

Osservatorio Permanente
Nuovi Lavori = Nuova Formazione

Rapporto 2025
*Italia: hub di formazione e attrattività
a livello globale*

a cura di

Antonio Ereditato, *Chair*

The University of Chicago

Stefano Bertuzzi

American Society for Microbiology, Washington DC

Patrizio Bianchi

Cattedra Unesco "Educazione, Crescita e Uguaglianza"

Università degli Studi di Ferrara

Maurizio Bussi

International Labour Organization, Ginevra

Valentina Mini

Cattedra UNESCO "Educazione, Crescita e Uguaglianza"

Università degli Studi di Ferrara

Maurizio Prete

Fondazione Miticoro ETS, Milano

Luciana Vaccaro

Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale, Delémont

Piazza Navona, 114
00186 - Roma
Tel: +39 06 45.46.891
Fax: +39 06 67.96.377

Via Vincenzo Monti, 12
20123 - Milano
Tel: +39 02 99.96.131
Fax: +39 02 99.96.13.50

www.aspeninstitute.it

INDICE

1. INTRODUZIONE	3
2. ANALISI DELLA SURVEY	5
3. IL SISTEMA ITALIA: CULTURA, CREATIVITÀ E FORMAZIONE. PUNTI DI FORZA E CARENZE	12
4. CONCLUSIONI	24

Le idee espresse in questo documento sono frutto di analisi e ricerche condotte dagli autori e non rappresentano necessariamente il punto di vista delle rispettive organizzazioni d'appartenenza.

Per Aspen Institute Italia

Roberto Billiani, Coordinatore Attività Nazionali, Soci e Attività Istituzionali.

Monica Coppi, Responsabile Comunità TIE.

Revisione e cura del testo: Simonetta Savona, Responsabile Documentazione.

1. INTRODUZIONE

L'edizione 2025 dell'Osservatorio Aspen *Nuovi Lavori = Nuova Formazione* si è concentrata sulle potenzialità dell'Italia come *hub* di formazione e di attrattività a livello globale. Alla luce del preoccupante fenomeno del *brain drain* e dell'inverno demografico che sta colpendo l'Italia, si è cercato di individuare quali strategie introdurre per rafforzare l'immagine del Paese per studenti e *young professional* stranieri nell'ottica di una virtuosa circolazione dei cervelli che guardi a un futuro bilanciamento tra il sempre crescente esodo dei giovani studenti e lavoratori, e un accresciuto afflusso di competenze estere nel paese, anche in relazione a una forte dinamica di creazione di nuove professionalità a livello globale.

L'Osservatorio permanente *Nuovi Lavori = Nuova Formazione* è stato costituito da Aspen Institute Italia nel 2022 nell'ambito della comunità dei *Talenti italiani all'estero* (TIE), di cui fanno parte 177 membri residenti in 33 paesi nei cinque continenti. L'Osservatorio ha il compito di individuare e analizzare informazioni, tendenze, buone pratiche, procedure promettenti, strumenti normativi ed esperienze innovative che contribuiscano a interpretare, declinare e applicare il *nexus Nuovi Lavori = Nuova Formazione*.

La struttura è costituita da un nucleo centrale (*Steering Committee*) che si avvale di "Corrispondenti" - tutti membri della Comunità TIE e con sede in vari paesi - per raccogliere informazioni, dati e condurre analisi sulle tendenze in atto nelle rispettive realtà estere.

L'edizione 2025 dell'Osservatorio prosegue inoltre la collaborazione, avviata nel 2023, con la Cattedra UNESCO "Educazione, Crescita e Uguaglianza", istituita presso il Dipartimento di Economia e *Management* dell'Università di Ferrara.

Il primo passo della stesura del Rapporto 2025 è consistito nella realizzazione di una *survey* che ha coinvolto tre gruppi: 1. Rappresentanti del mondo dell'accademia e delle istituzioni (Soci ordinari Aspen e personalità esterne all'Istituto); 2. Rappresentanti del mondo dell'impresa (Soci sostenitori e Amici di Aspen); 3. I membri della comunità dei *Talenti italiani all'estero*, che possono sfruttare la loro capacità di osservatori in realtà internazionali di vario genere e appartenenti a molteplici settori, e verificare quantitativamente la presenza e l'attrattività del sistema Italia all'estero.

I primi due gruppi hanno risposto agli stessi tre quesiti:

- *Il sistema della formazione italiano è percepito positivamente a livello internazionale, da una parte, per il riconoscimento di una cultura millenaria e, dall'altra, per la capacità di proporre nuovi ambiti lavorativi e formativi. Quali sono a suo giudizio i punti di forza e quali le carenze da colmare?*
- *Quali sono i settori/discipline in cui l'Italia può aspirare a diventare hub formativo a livello globale?*

- *Collegamento tra mondo industriale e mondo della formazione: può indicare tre azioni prioritarie per rafforzarne le sinergie, con particolare riferimento al mercato globale?*

Le domande per i membri della comunità TIE sono state, invece:

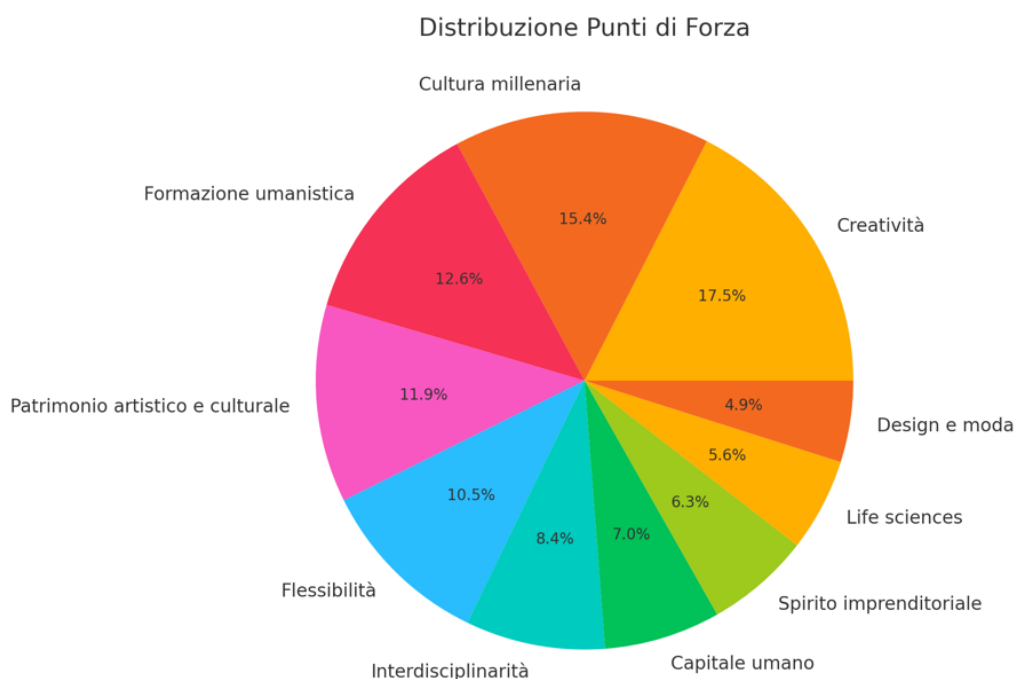
- *Nella vostra area geografica di riferimento, come è percepita l'Italia come hub di formazione?*
- *In quali settori/discipline l'Italia vanta i maggiori punti di forza?*
- *Alla luce dei nuovi lavori che stanno emergendo – e della relativa domanda di formazione – come sfruttare al meglio le potenzialità dell'Italia per posizionarsi come hub formativo a livello globale?*

L'obiettivo primario della *survey* è stato quello di identificare in maniera statisticamente significativa quali possano essere le strategie e le politiche proposte per rafforzare l'attrattività dell'Italia e favorire la circolazione bidirezionale dei cervelli, considerando, nello specifico, le prospettive collegate alle tendenze demografiche in atto; le ricadute per il sistema industriale nazionale; le strategie per focalizzare le politiche industriali e della formazione e l'ammodernamento delle varie fasi del sistema educativo pubblico alla luce dei recenti sviluppi, primo tra tutti, quello dell'Intelligenza Artificiale (IA).

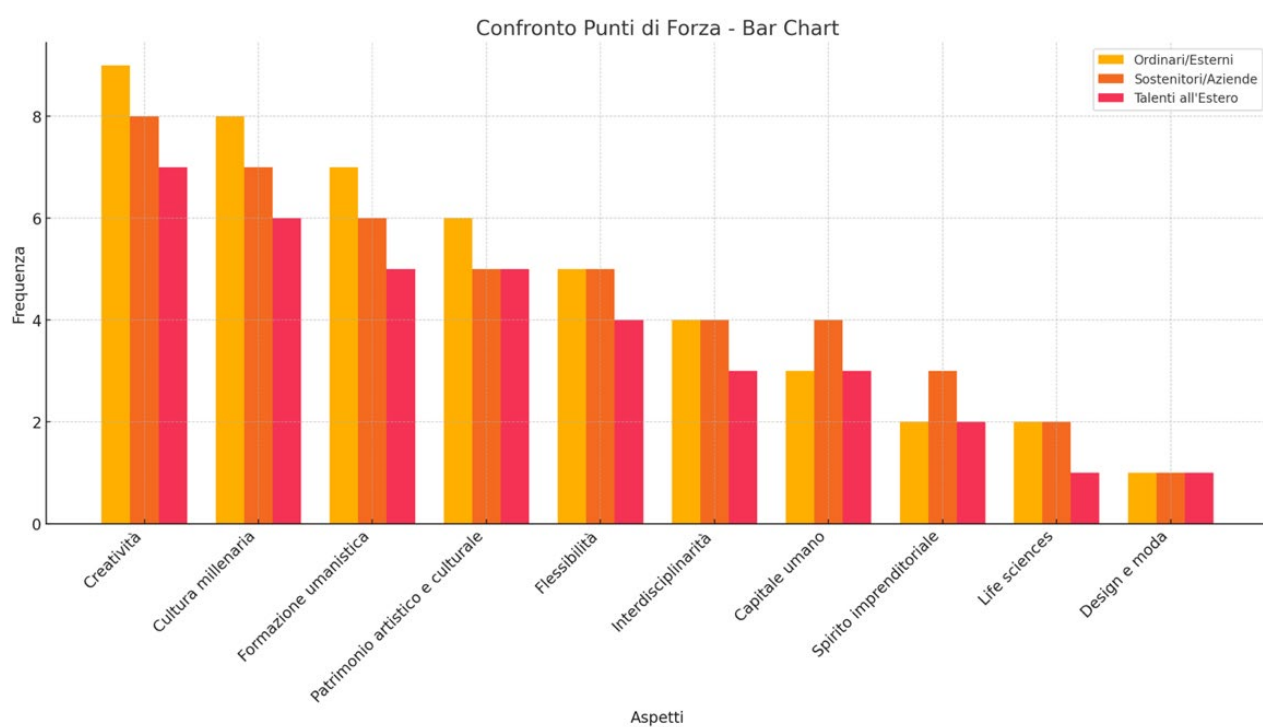
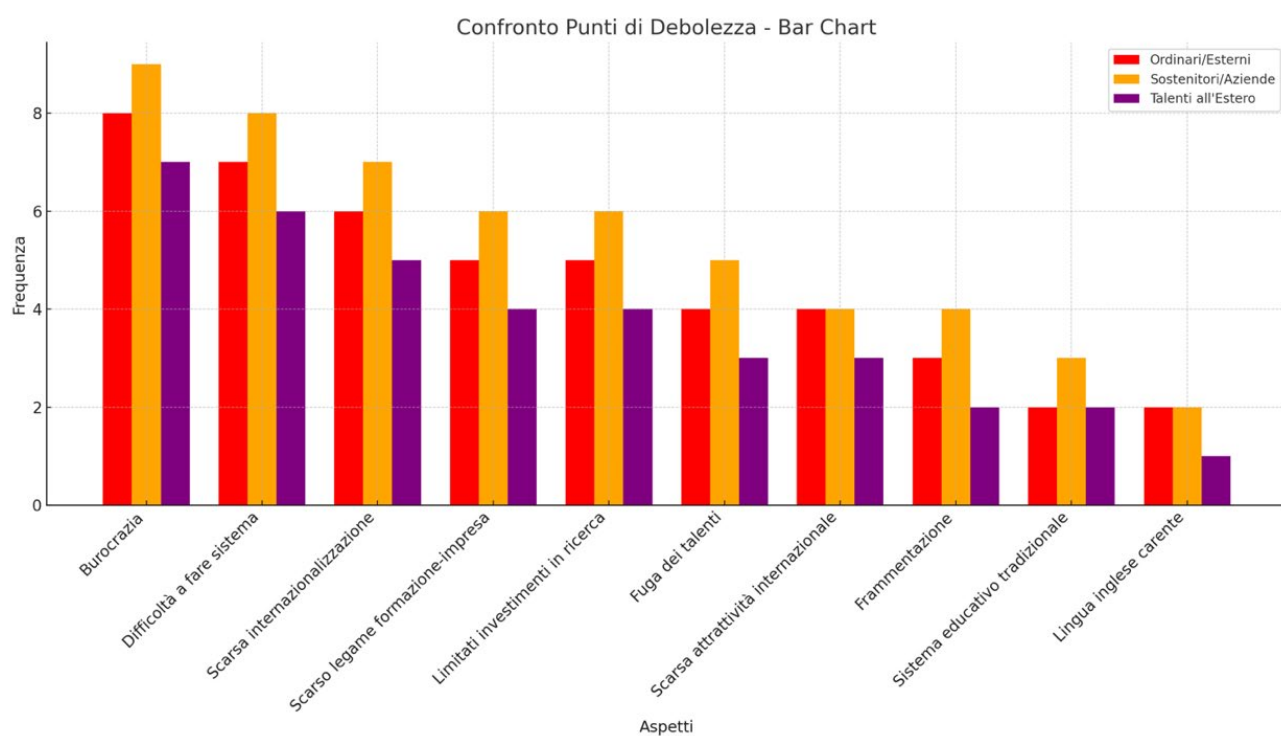
La risposta da parte dei tre gruppi è stata qualitativamente e quantitativamente eccellente e qualificata. Oltre 80 personalità hanno fornito il loro contributo, con i membri della comunità TIE che hanno condiviso esperienze e osservazioni da 14 differenti paesi esteri. Le risposte sono state analizzate in maniera integrale e differenziale; i risultati di tale analisi sono presentati qui di seguito.

2. ANALISI DELLA SURVEY

Per grandi linee, tutti i gruppi riconoscono punti di forza storici e culturali del sistema Italia: creatività, cultura millenaria, formazione umanistica. Alcune criticità emergono riguardo alla difficoltà dei differenti *player* nel “fare sistema”, alla burocrazia e alla difficoltà di internazionalizzazione. Ciò è illustrato dai due grafici seguenti:



Queste opinioni sono sostanzialmente trasversali ai tre gruppi, come evidenziato dalle distribuzioni che qui seguono:



Sussistono, comunque, delle differenze interpretative tra i tre gruppi che evidenziano alcune tendenze significative:

Aspetto	Accademici/Istituzioni	Imprese	Talenti italiani all'estero
<i>Visione positiva</i>	Capitale umano e qualità di base.	Creatività e flessibilità applicata.	Settori storici (arte e <i>design</i>).
<i>Criticità principali</i>	Burocrazia, disorganizzazione, <i>brain drain</i> .	Burocrazia, <i>gap</i> formazione-impresa, scarso rischio.	Scarso <i>appeal</i> internazionale, carenza in STEM e lingua inglese.
<i>Proposte di miglioramento</i>	Più fondi a ricerca di base, rafforzare collaborazioni.	Integrare formazione e mondo del lavoro, più investimento in ricerca.	Internazionalizzazione, corsi in inglese, professionalizzazione.

Globalmente, il gruppo dei TIE è maggiormente critico: pur riconoscendo per l'Italia una forte tradizione culturale, ne evidenziano carenze nella competitività globale delle università, nella ricerca STEM e nella capacità di attrarre talenti. I rappresentanti del mondo dell'impresa sono più pragmatici: riconoscono le eccellenze, ma insistono sulla necessità di rendere il sistema più “industriale” e “*business-friendly*”. Gli esponenti del mondo accademico/istituzionale, infine, mostrano un *mix* di orgoglio culturale e forte frustrazione per la mancanza di investimenti strutturali.

Tra i suggerimenti degli intervistati, vi sono punti ricorrenti:

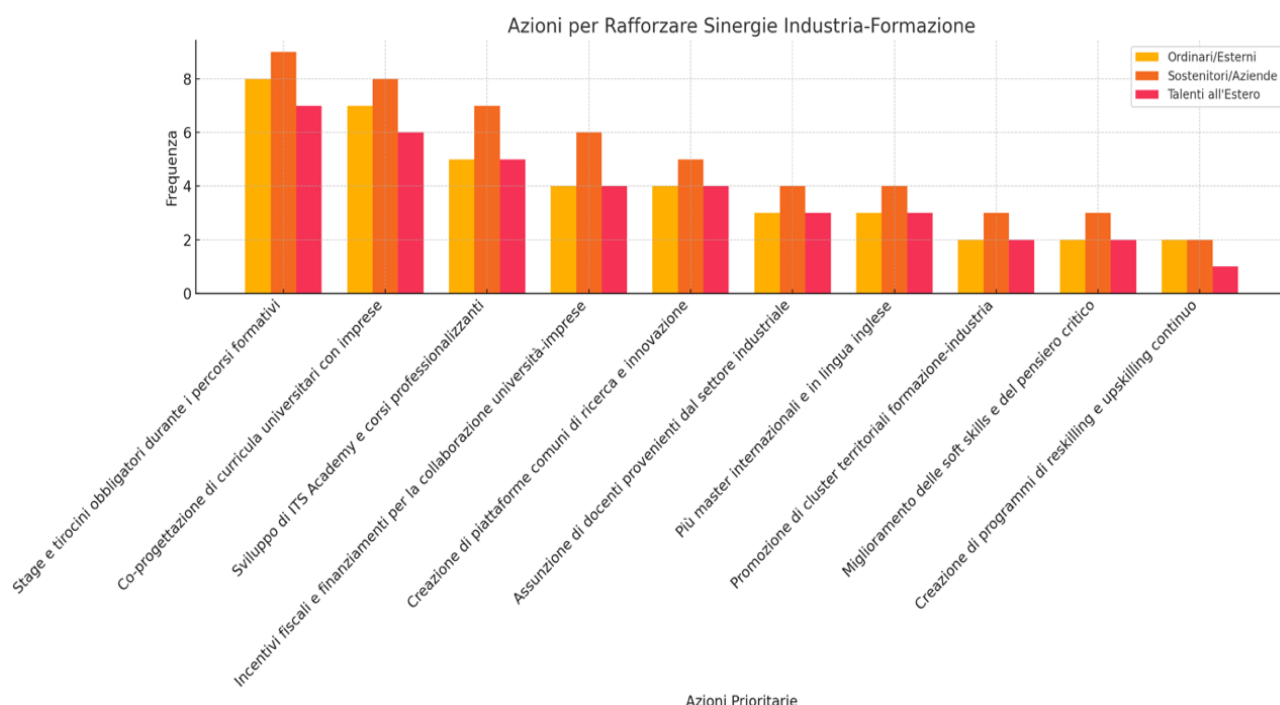
- Semplificare drasticamente la burocrazia, specialmente nell'innovazione e nella formazione.
- Investire di più nella ricerca fondamentale e applicata, con piani pluriennali stabili.
- Potenziare l'internazionalizzazione attraverso corsi in inglese, scambi internazionali, reclutamento di docenti esteri.
- Collegare meglio università e imprese attraverso *stage* obbligatori, progetti comuni e incubatori accademici.

- Promuovere l'immagine internazionale dell'Italia come *hub* moderno: non solo per la cultura classica e umanistica, ma anche negli ambiti tecnologici e scientifici.

In una frase: il sistema Italia gode di un forte *soft power* culturale, ma necessita di interventi strutturali urgenti per mantenere competitività globale nel campo della formazione, della ricerca e dell'innovazione; è necessario trasformare la percezione prioritaria dell'Italia da paese della tradizione culturale classica a paese della creatività, dell'innovazione e della ricerca scientifica applicata.

È interessante, in particolare, l'opinione su come si possa rafforzare l'interazione virtuosa tra impresa e formazione avanzata, un tema questo già trattato nei precedenti rapporti dell'Osservatorio¹.

I dati evidenziano proposte di alcune azioni concrete:



¹ [Academies e transdisciplinarietà: la formazione al centro](#), Roma, 24 giugno 2024.

[Rispondere alle esigenze globali: nuovi lavori, nuova formazione](#), Roma, 3 luglio 2023.

[Nuovi Lavori=Nuova Formazione](#), Roma, 11 ottobre 2022.

Infine, si riportano qui le risposte specifiche alle tre domande. Uniti i primi due gruppi – che avevano ricevuto le stesse tre domande – si sono riportate separatamente le risposte da parte dei membri della Comunità TIE.

Gruppi 1) e 2) - L'Italia vista dall'interno:

Domanda 1 – Punti di forza e carenze del Sistema Italia:

Principali elementi positivi:

- Creatività diffusa e capacità di innovazione (sebbene frammentata).
- Eccellenza culturale, artistica e umanistica.
- Buona formazione di base (in particolare su *humanities* e *design*).
- Presenza di alcune eccellenze in *life sciences*, meccanica, agroalimentare.
- Flessibilità e capacità di adattamento.

Carenze più citate:

- Burocrazia opprimente e frammentazione istituzionale.
- Scarsa internazionalizzazione (pochi corsi in inglese, limitata attrazione di studenti stranieri).
- Insufficiente collegamento formazione–industria.
- Limitati investimenti strutturali in ricerca e innovazione.
- Sistema educativo ancora troppo tradizionale, poco orientato al “saper fare” pratico.

Domanda 2 – Settori in cui l'Italia può diventare hub formativo globale:

Priorità comuni:

- Moda, *design*, arte e restauro → consolidamento di eccellenze già riconosciute.
- *Food & beverage*, turismo culturale → sfruttare l'unicità italiana.
- *Life sciences* e biotecnologie → forte potenziale, servono investimenti formativi.
- Ingegneria meccanica, aerospaziale, *blue economy* → settori con punte di eccellenza tecnologica.
- Tecnologie avanzate (IA, *Digital Transformation*) → opportunità da cogliere, ancora sottoutilizzate.

Domanda 3 – Azioni prioritarie per rafforzare la sinergia formazione-industria:

Azioni prioritarie emerse:

1. *Stage* e tirocini obbligatori in percorsi universitari.
2. *Curriculum* co-progettati tra università e imprese.
3. Sviluppo massiccio di *ITS Academy* e percorsi professionalizzanti agili.
4. Forte incentivazione fiscale alla collaborazione ricerca-industria.
5. Internazionalizzazione formativa (corsi in inglese, scambi, *recruitment faculty* estera).

Gruppo TIE – L'Italia vista dall'esterno:

Domanda 1 – Punti di forza e carenze del Sistema Italia:

Principali elementi positivi:

- Tradizione culturale, artistica, umanistica di altissimo livello.
- Costo inferiore della formazione rispetto ad altri paesi (un vantaggio competitivo).
- Qualità personale dei laureati italiani all'estero (molto apprezzati).

Carenze evidenziate:

- Sistema universitario poco competitivo nelle classifiche internazionali.
- Formazione troppo concentrata su discipline tradizionali (poco STEM).
- Difficoltà a collegare formazione e opportunità professionali.
- Limitato uso della lingua inglese nell'offerta formativa.
- Percezione che l'Italia sia «fornitore di talenti», non attrattore.

Domanda 2 – Settori in cui l'Italia può diventare hub formativo globale.

Settori riconosciuti:

- *Arte, design, architettura, moda* → aree di eccellenza mantenute.
- *Agroalimentare e turismo* → aree culturali forti, ma poco valorizzate in senso formativo internazionale.
- *Life sciences e MedTech* → emerge come possibile area di sviluppo, ma la percezione è ancora limitata.
- *Ingegneria* (soprattutto meccanica) → apprezzamento selettivo.

- Tecnologie digitali e IA → percezione che l'Italia sia in ritardo rispetto a Stati Uniti, Regno Unito e altri paesi dell'Unione Europea.

Domanda 3 – Azioni prioritarie per rafforzare la sinergia formazione-industria:

Azioni suggerite dai TIE:

- Internazionalizzazione massiccia dei corsi e dei docenti.
- *Stage* e inserimento diretto nel mondo produttivo durante gli studi.
- Costruzione di ecosistemi formativi e di innovazione sul modello di *hub* regionali.
- Maggiore meritocrazia nella selezione accademica e industriale.
- Promozione esterna dell'Italia come polo formativo moderno e globale.

3. IL SISTEMA ITALIA: CULTURA, CREATIVITÀ E FORMAZIONE. PUNTI DI FORZA E CARENZE

A complemento dei risultati della *survey*, si possono proporre alcune considerazioni per illustrare, rispettivamente, punti di forza e di debolezza del sistema Italia, in relazione ai temi affrontati in questo documento.

I *plus* includono senz'altro il vasto capitale culturale e artistico italiano, senza pari nel mondo. In Italia abbiamo il cinque per cento del patrimonio UNESCO mondiale. Roma, Firenze e Venezia sono tra le dieci città più visitate al mondo². Ciò genera una notevole attrattività per studenti stranieri provenienti da ambiti quali arte, architettura, *design*, moda, storia e archeologia.

Vi sono poi eccellenze in settori ad alta creatività, un altro degli *asset* riconosciuti all'Italia. Siamo al sesto posto nel mondo (27 miliardi di dollari) per *export* di beni culturali e creativi³. Milano, ad esempio, è uno dei poli mondiali della moda e del *design* industriale.

A ciò fa riscontro un sistema universitario generalmente competitivo e a basso costo: le università italiane hanno tasse universitarie inferiori alla media OCSE, e offrono corsi in inglese che stanno aumentando costantemente in numero: oltre cinquecento programmi *full-English* nel 2023. Ciò, ovviamente, accresce la capacità di attrazione anche verso studenti provenienti da paesi extra-europei.

A tale proposito, il discorso dell'attrattività del nostro paese va letto nel contesto internazionale esteso, in particolare legato a un possibile nuovo protagonismo europeo nella dinamica internazionale tra Stati Uniti e Cina: Italia ed Europa non sono necessariamente "condannate all'irrilevanza", al di là di un discorso macro-politico. Al contrario, se sapranno riscoprire una visione condivisa, investire in istruzione, rafforzare le sinergie tra università e impresa e adottare una strategia industriale comune, potranno tornare protagoniste globali.

In particolare, l'attuale contingenza offre alcuni stimoli a riflettere sulle politiche da adottare sull'attrattività dei talenti: i tagli significativi alla ricerca proposti dal Governo negli Stati Uniti (e sostenuti dal Parlamento) hanno creato una situazione senza precedenti, per la quale gli USA sono diventati meno attraenti come paese per condurre un'attività di ricerca. Un sondaggio effettuato dalla rivista *Nature*⁴ e da altri gruppi riporta un aumento del 32% di scienziati americani che cercano lavoro all'estero. Il 41% di loro cerca lavoro in Canada, mentre i ricercatori canadesi che vorrebbero lavorare negli USA sono diminuiti del 13%.

Dati simili sono riportati per l'Europa: il 32% degli americani vogliono lavorare in Europa e si registra una diminuzione del 41% di europei che ambiscono a lavorare come ricercatori

² UN TOURISM (ex UNWTO), *World Tourism Barometer*, Volume 23, Issue 1, Madrid, gennaio 2025.

³ UNCTAD, *Creative Economy Outlook*, Ginevra, 2022.

⁴ Laurie UDESKY, Jack LEEMING, "[Exclusive: a Nature analysis signals the beginnings of a US science brain drain](#)", *Nature*, 22 aprile 2025.

negli Stati Uniti. Questi dati presagiscono un'interessante opportunità per l'Europa e segnatamente per l'Italia.

Tuttavia, il principale ostacolo è costituito dalle dinamiche salariali.

Il confronto tra le retribuzioni dei professori universitari negli Stati Uniti e in Italia mette in luce differenze significative sia in termini quantitativi sia strutturali. Negli Stati Uniti, secondo i dati dell'American Association of University Professors (AAUP) e di portali come *Salary.com* e *Coursmos.com*, il salario medio annuo di un professore ordinario (*Full Professor*) si aggira intorno ai 155.000 dollari, con variazioni che possono superare i 200.000 dollari nelle università più prestigiose e private. Gli *Associate Professor* percepiscono in media circa 106.000 dollari l'anno, mentre gli *Assistant Professor* si attestano intorno ai 92.000 dollari.

In Italia, gli stipendi medi si attestano su valori difficilmente comparabili con le medie statunitensi anche se, a parziale correzione, va considerato che il costo della vita negli Stati Uniti è in molti casi superiore e che la tassazione e i benefici sociali differiscono sensibilmente da quelli europei. In ogni caso, l'equilibrio del mondo multipolare di domani non potrà prescindere da un'Europa forte, e l'Italia, per storia e posizione, ha tutto per guidare questo processo.

DATI E STATISTICHE

Parlare di attrattività del sistema Italia, inoltre, impone – oltre a osservazioni e valutazioni qualitative – un'attenta analisi quantitativa basata sulle statistiche. L'indagine sulla competitività del paese nel contesto internazionale, evidenziata dal *Global Attractiveness Index* (GAI – elaborato da THEA⁵), mette in luce come i dati del 2024 – basati su 146 economie rappresentanti il 95% della popolazione mondiale e il 99% del PIL globale – collochino l'Italia al 17° posto a livello mondiale, in salita di una posizione rispetto all'anno precedente.

Il GAI si basa su un modello multidimensionale, articolato in quattro macro aree (Apertura, Innovazione, Efficienza, Dotazione) e quattro indicatori trasversali (Dinamicità, Sostenibilità, Crescita attesa, Esposizione al conflitto russo-ucraino).

Se si osservano i punti di forza e le criticità dell'Italia, si sottolineano alcuni elementi rilevanti:

- Innovazione e dotazione tecnologica.
- Efficienza e produttività.
- Stabilità e dinamismo.
- Una competitività in chiaroscuro.

⁵ THEA, *The Global Attractiveness Index*, IX edizione, Milano, 2024.

- Prospettive future e orientamento al cambiamento.
- Il ruolo crescente delle multinazionali estere.
- Sostenibilità e resilienza.

Nel 2024, l'Italia si distingue particolarmente nell'ambito dell'Innovazione, dove raggiunge la nona posizione globale. Migliora inoltre nell'area Dotazione, salendo di 24 posizioni nell'indicatore chiave di prestazione (*key performance indicator*, KPI) relativo agli investimenti fissi lordi sul PIL e di quattro posizioni nell'Indice di Dotazione Naturale. Questo conferma la vitalità dell'ecosistema tecnologico e infrastrutturale del paese, che rappresenta un punto di forza crescente. Di contro, il principale punto di debolezza resta l'area dell'Efficienza, dove l'Italia si posiziona solo 64^a a livello globale, con una preoccupante perdita di quaranta posizioni nel KPI relativo alla produttività totale dei fattori. Anche l'area dell'Apertura evidenzia criticità, con un 29° posto e un peggioramento nei flussi di Investimenti Diretti Esteri (IDE). L'indicatore di Dinamicità – che misura la variazione triennale dell'attrattività – segnala un rallentamento.

Dopo una fase di recupero post-pandemico, l'Italia sembra attraversare una fase di assestamento strutturale, evidenziando la necessità di riforme profonde per incentivare una nuova traiettoria di crescita sostenibile.

In termini di attrattività – sebbene l'Italia perda 0,5 punti nello *score* complessivo (passando da 60,8 a 6,3) – il confronto internazionale è relativamente positivo: l'Italia ha migliorato la propria posizione rispetto a 12 su 19 paesi della *Top 20*, tra cui Regno Unito, Francia, Germania, Canada e Giappone.

Tuttavia, il paese ha perso terreno rispetto a Stati Uniti, Svizzera, Singapore e Cina, che rimangono *benchmark* globali in termini di attrattività. I dati, tuttavia, indicano un persistente divario strutturale nei fondamentali economici e nella competitività sistemica.

Infatti, all'interno del G7, l'Italia si conferma fanalino di coda: con uno *score* medio di 60,3 resta 16,3 punti sotto la media del gruppo (76,6). Il livello di Orientamento al Futuro – che valuta le potenzialità di sviluppo a medio-lungo termine – rimane basso. A pesare sono fenomeni come l'invecchiamento demografico, il livello delle iscrizioni universitarie e prospettive deboli sull'occupazione e sul PIL pro capite. Si evidenzia dunque la necessità urgente di politiche strutturali volte a invertire la tendenza.

Un elemento che la maggior parte degli analisti pone come strategico è il contributo delle multinazionali estere. Nonostante rappresentino solo lo 0,3% delle imprese italiane, esse generano il 20,3% del fatturato nazionale, il 22,8% della spesa in R&S, una produttività del 77% superiore rispetto alle imprese domestiche. Tuttavia, l'Italia resta sotto la media europea per incidenza delle multinazionali su occupazione, valore aggiunto e investimenti, rivelando un importante margine di miglioramento in termini di attrattività per i capitali internazionali.

Nel 2024, l'Italia migliora anche nel *GAI Sustainability Index*, passando dalla 31^a alla 28^a posizione globale. Tuttavia, permangono fragilità nella Transizione Ecologica (74° posto) e nella Vulnerabilità economica, con il rapporto Debito pubblico/PIL tra i peggiori al mondo (140°).

Il rapporto GAI 2024 propone sei azioni prioritarie per rafforzare la posizione italiana: completamento delle infrastrutture strategiche (372 opere incompiute nel 2022); adozione dell'Intelligenza Artificiale; semplificazione normativa e comunicazione internazionale; formazione e competenze digitali (basso tasso di partecipazione alla formazione continua); sostegno a ricerca e sviluppo (R&S ancora all'1,3% del PIL); transizione energetica e rinnovabili (tuttora basse soprattutto nelle PMI).

CREATIVITÀ

La forza del ruolo dell'Italia si può delineare tra tradizione, innovazione e potenzialità latenti. Il Paese, infatti, pur non essendo un *player* globale nel senso stretto del termine, rappresenta una risorsa fondamentale per il rilancio europeo. La sua forza risiede soprattutto nelle reti territoriali di piccole e medie imprese, storicamente legate a un contesto locale dinamico e innovativo. Tuttavia, tale modello rischia di essere inefficace in un'epoca di rivoluzioni tecnologiche.

La scuola, l'università e il “pensiero creativo” emergono sempre più come il cuore di questa sfida. Il confronto con Cina e Stati Uniti mostra quanto sia essenziale investire in istruzione e creatività. paesi come l'India, l'Indonesia e la Corea del Sud stanno scalando le classifiche globali negli investimenti in *creative thinking*.

Riguardo alla creatività sono possibili altre considerazioni. Uno dei limiti forse più evidenti dell'Italia – con ricadute soprattutto sull'attrattività del settore accademico – è proprio quello di non essere un sistema in grado di valorizzare le zone di assoluta eccellenza. La questione è se sia possibile convertire questo limite in un punto di forza, appunto esaltando la creatività.

Le regole di un sistema molto strutturato spesso producono comportamenti e risultati che ricadono nella media. Se si ricerca l'eccezionalità, spesso le regole non si possono applicare, poiché aspirare alla media non rappresenta certo l'eccellenza.

L'innovazione non crea consenso, non può essere studiata con strumenti statistici convenzionali. Piuttosto, lo strumento della *curtosi*⁶ permette di meglio descrivere l'innovazione come elemento marginale delle distribuzioni. Oppure, si può avere un gruppo di persone entusiasta per un'idea fuori dal seminato, mentre un altro è assolutamente contrario, determinando una distribuzione bimodale del consenso.

⁶ In statistica, la *curtosi* misura quanto i valori di un *dataset* si concentrano attorno alla media e quanto spesso si verificano valori estremamente alti o bassi.

È certo possibile che un'idea non funzioni, ma il rischio più grande è quello di non assumere rischi e, dunque, la media è il luogo in cui tutti sono più o meno d'accordo; ciò può rivelarsi nient'altro che un'accademica "scrollata di spalle." Invece, un modello in cui vi è più libertà di esplorare e di essere fuori dalle attese produrrà certamente fallimenti e inefficienze, ma potenzialmente anche risultati assolutamente inaspettati (*disruptive*) che non si sarebbero ottenuti se la diversità non fosse stata coltivata.

Il punto, allora, è non uniformarsi, e non essere costretti da regole ferree, ma al contrario amplificare la diversità, intesa come molteplicità di pensiero, di esperienze, di prospettive e di approccio a come affrontare un problema complesso.

Questa è precisamente la ragione per cui la diversità è essenziale per l'innovazione. In un non-sistema di questo tipo, la creatività è incoraggiata, non impedita. E la creatività – se coltivata e non soppressa da iper-regolamentazione – diventa un modo di essere, un meccanismo col quale l'individuo esplora e percepisce la realtà, senza la pressione della persuasione esterna, che produce invece mediocrità. Più il sistema è organizzato ed efficiente, più la pressione della persuasione e del conformarsi sarà forte. Il punto, quindi, è che – al momento – la valorizzazione delle esperienze e dei risultati che derivano da un sistema meno strutturato può essere una grande risorsa per favorire la diversità di pensiero e di esecuzione che, a sua volta, può portare a grandi innovazioni. In questo il non-sistema Italia può essere avvantaggiato. La questione diventa allora come fare a comunicare e coltivare tale aspetto.

CRITICITÀ SUPERABILI

Le maggiori criticità che ostacolano l'attrattività del Paese si sono purtroppo cronicizzate negli ultimi decenni:

- Bassi investimenti in R&S e università. L'Italia investe l'1,5% del PIL in ricerca e sviluppo (a fronte di una media EU del 2,2%), e solo lo 0,3% del PIL va in istruzione universitaria⁷. Ciò limita chiaramente l'attrattività per i *top talent* globali.
- Scarsa internazionalizzazione strutturale. Solo il 5% dei docenti universitari in Italia è straniero (contro il 20% della media anglosassone), la mobilità dei ricercatori poi è ancora bassa. Ciò indebolisce il posizionamento nelle classifiche internazionali, uno degli elementi per le scelte educative nel mercato dei giovani cervelli.
- *Mismatch* tra formazione e mercato del lavoro. Secondo un recente rapporto Unioncamere–ANPAL⁸, il 47% delle imprese fatica a trovare profili adeguati, soprattutto provenienti da discipline STEM. Il che è il segno dell'attuale disallineamento tra offerta formativa e bisogni industriali.

⁷ OECD, *Education at a Glance*, Parigi, 2023.

⁸ UNIONCAMERE–ANPAL, *Rapporto Excelsior*, Roma, 2023.

- Eccessiva frammentazione del sistema universitario nazionale, come percepita dai ricercatori stranieri, comunque interessati al sistema di formazione superiore e ricerca.

Riguardo a quest'ultimo punto in particolare, si innesta una serie di altre considerazioni, spesso formulate dai ricercatori e docenti esteri. La proliferazione di università è stata di certo la risposta alla legittima richiesta di diffusione della conoscenza, ma in alcuni casi è stata percepita da chi ci osserva dall'estero come una strategia che privilegia la quantità sulla qualità, malgrado la presenza di numerose eccellenze.

La frammentazione è un terreno su cui si innestano altre criticità, prima fra tutte la recessione demografica. L'onda lunga della denatalità – che sta investendo la scuola primaria – non tarderà a raggiungere gli studi superiori e la compensazione dell'immigrazione sarà molto meno efficace a causa della minore velocità dell'ascensore sociale. La minore percentuale di giovani laureati italiani rispetto ai coetanei europei offre un potenziale spazio di crescita, ma un'accelerazione in tal senso non è data dalla moltiplicazione di piccole università di provincia, ma da una migliore residenzialità studentesca non discriminante.

Il sistema universitario sta reagendo con lo sforzo competitivo delle università di punta – non parliamo di atenei di serie A e B, ma i risultati creano naturali classifiche. Inoltre, numerosi progetti comuni cercano di integrare varie entità, dai progetti del PNRR a quelli europei e corsi di dottorato di interesse nazionale. Però tali progetti, che sicuramente creano benefici per gli studenti, sono anch'essi poco percepibili da ricercatori e studenti esteri.

Quando un sistema industriale perde competitività distribuita, subisce un processo di concentrazione che recupera efficienza e risorse e può rafforzare lo sviluppo di prodotti, quote di mercato e reputazione, creando valore attraverso specializzazione selettiva, coordinamento di obiettivi, e sinergie di competenze e costi. Se si estende tale processo di concentrazione al mondo universitario, si possono recuperare risorse, rendere le istituzioni più attrattive per collaborazioni esterne e avere obiettivi comuni più realistici. Infine, inoltre, un maggior coordinamento nella ricerca, con una parziale limitazione dell'autonomia dei docenti sui temi che rispondono a un indirizzo strategico dell'università, potrebbe ridurre il problema della frammentazione interna e recuperare efficienza delle risorse, migliorando i risultati attesi della ricerca e, in ultima analisi, la capacità di attrarre dell'istituzione.

ASPETTI POSITIVI

Nonostante le problematiche presentate sopra, in molti settori e discipline l'Italia potrebbe diventare stabilmente un *hub* formativo globale, come evidenziato anche dalla *survey* qui presentata. Sono stati già menzionati *design*, moda e architettura, con eccellenze significative anche a livello di formazione istituzionale: i Politecnici di Milano e Torino sono nei *top 10 QS Rankings* per *design/architettura*. Gli ecosistemi produttivi di Milano, Firenze, del Veneto e dell'Emilia-Romagna evidenziano una forte connessione tra scuole, imprese e marchi globali.

Vi è poi il mondo dell'agroalimentare, delle scienze del cibo e della relativa sostenibilità. Una filiera che nasce dal patrimonio di tecniche artigianali di produzione e dalla riconosciuta

eccellenza dell'enogastronomia: l'Italia è *leader* mondiale nell'agroalimentare di qualità, con oltre ottocento prodotti DOP/IGP, e nella dieta mediterranea, riconosciuta come patrimonio UNESCO.

Molte università – quali Bologna, Padova, Napoli Federico II e altre – offrono programmi internazionali di eccellenza in *Food Science*, *Agritech* e *circular economy*.

Se si allarga lo sguardo al mondo della sostenibilità, emergono esempi di spicco di innovazione circolare non solo nel comparto agroalimentare, ma anche nei settori del tessile, dell'imballaggio e dell'edilizia.

Il profilo dell'Italia dell'Agenzia Europea dell'Ambiente (2024) testimonia la validità della strategia globale del Paese: un sistema digitale di tracciabilità dei rifiuti, incentivi per il riciclaggio e per le materie prime secondarie, riforme dell'*Extended Producer Responsibility* (EPR) e un'enfasi sul "diritto al riutilizzo/riparazione".

Eurostat colloca l'Italia ai primi posti dell'Unione Europea per il tasso di utilizzo circolare dei materiali. Sempre secondo Eurostat e il *Circularity Gap Report*, l'industria manifatturiera italiana – in particolare in regioni come Lombardia, Emilia-Romagna, Veneto e Toscana – ha da tempo abbracciato l'efficienza delle risorse e il riutilizzo industriale. Ad esempio, il distretto di Prato è un punto di riferimento globale per la produzione di lana rigenerata e tessuti, con una fitta rete di PMI che consente la progettazione circolare, il recupero e la rigenerazione.

Vi è poi un fenomeno emergente di grande interesse costituito dalle "*Valleys*". Prima tra tutte, la *Motor Valley* emiliana, una calamita per il turismo e non solo. Essa include una densità unica di brand, musei e fabbriche visitabili. In poche decine di chilometri si trovano i marchi icona: Ferrari, Lamborghini, Maserati, Ducati, Pagani e Dallara, più collezioni private e circuiti internazionali (Imola, Misano).

È una concentrazione difficilmente replicabile altrove. Il distretto conta migliaia di aziende lungo la filiera; le stime di sistema riportate dagli attori regionali variano, ma convergono sulla scala "quattro-cinque cifre" di imprese e decine di migliaia di addetti.

Ciò dà la misura dell'"ecosistema-esperienza" per il visitatore che cerca auto, moto, *design*, ingegneria e stile di vita emiliano in un unico viaggio. Si tratta inoltre di un *cross-selling* naturale con *Food Valley* & città d'arte. L'effetto "combo" motori-cibo-cultura (Modena, Bologna, Parma, le colline, la Riviera) allunga la permanenza media e allarga la platea oltre i soli *gearheads*: famiglie, coppie e gruppi intergenerazionali. La stessa promozione regionale enfatizza la qualità della vita e il patrimonio UNESCO diffuso, il che rende il prodotto "*industrial tourism*" meno di nicchia e più *mainstream*.

Eppure, i benefici non si fermano qui, in quanto la *Motor Valley* può agire efficacemente come attrattore per talenti e cervelli esteri: formazione d'eccellenza, in inglese, co-progettata con le aziende. La MUNER – Motorvehicle University of Emilia-Romagna (Bologna, Ferrara,

Modena-Reggio, Parma + Ferrari, Lamborghini, Maserati, Ducati, Pagani, Dallara, ecc.) offre tre lauree magistrali (nove *curriculum*) interamente in inglese, con ~200 studenti/anno e particolare enfasi sul *learning-by-doing* (laboratori, gallerie del vento, simulatori F1, progetti Formula SAE, *MotoStudent*). È un ponte diretto tra formazione e R&D industriale, quindi un *asset* chiave per attrarre studenti e giovani ingegneri dall'estero.

E, infine, i beni culturali, con la crescente digitalizzazione del patrimonio e il sorgere di un turismo sostenibile 2.0 orientato verso i palati internazionali più esigenti. Il post pandemia ha aiutato notevolmente questi settori e le tendenze in corso mostrano una notevole derivata positiva, sfruttando molte iniziative particolari da parte dei grandi poli museali e turistici del paese.

FORMAZIONE

Tornando al tema della formazione, vi sono alcune azioni prioritarie per favorire il collegamento tra mondo dell'impresa e istruzione:

Riforma strutturale dei tirocini curriculari.

Passare da una logica di adempimento a una di progetto mediante incentivi fiscali alle imprese che ospitano studenti con progetti formativi co-progettati con atenei. Esempi sono il modello duale tedesco – due-tre anni a tempo parziale presso una scuola professionale – o l'alternanza rafforzata in Francia, non limitata al percorso delle scuole superiori ma estesa alla fascia 16-25 anni, con una durata massima di quattro anni.

Creazione di «campus industriali» e living lab universitari.

Spazi ibridi università-impresa dove testare innovazioni reali. Esempi notevoli sono il MIND – Milano Innovation District e il Polo Tecnologico di San Giovanni a Teduccio a Napoli con la Apple Developer Academy.

Corsi co-progettati con le imprese e aggiornamento continuo dei docenti.

Aggiornamento dei *syllabus*⁹ ogni uno-due anni con *input* da parte delle aziende. Esempi sono i programmi “Contamination Lab” (MIUR) o i modelli adottati da Human Technopole e dalla Scuola Superiore Sant'Anna.

Creazione di percorsi di micro-credenziali legati ai quadri normativi dell'UE

Si tratta di percorsi adatti a quei settori in cui le normative europee sono particolarmente rilevanti, come ad esempio quelle afferenti al tema della sostenibilità.

⁹ Documento accademico che descrive nel dettaglio un corso di studio universitario (obiettivi, contenuti, materiali didattici e modalità di verifica).

Consolidamento di partnership tra università e industria attraverso piattaforme italiane (ENEA/ICESP, RUS) e iniziative dell'UE (Erasmus+, EIT).

L'esperienza pratica dell'Italia – ad esempio nell'integrazione delle pratiche circolari nella produzione – può quindi fornire un ricco ambiente di apprendimento per lo sviluppo di tali *partnership*.

L'attuazione di tali misure favorirebbe una maggiore percezione dell'Italia come polo culturale e *hub* formativo per varie aree geografiche di particolare interesse politico, culturale ed economico.

Per i paesi del bacino del Mediterraneo, una volta noto come *Mare Nostrum*, l'Italia è storicamente considerata un punto di riferimento culturale, soprattutto nei campi dell'arte, architettura, storia, *design* e gastronomia. Ciò è provato dal fatto che l'Italia è tra le prime cinque destinazioni scelte dagli studenti europei, con oltre 35.000 arrivi ogni anno, soprattutto provenienti da Spagna, Germania, Francia e Grecia, anche favoriti dalla vicinanza culturale e linguistica.

Per Cina, India e Sud-Est asiatico, l'Italia manifesta una considerevole attrazione per i settori di moda, *design*, ingegneria e patrimonio culturale. Il Politecnico di Milano ha oltre il 30% di studenti internazionali provenienti dall'Asia, in particolare per *master* in *design* e ingegneria. D'altro canto, alcune università italiane sono *partner* in diversi programmi di scambio con *top university* cinesi.

Inoltre, un ruolo strategico potrebbe essere giocato dal Paese in qualità di ponte tra l'Europa e il “rampante” mondo arabo. Il *focus* è già sui temi della formazione sanitaria, medicina, agricoltura e gestione delle risorse naturali, con alcuni programmi ministeriali e privati già attivi.

Infine, un discorso particolare riguarda gli Stati Uniti e l'America in generale. Al di là dell'attuale contingenza politica, l'Italia rimane una delle destinazioni preferite per programmi di studio all'estero (*Study Abroad*). Roma e Firenze sono nel *top five* delle mete. Chiaramente, i settori maggiormente attrattivi sono quelli della storia dell'arte, architettura, beni culturali, scienze del cibo, restauro. Tuttavia, alcuni segnali di una certa rilevanza indicano una maggiore attenzione dell'Oltre Atlantico verso una formazione di carattere scientifico-tecnologico, includendo scienze della vita, medicina, neuroscienze, aerospazio, IT e robotica, grazie a svariate collaborazioni tra università italiane e grandi centri di ricerca americani.

Ovviamente, lo scenario dei nuovi lavori emergenti e della relativa richiesta di formazione avanzata, *raison d'être* dell'Osservatorio Aspen, muta con grande rapidità e l'Italia dovrebbe riuscire ad anticipare tali cambiamenti, non soltanto rincorrerli. Secondo il World Economic Forum¹⁰, i settori lavorativi mondiali in maggiore espansione includono:

¹⁰ WORLD ECONOMIC FORUM, [Future of Jobs Report](#), Ginevra, 2023.

IA e *data science*, *green economy* e sostenibilità, *digital health*, e *heritage & creative industries 4.0*. Fortunatamente, l'Italia è ben posizionata in questi campi, benché non siano tra quelli storicamente acquisiti e per i quali siamo maggiormente noti all'estero.

Inoltre, la transizione verso un'economia circolare sta creando nuovi ruoli lavorativi e competenze in diversi settori. Ad esempio, competenze tecniche nella gestione dei rifiuti, nel riciclaggio, nella rigenerazione e nella progettazione sostenibile; competenze digitali e informatiche per il monitoraggio del ciclo di vita dei prodotti e dei flussi di risorse; competenze trasversali quali il pensiero sistemico, la collaborazione e l'analisi del ciclo di vita.

Per favorire l'inclusione del Paese nel club delle nazioni che possono offrire una formazione specifica, si potrebbe ipotizzare un programma quadro dal titolo "*Study in Italy for Future Skills*", un *brand* nazionale che leghi la cultura millenaria alla scienza, alla tecnologia e all'impresa del futuro.

ALCUNE PROPOSTE

I notevoli aspetti di attrattività che l'Italia possiede si possono esaltare e consolidare con alcune iniziative mirate e attuabili a livello sia locale, sia nazionale, specifiche per i diversi settori di conclamata eccellenza.

CREATIVITÀ DIFFUSA E TRADIZIONE CULTURALE

Come detto, l'Italia è universalmente riconosciuta per il suo patrimonio culturale e artistico, e per una creatività che si riflette tanto nelle arti quanto nell'innovazione scientifico-tecnologica. Questi *asset* possono costituire la base per attrarre studenti e ricercatori stranieri, rendendo il paese un laboratorio internazionale di creatività. La creazione di un programma nazionale "*Creative Italy Hub*" con corsi in inglese in *design*, moda, architettura e arti digitali potrebbe portare a ulteriori flussi esteri. Similmente si potrebbero promuovere delle *Summer School* internazionali nelle città d'arte, connesse a esperienze di *stage* presso musei e istituzioni culturali.

TRADIZIONE ALIMENTARE ITALIANA COME HUB GLOBALE PER LA SICUREZZA E L'INNOVAZIONE ALIMENTARE

La tradizione agroalimentare italiana, legata alla dieta mediterranea e alle tecniche artigianali di produzione, rappresenta un patrimonio unico. Ciò può essere utilizzato come leva per affrontare le principali sfide globali: invecchiamento demografico, crisi climatica e desertificazione e fabbisogno alimentare.

L'Italia può consolidarsi come un *hub* internazionale che integri tradizione e innovazione, aprendosi al dialogo con altre culture alimentari.

Si potrebbe pensare alla creazione di un "*Food & Sustainability Hub*" che unisca ricerca, formazione e sperimentazione su nutrizione sostenibile, *agritech* e *circular economy*, nonché al lancio di "*Cross-cultural Food Labs*" che integrino tecniche italiane con soluzioni alimentari di

altre culture per la resilienza climatica, la ricerca di nuove proteine e la riduzione degli sprechi.

Un *hub* settoriale di tale tipo offrirebbe un punto di connessione tra saperi locali, scienza avanzata e pratiche internazionali, promuovendo collaborazioni multidisciplinari. L'Italia vanta poli di eccellenza in questo settore.

La sinergia tra i vari attori coinvolti nel mondo accademico, scientifico e industriale – su programmi dalla scuola secondaria fino alla formazione post-universitaria – apre anche la possibilità di realizzare laboratori sperimentali territoriali dove testare pratiche di agricoltura sostenibile, tecniche di produzione circolare e gestione efficiente delle risorse naturali.

Inoltre, sempre con l'intento di attrarre un più ampio pubblico internazionale, si dovrebbero incrementare i programmi formativi in inglese di *master* e dottorato su *Food Tech* e *Climate Resilience*, costruire una rete di territori-laboratorio per sperimentare pratiche innovative di produzione e gestione delle risorse e rafforzare le *partnership* con FAO, WFP e università estere per il posizionamento dell'Italia come *leader* globale della sicurezza alimentare.

La FAO, ad esempio, ha stabilito obiettivi chiave in materia di biodiversità agricola, sicurezza alimentare, riduzione degli sprechi, agricoltura *climate-smart* e sostegno ai piccoli produttori. Coinvolgere la FAO permetterebbe di sviluppare laboratori congiunti sulla conservazione e valorizzazione delle varietà locali resilienti, sul monitoraggio della qualità e sicurezza alimentare, e sul trasferimento di tecnologie e *best practices* globali. Inoltre, la FAO può contribuire alla progettazione di corsi e *master* internazionali, fornendo casi studio, linee guida e opportunità di tirocinio in contesti multilaterali.

LEADERSHIP ITALIANA NELL'ECONOMIA CIRCOLARE

La *leadership* dell'Italia nel campo della sostenibilità potrebbe permettere un posizionamento del paese come laboratorio vivente per lo sviluppo di competenze circolari. Le aziende e i consorzi italiani – come ENEA, Confindustria e le affiliate italiane dell'Ellen MacArthur Foundation – offrono contesti reali per l'apprendimento applicato e la formazione professionale, come ad esempio il *Circular Economy Lab* di Cariplo Factory e Intesa Sanpaolo. Vi sono inoltre numerosi programmi universitari – ad esempio presso il Politecnico di Milano, la Bologna Business School, la Scuola Sant'Anna di Pisa, l'Università LIUC di Castellanza, l'Università Bocconi – che coprono modelli di *business* circolari, analisi del ciclo di vita e progettazione di sistemi.

Questi potrebbero essere strutturati in micro-credenziali per facilitare il riconoscimento internazionale e la cumulabilità per studenti in scambio e professionisti che lavorano. Tali programmi accademici e gli incubatori a loro associati possono fungere da laboratori attivi in cui studenti internazionali, professionisti ed educatori possono sviluppare competenze insieme alle loro controparti italiane.

La *leadership* pratica dell'Italia nell'economia circolare può divenire una risorsa educativa e formativa a livello globale. Ampliando i percorsi di sviluppo delle competenze e promuovendo gli scambi accademici, l'Italia potrà svolgere un ruolo fondamentale nella preparazione della forza lavoro globale alla transizione verde e all'economia del riciclo.

ECCELLENZA IN MECCANICA, INGEGNERIA E MANIFATTURA

La tradizione manifatturiera italiana – in particolare nei settori della meccanica, dell'aerospazio, della robotica e dell'emergente *quantum computing* – può essere trasformata per costruire un polo formativo-industriale di riferimento internazionale. Un punto di confronto utile è la Svizzera, che ha sviluppato con successo un sistema di alternanza scuola-lavoro fortemente legato al tessuto produttivo e caratterizzato da *stage* retribuiti e prospettive concrete di inserimento lavorativo.

Le iniziative attuabili includono la creazione di campus industriali universitari con spazi condivisi tra università e imprese per lo sviluppo di innovazione; l'introduzione di un modello di alternanza scuola-lavoro sul modello svizzero, con *stage* obbligatori e retribuiti, finalizzati all'assunzione; la promozione di *public-private partnership* per co-progettare i *curriculum*, coinvolgendo direttamente le imprese nella didattica e nella ricerca applicata.

LIFE SCIENCES E MEDTECH

Le scienze della vita rappresentano un settore in forte espansione a livello globale, con applicazioni che spaziano dalla biotecnologia alla salute digitale. L'Italia dispone di competenze e centri di eccellenza, che possono essere rafforzati attraverso un più forte legame con reti di ricerca internazionali. Iniziative attuabili prevedono l'attivazione di reti di ricerca italo-globali con borse di studio per attrarre *visiting professor* e giovani ricercatori stranieri e il rafforzamento di accordi tra università e ospedali per integrare formazione, ricerca e innovazione clinica. L'Italia – anche vista la sua struttura in termini di fasce d'età – potrebbe proporsi come *hub* di ricerca e applicazione di iniziative legate alla quarta età.

SOFT POWER CULTURALE E COSTO COMPETITIVO DELLA FORMAZIONE

Si è accennato al fatto che l'Italia gode di un *soft power* culturale unico e di un sistema formativo competitivo anche per il costo contenuto rispetto ad altri paesi OCSE. Per valorizzare questo vantaggio, è necessario costruire un'immagine moderna e internazionale dell'Italia come paese della creatività e dell'innovazione.

Una proposta è il lancio di un *brand* nazionale "*Study in Italy for Future Skills*", che unisca tradizione culturale e innovazione tecnologica, con il parallelo potenziamento dei programmi Erasmus e lo sviluppo di pacchetti di borse di studio per studenti extra-UE nei settori emergenti come l'IA, la sostenibilità e la *digital transformation*.

4. CONCLUSIONI

Il percorso sviluppato in questo documento dell'Osservatorio Aspen *Nuovi Lavori = Nuova Formazione* ha offerto una fotografia di sfide e opportunità che attendono l'Italia sul terreno dell'attrattività formativa e della creazione di nuove competenze. La riflessione si è concentrata in particolare sul ruolo che il Paese può giocare nel posizionarsi come *hub* internazionale, in grado non soltanto di trattenere i propri talenti, ma anche di attrarne dall'estero, in un quadro di circolazione virtuosa dei cervelli.

Il primo elemento che emerge con chiarezza è la ricchezza del capitale culturale e creativo italiano. La forza di una tradizione millenaria, l'unicità del patrimonio artistico e umanistico, la riconosciuta qualità della formazione di base in discipline come arte, *design*, architettura e scienze umane costituiscono un vantaggio competitivo che molti paesi ci invidiano. A ciò si aggiungono aree di eccellenza consolidate, come l'agroalimentare, la manifattura meccanica, il *design* industriale e, più di recente, le scienze della vita, che aprono spazi di sviluppo formativo di rilevanza internazionale.

Questo insieme di risorse conferisce all'Italia un *soft power* culturale che rappresenta un capitale prezioso, capace di esercitare una forte attrazione soprattutto su studenti provenienti dall'Europa, dall'Asia e dal continente americano.

Tuttavia, le criticità qui evidenziate con altrettanta chiarezza non possono essere ignorate. Il fenomeno del *brain drain* e l'inverno demografico segnalano la necessità di interventi strutturali. Il sistema della formazione italiana soffre ancora di burocrazia e frammentazione, di investimenti insufficienti in ricerca e innovazione, di scarsa internazionalizzazione e di un *mismatch* persistente tra offerta formativa e domanda del mercato del lavoro. La comparazione con i principali *benchmark* internazionali – Stati Uniti, Regno Unito, Svizzera, Cina – dimostra che – sebbene l'Italia possa contare su punte di eccellenza – il sistema nel suo complesso fatica a competere in termini di efficienza, visibilità e capacità di attrarre capitali finanziari e umani.

Le voci raccolte attraverso la *survey* confermano questa diagnosi. Se da un lato i rappresentanti accademici e istituzionali sottolineano la qualità del capitale umano e le potenzialità delle università italiane, dall'altro, gli imprenditori richiamano con forza la necessità di un sistema più *business-friendly* e capace di collegare in modo strutturale formazione e impresa.

I *Talenti italiani all'estero*, osservatori privilegiati dei sistemi accademici e produttivi internazionali, sono forse i più critici. Essi riconoscono il valore individuale dei laureati, ma segnalano la scarsa competitività complessiva delle università, la limitata presenza nei *ranking* globali e il ritardo nei settori STEM.

Proprio da questa analisi comparata emergono alcune linee di azione imprescindibili. La prima riguarda la **semplificazione e razionalizzazione** del sistema, con una drastica

riduzione della burocrazia e una maggiore integrazione tra atenei, centri di ricerca e imprese. La seconda concerne gli **investimenti** stabili e pluriennali in **ricerca di base e applicata**, in grado di garantire continuità e prospettiva a lungo termine. La terza, forse la più urgente, è l'**internazionalizzazione**: più corsi in lingua inglese, attrazione di docenti e ricercatori stranieri, scambi strutturati e programmi di doppia laurea che rendano l'Italia non solo un luogo di passaggio, ma una destinazione formativa di lungo periodo.

Accanto a queste linee trasversali, il Rapporto ha identificato settori strategici in cui l'Italia può legittimamente aspirare a diventare *hub* formativo globale. Oltre ai tradizionali comparti dell'arte, del *design* e dell'agroalimentare, si aprono prospettive significative nelle scienze della vita e nel *MedTech*, nella meccanica avanzata e nell'aerospazio, nelle tecnologie digitali e nell'Intelligenza Artificiale, nonché nell'economia circolare e nella sostenibilità. Per ognuno di questi ambiti esistono già esperienze, progetti e centri di eccellenza, che andrebbero valorizzati attraverso programmi mirati, *living lab* universitari, campus industriali e percorsi di micro-credenziali riconosciuti a livello internazionale.

Un ruolo decisivo sarà giocato dal rafforzamento del legame tra formazione e industria. Non si tratta soltanto di promuovere stage e tirocini, ma di costruire un vero e proprio ecosistema formativo-industriale, dove *curriculum*, progetti di ricerca e percorsi professionalizzanti siano co-progettati da università e imprese. Modelli virtuosi già esistono in Europa e possono essere adattati al contesto italiano, con benefici sia per l'occupabilità dei giovani sia per la competitività del sistema produttivo nazionale.

In conclusione, la sfida che abbiamo di fronte è duplice: da un lato preservare e valorizzare i tratti distintivi del Paese – cultura, creatività, tradizione – che restano elementi identitari e capaci di attrarre persone e risorse; dall'altro trasformare questi *asset* in leve di sviluppo per i nuovi lavori e le nuove competenze richieste dall'economia globale.

Solo una strategia che unisca visione politica, investimenti mirati e un deciso sforzo di sistema potrà consentire all'Italia di colmare i divari esistenti e di proporsi come laboratorio internazionale di formazione, ricerca e innovazione.