire nuove tecnologie in una fase iniziale del loro sviluppo. Tali aziende dispongono generalmente di una struttura organizzativa sufficientemente articolata per sostenere investimenti innovativi, pur mantenendo la flessibilità decisionale tipica delle realtà imprenditoriali

meno complesse rispetto alle competitor più grandi. Queste ultime mostrano anch'esse una significativa propensione all'adozione dell'AI, ma il loro vantaggio rispetto alle piccole imprese appare meno marcato quando si considera esclusivamente l'adozione avvenuta prima del 2022.

Sotto il profilo finanziario, la Figura 1 mostra come le imprese che hanno adottato l'intelligenza artificiale, sia prima sia dopo il 2022, siano caratterizzate da un andamento economico migliore rispetto a quello mostrato dalle imprese non attive in questa tecnologia. Le imprese pioniere registrano una redditività del capitale (ROA) pari al 7,0%, contro il 5,6% delle imprese che non utilizzano AI. Analogamente, il margine operativo sulle vendite (ROS) raggiunge il 5,3%, rispetto al 4,7% delle imprese non adottanti. Pur con differenze sfumate rispetto alle imprese che hanno adottato l'AI in anni più recenti, i dati suggeriscono che l'adozione anticipata denoti nelle imprese una maggiore solidità economica e una migliore capacità di generare reddito.

Figura 8.1 - AI e performance finanziarie: pre e post 2022



Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Osservando la distribuzione settoriale in Figura 2, l'adozione anticipata dell'AI interessa prevalentemente comparti caratterizzati da una maggiore intensità tecnologica e da una più elevata propensione all'innovazione.

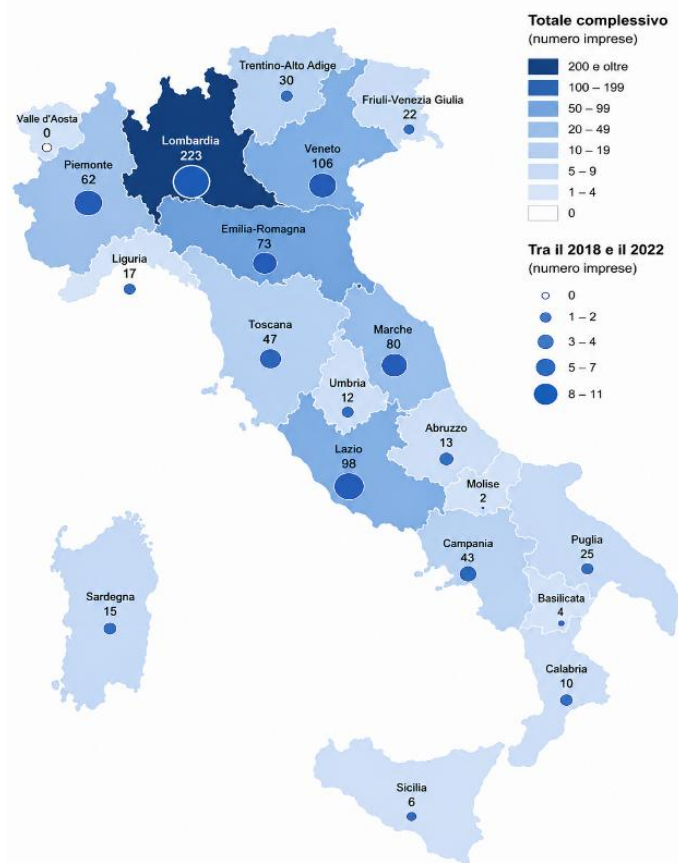
Figura 8.2 - Attivazione investimenti in AI suddivisi per settore NACE: pre e post 2022.

Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Infatti, le quote più elevate di imprese pioniere si osservano nella fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e preparati farmaceutici (ATECO 21), dove quasi un'impresa su cinque ha adottato l'AI prima del 2022. Valori particolarmente elevati si registrano anche nella fabbricazione di computer, prodotti di elettronica e ottica (ATECO 26), nella fabbricazione di apparecchiature elettriche (ATECO 27) e nella fabbricazione di macchinari e apparecchiature (ATECO 28). Una presenza significativa emerge inoltre nei comparti della metallurgia (ATECO 24), della fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche (ATECO 22) e della fabbricazione di mobili (ATECO 31). In questi settori l'intelligenza artificiale trova applicazione soprattutto nei processi produttivi, nella manutenzione predittiva, nell'automazione industriale e nell'ottimizzazione della supply chain. Al contrario, la diffusione dell'AI risulta ancora limitata nei comparti tradizionali a minore contenuto tecnologico.

Infine, la Figura 3 mostra come i pionieri dell'AI risultino fortemente concentrati nelle aree economicamente più sviluppate del Paese. La Lombardia rappresenta la regione con il maggior numero di imprese adottanti prima del 2022, seguita Lazio, Toscana, Veneto ed Emilia-Romagna. Queste cinque regioni concentrano oltre la metà dei pionieri individuati nel campione e coincidono con i principali poli nazionali dell'innovazione, della manifattura avanzata e dei servizi ad alta intensità tecnologica. Ciò suggerisce che la presenza di ecosistemi innovativi più maturi, università, centri di ricerca e una maggiore disponibilità di competenze digitali potrebbero aver incentivato l'adozione anticipata dell'AI.

Figura 8.3 - Distribuzione regionale delle imprese con investimenti in AI e dei “pionieri dell’ AI”



Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Le Marche contano 80 imprese attive nell'AI, di cui 10 pioniere. Pur trattandosi di un numero contenuto in termini assoluti, il dato conferma la presenza anche nel sistema produttivo regionale di realtà

imprenditoriali capaci di intercettare precocemente le opportunità offerte dalle nuove tecnologie digitali.

AI E BUSINESS MODEL INNOVATION

Se da un lato l'adozione dell'AI richiede sforzi e cambiamenti da parte delle imprese, dall'altro essa non si traduce automaticamente in una trasformazione del modello di business. Solo una parte delle imprese che investono in AI riesca a integrare la tecnologia all'interno di un più ampio percorso di cambiamento organizzativo e strategico.

Un risultato particolarmente significativo riguarda la quota di imprese che adottano l'intelligenza artificiale senza accompagnarla con una revisione del modello di business (Tabella 2 - Panel A). Considerando congiuntamente le imprese che hanno adottato l'AI prima e dopo il 2022, il 35,1% delle aziende che hanno investito in sistemi o applicativi di intelligenza artificiale dichiara di aver modificato in modo significativo il proprio modello di business. Il restante 64,9% delle imprese, pur investendo in AI, dichiara di non aver introdotto cambiamenti strutturali nella propria configurazione di valore. In altre parole, la diffusione della tecnologia procede molto più rapidamente della trasformazione organizzativa.

Tabella 8.2 - Eterogeneità nell'investimento in AI: pre, post 2022

Panel A - Investe/ha investito in sistemi o applicativi AI	
<i>Ha modificato il modello di business in maniera significativa</i>	
No	576
Tra il 2018 e il 2022	61
Dopo il 2022	251
Totale complessivo	888
Panel B - Ha inserito AI nella propria strategia aziendale	
<i>Ha modificato il modello di business in maniera significativa</i>	
No	613
Tra il 2018 e il 2022	72
Dopo il 2022	277
Totale complessivo	962
Panel C - Ha sviluppato in autonomia la propria AI	
<i>Ha modificato il modello di business in maniera significativa</i>	
No	188
Tra il 2018 e il 2022	27
Dopo il 2022	101
Totale complessivo	316

Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Questa propensione al cambiamento sale al 36,3% tra le imprese che hanno inserito l'AI formalmente nella propria strategia aziendale, e raggiunge il 40,5% tra quelle che hanno sviluppato autonomamente le proprie soluzioni di intelligenza artificiale. Questi risultati suggeriscono che la capacità di tradurre l'innovazione tecnologica in innovazione del modello di business dipende non soltanto dall'utilizzo dell'AI, ma soprattutto dalla volontà di integrare la tecnologia all'interno dei processi decisionali e dalle competenze aziendali. Questo fenomeno indica inoltre l'esistenza di un ampio gruppo di imprese che adottano strumenti di intelligenza artificiale per rispondere alle pressioni competitive o per inseguire le tendenze del mercato, ma che non modificano in maniera sostanziale la propria strategia interna, la proposta di valore o il modo in cui generano ricavi.

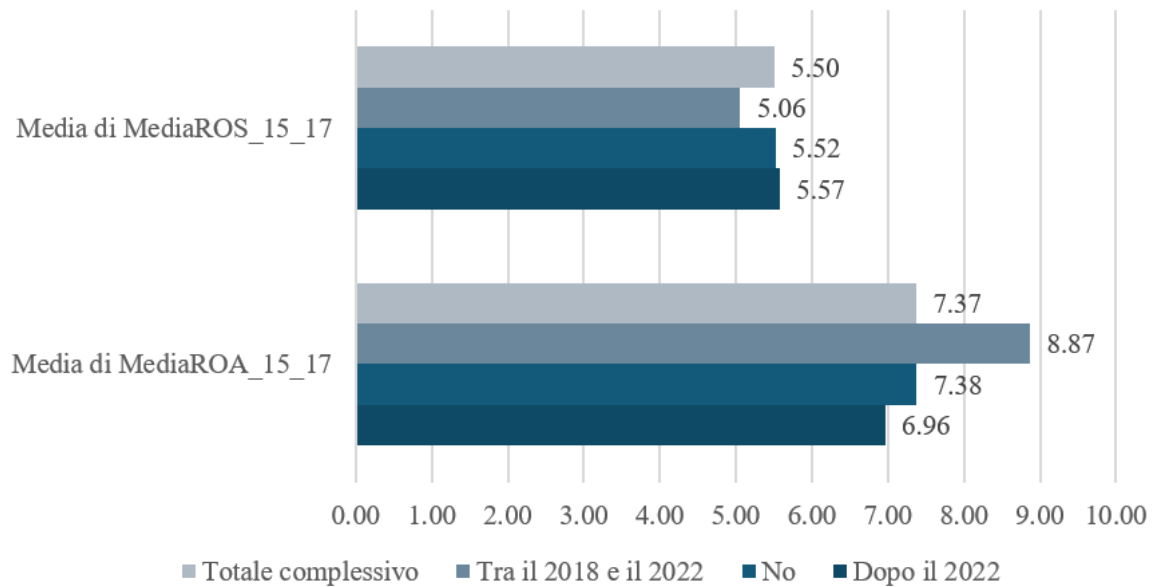
Dal punto di vista economico, tale evidenza conferma che i benefici dell'AI non dipendono esclusivamente dall'accesso alla tecnologia. Le imprese che si limitano a introdurre applicazioni AI rischiano infatti di ottenere vantaggi prevalentemente incrementali, legati all'efficienza operativa. Al contrario, i maggiori ritorni sembrano associati alla capacità di utilizzare l'AI come leva per ripensare prodotti, servizi, relazioni con i clienti e processi decisionali.

La sfida per il sistema produttivo italiano appare quindi duplice: favorire ulteriormente la diffusione dell'intelligenza artificiale e rafforzare la capacità delle imprese di accompagnare l'innovazione tecnologica con cambiamenti organizzativi e strategici coerenti.

D'altra parte, le imprese che sviluppano internamente l'AI mostrano una maggiore propensione a ripensare prodotti, processi e modalità di creazione del valore, mentre quelle che si limitano all'adozione di strumenti disponibili sul mercato tendono più frequentemente a utilizzare la tecnologia come leva di efficientamento senza modificare in maniera sostanziale il proprio posizionamento competitivo.

Sotto il profilo finanziario, le imprese che hanno affrontato la doppia trasformazione (AI e BMI) presentano livelli di redditività generalmente superiori alla media già prima dell'adozione delle nuove tecnologie (Figura 4). Tra le aziende che investono in AI e modificano contestualmente il modello di business, il ROA supera l'8%, contro valori inferiori osservati per la media del campione. Analogamente, le imprese che sviluppano internamente l'AI registrano livelli di redditività elevati e una struttura finanziaria più equilibrata.

Figura 8.4 - Performance finanziarie per le imprese che hanno investito in AI e modificato il BM.



Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Dal punto di vista organizzativo emerge inoltre come la trasformazione del modello di business sia strettamente associata all'utilizzo strategico dell'AI (Tabella 2 – Panel B). Non è tanto la semplice adozione della tecnologia a fare la differenza, quanto la capacità di incorporarla nella strategia aziendale, sviluppare competenze interne e integrarla nei processi decisionali. L'AI appare quindi come un driver del cambiamento organizzativo più che come un fattore di trasformazione automatico.

Anche la dimensione aziendale contribuisce a spiegare il fenomeno. Seppur il campione di imprese che hanno investito in AI e in BMI sia costituito per il 71% circa da imprese di piccola dimensione (per via della composizione naturale del tessuto economico), i risultati mostrano come le imprese più grandi siano proporzionalmente più propense a investire in tale direzione. Infatti, il 9,5% delle imprese medie e il 9,7% delle imprese piccole hanno già investito in AI e modificato il modello di business in maniera significativa. Continuano a guidare questo fenomeno le grandi imprese, all'interno delle quali quasi l'11% ha già apportato entrambe le modifiche.

Guardando alla distribuzione per dimensione d'impresa in Tabella 3, lo sviluppo autonomo dell'intelligenza artificiale risulta più diffuso tra le medie imprese, dove il 18,0% delle aziende che hanno adottato l'AI dichiara di averla realizzata internamente, contro il 14,1% delle grandi

imprese e il 12,1% delle piccole. Anche sul fronte del make or buy, dunque, le medie imprese si confermano il segmento dimensionale più dinamico, coerentemente con quanto osservato a proposito dell'adozione anticipata dell'AI.

Tabella 8.3 - Imprese che hanno sviluppato internamente la propria AI: dimensione di impresa

<i>Ha sviluppato in autonomia la propria AI</i>			
Dimensione di impresa	% Tot. Imprese AI	% Tot. Imprese AI dopo 2022	% Tot Imprese AI prima 2022
Large	14.1%	9.7%	4.4%
Medium	18.0%	9.0%	9.0%
Small	12.1%	9.1%	3.0%

Fonte: Elaborazione su dati di questionario

La scomposizione per periodo di adozione evidenzia una dinamica interessante. Tra le imprese pioniere, il divario dimensionale nello sviluppo interno è particolarmente marcato: lo sviluppo autonomo riguarda il 9,0% delle medie imprese, contro il 4,4% delle grandi e appena il 3,0% delle piccole — un differenziale che riflette il maggior fabbisogno di competenze tecniche, risorse finanziarie e capacità organizzativa richiesti per la realizzazione di soluzioni proprietarie nelle fasi iniziali della diffusione della tecnologia. Tra le imprese che hanno adottato l'AI dopo il 2022, invece, le quote di sviluppo interno si avvicinano sensibilmente tra le diverse classi dimensionali (9,7% tra le grandi, 9,0% tra le medie e 9,1% tra le piccole), segnalando un progressivo livellamento delle barriere all'ingresso.

Emergono inoltre differenze rilevanti tra le imprese che acquistano tecnologie disponibili sul mercato e quelle che scelgono di sviluppare internamente le proprie soluzioni. La Tabella 2 – Panel – C mostra che la probabilità di realizzare innovazioni del modello di business aumenta sensibilmente quando l'AI viene sviluppata all'interno dell'impresa. Oltre il 40% delle aziende che hanno realizzato soluzioni proprietarie dichiara infatti di aver modificato in maniera significativa il proprio modello di business, contro una quota inferiore tra le imprese che si limitano a investire in applicativi AI.

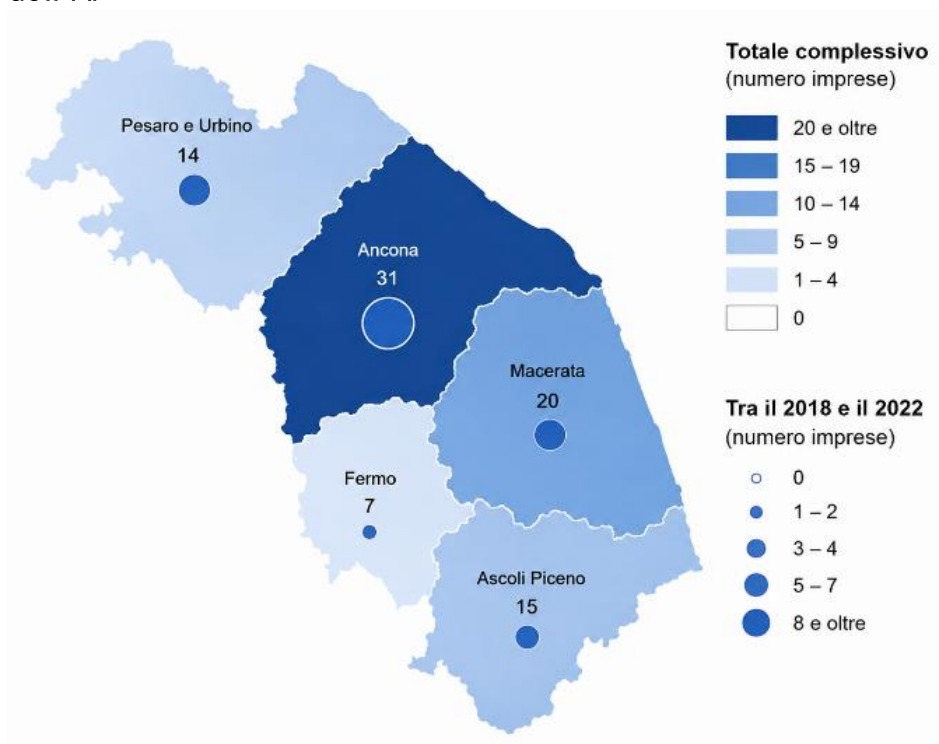
Questo risultato è coerente con l'idea che lo sviluppo interno favorisca una maggiore accumulazione di competenze, conoscenze e capacità organizzative. Le imprese che progettano autonomamente le proprie applicazioni tendono infatti a integrare l'AI in modo più profondo nei processi aziendali, trasformandola in una risorsa strategica difficilmente replicabile dai concorrenti.

Nel complesso, il semplice acquisto di tecnologie AI rappresenta spesso un primo passo nel percorso di digitalizzazione, mentre lo sviluppo interno appare maggiormente associato a processi di trasformazione strategica e organizzativa più profondi.

IL QUADRO NELLA REGIONE MARCHE

L'analisi delle imprese marchigiane evidenzia un quadro in larga parte coerente con quello nazionale, pur con alcune specificità legate al territorio. La Figura 5 mostra l'adozione dell'AI nelle cinque provincie e la relativa presenza dei pionieri dell'AI all'interno di esse.

Figura 8.5 - Distribuzione provinciale delle imprese con investimenti in AI e dei “pionieri dell' AI” ⁽¹⁾



⁽¹⁾ NOTA: La descrizione delle province non riflette la effettiva composizione delle stesse in base ai comuni che a ciascuna appartiene a causa del software utilizzato per la composizione del quadro regionale.

Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Come mostrato in Tabella 4, nelle Marche il 32,5% delle imprese che hanno adottato soluzioni di intelligenza artificiale dichiara di aver

contestualmente modificato in maniera significativa il proprio modello di business. Il valore risulta leggermente inferiore alla media nazionale (35,1%), suggerendo, almeno per il momento, una capacità lievemente ridotta del sistema produttivo regionale di trasformare l'adozione tecnologica in cambiamenti organizzativi e strategici profondi.

Un divario analogo emerge considerando le imprese che hanno inserito l'AI nella strategia aziendale. In questo caso la quota di imprese che associa l'intelligenza artificiale a un percorso di Business Model Innovation si attesta al 34,1%, contro il 36,3% rilevato a livello nazionale.

La differenza più marcata riguarda invece le imprese che sviluppano internamente le proprie soluzioni di intelligenza artificiale. Nelle Marche solo il 19,0% delle imprese che hanno realizzato attività di sviluppo autonomo dell'AI dichiara di aver modificato significativamente il proprio modello di business, un valore nettamente inferiore rispetto al dato nazionale pari al 40,5%. Si tratta di un risultato particolarmente rilevante poiché suggerisce una strategia imprenditoriale totalmente differente nelle imprese marchigiane, che scelgono di sviluppare internamente AI ma non affrontare un processo di trasformazione strategica dell'impresa.

Tabella 8.4 - Eterogeneità nell'investimento in AI per le imprese marchigiane: pre, post 2022

Investe/ha investito in sistemi o applicativi AI			
<i>Ha modificato il modello di business in maniera significativa</i>	<i>Large</i>	<i>Medium</i>	<i>Small</i>
No	8	4	40
Tra il 2018 e il 2022	-	2	5
Dopo il 2022	3	1	12
Totale complessivo	11	7	57
Ha sviluppato in autonomia la propria AI			
<i>Ha modificato il modello di business in maniera significativa</i>	<i>Large</i>	<i>Medium</i>	<i>Small</i>
No	3	-	14
Tra il 2018 e il 2022	-	-	1
Dopo il 2022	-	-	1
Totale complessivo	3	-	16
Ha inserito AI nella propria strategia aziendale			
<i>Ha modificato il modello di business in maniera significativa</i>	<i>Large</i>	<i>Medium</i>	<i>Small</i>
No	8	4	40
Tra il 2018 e il 2022	-	2	7
Dopo il 2022	3	1	12
Totale complessivo	11	7	59

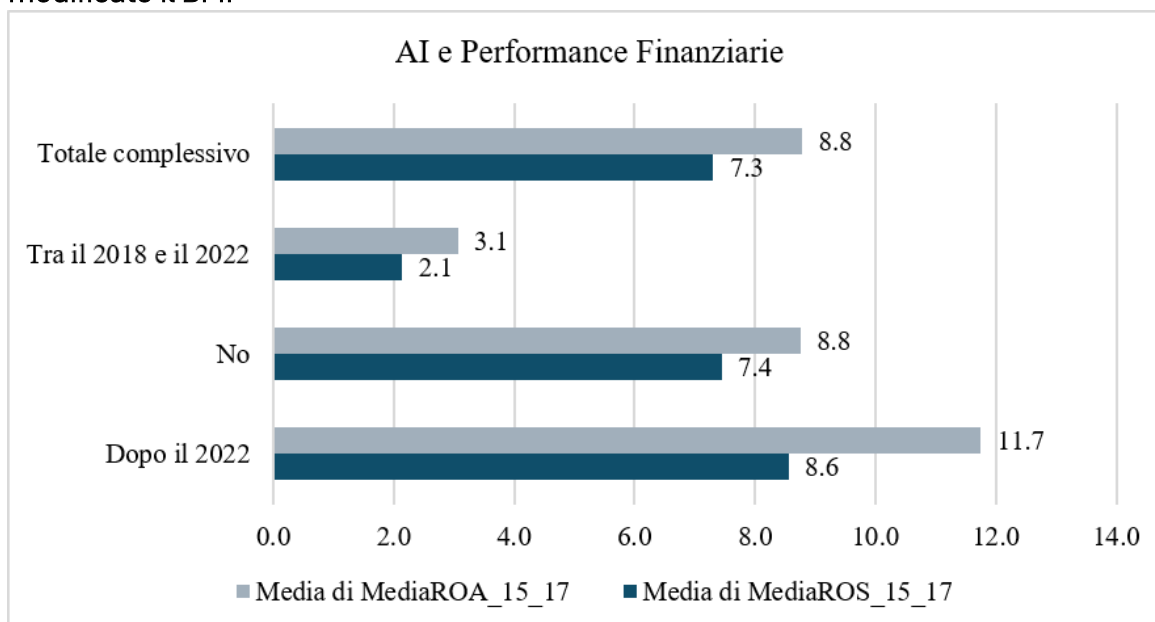
Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Nel complesso, il sistema produttivo marchigiano appare caratterizzato da una buona capacità di adozione delle tecnologie digitali, ma da una minore propensione a utilizzare l'intelligenza artificiale come leva per ridefinire prodotti, mercati e modelli organizzativi.

Le imprese marchigiane che combinano AI e Business Model Innovation presentano alcune caratteristiche peculiari (Tabella 4). In primo luogo, il fenomeno interessa prevalentemente le piccole imprese. Oltre il 75% delle aziende marchigiane che investono in AI e modificano il modello di business appartiene infatti alla classe dimensionale delle piccole imprese. Tale incidenza risulta superiore a quella osservata a livello nazionale e riflette la struttura produttiva regionale, caratterizzata dalla presenza diffusa di imprese di dimensioni contenute e da una forte specializzazione nei sistemi produttivi locali.

Dal punto di vista economico-finanziario emergono segnali interessanti (Figura 6). Le imprese che hanno investito in AI e contemporaneamente innovato il modello di business mostrano livelli di redditività superiori alla media regionale. Il ROA raggiunge infatti valori superiori all'11%, mentre il ROS supera l'8%, evidenziando come i percorsi di trasformazione più avanzati siano spesso associati a imprese già caratterizzate da una buona capacità di generare valore.

Figura 8.6 - Performance finanziarie delle imprese marchigiane che hanno adottato AI e modificato il BMI



Fonte: Elaborazione su dati di questionario

Anche le imprese che hanno integrato l'AI nella strategia aziendale presentano indicatori economici particolarmente favorevoli, con livelli di redditività superiori a quelli osservati nelle imprese che non hanno avviato percorsi di innovazione del modello di business. Questo risultato conferma come l'intelligenza artificiale produca i maggiori benefici quando viene considerata non soltanto come una tecnologia da adottare, ma come uno strumento da integrare all'interno della pianificazione strategica.

Le evidenze regionali mostrano una dinamica diversa rispetto a quella osservata a livello nazionale. A livello italiano, lo sviluppo interno dell'AI risulta associato a una maggiore probabilità di innovare il modello di business. Nelle Marche, invece, questo collegamento appare molto più debole, sintomo di una scelta strategica probabilmente differente. Solo una quota limitata delle imprese che sviluppano autonomamente soluzioni di intelligenza artificiale dichiara infatti di aver introdotto cambiamenti significativi nel proprio modello di business. Tale evidenza può essere interpretata alla luce delle caratteristiche strutturali del sistema produttivo regionale. Molte imprese marchigiane utilizzano l'innovazione tecnologica principalmente per migliorare l'efficienza dei processi produttivi, incrementare la qualità dei prodotti o rafforzare la competitività nei mercati tradizionali, piuttosto che per modificare radicalmente la propria proposta di valore o il proprio posizionamento strategico.

Nelle Marche, quindi, l'AI sembra essere impiegata prevalentemente come strumento di innovazione incrementale, mentre risultano ancora relativamente meno diffusi i percorsi di innovazione radicale volti a trasformare il modello di business aziendale.

CONCLUSIONI

Le evidenze complessive emerse dall'indagine delineano un sistema produttivo italiano caratterizzato da una rapida accelerazione nell'adozione dell'intelligenza artificiale, guidata principalmente dalle grandi e dalle medie imprese. Tuttavia, il quadro nazionale mette in luce un forte sbilanciamento tra la velocità di diffusione della tecnologia e la lentezza della trasformazione organizzativa. Due terzi delle imprese che investono in AI non modificano il proprio Business Model, riducendo l'impatto della tecnologia a un mero efficientamento dei processi operativi. A livello aggregato, emerge chiaramente che i benefici economici e i ritorni in termini di redditività (ROA e ROS) non derivano dall'accesso standard a soluzioni di mercato (buy), bensì dalla capacità

strategica di integrare l'AI nei processi decisionali, di sviluppare applicativi proprietari (make) e di attivare una radicale Business Model Innovation. La sfida per la competitività del sistema Paese risiede proprio nel superamento di questa barriera organizzativa, colmando il divario di competenze manageriali e strategiche che ancora frena gran parte delle PMI.

In questo scenario, il tessuto economico delle Marche mostra dinamiche in larga parte coerenti con il trend nazionale, ma con profonde specificità strutturali. Il principale elemento di forza della regione risiede nella spiccata capacità delle piccole imprese di partecipare attivamente alla transizione digitale, confermando la storica flessibilità e l'ottimo dinamismo del modello distrettuale locale. Ciononostante, il sistema regionale evidenzia una frizione ancora più marcata nel tradurre l'adozione tecnologica in innovazione strategica, come dimostra la quota di BMI inferiore alla media nazionale, soprattutto tra le imprese che sviluppano AI internamente. Nelle Marche, l'intelligenza artificiale viene interpretata prevalentemente come uno strumento di ottimizzazione incrementale per mercati e prodotti tradizionali. In tale scenario, la competitività futura della manifattura marchigiana dipenderà dalla capacità di superare questo approccio puramente tecnologico-adattivo; la vera sfida sarà utilizzare l'AI come leva radicale per ridisegnare la proposta di valore, strutturare nuovi canali di monetizzazione e governare l'innovazione organizzativa, replicando i vantaggi competitivi osservati nelle esperienze pioniere più avanzate d'Italia.

INTELLIGENZA ARTIFICIALE E RINNOVAMENTO STRATEGICO D'IMPRESA

Negli ultimi anni, la crescente diffusione delle tecnologie digitali ha profondamente modificato il contesto competitivo in cui operano le imprese. Tra queste, l'Intelligenza Artificiale (AI) rappresenta una delle innovazioni più rilevanti, poiché offre nuove opportunità per migliorare l'efficienza dei processi, supportare le decisioni manageriali, ottimizzare l'impiego delle risorse e sviluppare prodotti e servizi innovativi. Tuttavia, l'adozione dell'AI non costituisce soltanto un investimento tecnologico, ma richiede un ripensamento dell'organizzazione aziendale, delle competenze del personale e dei modelli di business, rendendo la trasformazione digitale un processo complesso e graduale.

Parallelamente, le imprese sono chiamate a intraprendere percorsi di rinnovamento che riguardano non solo l'innovazione tecnologica, ma anche l'evoluzione delle proprie azioni strategiche. L'introduzione di nuovi prodotti, la revisione del portafoglio aziendale, il riposizionamento competitivo, gli investimenti in ricerca e sviluppo e l'adozione di pratiche riconducibili all'economia circolare rappresentano decisioni strategiche in grado di influenzare la capacità dell'impresa di creare valore e mantenere la propria competitività nel lungo periodo. In questo scenario, digitalizzazione e cambiamento strategico non devono essere considerati come processi indipendenti, ma come leve complementari che, se sviluppate in modo coordinato, possono rafforzare la redditività e la capacità competitiva delle aziende.

Il presente studio si propone di analizzare l'impatto dell'Intelligenza Artificiale e delle azioni strategiche sulla marginalità aziendale, misurata attraverso il Return on Sales (ROS). In particolare, la ricerca intende valutare se l'adozione delle tecnologie di AI, l'attuazione di specifiche decisioni strategiche e la loro integrazione all'interno del profilo competitivo aziendale siano in grado di migliorare le performance economiche delle imprese italiane. L'obiettivo finale è individuare i principali fattori che contribuiscono alla crescita della redditività e fornire indicazioni utili a supporto delle decisioni manageriali.

MATERIALI E METODOLOGIA

L'analisi è stata condotta su un campione di circa 4.300 imprese italiane, appartenenti a differenti settori economici e classi dimensionali, distribuite sull'intero territorio nazionale. Per ciascuna azienda sono stati integrati i dati di bilancio relativi al periodo 2014-2024 con le informazioni raccolte attraverso due questionari: il primo dedicato all'adozione dell'Intelligenza Artificiale e il secondo finalizzato a rilevare le principali azioni strategiche intraprese dalle imprese, quali innovazione di prodotto, modifica del modello di business, investimenti in ricerca e sviluppo e riposizionamento competitivo. La performance aziendale è stata valutata mediante il Return on Sales (ROS), indicatore che misura la redditività operativa delle vendite e consente di confrontare imprese con caratteristiche dimensionali e settoriali differenti.

L'analisi empirica è stata sviluppata attraverso un approccio multivariato articolato in tre fasi complementari, con l'obiettivo di ridurre la complessità del dataset, individuare gruppi omogenei di imprese e identificare i principali fattori associati alla redditività.

In una prima fase è stata applicata la Principal Component Analysis (PCA), tecnica di riduzione dimensionale utilizzata per sintetizzare l'elevato numero di variabili raccolte nei questionari e nei dati economico-finanziari. La PCA consente di individuare le componenti che spiegano la maggiore quota della variabilità osservata, riducendo la ridondanza informativa e facilitando le analisi successive.

Successivamente è stato impiegato l'algoritmo K-Means, una tecnica di clustering non supervisionata che permette di classificare le imprese in gruppi caratterizzati da profili omogenei. L'obiettivo di questa analisi è individuare aziende con livelli simili di maturità digitale e di sviluppo delle azioni strategiche, evidenziando le principali differenze nei comportamenti organizzativi e nelle performance economiche.

Infine, per valutare quali fattori influenzassero maggiormente la redditività aziendale, è stata utilizzata la regressione LASSO (Least Absolute Shrinkage and Selection Operator). Questa metodologia consente di selezionare automaticamente le variabili più rilevanti, riducendo il peso di quelle meno significative e limitando problemi di multicollinearità tra i regressori. In questo modo è stato possibile identificare le determinanti dell'andamento del ROS e valutare il contributo dell'Intelligenza Artificiale, delle azioni strategiche e della loro adozione congiunta alle performance economiche delle imprese.

Nel complesso, l'approccio metodologico adottato ha consentito di combinare tecniche descrittive e modelli predittivi, fornendo un

quadro integrato delle relazioni tra innovazione tecnologica, cambiamento strategico e redditività aziendale.

Tabella 9.1 – Caratteristiche del campione e dell'analisi

Ambito di analisi	Descrizione
Campione analizzato	4.300 imprese italiane
Periodo di osservazione	Bilanci 2014–2024
Variabile dipendente	Return on Sales (ROS)
Variabili indipendenti	Adozione dell'Intelligenza Artificiale e azioni strategiche
Tecniche statistiche	PCA, K-Means, regressione LASSO
Obiettivo	Valutare l'impatto di AI e azioni strategiche sulla redditività

Fonte: Elaborazioni su dati survey

RISULTATI DELL'ANALISI

L'analisi evidenzia come la redditività aziendale non dipenda esclusivamente dall'adozione di nuove tecnologie o dall'attuazione di specifiche azioni strategiche, ma dalla capacità delle imprese di integrare tali elementi all'interno di un percorso di trasformazione coerente. I risultati mostrano infatti che l'Intelligenza Artificiale e le azioni strategiche producono effetti differenti sulla marginalità aziendale e che i migliori risultati si ottengono quando le due dimensioni vengono sviluppate congiuntamente.

EFFETTI DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

L'adozione dell'Intelligenza Artificiale, considerata autonomamente, non garantisce automaticamente un incremento della redditività. Le imprese che si limitano a introdurre applicazioni tecnologiche senza modificare l'organizzazione interna o i processi aziendali ottengono benefici limitati, poiché gli investimenti iniziali e i costi di implementazione tendono a ridurre i margini economici nel breve periodo.

Al contrario, gli effetti positivi emergono quando l'AI viene integrata nella gestione aziendale attraverso investimenti strutturati e un utilizzo diffuso nei processi operativi. La presenza di funzioni dedicate all'Intelligenza Artificiale, l'impiego degli algoritmi per l'innovazione dei processi produttivi e l'inserimento dell'AI nelle decisioni strategiche rappresentano i principali fattori associati al miglioramento del Return on Sales. In queste condizioni la tecnologia non costituisce uno strumento di automazione, ma diventa un elemento capace di incrementare l'efficienza organizzativa, ridurre i costi operativi e migliorare la qualità delle decisioni manageriali.

I risultati mostrano inoltre che l'efficacia dell'AI dipende dal livello di maturità organizzativa dell'impresa. Le aziende maggiormente strutturate riescono infatti a trasformare più rapidamente gli investimenti digitali in vantaggi competitivi, mentre le imprese meno mature tendono a sperimentare un periodo iniziale caratterizzato da costi elevati e benefici ancora limitati.

EFFETTI DELLE AZIONI STRATEGICHE

L'analisi delle azioni strategiche conferma che il miglioramento della redditività è strettamente collegato alla capacità delle imprese di rinnovare il proprio modello competitivo. Tra gli interventi che mostrano una maggiore efficacia figurano il miglioramento delle caratteristiche qualitative dell'offerta, il riposizionamento sul mercato, gli investimenti in ricerca e sviluppo, l'introduzione di nuovi prodotti e la revisione del modello di business.

In particolare, le imprese che innovano il portafoglio prodotti e introducono soluzioni caratterizzate da un maggiore valore percepito riescono a conseguire risultati economici migliori rispetto a quelle che si limitano ad adottare interventi marginali. Analogamente, le iniziative riconducibili all'economia circolare risultano efficaci quando sono inserite in una più ampia strategia aziendale e non rappresentano semplici azioni isolate.

I risultati suggeriscono quindi che il cambiamento strategico produce effetti positivi sulla marginalità soltanto quando coinvolge l'intera organizzazione e modifica concretamente il modo in cui l'impresa crea valore. Al contrario, interventi limitati o esclusivamente orientati all'immagine aziendale tendono ad avere un impatto ridotto sulla performance economica.

L'ADOZIONE CONGIUNTA DI AI E AZIONI STRATEGICHE

L'aspetto più significativo dello studio riguarda l'analisi congiunta dell'Intelligenza Artificiale e delle azioni strategiche. I risultati dimostrano che l'adozione congiunta di questi due elementi genera effetti superiori rispetto alla loro implementazione separata.

L'integrazione tra Intelligenza Artificiale e azioni strategiche rappresenta un modello di sviluppo nel quale le tecnologie digitali supportano le decisioni manageriali e i processi di innovazione, mentre le scelte strategiche consentono di valorizzare gli investimenti tecnologici trasformandoli in vantaggi competitivi concreti. L'integrazione tra innovazione digitale, revisione dei processi aziendali e cambiamento strategico permette di migliorare l'efficienza produttiva, ridurre gli sprechi, ottimizzare l'impiego delle risorse e rafforzare la capacità competitiva dell'impresa.

Lo studio evidenzia inoltre che i benefici dell'adozione congiunta risultano particolarmente significativi quando la trasformazione digitale viene avviata prima dell'attuazione delle principali azioni strategiche. In questo modo le competenze digitali e le infrastrutture tecnologiche costituiscono una base solida sulla quale sviluppare successivamente i processi di innovazione organizzativa, riducendo tempi di implementazione, costi di adattamento e rischi operativi.

Tabella 9.2 – Sintesi dei principali risultati

Ambito analizzato	Effetto sulla redditività	Evidenza principale
Intelligenza Artificiale	Positivo, se integrata nei processi	I benefici aumentano con la maturità organizzativa
Azioni strategiche	Positivo	Innovazione di prodotto e revisione del modello di business migliorano il ROS
Adozione congiunta AI-azioni strategiche	Molto positivo	Produce risultati superiori rispetto all'adozione separata
Maturità digitale	Determinante	Le imprese più mature trasformano più rapidamente gli investimenti in valore economico

Fonte: Elaborazioni su dati survey

I PROFILI DI IMPRESA

L'applicazione dell'algoritmo K-Means ha consentito di individuare tre principali profili di imprese, caratterizzati da differenti livelli di maturità digitale e strategica.

Il primo gruppo comprende le imprese con un limitato livello di innovazione, nelle quali sia l'adozione dell'Intelligenza Artificiale sia le azioni strategiche risultano ancora poco sviluppate. In queste aziende la redditività continua a dipendere prevalentemente dalla struttura economico-finanziaria consolidata e gli investimenti innovativi producono effetti contenuti nel breve periodo.

Il secondo gruppo è costituito da imprese che hanno avviato un percorso di trasformazione strategica più intenso e utilizzano l'Intelligenza Artificiale come strumento di supporto ai processi decisionali e organizzativi. In questo caso l'adozione congiunta di innovazione digitale e cambiamento strategico determina un miglioramento significativo della redditività e una maggiore capacità di adattarsi ai cambiamenti del mercato.

Grafico 9.1 – Profili di maturità delle imprese individuati mediante clustering K-Means

Caratteristiche	<i>Cluster 1</i> Imprese tradizionali	<i>Cluster 2</i> Imprese in trasformazione	<i>Cluster 3</i> Imprese digitalmente mature
Adozione AI	●○○○○	●●●○○	●●●●●
Azioni strategiche	●○○○○	●●●●○	●●●●●
Integrazione AI-Strategia	●○○○○	●●●○○	●●●●●
Innovazione organizzativa	●○○○○	●●●○○	●●●●●
Capacità competitiva	●●○○○	●●●●○	●●●●●
Impatto sul ROS	●●○○○	●●●●○	●●●●●

Fonte: Elaborazioni su dati survey

Il terzo gruppo comprende le imprese caratterizzate dal più elevato livello di maturità digitale. Queste aziende utilizzano l'Intelligenza Artificiale in modo esteso nei processi aziendali e sviluppano contemporaneamente azioni strategiche orientate

all'innovazione e all'efficienza operativa. Tale integrazione consente di ottenere i risultati migliori in termini di competitività e marginalità, confermando come il valore dell'AI emerga pienamente solo quando essa diventa parte integrante della strategia aziendale.

Nel complesso, i risultati evidenziano che la competitività delle imprese non dipende dalla sola disponibilità di tecnologie avanzate o dall'attuazione di singole iniziative strategiche, ma dalla capacità di integrare innovazione digitale, cambiamento organizzativo e visione strategica all'interno di un unico percorso di sviluppo. Questo rappresenta il principale contributo della ricerca e conferma che la creazione di valore deriva soprattutto dalla coerenza tra investimenti tecnologici e scelte manageriali.

IMPLICAZIONI MANAGERIALI

I risultati della ricerca evidenziano come l'efficacia degli investimenti in Intelligenza Artificiale e delle azioni strategiche dipenda strettamente dal livello di maturità organizzativa delle imprese. Ne consegue che non esiste una strategia valida per tutte le aziende, ma è necessario definire percorsi di sviluppo coerenti con le caratteristiche strutturali e con il grado di innovazione già raggiunto.

IMPRESE TRADIZIONALI

Le imprese caratterizzate da un limitato livello di digitalizzazione e da una ridotta propensione all'innovazione dovrebbero adottare un approccio graduale alla trasformazione. In questa fase risulta prioritario consolidare le competenze organizzative e sviluppare una visione strategica dell'innovazione prima di sostenere investimenti tecnologici di elevata entità. L'Intelligenza Artificiale può essere introdotta inizialmente in applicazioni circoscritte, orientate al miglioramento dell'efficienza operativa e al supporto delle attività decisionali, evitando interventi complessi che potrebbero generare costi superiori ai benefici nel breve periodo. Parallelamente, le azioni strategiche dovrebbero concentrarsi sul rafforzamento del posizionamento competitivo e sull'innovazione dell'offerta, creando le condizioni per una successiva evoluzione digitale.

IMPRESE ATTIVE SUL FRONTE DELLA TRASFORMAZIONE STRATEGICA

Le imprese che hanno già avviato un percorso di trasformazione attraverso l'innovazione di prodotto, il riposizionamento competitivo e gli investimenti in ricerca e sviluppo possono ottenere ulteriori benefici integrando l'Intelligenza Artificiale nei processi aziendali. In questo contesto, la tecnologia assume un ruolo di supporto alle decisioni strategiche, contribuendo a migliorare l'efficienza dei processi, l'analisi dei dati e la capacità di rispondere rapidamente ai cambiamenti del mercato. L'adozione dell'AI consente inoltre di rafforzare le attività di ricerca, di personalizzare maggiormente l'offerta e di incrementare la produttività, favorendo una crescita della redditività aziendale.

Grafico 9.2 – Priorità strategiche nei tre cluster

Priorità	Cluster 1 Imprese tradizionali	Cluster 2 Imprese in trasformazione	Cluster 3 Imprese digitalmente mature
Introduzione dell'AI	★★☆☆☆	★★★★☆	★★★★★
Innovazione di prodotto	★★★★☆	★★★★★	★★★★★
Revisione del modello di business	★★☆☆☆	★★★★☆	★★★★★
Efficienza dei processi	★★★★☆	★★★★☆	★★★★★
Integrazione AI–azioni strategiche	★☆☆☆☆	★★★★☆	★★★★★

Fonte: Elaborazioni su dati survey

IMPRESE DIGITALMENTE MATURE

Le imprese caratterizzate da un elevato livello di maturità digitale dovrebbero orientare gli investimenti verso un'integrazione sempre più ampia dell'Intelligenza Artificiale con le principali funzioni aziendali. In queste realtà la tecnologia rappresenta un fattore strategico per il coordinamento dei processi produttivi, l'ottimizzazione dell'impiego delle risorse e il miglioramento continuo delle performance. L'efficacia dell'AI risulta particolarmente elevata quando viene accompagnata da azioni strategiche orientate all'innovazione organizzativa, alla revisione del modello di business e all'introduzione di nuovi prodotti e servizi.

L'adozione congiunta di questi elementi consente di rafforzare il vantaggio competitivo e di migliorare in modo stabile la redditività aziendale.

Nel complesso, i risultati suggeriscono che il successo dei processi di innovazione non dipende dall'entità degli investimenti, ma dalla capacità dell'impresa di integrare tecnologia, organizzazione e strategia all'interno di un percorso di sviluppo coerente e progressivo. Le decisioni manageriali dovrebbero quindi essere orientate non all'adozione di singole innovazioni, ma alla costruzione di un sistema organizzativo capace di valorizzarne pienamente i benefici.

CONCLUSIONI

L'analisi condotta conferma che l'Intelligenza Artificiale e le azioni strategiche rappresentano due fattori determinanti per il miglioramento della redditività aziendale, ma che i maggiori benefici si ottengono quando tali elementi vengono sviluppati in modo integrato. L'adozione congiunta delle tecnologie digitali e delle azioni strategiche consente infatti di incrementare l'efficienza dei processi, migliorare la qualità delle decisioni manageriali e rafforzare la capacità competitiva delle imprese.

La ricerca evidenzia inoltre come gli effetti dell'innovazione non siano uniformi per tutte le aziende. Le differenze nella maturità organizzativa, nelle competenze disponibili e nella capacità di realizzare cambiamenti strutturali determinano risultati differenti, rendendo necessario definire strategie di sviluppo coerenti con le caratteristiche di ciascuna impresa.

Tra i principali limiti dello studio si segnala che l'analisi è riferita a un campione di imprese italiane e prende in considerazione uno specifico periodo temporale. Inoltre, la valutazione della redditività è stata effettuata utilizzando il Return on Sales, indicatore che, pur rappresentando una misura efficace della performance operativa, non esaurisce tutte le dimensioni della competitività aziendale.

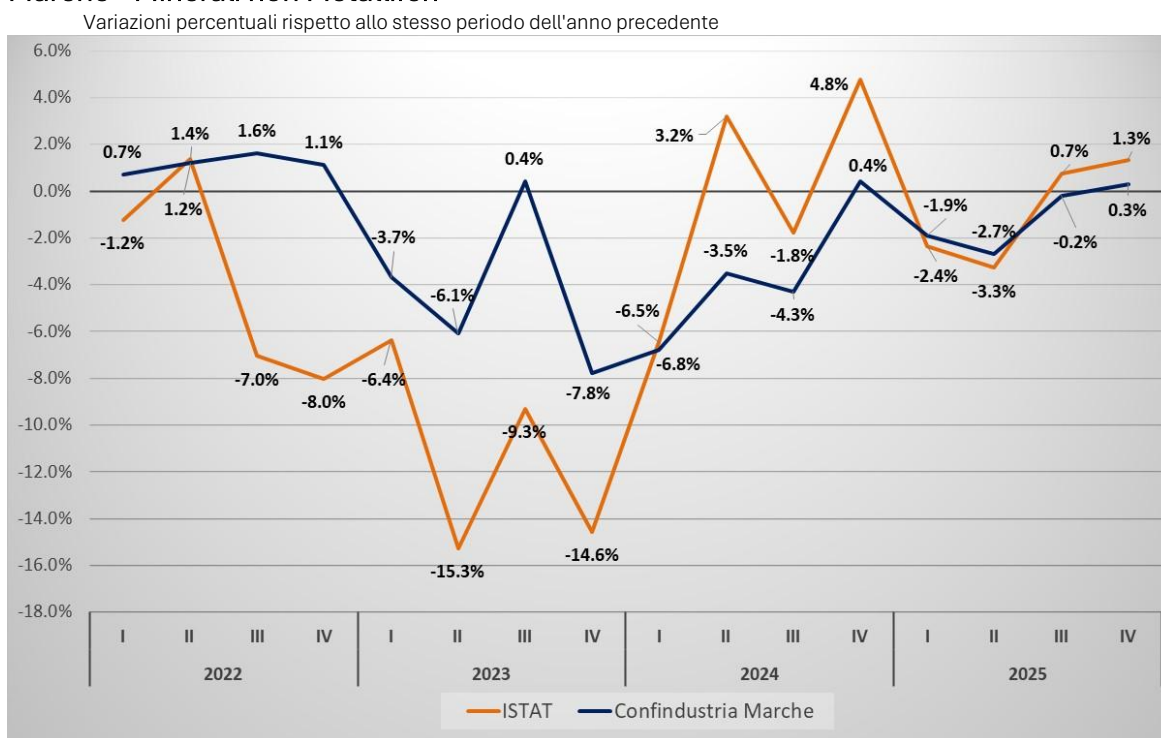
Dal punto di vista manageriale, lo studio suggerisce di superare una visione dell'innovazione basata su interventi isolati. L'Intelligenza Artificiale produce risultati concreti quando è accompagnata da adeguate azioni strategiche e da un'evoluzione dell'organizzazione aziendale. Per questo motivo, le imprese dovrebbero pianificare gli investimenti considerando congiuntamente tecnologia, organizzazione e sviluppo strategico, adottando un approccio graduale e coerente con il proprio livello di maturità. In tale prospettiva, l'innovazione non rappresenta un obiettivo in sé, ma uno strumento attraverso il quale migliorare in modo duraturo la competitività e la capacità di creare valore.

LE SCHEDE SETTORIALI

MINERALI NON METALLIFERI

Il settore dei minerali non metalliferi chiude il quarto trimestre 2025 in una situazione di sostanziale stabilità produttiva (+0,3%), con una dinamica tuttavia più debole rispetto a quella registrata a livello nazionale (+1,3%). Anche l'attività commerciale si mantiene stazionaria, con vendite in lieve aumento (+0,4%) ma condizionate dalla debolezza della domanda estera. Le valutazioni degli imprenditori confermano un quadro ancora fragile: diminuisce la quota di imprese che segnala un miglioramento dell'attività commerciale, mentre cresce quella che segnala un peggioramento delle vendite. Sul fronte dei prezzi e costi, si registra un ulteriore incremento dei prezzi delle materie prime, accompagnato da un lieve aumento dei prezzi di vendita, con effetti negativi sui margini aziendali. In lieve flessione anche l'occupazione (-0,3%) nel periodo ottobre-dicembre 2025. Nel complesso, le aspettative degli operatori restano improntate alla cautela, con prospettive orientate verso una sostanziale stabilità sia sul mercato interno sia su quello estero.

Figura 10.1 - Indice ISTAT della produzione industriale Italia e indice Confindustria Marche - Minerali non Metalliferi

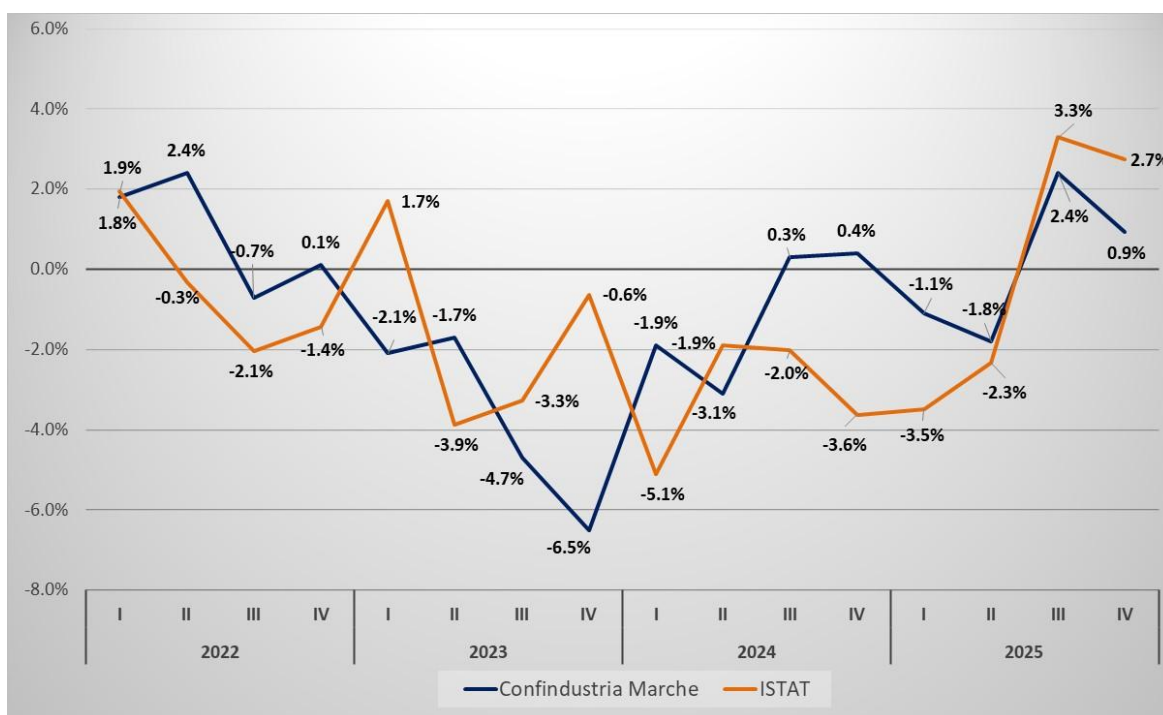


MECCANICA

Il settore della meccanica regionale chiude il quarto trimestre 2025 con un moderato recupero dell'attività produttiva (+0,9%), seppur con risultati più contenuti rispetto alla dinamica registrata a livello nazionale nello stesso periodo (+2,7%). L'attività commerciale mostra un andamento complessivamente positivo ma ancora debole: le vendite reali aumentano dell'1,1% rispetto al quarto trimestre 2024, sostenute soprattutto dal mercato interno (+2,4%), mentre la crescita delle vendite estere rimane molto contenuta (+0,3%). Migliora leggermente la quota di imprese che segnala un aumento delle vendite sul mercato interno (28% contro il 26% della precedente rilevazione), mentre diminuisce quella delle imprese con vendite estere in crescita (36% contro il 41% del trimestre precedente), a conferma della persistente fragilità della domanda internazionale.

Figura 10.2 - Indice ISTAT della produzione industriale Italia e indice Confindustria Marche – Meccanica

Variazioni percentuali rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente

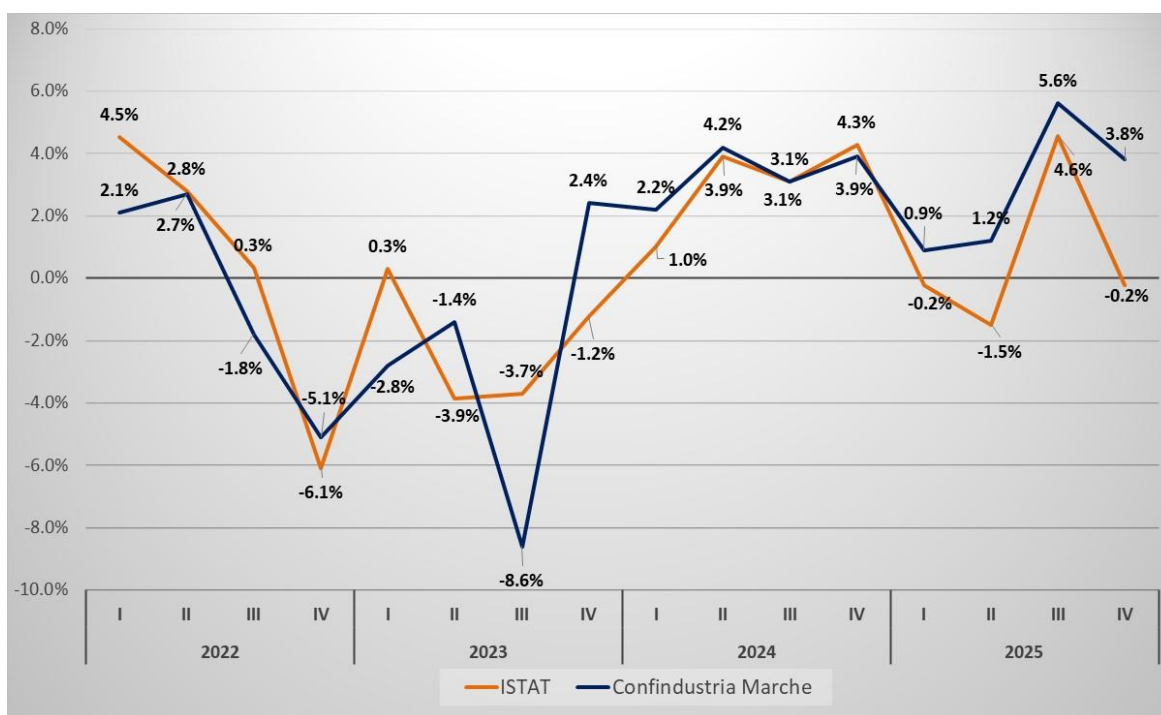


ALIMENTARE

Il settore alimentare regionale conferma anche nel quarto trimestre 2025 una dinamica positiva, con una crescita della produzione pari al 3,8% rispetto allo stesso periodo del 2024, in netto miglioramento rispetto al dato nazionale, che registra invece una lieve flessione (-0,2%). Positivo anche l'andamento dell'attività commerciale: le vendite in termini reali aumentano complessivamente del 2,8%, sostenute sia dal mercato interno (+5,1%) sia da quello estero (+2,2%). Migliora inoltre la quota di imprese che segnala un incremento delle vendite, a conferma di una domanda ancora favorevole per il comparto. Restano contenuti gli aumenti dei prezzi di vendita e dei costi delle materie prime, che mostrano variazioni moderate sia sul mercato interno sia su quello estero. Nel complesso, le aspettative degli operatori per i prossimi mesi rimangono orientate verso un quadro congiunturale favorevole, sostenuto dalla buona tenuta della domanda e dalla relativa stabilità dei costi di produzione.

Figura 10.3 - Indice ISTAT della produzione industriale Italia e indice Confindustria Marche – Alimentare

Variazioni percentuali rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente

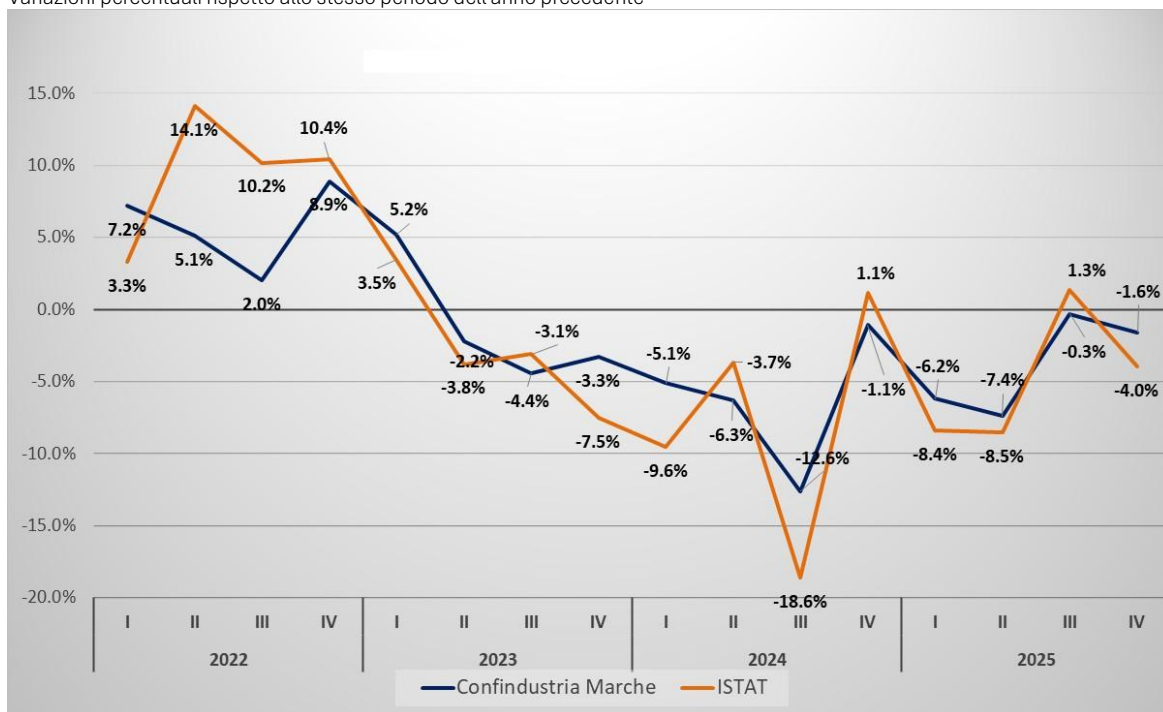


TESSILE-ABBIGLIAMENTO

Il settore tessile-abbigliamento regionale chiude il quarto trimestre 2025 con una lieve flessione della produzione (-1,6%) rispetto allo stesso periodo del 2024, confermando la fase di rallentamento avviata nella seconda metà del 2023. La contrazione risulta comunque più contenuta rispetto al dato nazionale, che nello stesso trimestre registra un calo più marcato (-4,0%). Anche l'attività commerciale continua a mostrare segnali di debolezza: le vendite complessive diminuiscono dello 0,4% in termini reali, con una dinamica negativa sia sul mercato interno (-0,2%) sia su quello estero (-0,7%). Restano contenuti gli aumenti dei prezzi di vendita e dei costi delle materie prime, soprattutto sul mercato interno, ma il quadro congiunturale continua a risentire della debolezza della domanda e dell'incertezza dei mercati internazionali. Nonostante ciò, le aspettative degli operatori per i prossimi mesi restano orientate verso un graduale, seppur moderato, recupero dell'attività.

Figura 10.4 - Indice ISTAT della produzione industriale Italia e indice Confindustria Marche - Tessile-Abbigliamento –

Variazioni percentuali rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente

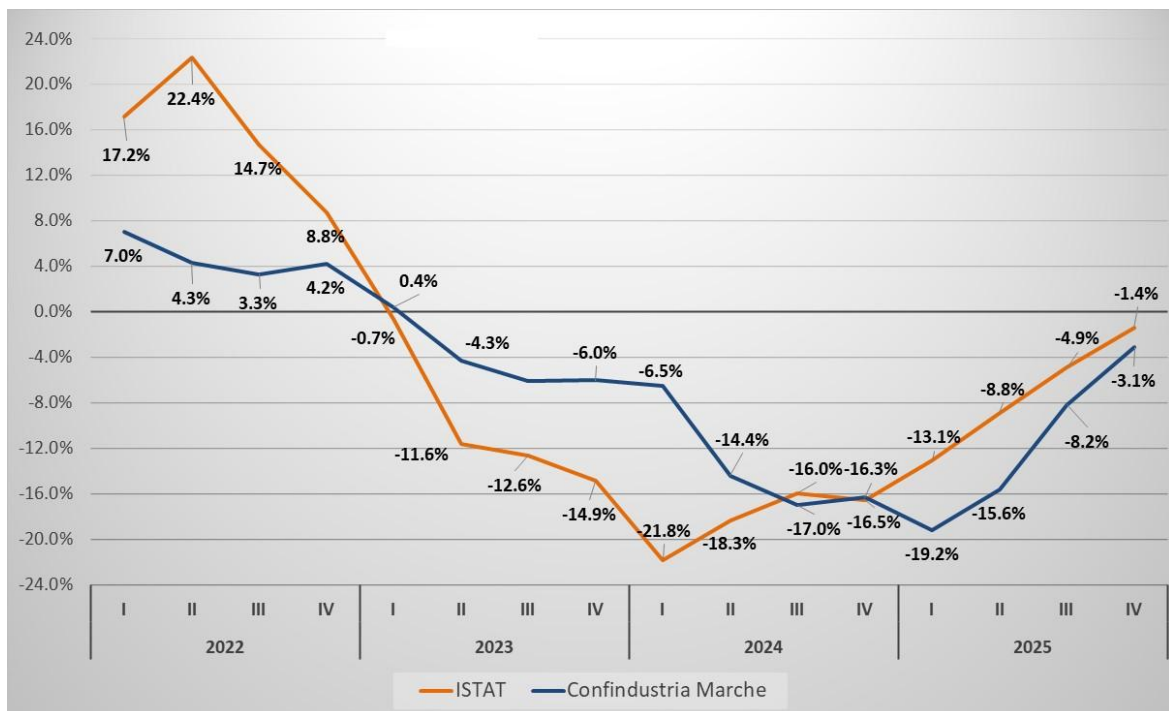


CALZATURE

Il settore calzaturiero regionale chiude il 2025 in un contesto ancora difficile, registrando nel quarto trimestre una nuova flessione della produzione (-3,1%) rispetto allo stesso periodo del 2024. Il calo, pur risultando meno intenso rispetto ai trimestri precedenti, rimane comunque più marcato rispetto a quello rilevato per il comparto calzaturiero nazionale (-1,4%). Debole anche l'attività commerciale: le vendite complessive diminuiscono del 4,1% in termini reali, con una contrazione sia sul mercato interno (-6,3%) sia su quello estero (-3,7%). Restano ancora significativi gli aumenti dei prezzi di vendita e dei costi delle materie prime, che continuano a incidere sui margini aziendali. Nel complesso, le aspettative degli operatori per i prossimi mesi restano improntate alla cautela e delineano un quadro congiunturale ancora debole.

Figura 10.5 - Indice ISTAT della produzione industriale Italia e indice Confindustria Marche – Calzature

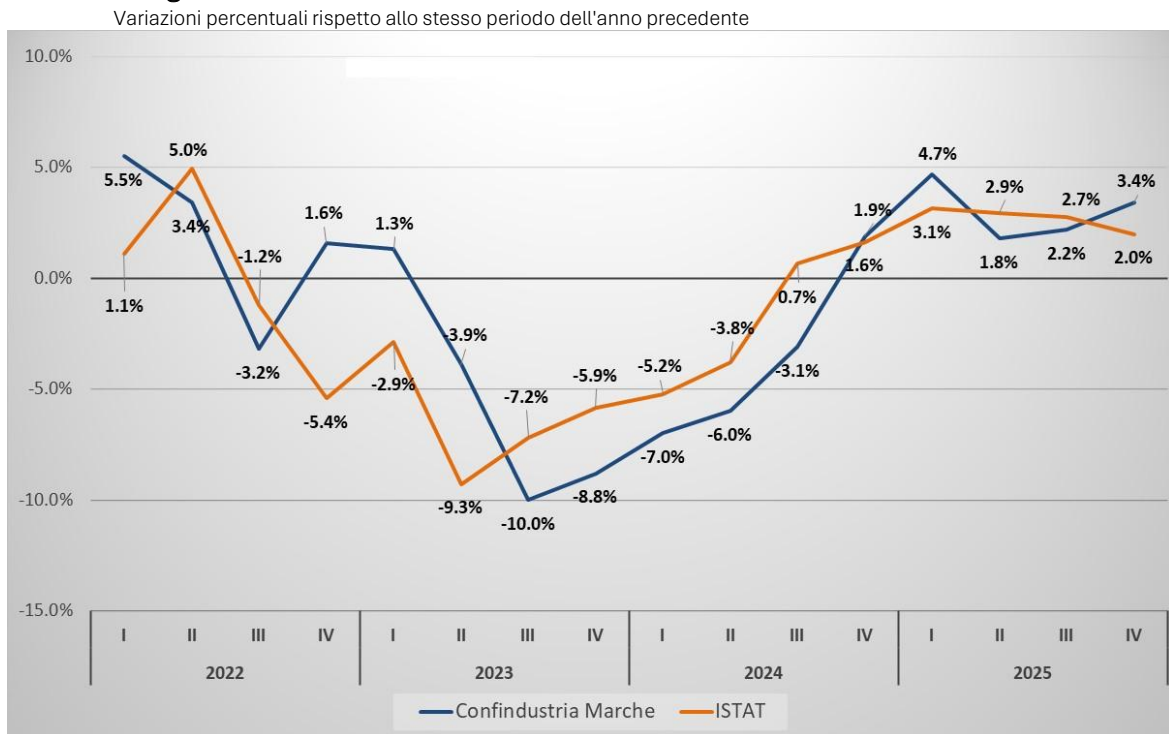
Variazioni percentuali rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente



LEGNO E MOBILE

Il settore del legno e mobile regionale chiude il quarto trimestre 2025 con una dinamica positiva, registrando una crescita della produzione del 3,4% rispetto allo stesso periodo del 2024. L'andamento del comparto nelle Marche risulta leggermente migliore rispetto a quello rilevato per il settore a livello nazionale, che registra un incremento del 2,0% su base tendenziale. Positiva anche l'attività commerciale complessiva: le vendite in termini reali aumentano del 3,4%, sostenute soprattutto dalla domanda estera (+5,0%), mentre il mercato interno mostra una crescita più moderata (+1,9%). Restano contenuti gli incrementi dei prezzi di vendita, mentre risultano più marcati gli aumenti dei costi di acquisto delle materie prime, che continuano a incidere sui margini aziendali. Nel complesso, le aspettative degli operatori per i prossimi mesi restano orientate verso un quadro congiunturale favorevole, sostenuto dalla tenuta della domanda.

Figura 10.6 - Indice ISTAT della produzione industriale Italia e indice Confindustria Marche - Legno e Mobile



GOMMA E PLASTICA

Il settore della gomma e plastica regionale chiude il quarto trimestre 2025 ancora in una fase di debolezza, con una flessione della produzione pari all'1,1% rispetto allo stesso periodo del 2024. Il risultato si colloca in continuità con il rallentamento osservato nei trimestri precedenti ed è in controtendenza rispetto al recupero registrato a livello nazionale, dove il comparto mostra una crescita del 3,7% nel trimestre ottobre-dicembre 2025. Anche l'attività commerciale evidenzia un andamento negativo: le vendite complessive in termini reali diminuiscono dell'1,6%, con una domanda debole sia sul mercato interno (-1,4%) sia su quello estero (-2,8%). Sul fronte dei costi, gli incrementi dei prezzi di vendita rimangono contenuti, mentre gli aumenti dei costi di acquisto delle materie prime risultano più marcati e continuano a comprimere i margini delle imprese del comparto. Le aspettative degli operatori per i prossimi mesi restano improntate alla cautela e delineano un quadro congiunturale ancora fragile sia sul mercato interno sia su quello internazionale.

Figura 10.7 - Indice ISTAT della produzione industriale Italia e indice Confindustria Marche - Gomma e Plastica

Variazioni percentuali rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente



*La presente pubblicazione è stata realizzata
dal Centro Studi di Confindustria Marche
con le informazioni disponibili al 10 giugno 2026*

Redazione:
MARCO CUCCULELLI

Orizzonte Impresa

Transizione sostenibile

Energia verde
per la tua
impresa

Finanziamenti e servizi innovativi per supportare le aziende nelle sfide dell'efficienza energetica e della gestione finanziaria e ambientale.

IL TUO FUTURO È LA NOSTRA IMPRESA



[intesasampaolo.com](https://www.intesasampaolo.com)

INTESA  SANPAOLO

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale.

