QUIPU
E ACCADEMIA
LETTERE E NUMERI

Numero 3

9–15 novembre 2026

Edizione digitale

L’editoriale

# Prima dei dieci addetti

La discussione di Roma comincia da una frase di Fausto Bianchi: «Premiare la capacità di investire non crea automaticamente quella capacità». Vale anche prima del decimo addetto.

Il Patto 10/100 di Confindustria si rivolge alle imprese fra dieci e cento addetti. Il Rapporto che lo sostiene mostra però che una parte decisiva del divario produttivo si concentra nelle microimprese.

012factory lavora spesso in quel tratto precedente. Per questo abbiamo voluto dedicare il primo piano alla domanda che il Patto lascia aperta. Gli altri articoli parlano di acquisto dell’innovazione, strumenti finanziari, applicazioni dell’AI e competenze.

Le pillole tornano ai fatti della settimana, dalla sanità digitale alle filiere industriali. Il criterio rimane concreto: che cosa succede dopo gli annunci?

*La redazione*

PRIMO PIANO

# Confindustria punta sulle imprese da 10 a 100 addetti. Ma il nodo è sotto i dieci

Il Patto quadriennale, la fragilità delle microimprese e il valore che resta ai territori.



La crescita dalla bottega alla fabbrica. Illustrazione editoriale generata con IA; luoghi immaginari.

**Comprare innovazione da una startup** P. 10
Dalla prova di concetto al contratto: che cosa sblocca l’adozione.

**Il capitale ha scadenze diverse** P. 12
Il denaro cambia funzione secondo la fase dell’impresa.

**Quanto rende l’intelligenza artificiale?** P. 14
Adozione e risultati misurati non coincidono.

**Se l’AI svolge la gavetta** P. 16
Chi costruisce le competenze quando cambiano i compiti iniziali?

La domanda del numero

*Chi costruisce la capacità di crescere?*

Quipu e Accademia — Lettere e numeri · Direttore responsabile Sebastian Caputo, giornalista pubblicista · Proprietà ed editore 012factory S.p.A. Società Benefit · Viale Carlo III di Borbone 8, Caserta · P. IVA 04019110610 · Registrazione Tribunale di Santa Maria Capua Vetere n. 588/2002 del 13 dicembre 2002 · Periodicità settimanale · Edizione digitale · Testi, verifiche e illustrazioni assistiti da strumenti di IA; revisione e responsabilità editoriale della direzione.

# Dentro il numero

Primo piano 3

**Confindustria punta sulle imprese da 10 a 100 addetti. Ma il nodo è sotto i dieci**

Imprese e tecnologia 10

**Comprare innovazione da una startup: il contratto viene dopo il problema**

Economia e finanza 12

**Il capitale ha scadenze diverse. Le imprese devono scegliere quale possono sostenere**

Imprese e tecnologia 14

**Quanto rende l'intelligenza artificiale? La risposta non è nel numero di assistenti**

Lavoro e competenze 16

**Se l'AI svolge la gavetta, dove si impara a giudicare?**

Pillole 18

**Quattro notizie brevi dalla rassegna settimanale**

IL FILO DEL NUMERO

## La prova, prima della promessa

Cinque articoli e quattro pillole. Il filo comune: distinguere le promesse dai risultati osservabili.

LA DOMANDA DELLA SETTIMANA

Chi costruisce la capacità di crescere?

PRIMO PIANO

# Confindustria punta sulle imprese da 10 a 100 addetti. Ma il nodo è sotto i dieci

A Roma, Confindustria ha proposto un patto di quattro anni per circa 220mila imprese. Il Rapporto mostra che il ritardo di produttività rispetto alla media europea si concentra nelle microimprese e che, nelle collaborazioni, la difficoltà più citata è trovare partner adatti. Alla cena delle B Corp, la domanda si allarga: quale valore resta alle comunità?

di Sebastian Caputo



Illustrazione editoriale generata con l'assistenza dell'IA; non documenta persone o momenti dei due incontri.

«Premiare la capacità di investire non crea automaticamente quella capacità». Fausto Bianchi, presidente della Piccola Industria di Confindustria, l'ha detto venerdì 13 novembre alle Corsie Sistine di Roma, nella relazione con cui ha aperto il XXII Forum. Parlava dell'iperammortamento: uno strumento può essere generoso e restare lontano da chi non ha le risorse o l'organizzazione per usarlo. Ero in sala per 012factory, e la frase descrive bene il lavoro che facciamo con le imprese che accompagniamo.

La sera stessa ero a piazza Navona, alla B Corp CEO Dinner organizzata da B Lab Italia per chi guida le B Corp italiane. Leonardo Bagnoli, presidente di Sammontana Holding, ha parlato della scelta del suo gruppo di estendere il percorso verso la certificazione B Corp alle aziende che acquisisce, perché un'impresa deve lasciare qualcosa al territorio in cui lavora.

In entrambe le sale si parlava di crescita e dei suoi effetti sulle comunità; cambiava il modo di contarli. Il patto per le imprese tra 10 e 100 addetti che Confindustria ha presentato al Forum formula i suoi obiettivi in termini di produttività, prodotto interno lordo (PIL) e salari, e degli effetti sociali, che pure rivendica, non indica una misura. Il gruppo di Bagnoli fa misurare anche quello che un'azienda restituisce al territorio, e lo fa verificare da un ente terzo. Per capire dove le due misure si incontrano ho riletto il Rapporto Piccola Industria 2026, che del Patto è la base documentale, accanto alla relazione di Bianchi e a quello che vediamo ogni giorno in 012factory.

Il Patto riguarda circa 220mila imprese tra 10 e 100 addetti, una fascia che spesso resta fuori dagli strumenti pensati per le microimprese e fatica ad arrivare ai capitali riservati alle organizzazioni più grandi. Ha un

orizzonte di quattro anni, oltre la fine della legislatura, ed è costruito come uno scambio. Le imprese si impegnano a fare della crescita una strategia, a separare il patrimonio aziendale da quello familiare, ad aprire capitale e consigli di amministrazione, ad aggregarsi senza perdere il radicamento territoriale. Alla politica chiedono regole europee e nazionali adatte a questa dimensione, uno strumento per gli investimenti sul modello dei mini contratti di sviluppo, un incentivo permanente al capitale proprio nella logica dell'aiuto alla crescita economica (ACE), abrogato nel 2023, e una filiera finanziaria che affianchi i mercati al credito bancario. «Questo è, prima di tutto, un patto tra noi», si legge nelle conclusioni della relazione.

## Sotto i dieci addetti

La dimensione conta, e il Rapporto lo mostra con un dato semplice. Secondo le stime 2024 della Commissione europea che riporta, nell'economia non finanziaria italiana una persona occupata produce in media 39.700 euro di valore aggiunto in una microimpresa, 59.600 in una piccola impresa e 78.400 in una media.

Nel confronto europeo le piccole imprese italiane superano la media dell'Unione europea (UE) del 6,6% e le medie del 9,7%. Il ritardo sta più in basso: le microimprese restano circa il 9% sotto quella media, e lì lavora il 53,2% delle persone occupate nelle piccole e medie imprese (PMI), circa 6,6 milioni, contro il 35% della Germania. Nella scomposizione che ho effettuato, con il metodo spiegato nella pagina dei grafici, circa il 69% del divario di produttività fra le PMI italiane e tedesche è riconducibile alla differenza osservata nelle microimprese, circa un quinto alla diversa composizione per classe. È un confronto contabile, che non isola gli effetti dei diversi settori: oltre metà delle micro italiane lavora nel commercio e nelle attività professionali. Il nodo, comunque, sta sotto i dieci addetti.

È anche la classe che si sta svuotando. Fra il 2018 e il 2024, nell'industria e nei servizi non finanziari, le imprese con 3-9 addetti sono diminuite di oltre 43mila unità e hanno perso 116mila persone occupate. Il perimetro è diverso da quello del confronto europeo, che comprende anche le imprese con meno di tre addetti, e nel saldo ci sono chiusure e imprese cresciute oltre la classe, che il Rapporto non separa. Lo stesso documento aggiunge la geografia: le microimprese sono il 96,7% delle PMI in Calabria e il 96% in Sicilia, e secondo le previsioni Istat elaborate dalla Fondazione Nord Est entro il 2050 il Sud passerà da 19,9 a 16,4 milioni di residenti. Uno studio della Banca d'Italia pubblicato alla vigilia del Forum conferma che le imprese ad alta crescita sono in media più giovani e più produttive, mentre la dimensione media è aumentata soprattutto perché pesano di più quelle anziane.

Bianchi parte da qui con una frase netta, «la vera posta in gioco per noi è crescere o scomparire», e sceglie di concentrare il Patto sulla fascia 10-100: microimprese, lavoro autonomo, artigianato e agricoltura hanno già i loro strumenti, chi sta nel mezzo no. La promessa è quantificata. Se le imprese con 10-19 addetti avessero la produttività di quelle con 50-249, la produttività dell'intera economia salirebbe del 4,3%, e il PIL nella stessa misura. È un conto statico, perché un'impresa di quindici persone non acquista la produttività di una di ottanta assumendo personale, ma la scelta ha una logica. Il Rapporto, però, guarda più in basso del Patto. Il Centro Studi Confindustria indica tra le strade da seguire «crescita e aggregazioni delle micro e piccole imprese», e gli incentivi alle collaborazioni sono giudicati utili dal 76,5% delle microimprese, contro il 67,2% di quelle con 10-49 addetti. Lo stesso Bianchi assegna al Patto anche il compito di contrastare lo spopolamento dei territori e la desertificazione produttiva. Se si comincia a contare da dieci addetti, il bacino da cui dovrebbero arrivare le imprese di domani resta fuori dalle misure e dagli indicatori.

È la fascia in cui lavoriamo di più in 012factory, nata a Caserta nel 2014 e oggi incubatore certificato dal Ministero delle Imprese e del Made in Italy (Mimit), centro di trasferimento tecnologico, Società Benefit e B Corp. Le imprese che seguiamo hanno in media meno di tre persone occupate, e il nostro lavoro comincia prima dell'investimento. Con Resto al Sud, per esempio, abbiamo seguito 30 domande di finanziamento approvate fra il 2020 e il 2025, per 2,82 milioni di euro, sette su dieci per attività nuove: dietro ciascuna c'è un piano da rendere credibile e una previsione di cassa da costruire. Percorsi gratuiti come 012Academy e il Laboratorio delle Imprenditorialità, che conduciamo con Autonomie Locali Italiane e Universitas Mercatorum per i comuni sotto i cinquemila abitanti, servono allo stesso passaggio. Quante di queste imprese arriveranno a dieci addetti non lo sappiamo ancora, e ci torno alla fine.

## Capitale e partner

Poi c’è il capitale. Nell’indagine che la Luiss ha condotto per Piccola Industria su 1.459 imprese associate, il 40,7% dichiara di aver rinviato, ridotto o abbandonato almeno qualche volta un investimento per mancanza di risorse; sotto i dieci addetti la quota sale al 50,1%. Il capitale esterno resta raro: negli ultimi tre anni lo ha fatto entrare il 2,3% delle imprese, mentre il 60,1% valuterebbe di aprire la compagine societaria «a condizioni vantaggiose». Il campione non è probabilistico e racconta le imprese associate più che l’intero sistema, ma la direzione è chiara.

Su questo Bianchi è coerente con i dati. Chiede un incentivo permanente al capitale proprio, che l’88% delle imprese giudica utile, e una filiera finanziaria che vada dal credito al private equity; in cambio le imprese si impegnano ad aprire la compagine societaria. L’offerta, intanto, si muove anche da sola. Nella settimana del Forum Viaemilia Investments, la holding di Cherry Bay Capital e Dallara, ha rilevato il 30% di Bercella, compositi per motorsport e aerospazio, con 8 dei 10 milioni investiti in aumento di capitale; alla famiglia resta il 70%. Ma Bercella ha più di 180 persone dipendenti, bilanci leggibili e un mercato riconoscibile. Prima di un’operazione del genere servono un piano attendibile e una clientela che non dipenda da una sola azienda, ed è su questo che lavoriamo più spesso con le imprese che accompagniamo.

Il dato del Rapporto che considero più importante, però, è un altro. Alla domanda su che cosa ostacoli collaborazioni più strutturate fra imprese, il quarto impegno del Patto, la risposta più frequente non riguarda il denaro.

Il 56,1% indica la difficoltà di trovare partner adatti, mentre la carenza di incentivi pesa per il 12,5%. La Luiss osserva che questi ostacoli li dichiarano allo stesso modo le imprese che collaborano e quelle che non lo fanno; a distinguerle è la capacità collaborativa, cioè saper definire obiettivi comuni e gestire i problemi con i partner. Una maggiore capacità collaborativa è fortemente associata alla presenza di collaborazioni, anche considerando le altre caratteristiche osservate; i dati non dicono se venga prima la capacità o l’esperienza. Alberto Baban, che ha coordinato il Comitato scientifico del Rapporto, ne ricava un’indicazione pratica: «occorre aiutare le imprese a trovare partner adatti».

Qui la divisione dei compiti del Patto mostra il suo limite. Bianchi scrive che una politica di sviluppo «deve accompagnare la crescita delle piccole imprese», e per l’intelligenza artificiale indica la rete dei Digital Innovation Hub di Confindustria. Fra le richieste alla politica, però, l’accompagnamento non ha una voce propria. Se il collo di bottiglia è trovare il partner e saperci lavorare, un incentivo fiscale alle aggregazioni arriva dopo il problema.

Nella nostra indagine sulle imprese che seguiamo, su un campione piccolo, quasi una su due (46,7%) chiede proprio aiuto per trovare partner, clientela e imprese fornitrici. È il problema da cui è nata la Peer Innovation®, il modello che abbiamo formalizzato nel 2021 per far lavorare insieme startup, PMI, università e imprese consolidate su interessi economici reali. Lo stesso vale per la tecnologia: nel 2025 abbiamo condotto 64 valutazioni di maturità digitale su PMI e imprese artigiane, ognuna con un percorso di interventi. Una diagnosi non è ancora un aumento di produttività, ma è il punto da cui un investimento dovrebbe partire.

## Che cosa accompagna la crescita

Nel capitolo curato dal Research Department di Intesa Sanpaolo, su circa 550mila imprese, c’è una tabella che non ho ritrovato né negli interventi ascoltati in sala né nei resoconti dei giornali. È un’analisi statistica che mette in relazione la crescita del fatturato fra il 2019 e il 2024 con alcune caratteristiche delle imprese.

Fra le caratteristiche misurate come presenza o assenza, il coefficiente più alto è quello delle certificazioni ambientali (0,127), seguito dai marchi registrati a livello internazionale (0,105); la presenza in consiglio di almeno una persona sotto i 40 anni, il dato rilanciato in sala, si ferma a 0,074. Il rapporto fra patrimonio netto e attivo, misurato in un altro modo e quindi non confrontabile con gli altri, non risulta significativo. I coefficienti dipendono da come sono costruite le variabili e non vanno letti come una classifica precisa. Una certificazione, poi, non fa crescere il fatturato da sola: il modello spiega meno di un quinto delle differenze fra imprese, e una certificazione segnala probabilmente un’organizzazione già solida. Resta un indizio. Le imprese che crescono hanno da mostrare qualcosa oltre

al patrimonio, e in parte riguarda l'ambiente, in parte la proprietà intellettuale.

Bianchi riprende dal Rapporto il dato sui giovani nella governance, ed è il tema su cui la relazione è più concreta. Nell'industria ha più di sessant'anni il 41,8% di chi guida le imprese con 10-19 dipendenti e il 63,3% di chi guida quelle con 50-99, e il passaggio generazionale, scrive, deve diventare l'occasione per introdurre nuove competenze manageriali, aprire il capitale e costruire aggregazioni. Il capitolo di Intesa Sanpaolo aggiunge che l'11,5% dei consigli è composto solo da persone con più di 65 anni.

Le competenze che servono a quel passaggio si costruiscono prima, e in parte fuori dalle imprese. Per questo una parte del nostro lavoro sta nella formazione, dai percorsi con Universitas Mercatorum sulla proprietà intellettuale alla Fondazione ITS Mask di San Ferdinando, in Calabria, di cui 012factory è socia fondatrice. Non sono strumenti per le imprese di 10-100 addetti di oggi. Servono a chi ne guiderà una domani.

## Comprare un'azienda, e poi?

Il quarto impegno del Patto è aggregarsi, e il Rapporto mostra quanto la strada sia ancora lunga: le collaborazioni dichiarate sono soprattutto accordi commerciali (47,6%), mentre reti d'impresa, consorzi e società comuni restano meno frequenti. Bianchi ci mette un limite netto. Aggregare, scrive, non deve significare cancellare l'identità di un'impresa, e il cosiddetto «shopping di PMI» da parte di gruppi industriali o finanziari esteri rischia di disperdere competenze costruite in generazioni.

Alla tavola rotonda sulle filiere ho ascoltato le grandi imprese descrivere l'altra metà della questione. Leonardo, con oltre 4mila imprese fornitrici, per l'84% PMI, cerca partner «pronti a investire»; Enel, con più di 8mila fornitrici in Italia, ha presentato il programma Enel Oltre per farle crescere. Crescere dentro una filiera può voler dire commesse e standard tecnici prima irraggiungibili. Può anche voler dire adattare macchinari e prodotti a un solo committente, fino a non poterne più fare a meno: lo stesso Rapporto descrive questo rischio. Per questo una filiera riuscita andrebbe misurata anche dal lato di chi fornisce: margini, stabilità dei contratti, proprietà delle tecnologie sviluppate insieme, numero di imprese clienti. Al Patto chiederei impegni verificabili delle grandi imprese sui tempi di pagamento e sull'apertura delle sperimentazioni alle startup, perché la collaborazione arrivi prima della crescita e non quando un'azienda è già abbastanza grande da essere ammessa al tavolo.

Venerdì sera, a piazza Navona, la stessa preoccupazione è tornata in un'altra forma. Alla B Corp CEO Dinner, al Vivi Bistrot, l'intervento principale era di Leonardo Bagnoli, presidente di Sammontana Holding, un gruppo che cresce per acquisizioni e nel 2025 ha superato i 900 milioni di euro di ricavi. Sammontana è una Società Benefit certificata B Corp. Bagnoli ha parlato della scelta di estendere il percorso B Corp alle aziende che entrano nel gruppo, e gli ho sentito dire che un'impresa deve lasciare qualcosa al territorio in cui lavora. La scelta è documentata anche nella scheda pubblica del gruppo su B Lab, dove i marchi arrivati con Forno d'Asolo «ambiscono a mutuare questo percorso», e Forno d'Asolo ha avviato la valutazione. È un modo di rendere verificabile il limite posto da Bianchi: chi compra si impegna a rendere conto, con una valutazione esterna, di che cosa l'azienda acquisita continua a dare al territorio. Il caso, però, ha anche un'altra faccia. L'operazione con Forno d'Asolo è stata autorizzata dall'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) solo a condizioni, fra cui la cessione di una parte delle attività, perché univa i due principali operatori dei prodotti da forno surgelati per la colazione destinati alla ristorazione. Una certificazione e una buona rendicontazione non rispondono a tutte le domande che un'aggregazione pone.

## Il valore che resta al territorio

Su un tema il Rapporto dice poco. Il valore sociale delle imprese compare soprattutto nella prefazione di Bianchi, dove un investimento o una nuova assunzione hanno «effetti che vanno oltre il bilancio aziendale»; nessuna indagine lo rileva, e di beneficio comune o di valutazione dell'impatto non si parla. L'ambiente entra attraverso due variabili della tabella di Intesa Sanpaolo, le certificazioni ambientali e gli impianti a fonti rinnovabili realizzati con incentivi pubblici, e attraverso le spese per efficienza energetica ed economia circolare che il Patto vorrebbe agevolare. Manca un sistema di indicatori che segua nel tempo l'impatto sociale e ambientale delle imprese.

Nella relazione, invece, il sociale è al centro. Le PMI, scrive Bianchi, rafforzano la coesione sociale del Paese; nei piccoli Comuni e nelle aree interne sostengono polisportive, asili nido, borse di studio e centri per persone anziane, e spesso arrivano dove le risorse pubbliche non arrivano. «Le nostre imprese non producono soltanto ricchezza», si legge.

Ogni impresa produce effetti sociali, positivi o negativi, e la Costituzione ne tiene conto dal 1948: per l'articolo 41 l'iniziativa economica non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale, e dalla riforma del 2022 nemmeno in modo da danneggiare la salute e l'ambiente. Il punto è decidere quali di questi effetti assumersi la responsabilità di misurare, e con quali conseguenze sulle scelte aziendali. Stipendi, contributi, imposte e sicurezza sono obblighi. Le polisportive e le borse di studio elencate da Bianchi sono scelte, e fanno onore a chi le sostiene; finché nessuno le conta, però, dipendono dalla sensibilità di chi guida l'impresa.

La seconda parte della serata di piazza Navona, guidata da Paolo Braguzzi, poneva la stessa domanda per l'ambiente, con il toolkit Onboarding Nature di B Lab Benelux, Earth Law Center e Nyenrode Business University: la natura è parte in causa di ogni impresa, e darle un ruolo nelle decisioni è una scelta. Per rendere stabili scelte del genere la legge italiana offre dal 2016 la Società Benefit, che scrive nello statuto le proprie finalità di beneficio comune e ne rende conto ogni anno con una relazione; la certificazione B Corp aggiunge una verifica esterna. In 012factory abbiamo preso entrambe le strade, nel 2021 e nel 2022.

Nel Patto c'è già un appiglio. Il secondo e il terzo impegno chiedono alle imprese più trasparenza, l'apertura del capitale e consigli di amministrazione con figure indipendenti. Non sono obblighi delle Società Benefit, ma vanno nella stessa direzione. Una finalità di beneficio comune nello statuto e una relazione annuale consentirebbero di rendere esplicite anche le responsabilità verso i territori che Bianchi vuole proteggere. Resterebbe poi da verificarne l'effettiva realizzazione, con indicatori che abbiano la stessa continuità e affidabilità di quelli economico-finanziari.

## Quattro anni da misurare

Il Patto chiede continuità oltre il calendario elettorale, ed è forse la sua parte migliore. Proprio per questo propongo di decidere fin d'ora che cosa contare nei quattro anni: le imprese con 3-9 persone occupate che avranno superato i dieci addetti migliorando produttività e margini, invece di aumentare soltanto l'organico, e quelle che avranno trovato un secondo grande cliente o costruito una collaborazione che dura. Accanto a questi numeri metterei la qualità del lavoro e i risultati ambientali pertinenti a ciascun settore, e dove possibile un confronto con imprese simili che non hanno usato gli stessi strumenti.

Lo stesso metro vale per noi. Nel 2025 le imprese incubate e accompagnate considerate nel nostro Bilancio di impatto hanno generato insieme 20,2 milioni di euro di ricavi e occupato 184 persone: sono risultati loro, non posti di lavoro creati da 012factory. Quanto abbia contato l'accompagnamento lo sapremo seguendo nel tempo anche chi non ce l'ha fatta, e il Bilancio si impegna a «trasformare l'impatto percepito dalle imprese in impatto misurato». Il primo banco di prova sarà 012PATH, il programma di formazione e incubazione che la Regione Campania ha ammesso a finanziamento con il Fondo sociale europeo Plus. Finanziare un programma e misurarne gli effetti sono due momenti diversi, e il secondo tocca a noi.

Nel 2030 sapremo se le imprese già comprese fra 10 e 100 addetti avranno investito e si saranno rafforzate. Il Patto ha scelto di concentrarsi su chi sta nel mezzo, e la scelta ha senso; per completarlo servono quello che succede prima del decimo addetto e quello che resta nei territori dopo la crescita. La domanda che porterei al Forum del 2030 è una sola: quante imprese avranno raggiunto la soglia dei dieci addetti partendo da sotto, e quale valore avranno lasciato alle comunità in cui lavorano?

**Fonti per approfondire**

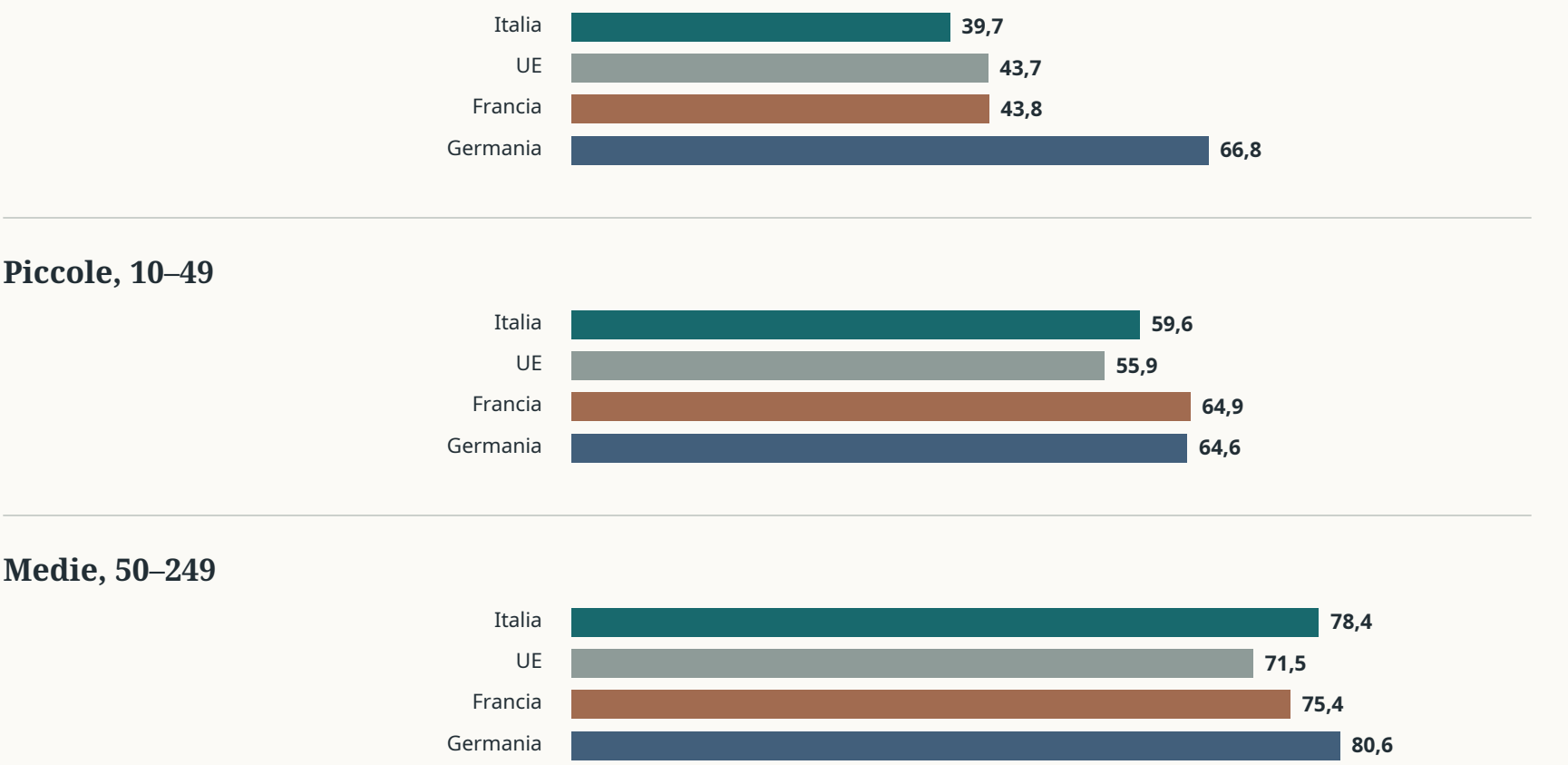
Rapporto Piccola Industria 2026
Relazione Fausto Bianchi, 13/11
Banca d'Italia, QEF n. 1081
AGCM: Sammontana–Forno d'Asolo
B Lab: Sammontana Italia
Onboarding Nature, progetto e toolkit
Bilancio 012factory 2025: sintesi pubblica

Fonti pubbliche cliccabili; i ritagli stampa sono citati.

LE CIFRE DEL RAPPORTO · FIGURA 1

# La produttività cambia con la dimensione

Valore aggiunto per persona occupata, migliaia di euro · stime 2024

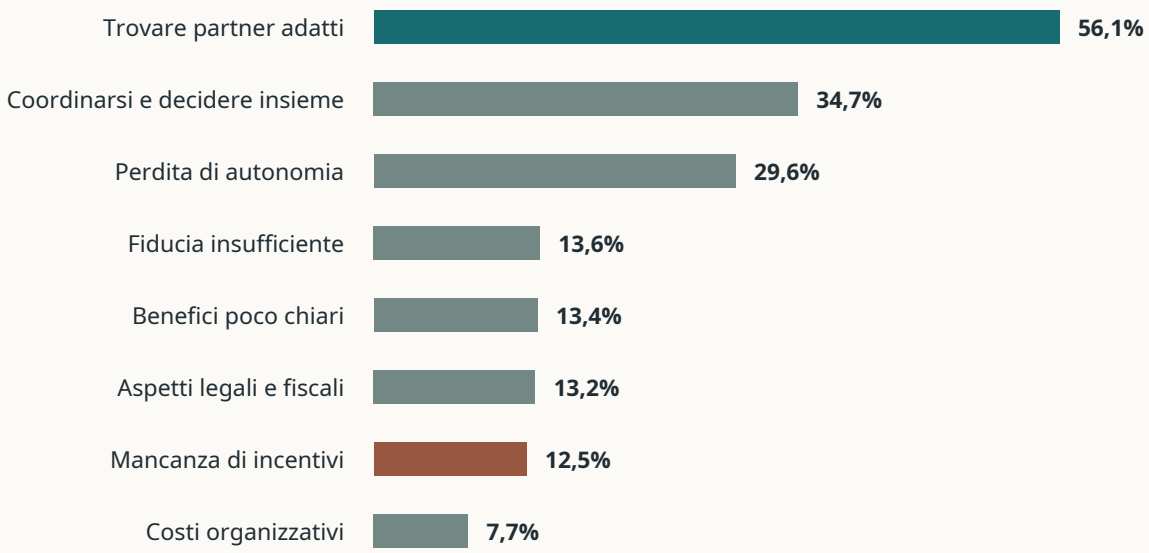



Fonte: Rapporto Piccola Industria 2026, tabella 3 (stime Commissione europea).

LE CIFRE DEL RAPPORTO · FIGURA 2

# La ricerca di partner pesa più degli incentivi

Ostacoli alle collaborazioni strutturate · percentuali, risposte multiple

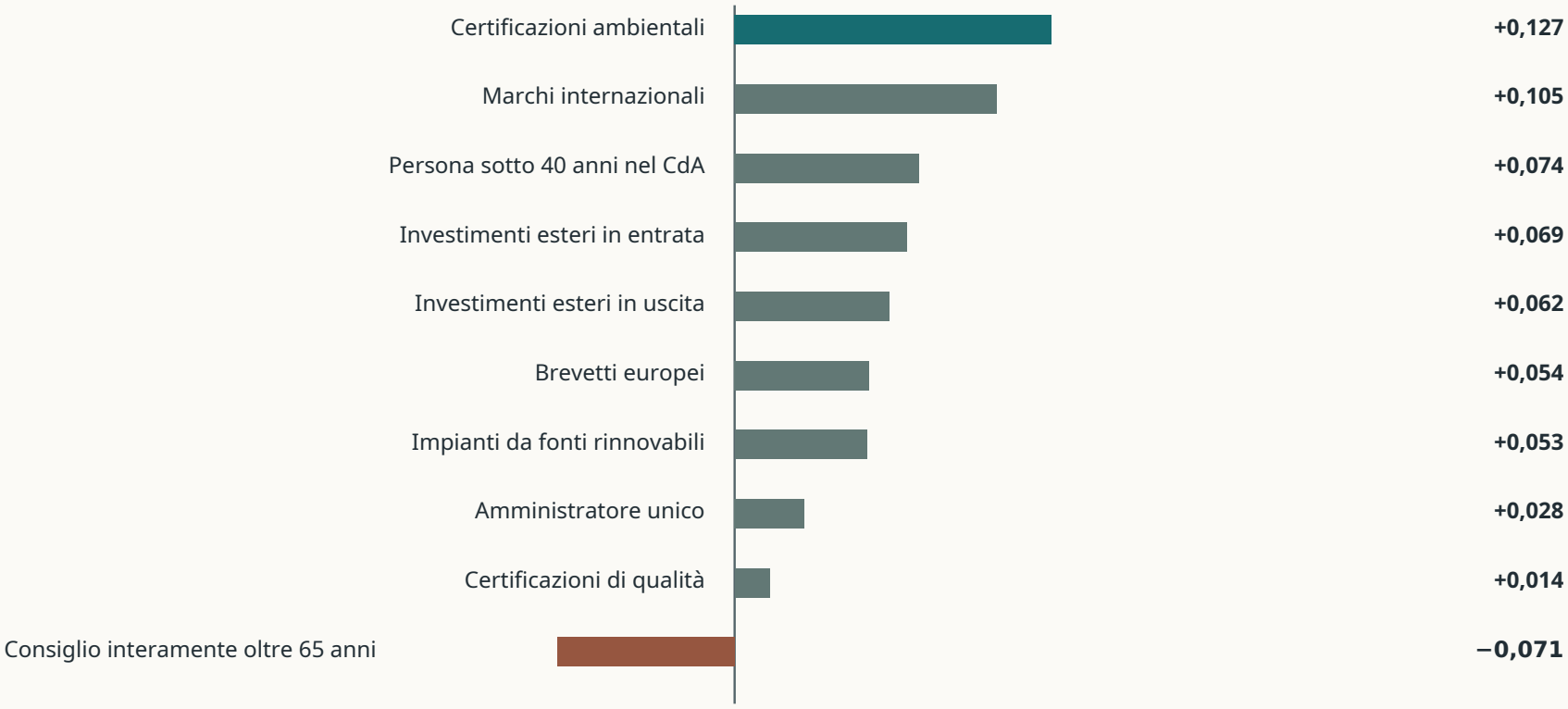



Fonte: indagine Luiss–Piccola Industria, figura 16 del Rapporto. Campione associativo, risposte multiple.

LE CIFRE DEL RAPPORTO · FIGURA 3

# Indicatori associati, non cause dimostrate

Coefficienti del modello Intesa Sanpaolo sui ricavi 2019–2024




Fonte: Rapporto Piccola Industria 2026, tabella 5 (Intesa Sanpaolo). Coefficienti non causali; variabili non tutte comparabili per scala.

### IL CALCOLO DEL 69%

Il 69% è un calcolo dell'autore sulle stime europee del Rapporto. Il divario medio fra PMI italiane e tedesche è 17,4 mila euro di valore aggiunto per persona occupata. Il contributo contabile della produttività delle microimprese è 11,95 mila (68,7%). Il confronto è ponderato per classi dimensionali, non distingue i settori e non dimostra causalità.

Elaborazione Q&A · Rapporto PI 2026

### COME LEGGERE I COEFFICIENTI

Il valore positivo segnala un'associazione statistica all'interno di un modello, non un effetto prodotto dalla variabile. La misura dipende anche dalla codifica degli indicatori. Un segno negativo non equivale, da solo, a una spiegazione delle cause.

Intesa Sanpaolo · Analisi nel Rapporto 2026

> *«Se si comincia a contare da dieci addetti, il bacino da cui dovrebbero arrivare le imprese di domani resta fuori dalle misure e dagli indicatori.»*

IMPRESE E TECNOLOGIA

# Comprare innovazione da una startup: il contratto viene dopo il problema

Il 68% delle imprese ascoltate dal Politecnico conosce il venture clienting; il 31% lo ha sperimentato. I casi Loacker, Granarolo e Maggioli mostrano quanto contino la qualità della domanda industriale e la capacità di seguire una prova fino all'adozione.

Redazione Q&A



Una soluzione si valuta insieme a chi potrebbe adottarla. Illustrazione editoriale generata con IA.

Il Gruppo Loacker ha destinato un milione di euro all'anno al proprio programma di investimento in startup alimentari. Tre imprese sono già entrate nel portafoglio del Loacker Investment Office: Dr. Taste, Endless Food Co. e Ferm Labs. Il gruppo cerca nuove soluzioni per gli ingredienti, le proteine e l'automazione delle linee dolciarie. Non cerca soltanto un'idea promettente: insieme a Eatable Adventures ha aperto una selezione internazionale nella quale la prova in stabilimento è parte dell'offerta.

Il dettaglio interessante è proprio questo. Per una startup che sviluppa un ingrediente, una formula può funzionare in laboratorio e fallire quando attraversa una linea produttiva, deve conservare il gusto per mesi o mantenere un costo compatibile con il prezzo finale. Un progetto pilota permette di scoprire queste cose prima che l'impresa industriale decida di comprare su larga scala o di entrare nel capitale.

## Prima il cliente, eventualmente il capitale

È il principio del venture clienting: un'organizzazione compra o sperimenta la soluzione di una startup per risolvere un proprio problema. Il corporate venture capital, invece, riguarda l'acquisto di una partecipazione societaria. Le due strade possono incontrarsi, come nel programma Loacker, ma non sono sinonimi. La prima obbliga subito a formulare una domanda: per quale risultato siamo disposti a pagare?

L'Open Innovation Lookout 2026 del Politecnico di Milano fotografa una difficoltà di adozione. Fra le 95 imprese che hanno completato il questionario, il 68% dichiara di conoscere almeno in parte il modello, mentre il 31% segnala di aver avviato una collaborazione di questo tipo nei tre anni precedenti. Sono 95 risposte complete su 1.721 imprese contattate, pari a circa il 5,5%: il risultato descrive chi ha risposto, non tutte le imprese italiane.

Un precedente citato nel dibattito sul venture clienting è quello di Addverb, impresa indiana nata per automatizzare magazzini. Aveva già sviluppato rapporti industriali prima che Reliance Industries ne acquisisse la maggioranza e diventasse un committente di grande rilievo. Il caso aiuta a capire la sequenza: una partecipazione societaria può arrivare dopo che le due imprese hanno sperimentato cosa significhi lavorare insieme. Non dimostra, però, che l'acquisizione sia il traguardo naturale per ogni startup.

Le ragioni di chi resta fuori sono istruttive. Nel 24% dei casi il modello non rientra nella strategia di innovazione, nel 18% mancano risorse dedicate, nel 15% è difficile individuare casi d'uso rilevanti e nel 13% manca

l’accesso alle startup. Gli ostacoli legali e delle procedure di acquisto possono rallentare il lavoro, ma spesso si arriva a quel punto senza aver stabilito chi decide, quale problema si intende risolvere e quali risultati giustificherebbero il contratto.

## Un test riuscito non è ancora una fornitura

Granarolo ha scelto un’applicazione commerciale della soluzione di Foreverland Food: Choruba, alternativa al cioccolato senza cacao sviluppata anche da sottoprodotti agroalimentari, è entrata in un prodotto Yomo. Qui la startup trova un mercato attraverso un’impresa consolidata. Nel caso di Maggioli e DatAIMed, invece, il gruppo ha unito all’investimento nel capitale un possibile accesso ai sistemi di acquisto e alle esigenze delle strutture sanitarie. Sono operazioni diverse, entrambe interessanti per il lavoro necessario dopo il primo contatto.

Nelle imprese industriali l’adozione obbliga a verifiche poco spettacolari: sicurezza dei dati, compatibilità con i sistemi informativi, certificazioni, continuità delle forniture e responsabilità in caso di guasto. Un prototipo convincente supera soltanto la prima parte di questo esame. Il Politecnico descrive un percorso nel quale il 7,2% delle startup inizialmente valutate arriva a una collaborazione e, cumulativamente, circa l’1,4% all’adozione su scala. Le percentuali non sono una previsione per ogni startup; indicano quanto sia selettivo il passaggio fra ricerca e acquisto.

## La domanda da scrivere bene

Anche dove il modello è consolidato, molte sperimentazioni non arrivano al contratto. Secondo il bilancio dei primi anni dello Startup Kitchen di BSH, il gruppo tedesco degli elettrodomestici, circa un progetto su cinque ha generato una relazione commerciale più ampia. È un risultato da leggere insieme agli insuccessi: una buona procedura di acquisto dovrebbe saper scartare in tempi ragionevoli le tecnologie inadatte e continuare a seguirne altre fino all’integrazione industriale.

Nel Rapporto Piccola Industria 2026 di Confindustria, il 56,1% delle imprese rispondenti indica la difficoltà di trovare controparti adatte come ostacolo a collaborazioni più strutturate. Nell’indagine del Politecnico compare invece una difficoltà a riconoscere casi d’uso. Non è lo stesso indicatore, e i campioni non sono confrontabili, ma le due risposte suggeriscono una fragilità comune: spesso la relazione non nasce perché il bisogno non è stato formulato con precisione.

Un’impresa può cominciare con una richiesta molto concreta: ridurre gli scarti di una linea, conoscere i consumi effettivi di un reparto, abbreviare la verifica di un documento o sviluppare un ingrediente che resista a una data temperatura. Deve poi individuare una persona responsabile della prova, fissare un budget, stabilire quando fermarsi e quando passare all’acquisto. Questo è il lavoro che rende l’innovazione acquistabile, anche per chi non ha una divisione interna dedicata alle startup.

Per gli hub di trasferimento tecnologico il risultato da misurare non dovrebbe essere il numero di presentazioni effettuate. Conta sapere quante richieste industriali sono state comprese, quante prove hanno chiarito un problema e quante si sono trasformate in rapporti commerciali. Talvolta la prova migliore è quella che permette di rinunciare in tempo a una soluzione inadatta. È un esito meno appariscente di un investimento, ma può evitare costi ben più elevati.

**Fonti per approfondire**

Politecnico, Open Innovation Lookout 2026

Loacker, call agrifoodtech: ItaliaOggi 11/11

Granarolo–Foreverland: Il Sole 24 Ore 14/11

Fonti pubbliche cliccabili; i ritagli stampa sono citati.

**In evidenza**

«Per quale risultato siamo disposti a pagare?»

ECONOMIA E FINANZA

# Il capitale ha scadenze diverse. Le imprese devono scegliere quale possono sostenere

Il prestito di BNL a hlpy, gli investimenti delle famiglie e la nuova iniziativa europea per le scale-up rispondono a problemi differenti. I dieci miliardi annunciati a Bruxelles non sono tutti fondi già sottoscritti: distinguere le promesse dalle risorse disponibili è parte della scelta.

Redazione Q&A



Capitale e tempi industriali richiedono decisioni coerenti. Illustrazione editoriale generata con IA.

Il 9 novembre BNL BNP Paribas ha annunciato un finanziamento da 12,5 milioni di euro a hlpy, la società italiana che digitalizza il soccorso stradale per la clientela aziendale. La banca presenta l'operazione come la prima di venture debt realizzata in Italia da un istituto italiano. La prima tranche, pari a 8,25 milioni, beneficia della garanzia del Fondo europeo per gli investimenti.

Il venture debt è debito destinato a imprese innovative già avanzate, spesso sostenute da investimenti in capitale di rischio. Per chi controlla la società è interessante: ottenere risorse senza vendere nuove quote. Per l'impresa, però, il debito conserva una caratteristica che nessuna etichetta modifica: interessi e capitale devono essere rimborsati secondo condizioni contrattuali. Se i ricavi futuri non si materializzano, il costo resta.

Non tutte le startup sono adatte a questa forma di finanziamento. Un prodotto appena uscito dal laboratorio, senza una clientela stabile, ha difficoltà molto diverse da quelle di una società che ha già contratti ricorrenti e vuole entrare in un mercato estero. La domanda, prima dell'importo, dovrebbe essere quale rischio si sta finanziando e quando potranno esserci flussi di cassa per sostenerlo.

## Quando investe una famiglia

Un altro capitale arriva da patrimoni familiari. In un lavoro anticipato dal Corriere della Sera, Eugenio Morpurgo censisce 117 family office italiani ed esteri che investono direttamente nel capitale di imprese, con 37 operazioni concluse dagli operatori italiani nel 2025. L'Osservatorio del Politecnico di Milano considera un perimetro più ampio e conta 244 strutture attive in Italia. I due numeri non sono discordanti: rispondono a definizioni differenti.

Il dato sui family office dice anche qualcosa sulle dimensioni: secondo il campione illustrato da Morpurgo, circa due operazioni su tre nel decennio 2016–2025 avevano un valore inferiore a 30 milioni di euro. Non è un canale riservato esclusivamente ai giganti industriali. Rimane selettivo, tuttavia, e richiede documentazione societaria, trasparenza finanziaria e interlocutori capaci di valutare settori spesso molto diversi da quello in cui la famiglia ha accumulato il patrimonio.

Il vantaggio potenziale di una partecipazione familiare è la disponibilità a un rapporto diretto con chi guida l'azienda e, in alcuni casi, a tempi di investimento più lunghi di quelli di un fondo con una data di liquidazione. Ma «capitale paziente» non significa capitale disinteressato. Chi investe chiederà informazioni, diritti di governance e una prospettiva di rendimento; gli

obiettivi possono cambiare con il passaggio generazionale della famiglia investitrice.

Per una PMI che non intende cedere il controllo, il punto delicato è stabilire prima come si prendono le decisioni, quali informazioni vengono condivise e che cosa succede se le parti non sono d'accordo su un'acquisizione o su un nuovo finanziamento. La qualità del contratto fra soci conta quanto il prezzo iniziale delle quote.

## Dieci miliardi annunciati non sono dieci miliardi già investiti

Il 9 novembre il Gruppo Banca europea per gli investimenti e un insieme di Stati e istituzioni finanziarie hanno annunciato una nuova tappa della European Tech Champions Initiative. La notizia è stata sintetizzata come un pacchetto superiore a dieci miliardi di euro. Occorre però dividerlo: circa due miliardi riguardano impegni per la prima chiusura del fondo di fondi; oltre otto miliardi sono intenzioni di investimento manifestate da soggetti istituzionali. Non sono la stessa cosa, e nessuna delle due cifre indica somme già trasferite alle imprese.

L'obiettivo della seconda iniziativa è raccogliere fino a quindici miliardi per il fondo di fondi e mobilitare, attraverso gli investimenti successivi, fino a ottanta miliardi nel mercato europeo. È un orizzonte programmatico. Il Fondo europeo per gli investimenti investirà in fondi specializzati, che a loro volta decideranno quali imprese finanziare. Una società non presenta quindi domanda alla Banca europea per gli investimenti (BEI) per ricevere automaticamente una quota dei dieci miliardi annunciati.

La differenza è decisiva per l'Italia: è possibile annunciare molto capitale disponibile a livello europeo e lasciare irrisolto il problema di quali società di gestione siano abbastanza grandi per raccoglierlo e quante imprese nazionali dispongano di prodotti, mercati e governance per attirare quegli investimenti.

## Il rischio di vendere lo strumento prima del progetto

Accanto a banche, famiglie e fondi opera il crowdfunding: persone investitrici sottoscrivono quote o titoli attraverso piattaforme. La raccolta pubblica amplia le possibilità, ma la disponibilità di una piattaforma e la qualità della documentazione non eliminano il rischio commerciale. Una previsione di crescita contenuta in una campagna resta un obiettivo dell'impresa proponente. È importante per chi raccoglie e per chi investe non trasformare la speranza in un risultato già conseguito.

Il finanziamento più adatto a una PMI può essere anche quello che non richiede una raccolta immediata. Ridurre i tempi di incasso o concordare una consegna per fasi con la clientela può liberare liquidità prima di affrontare un aumento di capitale. La finanza esterna è preziosa quando finanzia un bisogno che l'impresa ha saputo definire: il capitale non corregge automaticamente margini sbagliati o un prodotto che non trova mercato.

La distinzione fra debito, capitale e raccolta diffusa dovrebbe essere insegnata prima di avviare una campagna di finanza. Il debito richiede un piano di rimborso. Il capitale può imporre diluizione e condivisione delle decisioni. Il family office può tollerare attese lunghe ma non rinuncia alla governance. I fondi di crescita cercano imprese che abbiano già superato la fase di validazione.

Per chi accompagna un'impresa, il lavoro più utile può essere rinviare la raccolta finché non esiste una domanda di mercato sufficientemente verificata. Scegliere il capitale sbagliato può vincolare per anni un progetto che avrebbe potuto crescere con tempi diversi. L'importo raccolto è una notizia; le condizioni alle quali viene raccolto sono una notizia altrettanto importante.

**Fonti per approfondire**

BNL–hlpy, comunicato del 9 novembre

Gruppo BEI, Tech Champions 2026

Family office: Corriere della Sera, 13/11

Fonti pubbliche cliccabili; i ritagli stampa sono citati.

**In evidenza**

«L'importo raccolto è una notizia; le condizioni alle quali viene raccolto sono una notizia altrettanto importante.»

IMPRESE E TECNOLOGIA

# Quanto rende l’intelligenza artificiale? La risposta non è nel numero di assistenti

Nebuly misura l’uso dell’AI nelle aziende, Fineco la applica ai controlli e Fincantieri la inserisce nel ciclo di vita delle navi. Con il 61% del venture capital globale assorbito dall’AI nel 2025, la domanda meno discussa riguarda i risultati effettivi.

Redazione Q&A



L’adozione tecnologica nasce da scelte operative. Illustrazione editoriale generata con IA.

Un assistente digitale può riassumere una pratica in pochi secondi. Il tempo risparmiato, però, non compare automaticamente nel conto economico. Può diventare una pratica in più, una risposta più accurata, una riduzione delle rilavorazioni. Oppure restare tempo liberato che nessuna organizzazione ha deciso come utilizzare. È su questa distanza che lavora Nebuly, impresa nata a Torino e oggi attiva anche a New York.

Il 12 novembre Nebuly ha annunciato un round di Serie A da 21 milioni di dollari, guidato da Planven, con la partecipazione fra gli altri di Exor Ventures, Fastweb+Vodafone e CDP Venture Capital. La società dichiara di costruire strumenti per misurare il rendimento economico dell’intelligenza artificiale nelle aziende. È un’affermazione commerciale che diventa interessante quando si leggono le ipotesi di calcolo: il valore del tempo liberato, i ricavi associati alle conversazioni e la possibilità di modificare i parametri utilizzati.

Un fatturato influenzato da un assistente non coincide con il fatturato causato dall’assistente. Per dimostrare un contributo aggiuntivo occorre chiedersi che cosa sarebbe accaduto senza quello strumento. La stessa cautela vale per le ore risparmiate: a che cosa sono state destinate? Se il personale continua a svolgere lo stesso numero di attività, l’indicatore di produttività potrebbe non cambiare, pur in presenza di un’esperienza di lavoro diversa.

## Una banca che osserva gli errori

I dati possono essere utili anche se non producono subito una cifra unica. Se un assistente prepara una bozza in metà tempo ma la revisione richiede più verifiche, il vantaggio cambia o scompare. Se invece permette di seguire più richieste senza peggiorare la qualità, il valore può emergere nella capacità produttiva. Una valutazione credibile dovrebbe registrare il lavoro prima e dopo l’adozione e verificare gli errori, non soltanto il tempo di risposta della macchina.

Fineco ha presentato BOOST, un programma che impiega agenti di intelligenza artificiale per ripensare attività amministrative, assistenza alla clientela e funzioni di controllo. Un agente è un sistema che può svolgere sequenze di azioni usando strumenti e informazioni, entro limiti e permessi stabiliti. In ambiti come antiriciclaggio, conformità e revisione interna, l’ambizione dichiarata è passare da verifiche periodiche a una capacità di analisi più continua.

La banca ha chiuso i primi nove mesi del 2026 con ricavi per circa 1,086 miliardi di euro e un rapporto costi/ricavi rettificato del 26%. La presentazione al mercato documenta risultati economici del gruppo e la strategia

BOOST, senza attribuire un importo di risparmio già realizzato a quel programma. Per valutarlo occorreranno indicatori operativi: tempo di individuazione delle anomalie, segnalazioni pertinenti, errori evitati, procedure accelerate e capacità di spiegare le decisioni.

## Una nave dura più di un modello

Per Fincantieri il tempo ha un'altra misura. Una nave resta in esercizio per decenni, mentre i modelli di AI e le loro infrastrutture si aggiornano in mesi. Il gruppo lavora su sistemi che possano essere aggiornati durante la vita dell'imbarcazione e su tecnologie di automazione dei cantieri. L'11 novembre ha annunciato con Poste Italiane e TIM una collaborazione sulla cosiddetta physical AI, cioè l'applicazione di sistemi intelligenti a macchine e processi fisici.

Qui non basta che un prototipo funzioni con poche centinaia di righe di dati. Deve convivere con i sistemi di progettazione, rispettare i vincoli di sicurezza e continuare a operare quando cambiano software e forniture. La misura del risultato può stare nella riduzione delle rilavorazioni, nei tempi di costruzione, nelle condizioni di sicurezza di una lavorazione o nella maggiore durata di una componente. Le promesse di automazione vanno poi verificate contro questi esiti, non contro il numero di robot mostrati in un video.

## Il denaro si concentra, il valore resta da verificare

L'Osservatorio Startup & AI Thinking del Politecnico di Milano osserva che molte aziende hanno iniziato a usare l'AI attraverso singoli strumenti, spesso scelti dai reparti prima che la direzione abbia definito una strategia complessiva. È una diffusione che può essere utile a sperimentare, ma rende più difficile attribuire costi, risultati e responsabilità. Senza una descrizione dei processi iniziali, anche il confronto fra uffici dello stesso gruppo rischia di misurare pratiche troppo diverse.

Nel 2025, secondo l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE), le imprese di intelligenza artificiale hanno attratto 258,7 miliardi di dollari di venture capital, il 61% dei 427,1 miliardi investiti globalmente. La concentrazione è notevole: l'organizzazione segnala che gran parte dei capitali AI è confluita in operazioni di taglia molto grande. Il dato descrive le aspettative di chi investe, non un aumento già conseguito della produttività nelle aziende utilizzatrici.

Il divario fra impegni e risultati emerge anche dal prospetto depositato da Anthropic presso la Securities and Exchange Commission statunitense il 10 novembre in vista della quotazione. La società indica impegni contrattuali per infrastrutture e capacità di calcolo per circa 900,9 miliardi di dollari, distribuiti su un arco di tempo che arriva al 2045. Sono obbligazioni contrattuali, non spese già sostenute e neppure ricavi futuri garantiti. La quotazione è ancora un'operazione proposta, soggetta al completamento della procedura.

Una banca, un cantiere navale e una società che vende strumenti di misurazione lavorano su problemi diversi. Hanno però lo stesso passaggio da chiarire prima di acquistare tecnologia: quale decisione cambierà, per chi, con quale costo e rispetto a quale situazione iniziale. È da lì che può nascere una misura attendibile del rendimento. Senza questa domanda, anche un cruscotto molto sofisticato finirà per descrivere l'attività degli strumenti, e poco dell'impresa.

**Fonti per approfondire**

OCSE, venture capital in AI (2025)

Fincantieri–ELITE, 9/11/2026

Fineco, risultati 9M 2026

Nebuly: notizie aziendali, nov. 2026

Anthropic, prospetto SEC S-1/A 10/11

Fonti pubbliche cliccabili; i ritagli stampa sono citati.

**In evidenza**

«Senza questa domanda, anche un cruscotto molto sofisticato finirà per descrivere l'attività degli strumenti, e poco dell'impresa.»

LAVORO E COMPETENZE

# Se l’AI svolge la gavetta, dove si impara a giudicare?

PwC avvia una formazione al pensiero critico per oltre 85 mila persone. Ma i compiti iniziali che l’intelligenza artificiale automatizza erano anche quelli attraverso cui si imparava un mestiere. Il problema attraversa professioni, imprese e percorsi universitari.

Redazione Q&A



Competenze tecniche e apprendimento sul lavoro. Illustrazione editoriale generata con IA.

Ricercare una fonte, ricostruire una pratica, preparare una prima bozza e farsi correggere: in molte professioni si comincia così. È un lavoro ripetitivo, a volte faticoso, ma permette di riconoscere gli errori prima di assumersi responsabilità maggiori. Oggi una parte di queste attività può essere svolta in pochi secondi dall’intelligenza artificiale. La domanda per chi organizza il lavoro è dove si formerà il giudizio delle persone che entreranno domani in uno studio o in un’impresa.

Il 9 novembre PwC ha annunciato un percorso di certificazione delle capacità di pensiero critico e giudizio destinato a oltre 85 mila persone fra Stati Uniti, Messico e centri di servizi del gruppo. L’avvio è previsto a dicembre 2026, con completamento entro giugno 2027. Il programma comprende casi pratici, simulazioni e strumenti per contestare ipotesi e valutare informazioni. PwC intende mettere a disposizione il proprio schema anche delle università a partire dal 2027.

La scelta risponde a un problema interno al mestiere di chi verifica bilanci o fornisce consulenza. Se una macchina produce la prima ricerca e la persona esperta si limita a controllare il risultato, chi sta imparando potrebbe non avere mai l’occasione di costruire il ragionamento da zero. La supervisione continua a essere necessaria, ma va riprogettato il percorso con cui si arriva a svolgerla.

## L’esperienza si trasmette lavorando insieme

Nel Global AI Jobs Barometer 2026, PwC analizza fra l’altro gli annunci di lavoro per figure all’inizio della carriera. Nei ruoli più esposti all’intelligenza artificiale, le richieste di competenze normalmente attribuite a posizioni più esperte, come giudizio, coordinamento e capacità decisionale, sono sette volte più frequenti rispetto ai ruoli iniziali meno esposti. È un confronto fra annunci, concentrato per questa parte su dati statunitensi: non dimostra che l’AI abbia da sola provocato il cambiamento.

Un articolo del Wall Street Journal del 12 novembre, sulla base di dati Payscale, descrive il divario fra apprendimento e riconoscimento economico: il 56% delle persone intervistate ritiene di meritare una retribuzione più alta per le competenze AI, mentre il 16% riferisce aumenti legati a quell’apprendimento. Sono risposte riferite a un mercato e a un’indagine specifici, non la misura di quanto valga una competenza in Italia. Suggeriscono però che le imprese debbano rendere visibile che cosa hanno imparato le persone, anche quando l’apprendimento non produce un nuovo titolo professionale.

L’asimmetria è evidente. Le aziende cercano capacità che si acquisiscono con l’esperienza proprio mentre riducono alcune attività da cui l’esperienza nasceva. La tentazione è assumere direttamente chi sa già fare, lasciando ad altri il costo della formazione. Ma se troppe organizzazioni ragionano così, qualcuno dovrà comunque pagare gli anni in cui una persona impara.

Per questo i nuovi programmi formativi non dovrebbero limitarsi a insegnare come formulare richieste a un modello. Servono esercizi in cui si ricostruisce una fonte, si confrontano risultati discordanti, si decide quando interrompere una procedura automatica e si motiva una scelta davanti a chi la deve approvare. L’AI può diventare un ambiente di esercitazione, purché non sottragga la possibilità di sbagliare, ricevere una correzione e riprovare.

## La formazione è anche una questione di luoghi

Le competenze cambiano territorio insieme alle persone. La ricercatrice e imprenditrice Ileana Pirozzi ha raccontato la propria esperienza fra studio all’estero, università statunitensi e impresa tecnologica. A novembre ha presentato Mosaic Intelligence Labs, fondata con Alison Mackanic, annunciando una raccolta iniziale complessiva di 47 milioni di dollari per sviluppare sistemi di percezione destinati alla chirurgia. La notizia mostra quanto possa essere internazionale il percorso di chi fa ricerca prima di avviare un’impresa.

In Friuli Venezia Giulia, Back to Italy lavora nella direzione opposta: aiuta imprese a incontrare persone con radici italiane che vivono all’estero, curando anche gli aspetti pratici del trasferimento. Il contratto di lavoro conta, ma per chi deve trasferire una famiglia pesano anche casa, scuola e accesso ai servizi. La possibilità di attrarre competenze non dipende quindi solo dalla retribuzione o dalla reputazione dell’azienda.

## La ricerca non entra da sola nelle imprese

Il tema ritorna quando i progetti universitari arrivano alla fine di un finanziamento pubblico. Nella rassegna di questa settimana Massimo Sideri descrive sul Corriere della Sera il passaggio di competenze e risultati della ricerca quantistica dal mondo accademico verso Eni. Un gruppo industriale può assumere chi ha sviluppato una tecnologia e continuare il lavoro. Molte PMI non dispongono della stessa struttura. Per loro il trasferimento tecnologico richiede strumenti condivisi, contratti di collaborazione e persone capaci di tradurre un risultato di laboratorio in un bisogno del mercato.

Per un apprendistato ripensato servono compiti con complessità crescente. La prima lettura di un contratto può essere confrontata con quella di un modello e discussa insieme a una figura esperta. Una proposta di investimento può essere ricostruita da chi sta imparando, poi criticata alla luce dei flussi di cassa. L’assistente dovrebbe servire a far emergere gli errori, non a impedirne l’esistenza. La differenza sta nel modo in cui l’organizzazione distribuisce il tempo di chi supervisiona.

È qui che le academy, gli istituti tecnici superiori, le università e gli hub territoriali hanno un compito preciso. Le presenze ai corsi descrivono l’attività formativa; gli esiti chiedono un’altra misura: quante persone hanno acquisito autonomia nel risolvere un problema, quante sono entrate in un percorso professionale coerente, quali imprese hanno adottato una competenza che prima non possedevano.

La domanda iniziale resta aperta e riguarda chiunque affidi attività all’intelligenza artificiale. Se eliminiamo i compiti più semplici senza costruire nuove occasioni di apprendimento, nel tempo avremo bisogno di persone esperte che nessuna organizzazione avrà contribuito a formare. Il risparmio di oggi comparirà come un costo domani, quando mancherà chi sa riconoscere un errore e decidere che cosa farne.

**Fonti per approfondire**

PwC, Critical Thinking & Judgment 2026

PwC, Global AI Jobs Barometer

Corriere della Sera, 12 novembre 2026

Wall Street Journal, 12 novembre, p. 6

Fonti pubbliche cliccabili; i ritagli stampa sono citati.

**In evidenza**

«L’assistente dovrebbe servire a far emergere gli errori, non a impedirne l’esistenza.»

DALLA RASSEGNA DELLA SETTIMANA

# Pillole

Quattro notizie da seguire: non scambiare le candidature, i programmi e le raccolte di capitale con i risultati già raggiunti.

PILLOLA 01

## Niver: l’emergenza parte dalle informazioni

La startup Niverbec raccoglie capitale attraverso Opstart, con un obiettivo tra 200 mila e un milione di euro. Propone una tessera o un bracciale senza dati sanitari che consenta al personale autorizzato di raggiungere una scheda di emergenza. Il passo decisivo sarà verificare la soluzione nelle pratiche del soccorso.

Opstart · Campagna Niver, novembre 2026

PILLOLA 02

## Fincantieri–ELITE: sedici imprese in aula

Fincantieri ha annunciato il 9 novembre il programma ELITE Fincantieri Lounge: la prima edizione riunisce 16 aziende fornitrici di otto regioni, con 626 milioni di euro di fatturato aggregato. Formazione su governance, finanza e internazionalizzazione ogni due anni. La crescita dei rapporti di filiera andrà misurata dopo il percorso.

Fincantieri · Comunicato del 9 novembre 2026

PILLOLA 03

## ENEA: dai residui ittici a un progetto industriale

All’Innovation Village Award, ENEA ha premiato Deracle, il progetto della barese De.Ra.Do dedicato al riutilizzo degli scarti della filiera ittica. Il riconoscimento include un confronto tecnico con ENEA. La domanda successiva riguarda costi, partner industriali e adozione, non il numero dei premi ricevuti.

ENEA · Comunicato del 13 novembre 2026

PILLOLA 04

## Back to Italy: competenze e mobilità

Back to Italy mette in contatto imprese italiane e persone con radici italiane residenti all’estero. Il 16 ottobre Confindustria Udine ha presentato a Palazzo Torriani il progetto, promosso con l’omonima startup, a dirigenti e referenti di istituti tecnici di Uruguay, Cile e Argentina. La prova successiva sarà verificare gli effettivi inserimenti lavorativi.

Confindustria Udine · 16 ottobre 2026; Il Sole 24 Ore · 13 novembre

Le fonti principali sono collegate nei riquadri finali dei cinque articoli e nelle didascalie delle figure. Ricerca, testi, verifiche e illustrazioni hanno ricevuto assistenza di ChatGPT e Claude; selezione e responsabilità editoriale appartengono alla direzione. Anthropic, citata nel numero, sviluppa Claude. Non vi sono sponsorizzazioni. Le immagini create con IA non documentano eventi reali.