

L'economia dell'Intelligenza Artificiale. La mappa delle Imprese AI-focused in Italia

Ottobre 2026



Autori della Ricerca

Paolo Gubitta

*Professore ordinario di Organizzazione aziendale, Università di Padova,
coordinatore scientifico della ricerca e componente Comitato Scientifico DIGITALmeet,
coordinatore ricerche Future of Workers Fondazione Giacomo Brodolini*

Niccolò Stamboglis

*AI Project manager e principal contributor della ricerca,
InfoCamere*

Domenico Tarantino

*Responsabile della struttura organizzativa "Statistiche e analisi evoluta del dato",
InfoCamere*

Enrico Gregorio

*Team leader della struttura organizzativa "Statistiche e analisi evoluta del dato",
InfoCamere*

Serafino Pitingaro

*Senior data researcher,
InfoCamere*

Carlo De Vincentiis

*Capo ufficio stampa,
InfoCamere*

Roberto Susanna

*Specialista comunicazione,
InfoCamere*

Indice

Abstract 3

Confini della ricerca: offerta vs. adozione 4

Chi sono le Imprese AI-focused 5

Cosa fanno le Imprese AI-focused 11

Dove sono le Imprese AI-focused 16

Quando le Imprese AI-focused sono diventate un fenomeno 21

Come si muovono le Imprese AI-focused 27

Perché lo sviluppo delle Imprese AI-focused è a rischio 36

Riferimenti bibliografici citati nel documento..... 44

Indice Tabelle, Grafici e Box

Tabella 1	Cluster delle Imprese AI-focused al quarto trimestre 2025.....	7
Tabella 2	Dieci parole chiave più frequenti rilevate nell'oggetto sociale.....	7
Tabella 3	Principali settori e riferimento nazionale	14
Tabella 4	Distribuzione dimensionale e riferimento nazionale	14
Tabella 5	Distribuzione regionale e riferimento nazionale	19
Tabella 6	Anzianità di iscrizione nel 2025	25
Tabella 7	Indicatori mediani nel 2024	29
Tabella 8	Distribuzione degli addetti per settore, 2025.....	39
Tabella 9	Distribuzione degli addetti per regione, 2025.....	39
Tabella 10	Alcuni indicatori BES sul capitale umano	43
Grafico 1	Numerosità Imprese AI-focused, 2015-2025	25
Grafico 2	Serie del valore della produzione complessivo, 2015-2024	30
Grafico 3	Mediana del valore della produzione, 2020-2024.....	30
Grafico 4	Mediana del valore aggiunto, 2020-2024	32
Grafico 5	Mediana del costo del lavoro, 2020-2024.....	32
Grafico 6	Mediana della produttività del lavoro, 2020-2024	33
Box 1	Parole che rendono riconoscibili le Imprese AI-focused	9
Box 2	Come sono stati identificati i 7 cluster che compongono la popolazione delle Imprese AI-focused	10
Box 3	Come è costruito il gruppo di controllo.....	24

Abstract

La ricerca analizza quante sono le imprese italiane che dichiarano di occuparsi di Intelligenza Artificiale nell'oggetto sociale o nella loro descrizione attività depositata presso le Camere di commercio.

A fine 2025 si contano 14.840 Imprese AI-focused, un ecosistema giovanissimo (il 72% è nato tra il 2021 e il 2025) composto per il 93,1% da microimprese attive prevalentemente nei servizi digitali e fortemente concentrate attorno ai poli di Milano e Roma.

Rispetto a un gruppo di controllo comparabile, queste aziende sembrano mostrare performance superiori in termini di produttività e creazione di valore.

Tuttavia, nonostante una spinta occupazionale arrivata a 105.800 addetti, lo sviluppo futuro del settore sconta un'altissima concentrazione economica (solo l'1,5% delle imprese genera l'80% del valore) e affronta delle sfide legate alla disponibilità di capitale umano qualificato.





Confini della ricerca: *offerta vs. adozione*

Cosa misura lo studio *Il lato dell'offerta e dell'integrazione core*

Identifica e analizza l'ecosistema delle imprese che fanno dell'Intelligenza Artificiale il fulcro del proprio modello di business (sviluppatori, consulenti, progettisti).

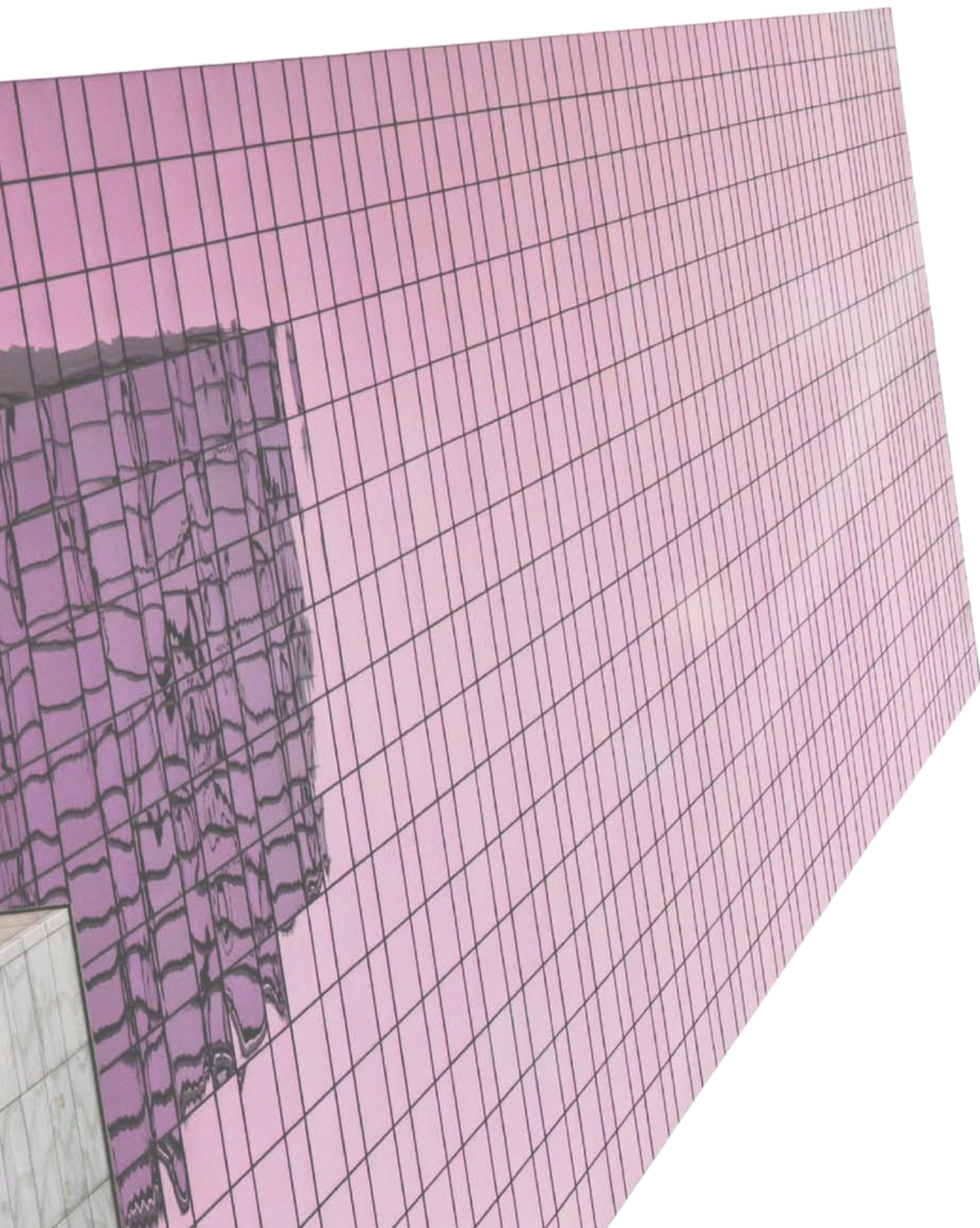
Si tratta di aziende che inseriscono formalmente l'IA nel proprio oggetto sociale perché è parte fondante della loro proposta di valore e della loro offerta sul mercato (sebbene, per farlo, siano esse stesse le prime utilizzatrici di queste tecnologie).

Cosa non misura lo studio *Il lato della domanda e del puro utilizzo*

Non censisce le aziende dei settori tradizionali che si posizionano esclusivamente sul lato della domanda, cioè che acquistano e adottano software o soluzioni intelligenti (es. per la logistica o l'amministrazione) per migliorare i propri processi interni, ma per le quali l'IA rimane un semplice strumento operativo e non viene pertanto esplicitata nei documenti statutari.

01

Chi sono le Imprese AI-focused



01

Chi sono le Imprese AI-focused

Le Imprese AI-focused sono identificate attraverso parole chiave riferibili ai contesti dell'intelligenza artificiale presenti nell'oggetto sociale o nella descrizione delle attività delle imprese: a fine 2025 se ne contano 14.840 in Italia, distribuite in sette gruppi che ne restituiscono la varietà degli orientamenti tecnologici.

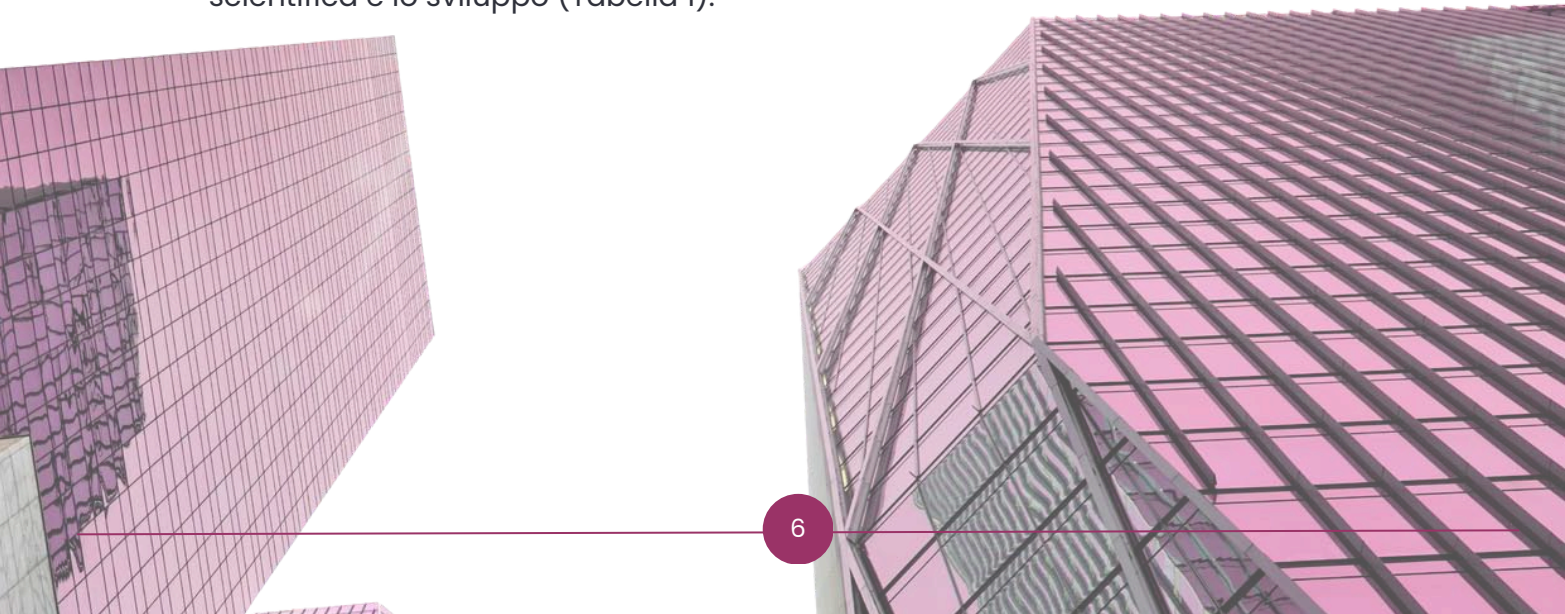
La ricerca utilizza le informazioni del Registro delle Imprese gestito da InfoCamere per conto delle Camere di commercio. Un'impresa entra nel perimetro dell'analisi quando almeno una delle parole chiave selezionate compare nell'oggetto sociale (la parte dello statuto che definisce le attività che la società si propone di svolgere) oppure nella descrizione dell'attività della sede o di un'unità locale.

La ricerca usa i dati ufficiali disponibili nel Registro delle Imprese. Non sono state intervistate le aziende: un'impresa viene considerata AI-focused quando nei suoi documenti ufficiali (oggetto sociale o descrizione attività) dichiara di sviluppare o utilizzare l'intelligenza artificiale.

In altre parole: sono Imprese AI-focused quelle che dichiarano di esserlo, perché sviluppano sistemi di intelligenza artificiale o la integrano nei processi, prodotti o servizi (Box 1).

Il mondo delle 14.840 Imprese AI-focused non è uniforme, ma al suo interno si possono riconoscere sette diversi cluster (Box 2):

- il gruppo più numeroso è «Software e algoritmi innovativi», con 3.289 imprese (22,2% del totale);
- seguono «Blockchain e infrastruttura cloud», con 2.088 imprese, e «Robotica e automazione», con 2.036;
- gli altri quattro gruppi riguardano gli oggetti intelligenti connessi in rete (IoT), i big data e la realtà virtuale, la digitalizzazione e le piattaforme aziendali, la ricerca scientifica e lo sviluppo (Tabella 1).



01

Chi sono le Imprese AI-focused

Tabella 1 | Cluster delle Imprese AI-focused al quarto trimestre 2025

Cluster	Numero di imprese	Quota sul totale
Software e algoritmi innovativi	3.289	22,2%
Blockchain e infrastruttura cloud	2.088	14,1%
Robotica e automazione	2.036	13,7%
IoT e oggetti intelligenti	1.970	13,3%
Big data e realtà virtuale	1.863	12,6%
Digitalizzazione e piattaforme aziendali	1.805	12,2%
Ricerca scientifica e sviluppo	1.789	12,1%
Totale	14.840	100,0%*

Fonte: elaborazione InfoCamere su dati Registro delle Imprese (2025). *Il totale non coincide esattamente con il 100% per via degli arrotondamenti.

Tabella 2 | Dieci parole chiave più frequenti rilevate nell’oggetto sociale

Keyword - TOP 10	Numero di imprese identificate dalla parola chiave
Intelligenza Artificiale	16.205
Machine Learning	5.984
Reti neurali	1.436
Deep learning	789
Artificial intelligence	736
Computer vision	483
NLP	336
Natural language processing	247
Intelligenza Artificiale Generativa	201
Claude	100

Nota: il numero di imprese identificate si riferisce al totale cumulato dell’intero periodo di analisi (2015-2025).

01

Chi sono le Imprese AI-focused

La distribuzione restituisce una pluralità di orientamenti: il cluster più ampio raccoglie poco più di un quinto delle imprese, mentre ciascuno degli altri sei rappresenta una quota compresa tra il 12% e il 14% circa.

Alcuni studi sottolineano che la capacità di utilizzare l'IA dipende sia da come l'impresa combina dati, tecnologie, competenze tecniche e conoscenze di business, sia dalla capacità di coordinare le funzioni aziendali e gestire il cambiamento [1].

Questa capacità organizzativa nell'IA permette di mettere insieme le risorse necessarie per sviluppare e applicare le soluzioni tecnologiche. Per le Imprese AI-focused, questa prospettiva suggerisce di osservare come la competenza tecnica si colleghi alla conoscenza dei processi e delle esigenze della clientela.

Altri studi suggeriscono che le tecnologie digitali rendano più aperti i processi imprenditoriali, ai quali possono contribuire soggetti diversi [2]. Un'impresa può, per esempio, combinare una tecnologia sviluppata da altri con un proprio applicativo e con la conoscenza di uno specifico settore. Il suo contributo consiste nel costruire una soluzione adatta al problema da affrontare.

Per comprendere come nasce l'offerta delle Imprese AI-focused, diventa quindi utile considerare sia le attività svolte al loro interno sia le collaborazioni con altre organizzazioni. Questi studi aiutano a interpretare la varietà dei sette cluster. Imprese che operano nel software, nella robotica o nelle infrastrutture digitali possono sviluppare la propria offerta attraverso combinazioni diverse di competenze, risorse e collaborazioni.

La mappa costituisce una base per approfondire come queste combinazioni prendano forma e si traducano in prodotti e servizi. Il Registro delle Imprese consente di individuare le aziende sulle quali condurre questi approfondimenti. Per comprenderne il peso nel sistema produttivo, il passaggio successivo è esaminare in quali settori operano e quali dimensioni hanno raggiunto.

01

Chi sono le Imprese AI-focused

Box 1

Parole che rendono riconoscibili le Imprese AI-focused

La selezione delle parole chiave combina conoscenza del fenomeno e analisi dei documenti.

Il dizionario utilizzato comprende espressioni generali, come «intelligenza artificiale» e «artificial intelligence», e termini che rinviano a tecniche specifiche. Ne fanno parte il «machine learning» (apprendimento dai dati), le «reti neurali» e il «deep learning». Sono presenti anche «computer vision», che riguarda l'analisi automatizzata delle immagini, e «natural language processing», anche nella forma abbreviata «NLP», relativo all'elaborazione del linguaggio. Il vocabolario include inoltre l'IA generativa e riferimenti a specifici sistemi, come «Claude». La ricerca abbraccia così diversi ambiti dell'IA, dalle tecniche di apprendimento alle applicazioni generative.

La precisione della ricerca dipende anche da come vengono trattate le parole ambigue. Il protocollo di costruzione della lista prevede, per esempio, espressioni come «Google Gemini» o «Mistral AI», che specificano il significato tecnologico di nomi utilizzati anche in altri contesti.

La ricerca testuale uniforma maiuscole e minuscole e distingue le parole intere dalle semplici sequenze di lettere, evitando che vengano riconosciute all'interno di un termine diverso.

Questi accorgimenti riducono gli errori di identificazione dovuti al linguaggio.

Tra le dieci parole chiave più frequenti, «intelligenza artificiale» individua 16.205 imprese, «machine learning» 5.984 e «reti neurali» 1.436. Questi conteggi riguardano l'intero periodo di analisi, dal 2015 al 2025, mentre le 14.840 imprese rappresentano il dato di fine 2025.

Inoltre, una stessa impresa può contenere più parole chiave e comparire in più conteggi.

Le frequenze dei termini vanno quindi lette separatamente: la loro somma comprende duplicazioni e riguarda un arco temporale diverso dalla fotografia finale.

Il metodo rende osservabile il collegamento dichiarato con l'IA, con alcuni limiti da tenere presenti nella lettura. L'oggetto sociale può comprendere attività previste ma ancora da sviluppare; allo stesso tempo, un'attività già avviata può essere descritta con parole che sfuggono al dizionario. Per conoscere la quota dei ricavi legata all'IA, lo stato di avanzamento dei progetti o le competenze disponibili in ciascuna impresa occorrono ulteriori informazioni. Il censimento costituisce una base documentale per studiare queste caratteristiche.

01

Chi sono le Imprese AI-focused

Box 2

Come sono stati identificati i 7 cluster che compongono la popolazione delle Imprese AI-focused

A valle dell'individuazione delle Imprese AI-focused, è stata compiuta l'analisi delle somiglianze tra gli oggetti sociali.

Il procedimento considera il contesto in cui compaiono le parole chiave: per ciascuna occorrenza viene estratta una porzione di testo che comprende le venti parole precedenti e le venti successive. L'eliminazione delle parole comuni prive di utilità permette di distinguere le attività, insieme a espressioni ricorrenti del linguaggio amministrativo, come «società», «oggetto» e «vendita». L'analisi si concentra così sulle parole che descrivono tecnologie e applicazioni. Su questi testi è stato applicato un modello statistico, la Latent Dirichlet Allocation (LDA), che riconosce insiemi di parole che tendono a comparire insieme e li utilizza per individuare temi ricorrenti.

Confrontando diverse soluzioni attraverso un indicatore statistico di adattamento ai testi (la perplexity), l'analisi ha individuato sette gruppi, o cluster, a cui il team di ricerca ha attribuito un nome interpretando le parole più caratteristiche di ciascuno.

La classificazione combina quindi un'elaborazione statistica e una lettura del significato dei risultati.

Ogni impresa è assegnata al cluster per il quale presenta la maggiore probabilità di appartenenza, permettendo di contare ciascuna impresa una sola volta e di ottenere una ripartizione completa delle 14.840 unità. È evidente che i confini tra i gruppi restano una semplificazione analitica, perché nella pratica, un'impresa può combinare competenze riconducibili a più ambiti.

Le denominazioni dei cluster descrivono il contesto tecnologico emerso negli oggetti sociali delle imprese già selezionate attraverso i riferimenti all'IA.

02

Cosa fanno le Imprese AI-focused



02

Cosa fanno le Imprese AI-focused

Il 69,8% delle 14.840 Imprese AI-focused opera nei servizi di informazione e comunicazione o nelle attività professionali, scientifiche e tecniche; il 93,1% rientra nella classe micro: la mappa restituisce un'offerta concentrata nei servizi e una struttura composta in prevalenza da unità di piccole dimensioni.

Il peso dei servizi digitali e professionali

Alla fine del 2025, i servizi di informazione e comunicazione raccolgono 7.539 Imprese AI-focused, pari al 50,8% del totale. Seguono le attività professionali, scientifiche e tecniche, con 2.815 imprese (19,0%). Insieme, questi due raggruppamenti comprendono 10.354 imprese, quasi sette su dieci.

Le Imprese AI-focused si concentrano quindi soprattutto nei settori che lavorano con informazioni, software, dati e competenze professionali.

La classificazione per attività economica aiuta a dare un contenuto concreto a questa concentrazione:

- nei servizi di informazione e comunicazione rientrano, tra le altre attività, la produzione di software, la consulenza informatica e l'elaborazione dei dati;
- le attività professionali, scientifiche e tecniche comprendono ambiti come l'ingegneria e la ricerca.

Entrambi i comparti sono contesti nei quali possono essere sviluppate applicazioni e adattate soluzioni tecnologiche a problemi specifici.

Gli altri settori hanno un peso più contenuto:

- commercio comprende 749 imprese (5,0%);
- manifattura 603 (4,1%);
- attività di noleggio, agenzie di viaggio e supporto alle imprese 399 (2,7%);
- costruzioni si contano 287 imprese (1,9%);
- istruzione 266 (1,8%).

02

Cosa fanno le Imprese AI-focused

La presenza dell'IA dichiarata attraversa dunque anche attività industriali, commerciali e formative, pur con una concentrazione numerica più elevata nei primi due raggruppamenti.

Il settore di appartenenza descrive l'attività economica dell'impresa censita, ma non i mercati di destinazione. Per esempio, un'impresa che produce software per il controllo della qualità in fabbrica può essere classificata nei servizi informatici e servire una clientela manifatturiera.

Il confronto con la struttura produttiva italiana

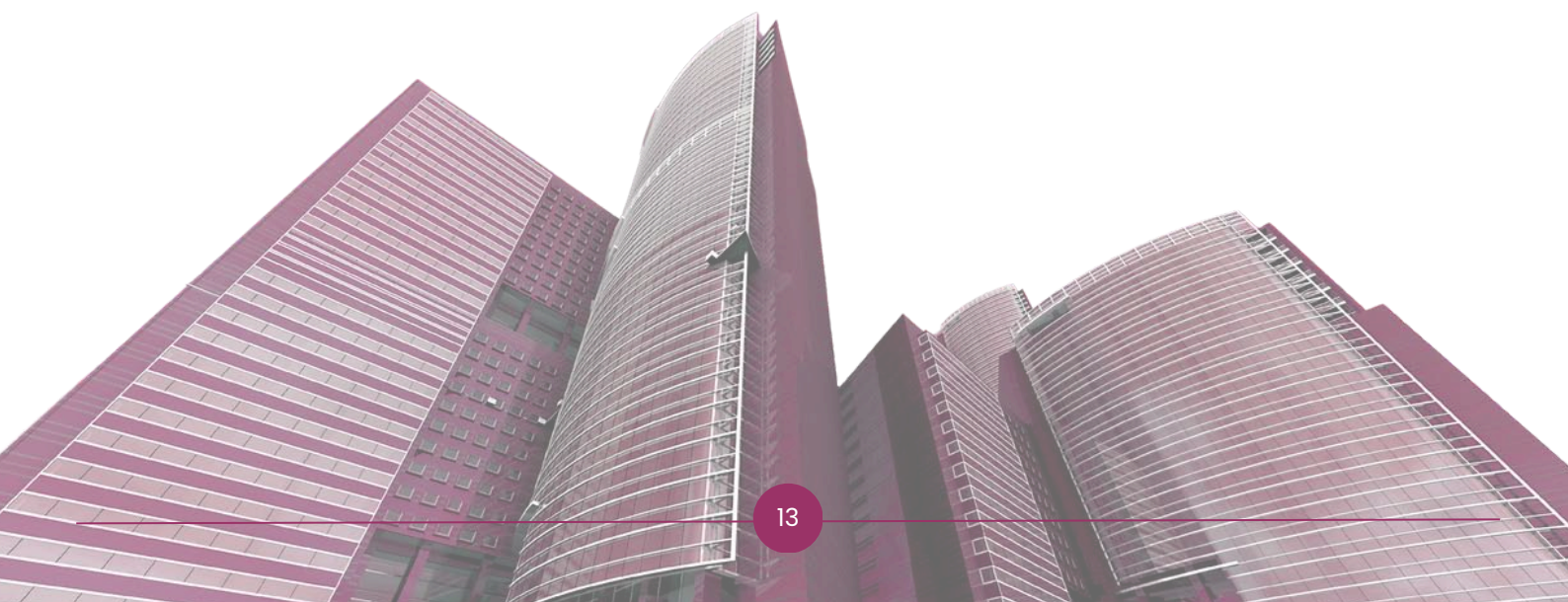
Il Registro Imprese delle Camere di commercio offre un riferimento per valutare quanto la distribuzione delle Imprese AI-focused si discosti dalla struttura produttiva italiana.

Nel 2025:

- i servizi di informazione e comunicazione rappresentano il 2,4% delle 5.849.524 imprese registrate, a fronte del 50,8% nel perimetro AI-focused;
- forte distanza anche per quello che riguarda il peso relativo delle attività professionali, scientifiche e tecniche: il 4,5% nel riferimento nazionale e il 19,0% nella ricerca.

Anche il confronto con gli altri settori rende più leggibile il profilo emerso. Nel Registro Imprese:

- il commercio pesa il 22,9%, a fronte del 5% nelle Imprese AI-focused;
- le costruzioni il 14,0%, a fronte dell'1,9% nelle Imprese AI-focused;
- la manifattura l'8,3%, a fronte del 4,1% nelle Imprese AI-focused (Tabella 3).



02

Cosa fanno le Imprese AI-focused

Tabella 3 | Principali settori e riferimento nazionale

Settore	Imprese AI-focused	Quota AI-focused 2025	Quota Registro Imprese 2025
Servizi di informazione e comunicazione (J)	7.539	50,8%	2,4%
Attività professionali, scientifiche e tecniche (M)	2.815	19,0%	4,5%
Commercio (G)	749	5,0%	22,9%
Attività manifatturiere (C)	603	4,1%	8,3%
Noleggio, agenzie di viaggio e supporto alle imprese (N)	399	2,7%	3,8%
Costruzioni (F)	287	1,9%	14,0%

Fonte: elaborazioni InfoCamere su dati Registro delle Imprese (2025). Sono riportati i sei settori più numerosi del perimetro AI-focused; le righe non esauriscono i totali.

Tabella 4 | Distribuzione dimensionale e riferimento nazionale

Dimensione	Imprese AI-focused	Quota AI-focused 2025	Quota Registro Imprese INPS 2025
Micro*	13.817	93,1%	92,2%
Piccola	818	5,5%	6,8%
Media	162	1,1%	0,9%
Grande	43	0,3%	0,2%
Totale	14.840	100,0%	100,0%

Fonte: elaborazioni InfoCamere su dati Registro Imprese-INPS (2025). (*) Questa classe include le imprese che non hanno dichiarato addetti e quelle con addetti uguali a zero.

02

Cosa fanno le Imprese AI-focused

La concentrazione nei due settori indicati è una conseguenza della prossimità tra le competenze richieste dall'IA e le attività svolte nei servizi digitali e professionali. Chi sviluppa software o lavora sull'analisi dei dati opera già su problemi di elaborazione delle informazioni. In questi contesti, la conoscenza di un ambito applicativo può poi contribuire a definire il problema da risolvere e i criteri con cui valutare la soluzione.

Il confronto con la struttura produttiva italiana

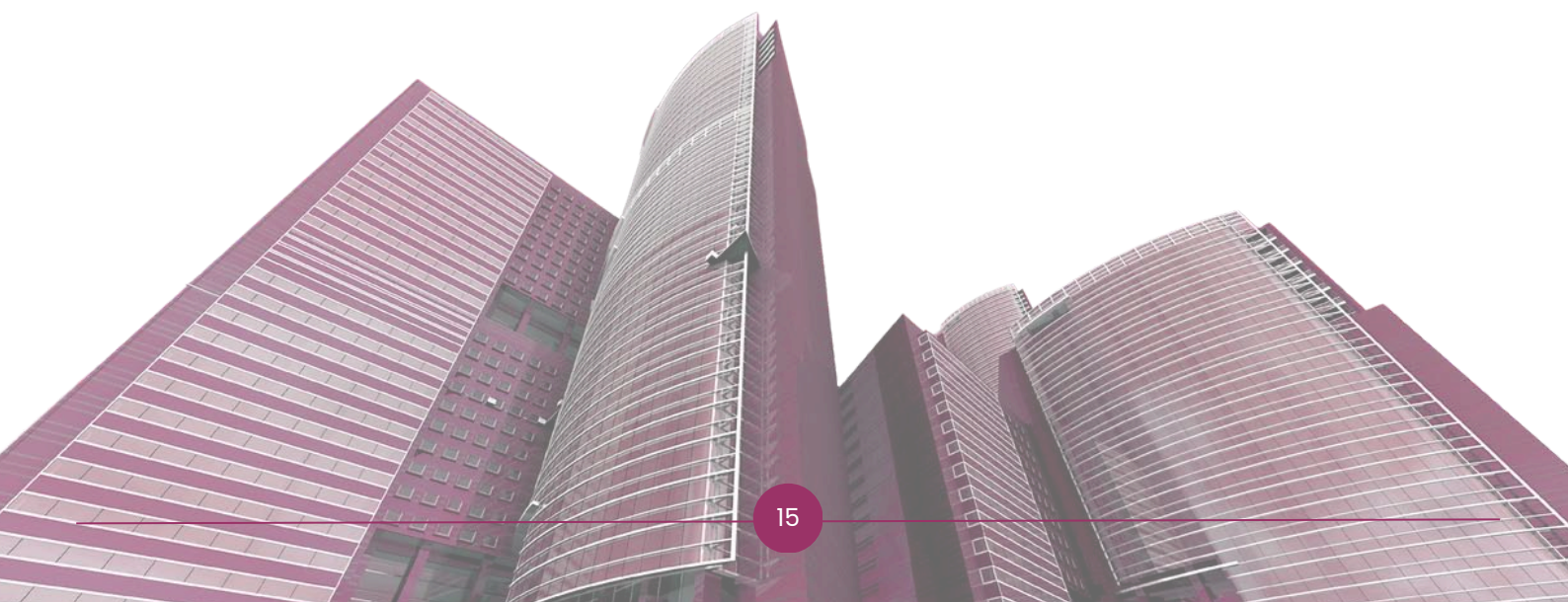
La distribuzione dimensionale descrive una popolazione composta soprattutto da organizzazioni di piccola dimensione:

- microimprese 13.817, pari al 93,1% del totale;
- piccole imprese 818 (5,5%);
- medie imprese 162 (1,1%);
- grandi imprese 43 (0,3%) (Tabella 4).

La segmentazione si basa sul numero di persone occupate, rilevato attraverso i dati INPS (la variabile «addetti»), e descrive la consistenza occupazionale delle imprese censite. Per capire l'importanza relativa di questo dato è importante confrontarlo con la situazione generale delle imprese italiane.

Nel registro delle imprese, in base agli addetti dichiarati all'INPS, alla fine del 2025 le imprese della classe fino a nove persone occupate rappresentano il 92,2% del totale. Nel settore dei «servizi di informazione e comunicazione» la quota si attesta all'89,6% per salire al 93,5% in quello delle «attività professionali, scientifiche e tecniche», mentre nell'industria in senso stretto si ferma al 79,9%.

La presenza di unità di dimensioni contenute è quindi un tratto diffuso, con intensità diverse tra i settori.



03

Dove sono le Imprese AI-focused



03

Dove sono le Imprese AI-focused

Milano e Roma raccolgono il 35,1% delle 14.840 Imprese AI-focused; Lombardia, Lazio e Campania ne concentrano il 53,1%: la presenza in tutte le Regioni si accompagna a una geografia selettiva, nella quale il peso dei territori va letto insieme alla loro base imprenditoriale e alle risorse per l'innovazione.

La distribuzione tra le regioni

Alla fine del 2025, la Lombardia conta 3.941 Imprese AI-focused (26,6% del totale), il Lazio 2.681 (18,1%) e la Campania 1.262 (8,5%). In queste tre regioni si trovano 7.884 imprese, oltre la metà della popolazione censita.

Seguono Veneto (956), Emilia-Romagna (891) e Piemonte (852). Puglia, Sicilia e Toscana contano rispettivamente 736, 689 e 638 imprese. Le prime nove regioni raccolgono così l'85,2% del totale.

La distribuzione per grandi aree aiuta a cogliere l'estensione del fenomeno:

- Nord-Ovest comprende 5.040 imprese (34,0%);
- Nord-Est 2.312 (15,6%), includendo in quest'ultimo l'Emilia-Romagna
- Centro ne raccoglie 3.822 (25,8%)
- Mezzogiorno, comprensivo delle Isole, ne conta 3.666 (24,7%).

La presenza meridionale rappresenta quindi circa un quarto dell'insieme osservato e trova nella Campania il suo nucleo numericamente maggiore.



03

Dove sono le Imprese AI-focused

Il ruolo delle province e delle città metropolitane

Alla scala provinciale, Milano e Roma emergono con un distacco ampio. Milano ospita 2.783 Imprese AI-focused (18,8% del totale nazionale) e Roma 2.420 (16,3%). Insieme raggiungono 5.203 imprese, più di una su tre. Napoli, con 723 imprese, e Torino, con 647, occupano la terza e la quarta posizione.

Il rapporto tra provincia e regione mostra configurazioni territoriali differenti.

- Roma raccoglie il 90,3% delle Imprese AI-focused del Lazio;
- Milano il 70,6% di quelle lombarde;
- Torino il 75,9% di quelle piemontesi;
- Padova, prima provincia del Veneto, ne concentra il 28,1%;
- in Emilia-Romagna, Bologna il 31,3%.

La concentrazione nel principale territorio provinciale varia quindi in misura rilevante. Questa differenza suggerisce di considerare sia il ruolo delle aree metropolitane sia i collegamenti tra più poli regionali nel progettare gli interventi.

La concentrazione rispetto alla base imprenditoriale

Il confronto con Movimprese consente di rapportare la geografia AI-focused al peso imprenditoriale dei territori.

Al 31 dicembre 2025:

- Lombardia e Lazio raccolgono insieme il 26,2% delle 5.849.524 imprese registrate in Italia, a fronte del 44,6% delle Imprese AI-focused. Lombardia e Lazio hanno quindi una quota di Imprese AI-focused molto più alta rispetto alla loro quota sul totale delle imprese italiane;



03

Dove sono le Imprese AI-focused

- la Campania, terza per numerosità AI-focused, rappresenta l'8,5% di questo insieme e il 10,2% delle imprese registrate. Nel Mezzogiorno le quote sono rispettivamente il 24,7% e il 34,4% (Tabella 5).

Tabella 5 | Distribuzione regionale e riferimento nazionale

Regione	Imprese AI-focused	Quota AI-focused 2025	Quota Registro Imprese 2025
Lombardia	3.941	26,6%	16,1%
Lazio	2.681	18,1%	10,1%
Campania	1.262	8,5%	10,2%
Veneto	956	6,4%	7,8%
Emilia-Romagna	891	6,0%	7,3%
Piemonte	852	5,7%	7,1%
Puglia	736	5,0%	6,4%
Sicilia	689	4,6%	7,9%
Toscana	638	4,3%	6,6%
Altre undici regioni	2.194	14,8%	20,4%
Italia	14.840	100,0%	100,0%

Fonti: InfoCamere (2025).



03

Dove sono le Imprese AI-focused

Concentrazione territoriale e opportunità di sviluppo

Alcuni studi spiegano la concentrazione delle attività economiche attraverso le economie di agglomerazione: la vicinanza tra imprese facilita l'accesso a servizi e infrastrutture condivisi, l'incontro tra domanda di lavoro e competenze e la circolazione delle conoscenze [3].

Questi vantaggi offrono una possibile interpretazione della geografia delle Imprese AI-focused, per le quali la disponibilità di competenze specialistiche e le relazioni con altre organizzazioni possono favorire lo sviluppo delle soluzioni.

Anche le risorse per la ricerca sono concentrate: secondo ISTAT, nel 2023 Lombardia, Lazio, Emilia-Romagna e Piemonte raccolgono il 59,8% della spesa italiana in ricerca e sviluppo [4]. La presenza di imprese, università e centri di ricerca può quindi creare condizioni favorevoli alla nascita e alla crescita delle attività legate all'IA. Gli studi dell'OCSE suggeriscono di adattare le politiche alle caratteristiche dei territori e di rafforzare i collegamenti con le competenze disponibili all'esterno [5].

Per le Imprese AI-focused, questo orientamento suggerisce di sostenere servizi specialistici condivisi e progetti congiunti con le imprese delle filiere locali, le università e i centri di ricerca. Le collaborazioni tra territori potrebbero inoltre ampliare l'accesso alle risorse concentrate nei poli maggiori e favorire la diffusione delle applicazioni dell'IA nel sistema produttivo. L'efficacia degli interventi andrebbe valutata osservando l'impiego continuativo delle soluzioni e la capacità dei progetti di generare contratti e collaborazioni durature.



04

**Quando le Imprese AI-focused
sono diventate un fenomeno**



04

Quando le Imprese AI-focused sono diventate un fenomeno

Nel 2025, 10.633 delle 14.840 Imprese AI-focused risultano iscritte nel quinquennio 2021-2025: circa il 72% del totale; tra il 2022 e il 2025 la popolazione cresce del 79,7%, delineando una fase di espansione recente che offre un osservatorio sulla nascita di nuove organizzazioni nei settori innovativi.

L'espansione degli anni 2020

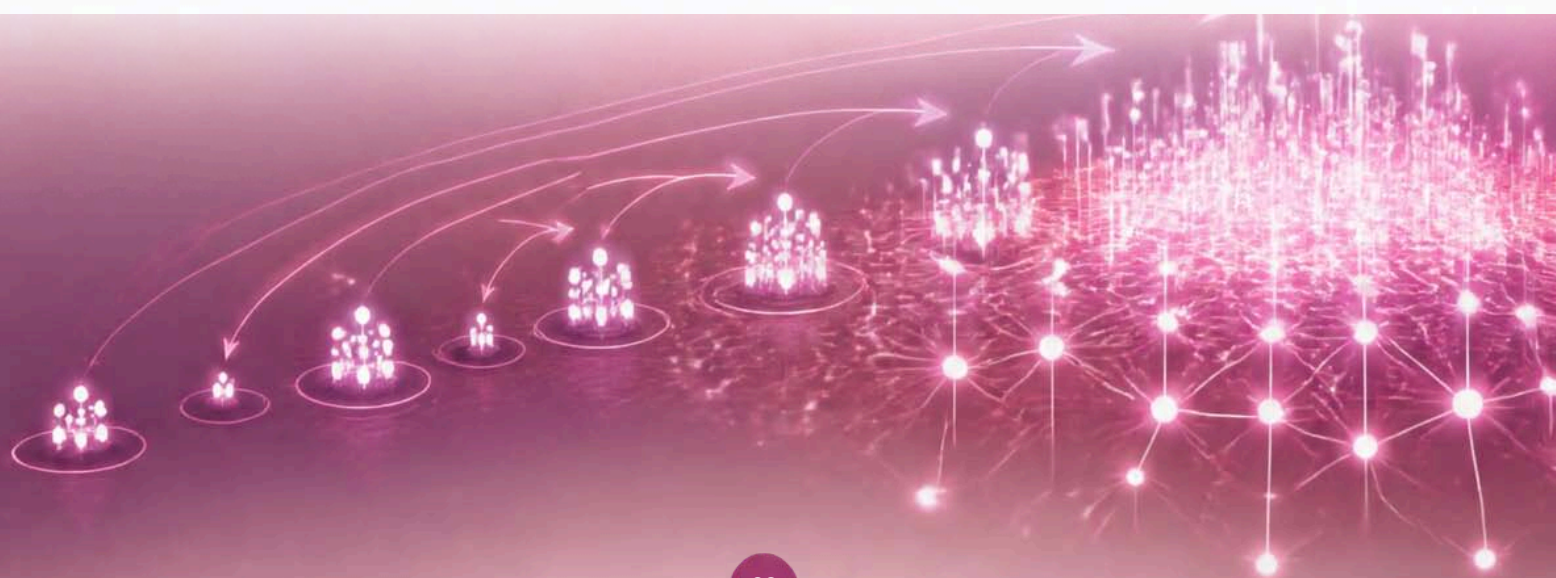
La distribuzione per anno di iscrizione descrive una popolazione imprenditoriale di formazione recente.

Nel quinquennio 2021-2025 si collocano 10.633 imprese, circa 72 su 100; altre 3.009 risultano iscritte tra il 2016 e il 2020. Le coorti precedenti comprendono 1.198 imprese. Il quinquennio più recente concentra quindi la parte più numerosa delle Imprese AI-focused presenti nella fotografia del quarto trimestre 2025.

La serie storica rende visibile la progressiva consistenza del fenomeno: dalle 1.441 imprese del 2015, si passa alle 5.099 del 2020 e alle 14.840 del 2025.

Nel tratto finale, le imprese aumentano: da 8.258 nel 2022 a 9.625 nel 2023, a 11.720 nel 2024 e 14.840 nel 2025.

Tra il 2022 e il 2025 l'incremento è di 6.582 unità, pari al 79,7%; nel solo ultimo anno è di 3.120 unità (26,6%). Gli anni 2020 rappresentano dunque una fase di ampliamento rilevante della popolazione osservata (Grafico 1).



04

Quando le Imprese AI-focused sono diventate un fenomeno

Un profilo anagrafico più giovane del gruppo di controllo

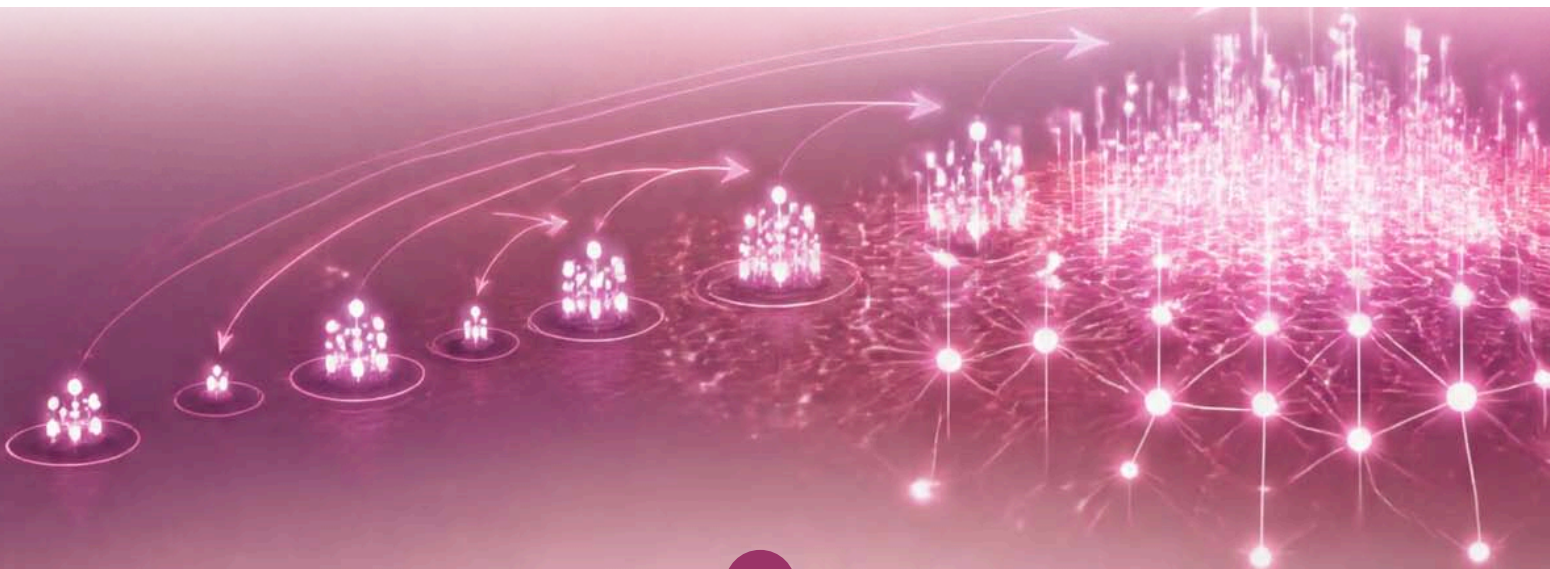
Per valutare quanto il profilo anagrafico delle Imprese AI-focused si distingua da quello di altre imprese con caratteristiche simili, la ricerca le confronta con un gruppo di controllo composto da aziende dello stesso settore, territorio, classe dimensionale e forma giuridica, selezionate secondo i criteri descritti nel Box 3.

Nell'analisi comparativa, il 92,7% delle Imprese AI-focused ha meno di dieci anni di anzianità di iscrizione, contro il 60,1% del gruppo di controllo. La distanza è di 32,6 punti percentuali. Anche le classi successive mostrano la differenza: tra dieci e venti anni si colloca il 3,7% delle Imprese AI-focused e il 22,6% dei controlli. Il profilo più giovane emerge quindi dalla distribuzione per classi di anzianità (Tabella 6).

Nuove imprese e nuovi modi di organizzare il lavoro

Alcuni studi mostrano che le competenze e le procedure che hanno sostenuto lo sviluppo di un'impresa possono trasformarsi in rigidità organizzative quando l'innovazione richiede modi diversi di lavorare [6].

Questa lettura aiuta a interpretare il possibile vantaggio delle Imprese AI-focused di recente costituzione: un'organizzazione che nasce attorno all'IA può progettare fin dall'inizio processi, ruoli e responsabilità in funzione delle tecnologie che intende sviluppare. Può, per esempio, definire insieme la gestione dei dati, i controlli sulla qualità delle applicazioni e il rapporto con la clientela. In questo senso, può avere meno da «disimparare», perché deve confrontarsi con abitudini e procedure meno consolidate.



04

Quando le Imprese AI-focused sono diventate un fenomeno

Box 3

Come è costruito il gruppo di controllo

Il gruppo di controllo serve a interpretare le caratteristiche e i risultati delle Imprese AI-focused attraverso un confronto con altre imprese che operano in condizioni strutturali simili.

Settore, territorio, dimensione e forma giuridica possono infatti incidere sulle opportunità di sviluppo e sulle performance: confrontare imprese simili rispetto a queste caratteristiche rende più significativo il confronto e permette di osservare le differenze nell'anzianità di iscrizione, nella crescita e nella produttività.

Il gruppo di controllo offre quindi un termine di paragone per capire quali aspetti distinguano le Imprese AI-focused; da solo, tuttavia, non permette di attribuire le differenze osservate all'intelligenza artificiale, perché i risultati possono dipendere anche da caratteristiche non considerate nell'abbinamento.

Il gruppo di controllo comprende imprese esterne al perimetro AI-focused, estratte dal Registro delle imprese per offrire un riferimento con caratteristiche strutturali comparabili.

La ricerca utilizza un abbinamento esatto su quattro variabili:

- Settore di attività: stesso codice ATECO a quattro cifre;
- Territorio: stessa provincia ISTAT della sede.
- Dimensione: stessa classe di persone occupate, secondo i dati INPS.
- Forma giuridica: stessa natura giuridica societaria.

All'interno degli insiemi così definiti, l'estrazione è casuale e prevede quattro imprese di controllo per ogni impresa AI-focused (rapporto 4:1). L'abbinamento permette di leggere le differenze tra imprese simili rispetto alle quattro caratteristiche considerate.

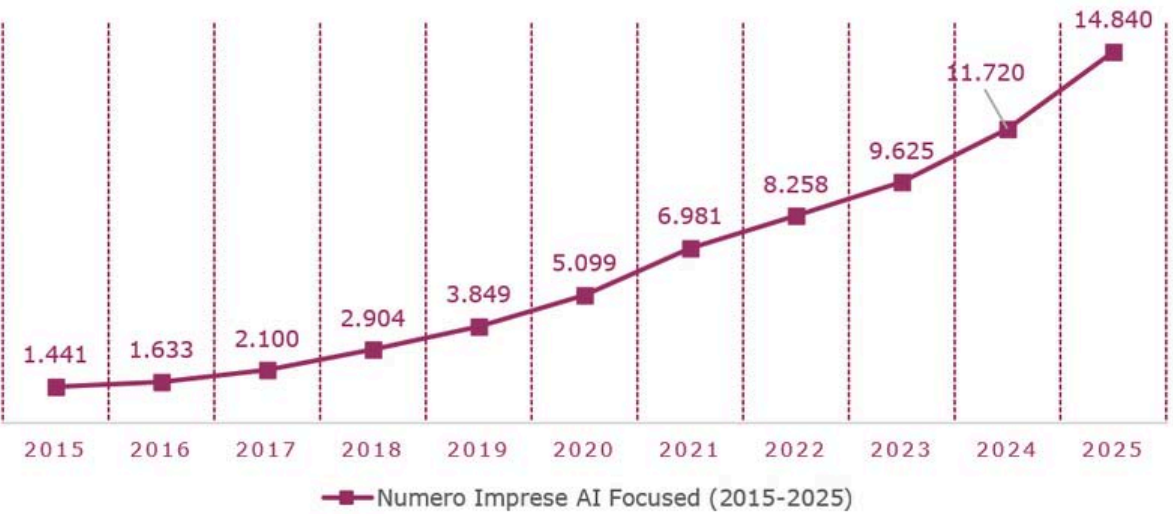
L'età resta una dimensione libera di differire tra i gruppi, poiché i criteri di abbinamento riguardano altre caratteristiche. La distanza anagrafica emersa va quindi considerata anche nell'interpretazione dei successivi confronti di crescita e redditività.



04

Quando le Imprese AI-focused sono diventate un fenomeno

Grafico 1 | Numerosità Imprese AI-focused, 2015-2025



Fonti: InfoCamere (2026)

Tabella 6 | Anzianità di iscrizione nel 2025

Anzianità di iscrizione	Imprese AI-focused	Gruppo di controllo
Meno di 10 anni	92,7%	60,1%
Tra 10 e 20 anni	3,7%	22,6%
Tra 20 e 30 anni	2,1%	11,3%
Più di 30 anni	1,4%	6,0%

Fonti: InfoCamere (2026)

04

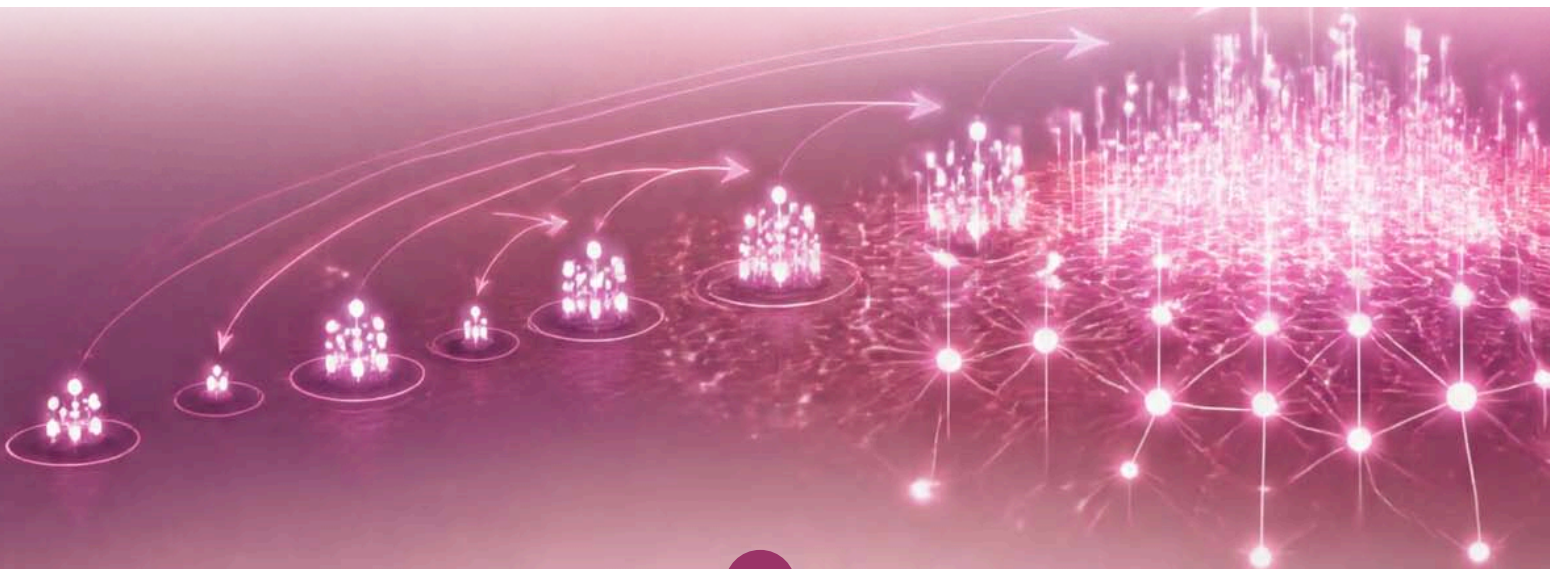
Quando le Imprese AI-focused sono diventate un fenomeno

Altri lavori, dedicati alle nuove imprese che si internazionalizzano, suggeriscono che i vantaggi di apprendimento della giovane età dipendano dalle scelte organizzative, dalla strategia e dalle condizioni del contesto [7]. Per le imprese osservate, questo suggerisce che la flessibilità possa diventare un vantaggio quando viene utilizzata per sperimentare, condividere le conoscenze e modificare le soluzioni alla luce dei risultati. Un ulteriore filone di ricerca sottolinea il ruolo delle competenze già disponibili: esse aiutano a riconoscere il valore delle conoscenze esterne, comprenderle e utilizzarle nell'attività economica, alimentando quella che viene definita capacità di assorbimento [8].

Diventa quindi utile distinguere l'età dell'organizzazione dall'esperienza delle persone che ne fanno parte. Un'impresa appena costituita può riunire professionalità maturate in altre aziende o nella ricerca e combinare così competenze già formate e libertà di costruire nuovi modi di lavorare.

Nell'imprenditorialità digitale spesso lo sviluppo dell'offerta coinvolge più soggetti, con contributi che attraversano i confini delle singole organizzazioni [2]. Nel caso delle Imprese AI-focused, diventa interessante osservare quali attività vengono sviluppate internamente, quali dipendono da collaborazioni e come vengono distribuite le responsabilità per i risultati.

Un altro passaggio da studiare riguarda la trasformazione di un progetto realizzato per una singola impresa cliente in una soluzione utilizzabile in più contesti: ciò richiede di individuare quali componenti possono essere riutilizzate e quali devono essere adattate. La giovane età di questa popolazione offre quindi un osservatorio sulla formazione delle organizzazioni e sulle scelte attraverso le quali le conoscenze tecnologiche diventano prodotti e servizi per il mercato.



05

Come si muovono le Imprese AI-focused



05

Come si muovono le Imprese AI-focused

Nel 2024 la produttività mediana delle Imprese AI-focused con bilanci presenti in tutti gli anni 2020-2024 è di 50.400 euro per persona occupata, contro 45.900 nel gruppo di controllo (+9,8%); il vantaggio si accompagna a valori mediani più elevati della produzione, del valore aggiunto e del costo del lavoro.

La dimensione economica del perimetro AI-focused

Nel 2024 le imprese comprese nel perimetro AI-focused esprimono un valore della produzione complessivo di 21,5 miliardi di euro. L'analisi storica mostra una progressione quasi costante del fatturato aggregato: partendo da 8,2 miliardi nel 2015, si è raggiunto un primo picco di 13,2 miliardi nel 2020. Dopo una lieve flessione a 12,7 miliardi nel 2021 (ascrivibile agli effetti pandemici e macroeconomici), la crescita è ripresa a ritmi sostenuti, toccando i 16,1 miliardi nel 2022 e i 20,9 miliardi nel 2023.

È tuttavia necessaria una precisazione metodologica per leggere correttamente questo aggregato: il dato complessivo è fortemente polarizzato dalla presenza di due grandi player (Accenture S.p.A. e Luxottica Group S.p.A.) che, rientrando nei criteri testuali della ricerca, generano da soli circa un terzo del valore totale del 2024. I 21,5 miliardi riflettono infatti l'intero perimetro d'affari delle società selezionate. Per misurare la quota di produzione strettamente attribuibile alle soluzioni di IA occorrerebbe disporre di una ripartizione contabile dei ricavi per singola attività, dato non evincibile dai bilanci generali.

Tenendo presente questa dinamica di concentrazione dimensionale, l'evoluzione del valore della produzione è illustrata nel Grafico 2.

05

Come si muovono le Imprese AI-focused

Un confronto costruito sulle imprese compresenti

Per esaminare le performance, la ricerca considera le imprese compresenti, ovvero quelle che hanno depositato un bilancio in ciascun anno dal 2020 al 2024. Questa scelta metodologica garantisce la continuità di osservazione, permettendo di misurare l'evoluzione dei risultati esattamente sulle stesse imprese per l'intero periodo.

Per ciascun indicatore viene calcolata la mediana, cioè il valore centrale della distribuzione ordinata, che divide le imprese in due metà e riduce l'influenza dei valori estremi. Il gruppo di controllo è stato definito come indicato in Box 3, secondo un rapporto di quattro controlli per ogni impresa AI-focused.

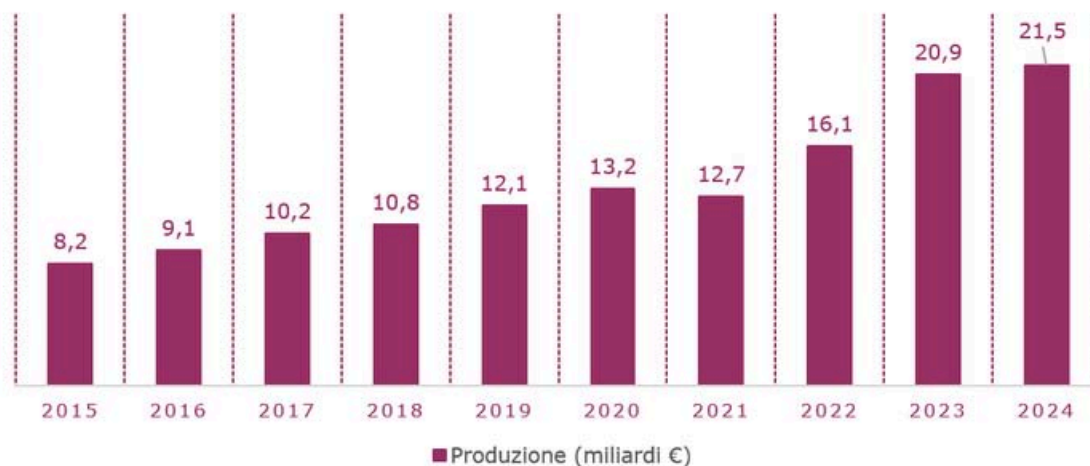
Tabella 7 | Indicatori mediani nel 2024

Indicatore (euro)	Imprese AI-focused	Gruppo di controllo	Differenza percentuale
Valore della produzione	417.000	325.000	28,3%
Valore aggiunto	237.000	158.000	50,0%
Costo del lavoro complessivo	256.000	147.000	74,1%
Valore aggiunto per persona occupata	50.400	45.900	9,8%

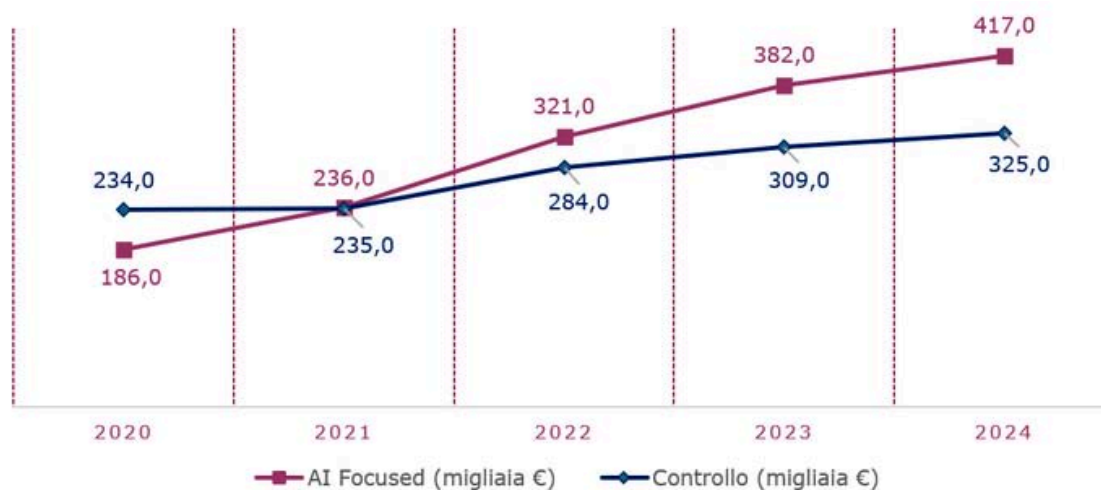
Fonti: InfoCamere (2026)

05

Come si muovono le Imprese AI-focused

Grafico 2 | Serie del valore della produzione complessivo, 2015-2024

Fonti: InfoCamere (2026)

Grafico 3 | Mediana del valore della produzione, 2020-2024

Fonti: InfoCamere (2026)

05

Come si muovono le Imprese AI-focused

L'evoluzione delle quattro dimensioni di performance

Il valore della produzione mediano delle Imprese AI-focused passa da 186 mila euro nel 2020 a 417 mila nel 2024 (+124,2%). Nel controllo cresce da 234 mila a 325 mila euro (+38,9%) (Tabella 7).

Le Imprese AI-focused partono da un livello inferiore; dal 2022 il loro vantaggio diventa visibile e si amplia nei due anni successivi. Nel 2024 la distanza raggiunge 92 mila euro, pari al 28,3% del valore del controllo (Grafico 3).

Il valore aggiunto mediano aumenta da 99 mila a 237 mila euro nelle Imprese AI-focused (+139,4%) e da 108 mila a 158 mila nel controllo (+46,3%). Il sorpasso avviene nel 2021; nel 2024 la differenza è del 50%. Il valore aggiunto esprime il valore creato dall'attività aziendale dopo aver sottratto i beni e i servizi acquistati all'esterno. La sua crescita documenta l'ampliamento della base economica che concorre a remunerare il lavoro e il capitale (Grafico 4).

Il costo del lavoro mediano sale da 114 mila a 256 mila euro nelle Imprese AI-focused e da 105 mila a 147 mila nel controllo. Nel 2024 la distanza è del 74,1%. L'indicatore misura la spesa complessiva dell'impresa per il personale: il suo livello può riflettere numerosità e composizione dell'organico, durata del lavoro e remunerazioni (Grafico 5).

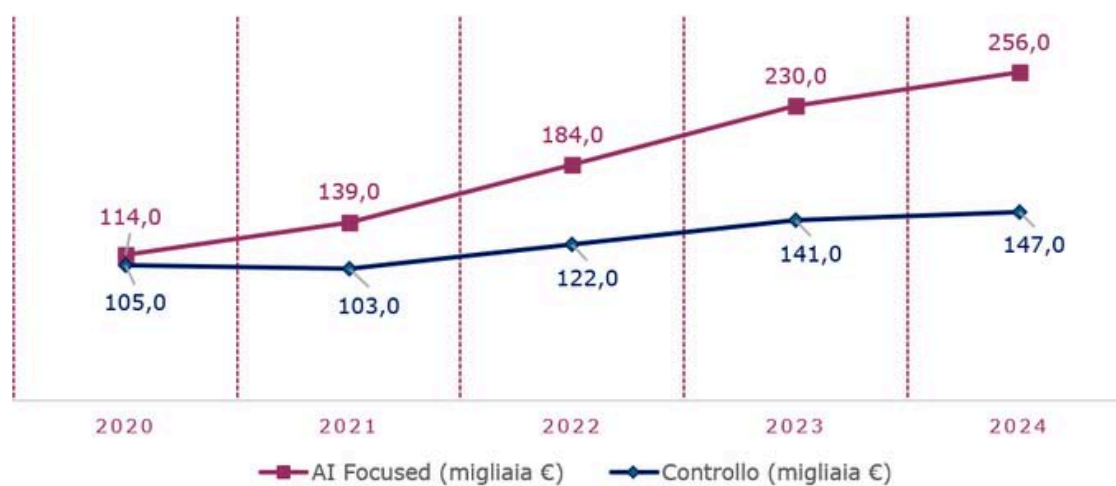
La produttività del lavoro è misurata dal valore aggiunto per persona occupata. La mediana delle Imprese AI-focused cresce da 38.400 a 50.400 euro (+31,3%); quella del controllo da 39.300 a 45.900 euro (+16,8%). Il vantaggio emerge dal 2021 e nel 2024 è di 4.500 euro per persona (+9,8%). Si osserva quindi un valore aggiunto superiore anche rapportando la produzione di valore alla consistenza dell'organico (Grafico 6).

05

Come si muovono le Imprese AI-focused

Grafico 4 | Mediana del valore aggiunto, 2020-2024

Fonti: InfoCamere (2026)

Grafico 5 | Mediana del costo del lavoro, 2020-2024

Fonti: InfoCamere (2026)

05

Come si muovono le Imprese AI-focused

Grafico 6 | Mediana della produttività del lavoro, 2020-2024



Fonti: InfoCamere (2026)

05

Come si muovono le Imprese AI-focused

Dal vantaggio delle imprese alla crescita del sistema produttivo

Alcuni studi sulle imprese statunitensi già collegano gli investimenti in IA alla crescita delle vendite e dell'occupazione, individuando nell'innovazione dell'offerta un meccanismo centrale e rilevando benefici maggiori nelle imprese già più grandi [9]. Per le Imprese AI-focused italiane, questa evidenza suggerisce di approfondire la capacità di trasformare competenze tecnologiche in soluzioni che rispondano alle esigenze della clientela e aprano nuovi mercati.

Altri studi sottolineano il ruolo degli investimenti complementari in competenze e organizzazione, i cui benefici possono manifestarsi nel tempo [10]. Preparare i dati, formare le persone e adattare i processi richiede risorse prima che le applicazioni raggiungano il loro pieno potenziale. Il maggiore costo del lavoro osservato potrebbe accompagnare la costruzione di queste capacità, insieme all'ampliamento dell'organico. Anche il riutilizzo di componenti software in più progetti potrebbe sostenere la produttività, distribuendo i costi di sviluppo su una base più ampia di attività, mentre personalizzazione e assistenza continuano a richiedere lavoro.

Queste interpretazioni vanno verificate considerando anche l'autoselezione: le imprese che dichiarano un orientamento all'IA potrebbero possedere già in partenza migliori capacità manageriali e una maggiore propensione all'investimento. Il confronto osservato richiede quindi ulteriori analisi per distinguere il contributo della tecnologia da quello delle caratteristiche preesistenti.

Il contributo delle Imprese AI-focused alla crescita del sistema dipende inoltre dai benefici generati presso le imprese clienti, attraverso il miglioramento dei processi e lo sviluppo congiunto di prodotti e servizi.

05

Come si muovono le Imprese AI-focused

Lo spazio di diffusione è ampio: nel 2025, nei settori coperti dall'indagine ISTAT, utilizza l'IA il 15,7% delle imprese con 10-249 persone occupate, contro il 53,1% di quelle con almeno 250 [11].

Uno studio condotto in un servizio di assistenza alla clientela mostra, per esempio, che l'introduzione di un assistente generativo aumenta mediamente del 15% i problemi risolti per ora, con benefici differenti secondo l'esperienza delle persone [12]. La possibilità di ottenere risultati in altri contesti dipende anche dalla preparazione delle organizzazioni utilizzatrici. Gli studi sulla capacità di assorbimento sottolineano infatti l'importanza delle competenze necessarie per comprendere e impiegare conoscenze esterne [8]. Per un'impresa cliente, ciò significa saper definire il problema, collaborare allo sviluppo della soluzione e valutarne gli effetti.

Ne deriva una proposta di policy: sostenere progetti congiunti tra offerta specializzata e PMI, accompagnando la sperimentazione con formazione e adattamento organizzativo. Associazioni imprenditoriali, università e strutture di trasferimento tecnologico potrebbero aggregare esigenze simili, condividere i costi delle prove e facilitare l'accesso alle competenze. Il sostegno pubblico dovrebbe favorire il passaggio dalla sperimentazione all'impiego continuativo, con tempi coerenti con gli investimenti necessari. La selezione dei progetti dovrebbe considerare la chiarezza del problema, la disponibilità dei dati e l'impegno delle imprese utilizzatrici. La valutazione dovrebbe poi misurare i risultati presso queste ultime, considerando qualità, tempi di lavoro, nuovi ricavi e produttività insieme ai costi complessivi di adozione. Il confronto con la situazione iniziale e con imprese comparabili, infine, aiuterebbe a stimare quanto il sostegno abbia contribuito ai miglioramenti osservati.

Perché lo sviluppo delle Imprese AI-focused è a rischio



06

Perché lo sviluppo delle Imprese AI-focused è a rischio

Nel 2025 le Imprese AI-focused contano circa 105.800 persone occupate, 22.600 in più rispetto al 2022: una crescita che porta al centro dello sviluppo la capacità di formare, attrarre e trattenere competenze, in un Paese con divari di istruzione e mobilità in uscita di persone qualificate.

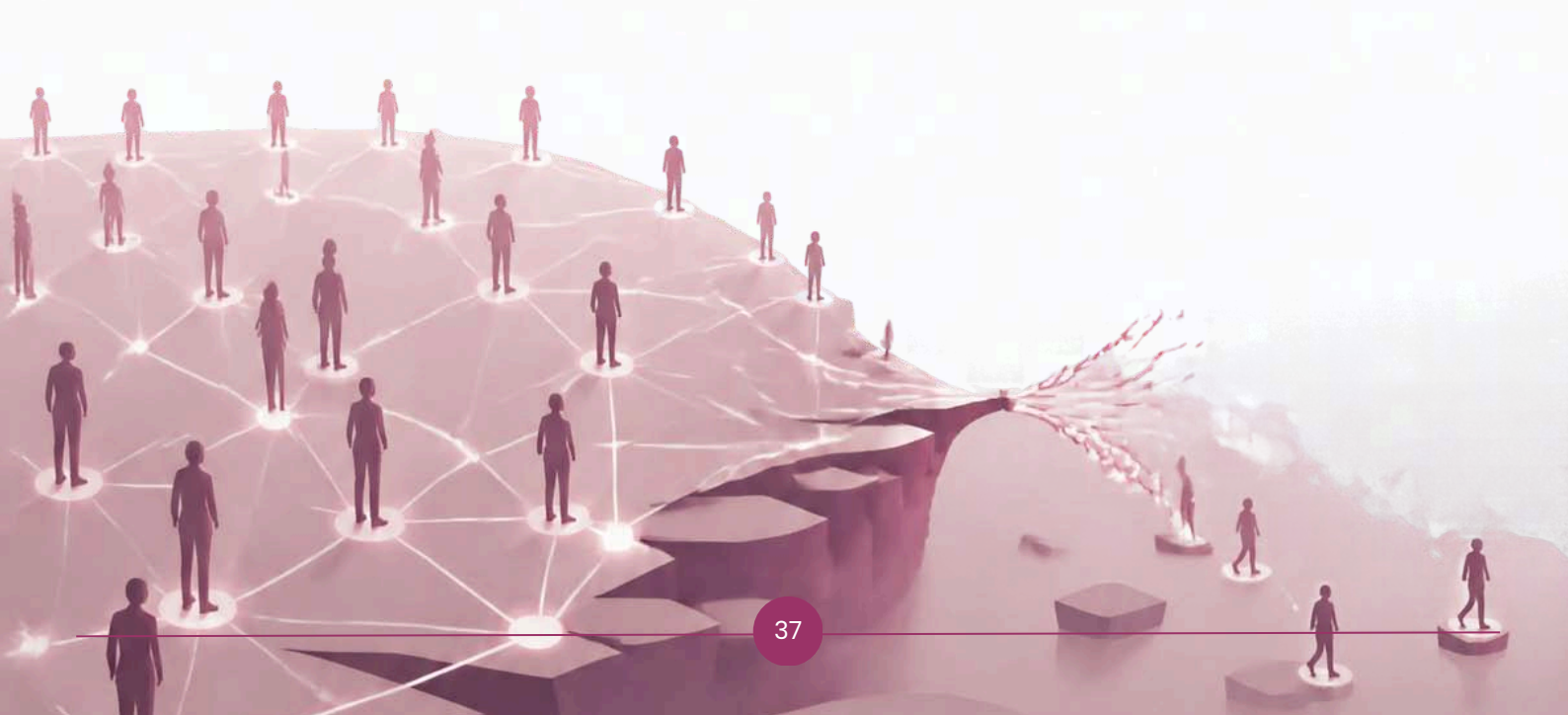
Un'occupazione in espansione, concentrata nei servizi

Le persone occupate nelle Imprese AI-focused passano da circa 37.900 nel 2015, a 64.200 nel 2020 e a 105.800 nel 2025.

Nel periodo più recente, il numero cresce da 83.200 nel 2022 a 93.000 nel 2023 e a 97.500 nel 2024. L'aumento tra il 2022 e il 2025 è di circa 22.600 persone (+27,2%, calcolato sui valori sopra indicati); nell'ultimo anno è di circa 8.300 (+8,5%).

Nel 2025 i servizi di informazione e comunicazione raccolgono circa 49.100 persone occupate e le attività professionali, scientifiche e tecniche altre 18.700. Insieme raggiungono circa 67.800 persone, il 64,1% del totale.

Seguono il commercio (12.800), la manifattura (7.400), il noleggio e i servizi di supporto alle imprese (6.000), la sanità e l'assistenza sociale (4.500). La struttura occupazionale conferma il peso delle attività di servizio, affiancate da applicazioni in altri ambiti produttivi.



06

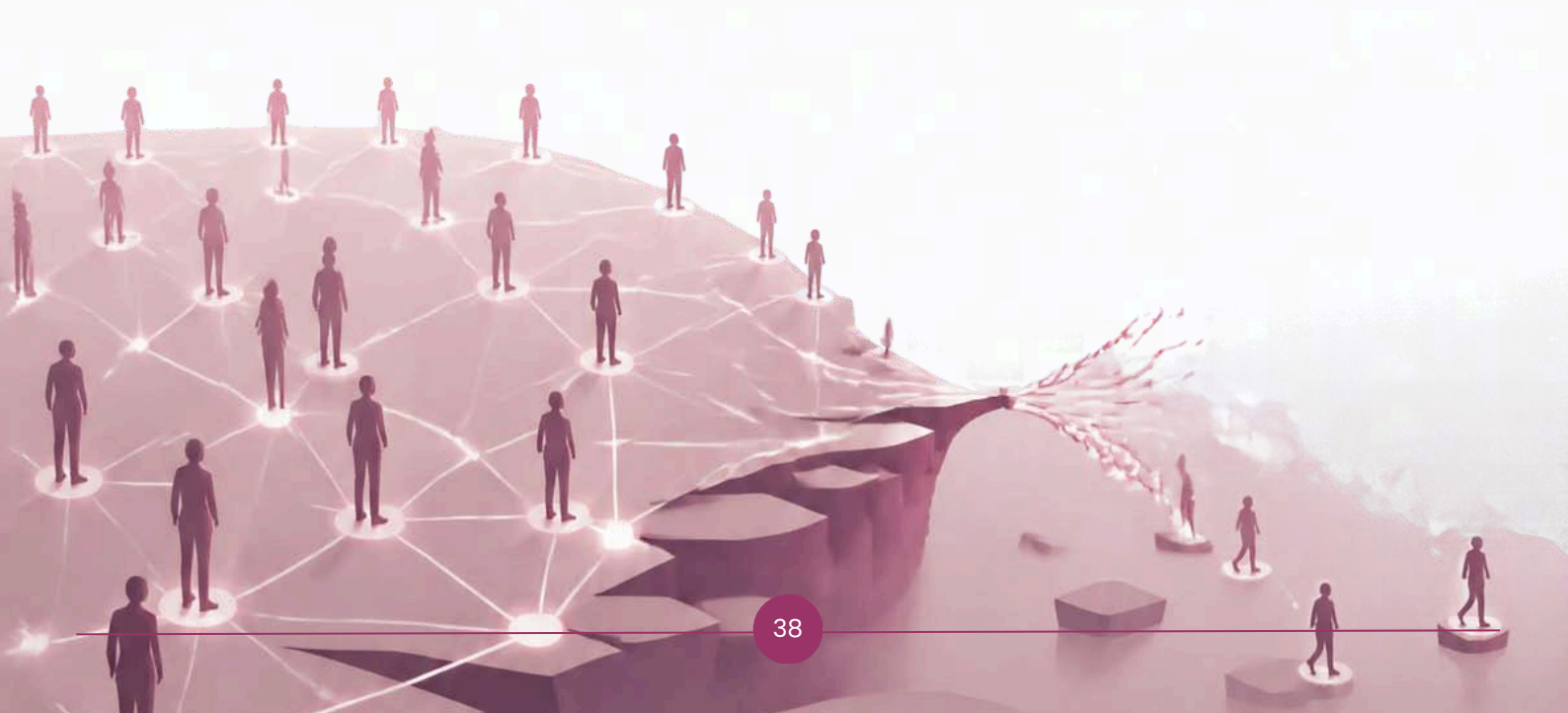
Perché lo sviluppo delle Imprese AI-focused è a rischio

Una geografia occupazionale segnata da pochi poli

Il peso dei primi territori evidenzia la concentrazione dell'occupazione nelle imprese censite:

- Lombardia circa 56.100 persone occupate, il 53% del totale
- Lazio (11.600) e
- Campania (9.300).
- Marche 4.200 persone
- Veneto 3.700
- Piemonte 3.600
- Toscana 3.200 e
- l'Emilia-Romagna 3.100 (Tabella 9).

A livello provinciale, Milano conta circa 51.400 persone occupate, Roma 10.900 e Napoli 8.200: complessivamente circa due terzi del totale nazionale. Seguono Ancona (3.600), Torino (2.800) e Brescia (1.600); Firenze e Bolzano si attestano intorno a 1.100 ciascuna. Anche alcuni territori esterni alle maggiori aree metropolitane ospitano quindi nuclei occupazionali di rilievo.



06

Perché lo sviluppo delle Imprese AI-focused è a rischio

Tabella 8 | Distribuzione degli addetti per settore, 2025

Settore	Numero addetti
J Servizi di informazione e comunicazione	49.100
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	18.700
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione [...]	12.800
C Attività manifatturiere	7.400
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle [...]	6.000
Q Sanità e assistenza sociale	4.500
F Costruzioni	2.500
P Istruzione	1.200
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	1.000
H Trasporto e magazzinaggio	1.000
X Imprese non classificate	284
S Altre attività di servizi	267
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria [...]	250
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e [...]	198
K Attività finanziarie e assicurative	176
L Attività immobiliari	143
A Agricoltura, silvicoltura e pesca	101
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di [...]	51

Fonti: InfoCamere (2026)

Tabella 9 | Distribuzione degli addetti per regione, 2025

Regione	Numero addetti
Lombardia	56.100
Lazio	11.600
Campania	9.300
Marche	4.200
Veneto	3.700
Piemonte	3.600
Toscana	3.200
Emilia-Romagna	3.100
Puglia	2.300
Trentino-Alto Adige	2.100
Sicilia	2.100
Friuli-Venezia Giulia	1.100
Sardegna	696
Abruzzo	646
Umbria	638
Liguria	593
Calabria	569
Basilicata	408
Molise	65
Valle d'Aosta	56

06

Perché lo sviluppo delle Imprese AI-focused è a rischio

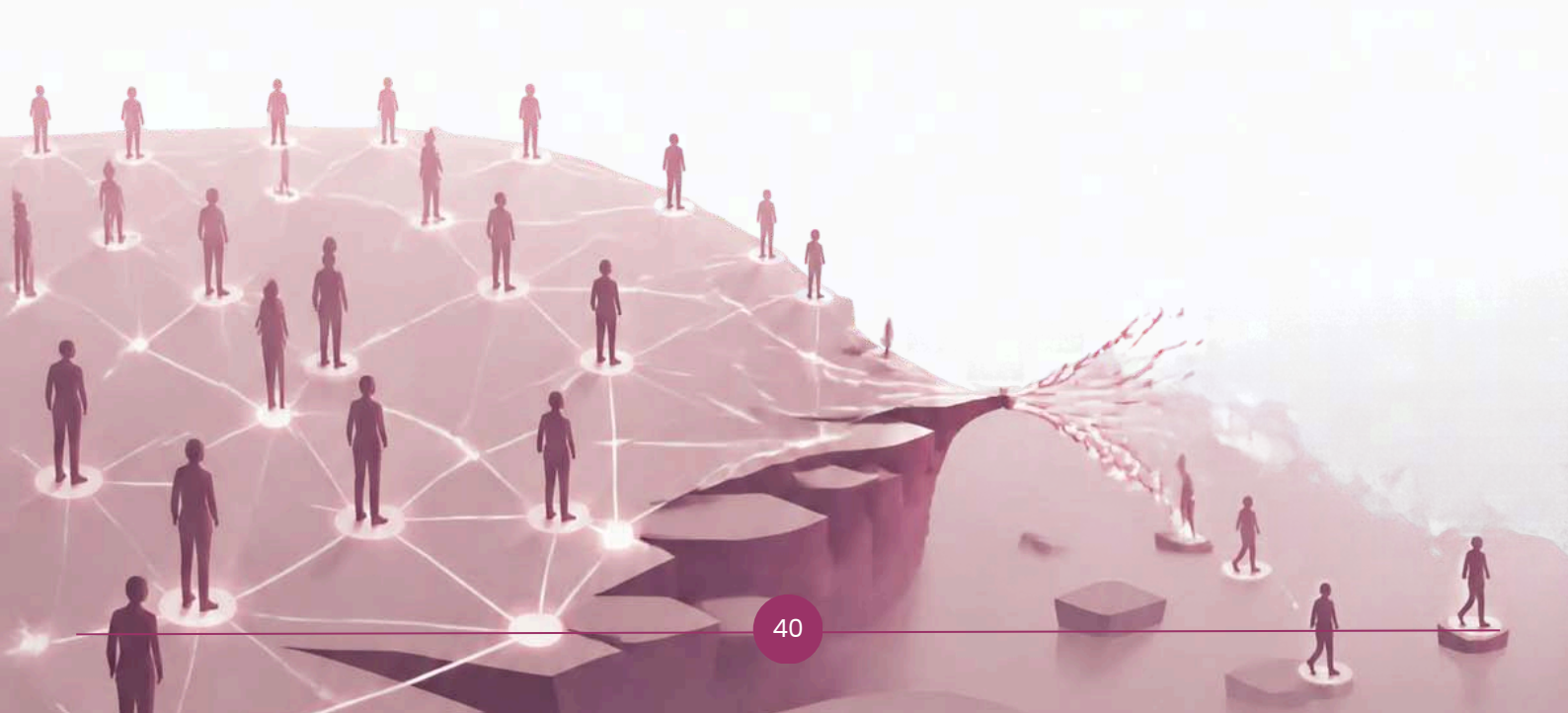
Competenze e qualità del lavoro per sostenere lo sviluppo

La crescita dell'occupazione nelle Imprese AI-focused pone al centro delle politiche di sviluppo la capacità di formare persone qualificate e di offrire loro opportunità professionali nelle quali utilizzare e accrescere le proprie competenze.

Il capitale umano diventa una risorsa dell'organizzazione attraverso i processi che consentono alle persone di mettere in comune conoscenze e capacità [13]. Per le Imprese AI-focused, questa prospettiva richiama l'importanza di costruire gruppi di lavoro nei quali sviluppo tecnico, gestione dei dati, conoscenza dei problemi della clientela e verifica delle applicazioni possano procedere insieme. L'uscita delle persone può incidere sui risultati dell'impresa di origine, con effetti più sfavorevoli quando queste avviano una nuova attività rispetto a quando raggiungono un'organizzazione già esistente [14].

Questo risultato suggerisce di approfondire la continuità dei gruppi di lavoro anche nel perimetro italiano, dove il 93,1% delle imprese analizzate è di dimensione micro. In queste organizzazioni, una competenza concentrata in poche persone può diventare un punto di vulnerabilità: un'uscita può rallentare una commessa, interrompere uno sviluppo o ridurre il tempo disponibile per affiancare chi entra.

Il contesto nazionale rende il tema particolarmente rilevante. Il BES documenta ritardi rispetto alla media europea nell'istruzione terziaria e nelle competenze digitali di base, insieme a un utilizzo incompleto delle qualifiche disponibili: nel 2024 il 20,7% delle persone occupate di 25-64 anni con titolo terziario svolge professioni a media o bassa qualifica, quota che raggiunge il 54,8% tra quelle con cittadinanza straniera [15].



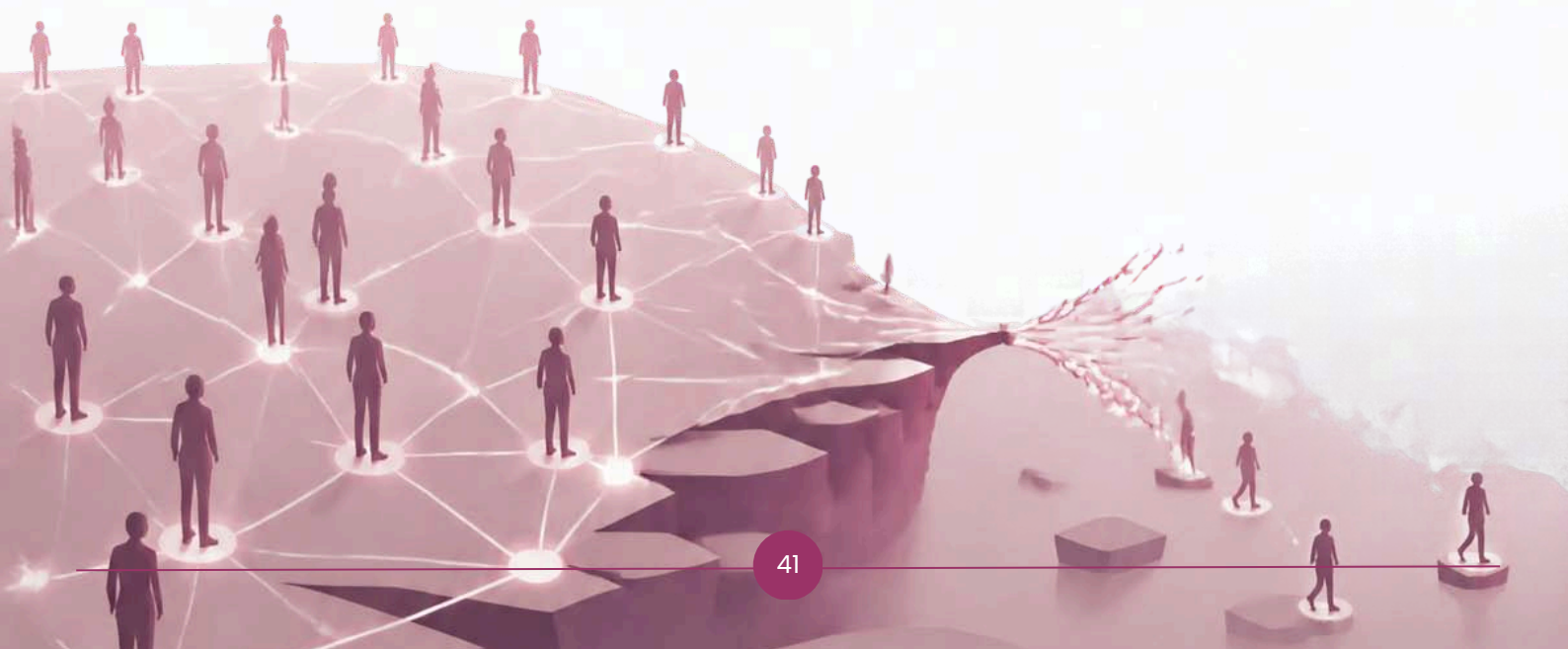
06

Perché lo sviluppo delle Imprese AI-focused è a rischio

Anche la mobilità richiede una lettura articolata. Nel periodo 2019-2024, tra le persone laureate di 25-34 anni, il saldo positivo della componente con cittadinanza straniera compensa la perdita di quella italiana, portando il bilancio nazionale a poco meno di 10 mila unità positive. Sul piano territoriale, invece, tra il 2019 e il 2025 il Mezzogiorno perde circa 150 mila persone laureate con cittadinanza italiana della stessa fascia di età, soprattutto verso il Centro-Nord (i dati del 2025 sono provvisori) [16]. Questi indicatori descrivono il contesto generale; l'effettiva disponibilità di competenze per l'IA richiede rilevazioni sui profili professionali, sulle esperienze e sui fabbisogni delle imprese.

La questione di policy riguarda quindi il collegamento tra formazione, qualità del lavoro e sviluppo dei territori. Una prima priorità è costruire percorsi continuativi tra imprese, università, ITS Academy e strutture di ricerca, integrando preparazione tecnica, conoscenza dei settori applicativi e capacità di lavorare in gruppo. Tirocini, progetti congiunti e formazione continua dovrebbero avere obiettivi di apprendimento verificabili e prevedere tempo dedicato da parte delle persone più esperte. Per le microimprese, reti e programmi condivisi possono distribuire i costi della formazione e rendere accessibili competenze che una singola organizzazione avrebbe difficoltà a sviluppare.

L'ampliamento dell'offerta formativa va accompagnato dalla crescita di attività capaci di impiegare e remunerare quelle competenze: dove le opportunità professionali rimangono limitate, un aumento delle persone qualificate può tradursi in ulteriori trasferimenti verso altri territori.



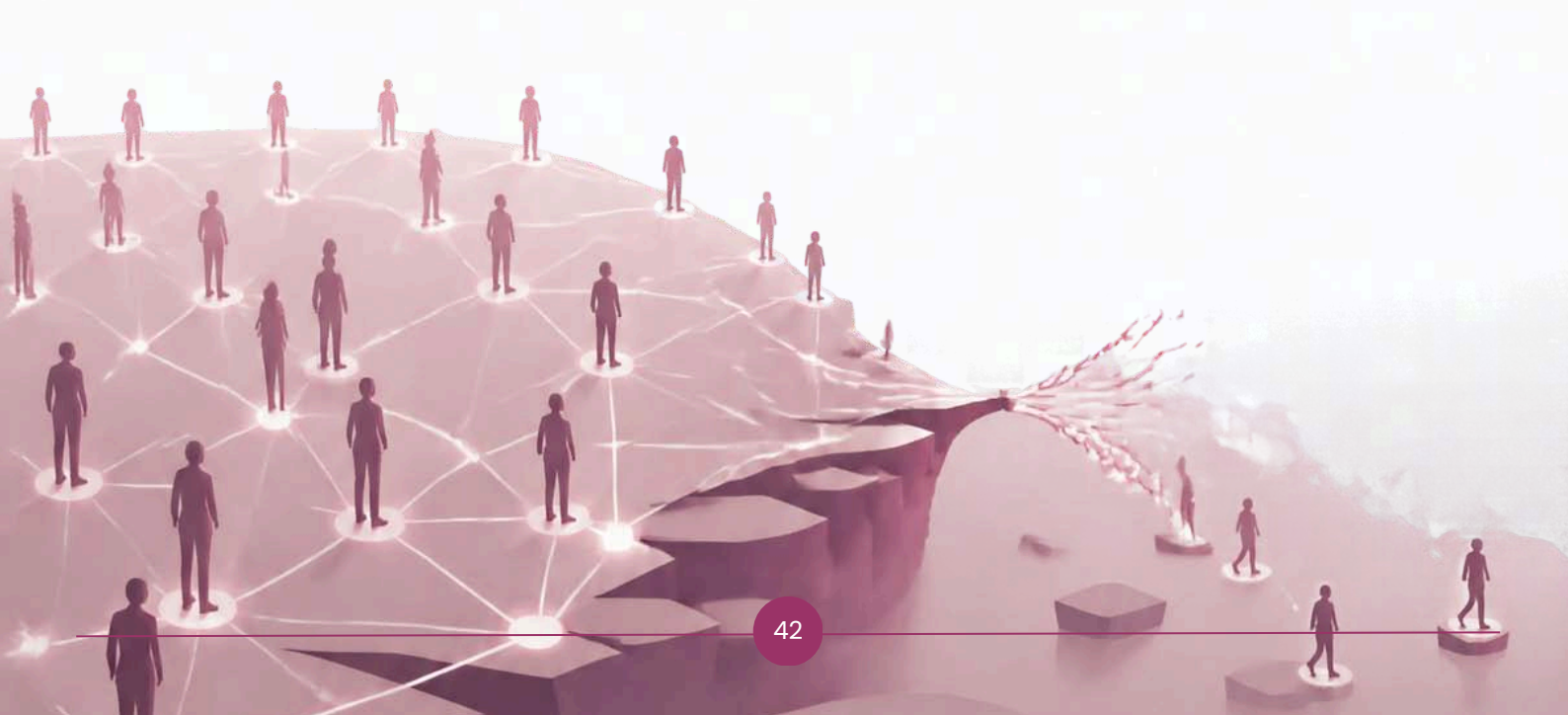
06

Perché lo sviluppo delle Imprese AI-focused è a rischio

Per questo, il sostegno alla formazione dovrebbe essere collegato a progetti di innovazione e a collaborazioni con le imprese clienti, attraverso cui le nuove competenze possano trovare un impiego duraturo.

Una seconda priorità riguarda la qualità delle opportunità professionali: retribuzioni coerenti con competenze e responsabilità, prospettive di crescita riconoscibili, autonomia e carichi di lavoro sostenibili possono rendere più attrattive le imprese. A questi interventi va affiancata una migliore organizzazione del lavoro, con documentazione dei progetti, affiancamento e condivisione delle conoscenze, così da preservare la continuità delle attività durante i cambiamenti del gruppo. Una terza priorità consiste nel valorizzare le competenze già presenti, comprese quelle delle persone con cittadinanza straniera e di chi svolge lavori poco coerenti con la propria preparazione. Selezioni basate sulle capacità dimostrate, valutazione delle esperienze e percorsi mirati di aggiornamento possono ampliare l'accesso ai ruoli richiesti, verificando la corrispondenza tra preparazione individuale e attività da svolgere.

Sul piano territoriale, infine, occorre creare condizioni perché restare, rientrare o collaborare a distanza siano scelte professionalmente praticabili. Progetti continuativi tra imprese e ricerca, gruppi distribuiti quando le attività lo consentono e collaborazioni con persone che lavorano all'estero possono collegare i territori alle reti di conoscenza.



06

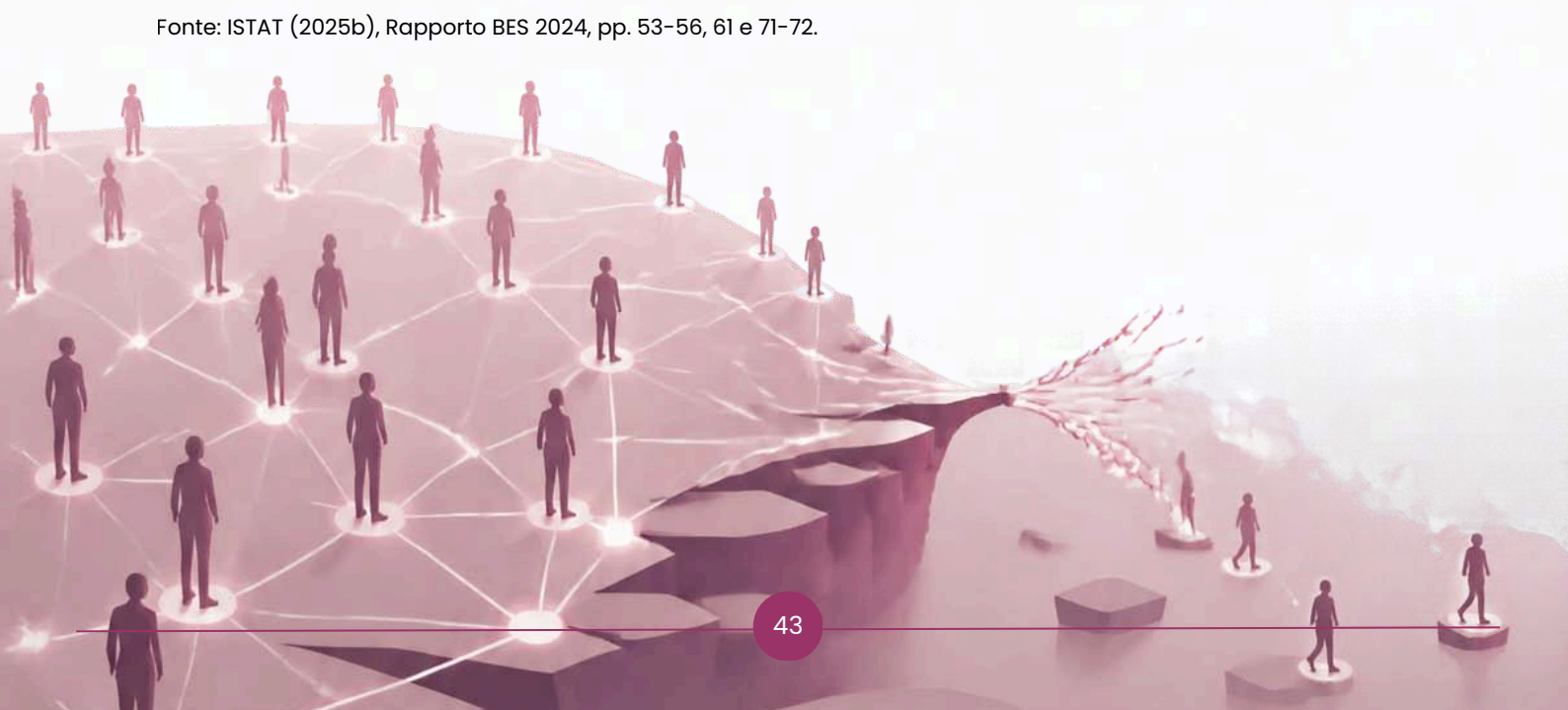
Perché lo sviluppo delle Imprese AI-focused è a rischio

Nei programmi sostenuti con risorse pubbliche, sarebbe utile valutare anche la capacità di costruire gruppi e opportunità qualificate nelle aree che perdono capitale umano. La mobilità può così alimentare nuove iniziative e relazioni produttive, mantenendo collegamenti con i territori di origine. L’efficacia degli interventi andrebbe verificata nel tempo attraverso le competenze acquisite e utilizzate, i tempi di copertura delle posizioni, la continuità delle attività, la qualità dei percorsi professionali e i progetti arrivati all’impiego operativo.

Tabella 10 | Alcuni indicatori BES sul capitale umano

Indicatore e popolazione di riferimento	Anno	Italia	Confronto
Titolo terziario, persone di 25-34 anni	2024	31,6%	UE27: 44,1%
Formazione nelle ultime quattro settimane, persone di 25-64 anni	2024	10,4%	Italia 2023: 11,6%
Competenze digitali almeno di base, persone di 16-74 anni	2023	45,9%	UE27: 55,6%
Professione a media o bassa qualifica, persone occupate di 25-64 anni con titolo terziario	2024	20,7%	Cittadinanza straniera: 54,8%

Fonte: ISTAT (2025b), Rapporto BES 2024, pp. 53-56, 61 e 71-72.



07

Riferimenti bibliografici citati nel documento



07

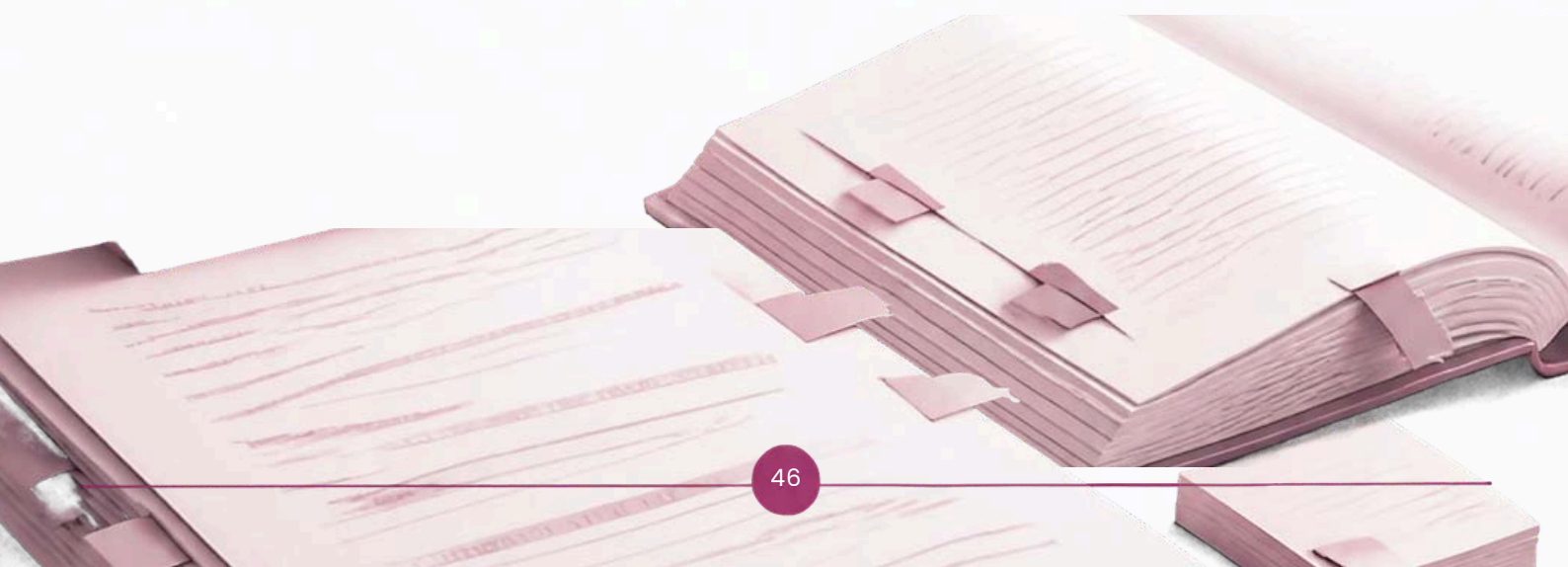
Riferimenti bibliografici citati nel documento

- [1] Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), Article 103434.
- [2] Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055.
- [3] Duranton, G., & Puga, D. (2004). Micro-foundations of urban agglomeration economies. In J. V. Henderson & J.-F. Thisse (Eds.), *Handbook of regional and urban economics* (Vol. 4, pp. 2063–2117). Elsevier.
- [4] Istituto nazionale di statistica. (2025). *La ricerca e sviluppo in Italia: Anni 2023–2025*.
- [5] Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Broad-based innovation policy for all regions and cities*. OECD Publishing.
- [6] Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125.
- [7] Zahra, S. A., Zheng, C., & Yu, J. (2018). Learning advantages of newness: A reconceptualization and contingent framework. *Journal of International Entrepreneurship*, 16(1), 12–37.
- [8] Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- [9] Babina, T., Fedyk, A., He, A., & Hodson, J. (2024). Artificial intelligence, firm growth, and product innovation. *Journal of Financial Economics*, 151, Article 103745.

07

Riferimenti bibliografici citati nel documento

- [10] Brynjolfsson, E., Rock, D., & Syverson, C. (2021). The productivity J-curve: How intangibles complement general purpose technologies. *American Economic Journal: Macroeconomics*, 13(1), 333–372.
- [11] Istituto nazionale di statistica. (2025). *Imprese e ICT: Anno 2025*.
- [12] Brynjolfsson, E., Li, D., & Raymond, L. (2025). Generative AI at work. *The Quarterly Journal of Economics*, 140(2), 889–942.
- [13] Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127–150.
- [14] Campbell, B. A., Ganco, M., Franco, A. M., & Agarwal, R. (2012). Who leaves, where to, and why worry? Employee mobility, entrepreneurship and effects on source firm performance. *Strategic Management Journal*, 33(1), 65–87.
- [15] Istituto nazionale di statistica. (2025). *Rapporto BES 2024: Il benessere equo e sostenibile in Italia*.
- [16] Istituto nazionale di statistica. (2026). *Migrazioni interne e internazionali della popolazione residente: Anni 2024/2025*.



Le ricerche InfoCamere e Università di Padova per DIGITALmeet

2025

L'alfabetizzazione digitale si è fatta impresa!

L'economia dei Digital Content Creator

2024

Di chi sono le Fabbriche del Digitale in Italia?

Uno studio sugli assetti proprietari: profilo dei soci e soci esteri

2023

2017-2022 | Una Road Map per fare dell'Italia un Paese Digitalizzato e Inclusivo

La digital transformation e la trasformazione del lavoro

2022

10 anni di Imprese Digitali in Italia

Ricucire il Paese con la trasformazione digitale

2021

Dal Soffitto al Diaframma di vetro

Imprese e carriere al femminile

2020

Imprese Digitali e Manifattura. Un triangolo (molto) asimmetrico

10 anni di Imprese Digitali in LoVER

2019

100 cose in cui il digitale ci ha migliorato la vita

