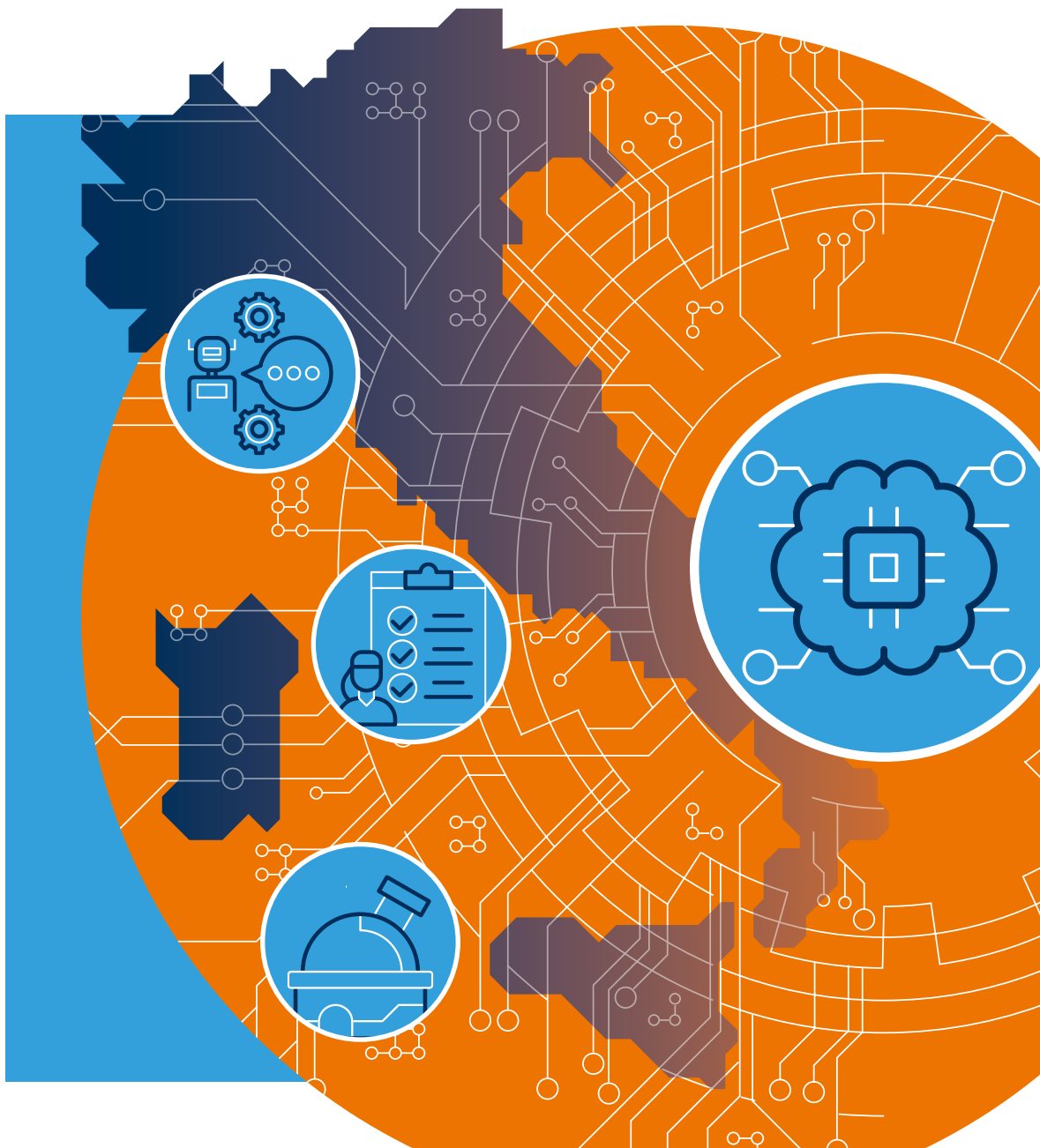


AI SKILLS 4 AGENTS OBSERVATORY

L'osservatorio italiano su tecnologia, talenti
e competenze per la rivoluzione dell'IA Agentica



AI SKILLS 4 AGENTS OBSERVATORY

L'osservatorio italiano su tecnologia, talenti
e competenze per la rivoluzione dell'IA Agentica

Indice

Prefazione	6
------------	---

I messaggi chiave del Rapporto	10
--------------------------------	----

L'innovazione non è più una scelta, ma un obbligo	12
---	----

L'Europa e l'Italia devono fare di più per l'IA	13
---	----

La vera barriera per l'adozione dell'IA sono le competenze e il change management	14
--	----

Sulle competenze digitali e per l'IA l'Italia è in ritardo, e il mismatch aumenta rapidamente	15
--	----

La manifattura italiana sta accelerando sull'IA e sulla domanda di competenze	16
--	----

Introduzione

18

01

Il panorama dell'Intelligenza Artificiale

24

1.1 Stato dell'arte dell'Intelligenza Artificiale

26

1.2 Lo scenario globale dell'Intelligenza Artificiale

30

02

L'IA Agentica tra hype e discontinuità tecnologica

36

2.1 L'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale verso sistemi autonomi

38

2.2 Dinamiche di sviluppo dell'IA Agentica

40

2.3 Stato dell'arte dell'offerta e modelli di adozione

43

2.4 Il potenziale trasformativo per l'economia italiana

49

03

La centralità delle competenze per lo sviluppo dell'IA Agentica

54

3.1 La diffusione delle competenze digitali in Italia

56

3.2 L'offerta di competenze relative all'IA Agentica

62

3.3 La domanda di competenze relative all'IA Agentica

78

04

I risultati della survey sulle imprese italiane

94

4.1	Profilo del campione e inquadramento dell'indagine	96
4.2	Utilizzo e adozione dell'Intelligenza Artificiale	100
4.3	Impatti su produttività e processi aziendali	104
4.4	IA Agentic: livello di maturità e implicazioni organizzative	108
4.5	Ostacoli, rischi, competenze e visione per l'Italia	110

05

La manifattura italiana di fronte alla sfida dell'IA

114

5.1	La centralità della manifattura nel sistema paese	116
5.2	La domanda di competenze e soluzioni per la manifattura	119
5.3	Impatti sulla produttività e prospettive di creazione di valore	124
5.4	Ostacoli, competenze e implicazioni organizzative	129
5.5	Un caso concreto di adozione dell'IA in ambito manifatturiero: evidenze del percorso di stakeholder engagement	132

06

Conclusioni

134

Prefazione di Valerio De Molli

“La storia presenta sempre il conto delle occasioni perdute.”

Sergio Mattarella

Stiamo entrando in una fase in cui l'innovazione non è più soltanto un acceleratore del cambiamento, ma una forza autonoma capace di modellare il futuro.

Negli ultimi anni l'Intelligenza Artificiale (IA) ha portato una delle discontinuità tecnologiche più rilevanti delle ultime generazioni e, come TEHA Group, abbiamo dedicato grandi energie a esplorare e analizzare le sue potenzialità e i suoi impatti sull'economia, sul mondo del lavoro e sulla società, contribuendo con numeri e fatti a un dibattito spesso fatto di tanto rumore e poca sostanza.

Secondo le stime, elaborate da TEHA Group nel Rapporto “AI 4 Italy” lanciato con Microsoft nel 2023, e aggiornato nelle edizioni successive, l'IA potrebbe incrementare la produttività nazionale di circa il **18% del PIL al 2040**: un valore straordinario, se messo a confronto con il +0,6% registrato dal nostro Paese negli ultimi 25 anni. Non una minaccia, ma una straordinaria opportunità per il nostro Paese e per il Made in Italy, specie alla luce di un quadro demografico drammatico, che metterà sotto grande pressione il mercato del lavoro nei prossimi anni.

Queste stime, inoltre, sono costruite immaginando un'adozione pervasiva della tecnologia ad oggi esistente. O meglio, della tecnologia di ieri: l'IA è un panorama tecnologico in costante e accelerato mutamento, e dal lancio di ChatGPT-3 nel novembre 2022 ad oggi (marzo 2026), la tecnologia ha registrato passi avanti straordinari, trasformandola da possibile rivoluzione ad asse portante delle strategie di business di aziende grandi e piccole.

Nell'ultimo anno l'innovazione in ambito IA ha compiuto un ulteriore passo in avanti. L'emergere dell'**IA Agentica**, l'ultima frontiera dell'IA, segna una nuova soglia, ovvero il passaggio dalla generazione passiva di contenuti a sistemi capaci di agire, decidere e interagire in maniera sempre più autonoma: un passaggio essenziale per ridisegnare processi e integrare al meglio questa tecnologia in azienda. Questa evoluzione rappresenta un nuovo **cambio di paradigma** che ridefinisce ulteriormente le regole della competitività e apre alle imprese altrettanto importanti opportunità di crescita. Per l'Italia la sfida è chiara, non può permettersi di rimanere indietro.

Ma se la tecnologia avanza, è il capitale umano che, nel nostro Paese, sempre più spesso fatica a tenere il passo con il progresso. La principale criticità non riguarda infatti la maturità tecnologica, ma la capacità delle imprese di governare il cambiamento. **Dall'analisi condotta da TEHA Group** su un campione qualificato di aziende leader italiane emerge che il 72% delle imprese individua nella carenza di cultura digitale e nella difficoltà di change management il primo ostacolo alla piena adozione dell'IA.

Accanto a questo elemento, emerge con forza anche il tema delle competenze. Il 68% delle imprese intervistate segnala che le skill disponibili in ambito IA sono ancora limitate e non adeguate a supportarne un dispiegamento efficace. La tecnologia è già matura, è il capitale umano a essere in ritardo.

La carenza di adeguate competenze rappresenta il principale freno all'adozione dell'innovazione, in particolar modo per l'IA.

In questo contesto, l'IA non è solo una sfida, ma anche un'opportunità per migliorare la nostra capacità di capire il mondo. Per capire meglio il punto di incontro tra domanda e offerta di competenze legate all'IA sul mercato del lavoro italiano, TEHA ha elaborato un algoritmo proprietario di IA e web scraping, costruendo la più grande banca dati e il più accurato "termometro" del mercato del lavoro in Italia, che raccoglie e analizza circa **1,5 milioni di annunci di lavoro** pubblicati sulle principali piattaforme online nell'ultimo anno e mezzo.

Da questo osservatorio sugli annunci di lavoro emerge che il divario tra domanda e offerta di competenze digitali avanzate non solo non si è ridotto, ma addirittura sta aumentando. Oggi il **gap tra domanda e offerta** nel mercato italiano è pari al **18,6%** con un incremento di 4 punti percentuali rispetto alle prime analisi, effettuate 10 mesi fa (maggio 2025). Un segnale che testimonia come il sistema professionale fatichi a reagire con la necessaria tempestività, rischiando di trasformare questa lentezza in un ostacolo strutturale alla crescita. In assenza di un rafforzamento significativo dell'offerta di competenze, il mismatch è destinato ad ampliarsi ulteriormente competitività del sistema Paese.

Questo divario assume un rilievo ancora più evidente se si guarda alla **manifattura**, primo settore italiano per valore aggiunto e occupazione, nonché ambito in cui si concentra il **maggiore potenziale economico dell'IA**, stimato in oltre **62 miliardi di euro**. In questo comparto l'IA può generare effetti sistemici sulla produttività e sulla competitività del Paese, ma è anche qui che il gap di competenze e le difficoltà di cambiamento organizzativo risultano più marcati.

Per affrontare questa sfida, non bastano azioni isolate. È necessario un approccio sistemico, che mobiliti imprese e policy maker, mondo della ricerca, startup e Istituzioni, favorendo una visione condivisa sull'impatto e sulla diffusione delle nuove tecnologie. È in questo scenario che è nata l'iniziativa congiunta di Microsoft Italia, TEHA Group e Avanade di dar vita a "**AI Skills 4 Agents Observatory**", una piattaforma permanente, avviata a luglio 2025, per mappare, comprendere e rafforzare le competenze necessarie alla diffusione dell'IA Agentica, attraverso un percorso di ricerca, ascolto e indirizzo strategico.

In questo anno di attività l'Osservatorio ha coinvolto attivamente attori qualificati con l'obiettivo di costruire un ecosistema capace di sostenere lo sviluppo di questa tecnologia e di valorizzarne appieno le opportunità. Questo Rapporto rappresenta la sintesi di questo percorso e intende aprire un confronto ampio e qualificato, ponendo le basi per un percorso di valorizzazione dell'IA Agentica.

Ci auguriamo che il percorso dell'osservatorio possa proseguire e consolidare, attraverso attività di monitoraggio, elaborazioni quantitative e ingaggio degli stakeholder, fino a diventare un punto di riferimento nazionale per l'analisi sulle competenze legate all'IA Agentica.

Un sincero ringraziamento a tutto il team di Microsoft, in particolare a **Vincenzo Esposito, Matteo Mille e Chiara Mizzi**, e al team di Avanade, in particolare a **Paolino Montaniro e Martina Fiore** per aver sostenuto con convinzione l'importanza di questa iniziativa.

Infine, un ringraziamento ai colleghi del Gruppo di Lavoro TEHA Group formato, oltre che dal sottoscritto, da **Corrado Panzeri, Matteo Polistina, Noemi Lattanzi, Matteo Mistretta, Maurizio Gregori, Stefanija Galevska e Silvia Della Giovanna**.

Valerio De Molli

Managing Partner & CEO

TEHA Group e The European House - Ambrosetti

MESSAGGIO CHIAVE 1

L'innovazione non è più una scelta, ma un obbligo

Secondo il modello TEHA, **l'IA potrebbe generare un impatto economico pari al 17,9% del PIL italiano**, e la tecnologia sta evolvendo. Da un approccio reattivo a uno completamente automatizzato, questa transizione segna un vero e proprio punto di svolta tecnologico.

MESSAGGIO CHIAVE 2

L'Europa e l'Italia devono fare di più per l'IA

Quattro aziende statunitensi concentrano investimenti in IA fino a **quattro volte superiori** all'intero investimento europeo in ICT e digitale, evidenziando un gap strutturale tra i due ecosistemi.

MESSAGGIO CHIAVE 3

La vera barriera per l'adozione dell'IA sono le competenze e il change management

Le principali barriere all'adozione riguardano competenze, cultura e change management, che risultano più critiche dei limiti tecnologici; il **change management emerge come competenza chiave**, prima ancora di quelle tecniche, tra i fattori che rallentano una scalabilità efficace dell'IA.

MESSAGGIO CHIAVE 4

Sulle competenze digitali e per l'IA l'Italia è in ritardo, e il mismatch aumenta rapidamente

In assenza di un rafforzamento significativo delle competenze digitali avanzate, il divario tra domanda e offerta di lavoro potrebbe superare i 44 punti percentuali, traducendosi in circa **10 milioni di occupati privi delle competenze richieste**.

MESSAGGIO CHIAVE 5

La manifattura italiana sta accelerando sull'IA e sulla domanda di competenze

L'IA può avere un **impatto stimato fino a 62,9 miliardi di euro**, ma l'ampia carenza di competenze interne dichiarata dalle imprese (86,7%) indica che senza un rafforzamento strutturale del capitale umano questo potenziale rischia di restare inespresso.

MESSAGGIO CHIAVE 1

L'innovazione non è più una scelta, ma un obbligo

Negli ultimi anni l'Intelligenza Artificiale ha vissuto un'evoluzione rapida e profonda, passando da strumenti pensati per assistere l'uomo in attività specifiche, come il Machine Learning, i chatbot e l'IA Generativa, a tecnologie capaci di trasformare radicalmente modelli operativi, processi decisionali e catene del valore. Oggi siamo di fronte a un ulteriore salto evolutivo: l'emergere dell'IA Agentica, una nuova generazione di sistemi intelligenti in grado non solo di generare contenuti, ma anche di agire autonomamente, prendere decisioni e adattarsi dinamicamente ai contesti operativi.

Questo cambiamento segna un punto di svolta tecnologico e strategico. L'adozione dell'IA non rappresenta più un'opzione sperimentale, ma una **scelta strategica necessaria per garantire competitività e crescita**. Secondo il modello d'impatto sviluppato da TEHA in collaborazione con Microsoft (**Figura 1**), **l'adozione diffusa dell'IA potrebbe generare in Europa un incremento del PIL pari al 15,2%**, equivalente a circa 2,61 trilioni di euro, con un **potenziale impatto per l'Italia fino a +17,9% del PIL**, pari a circa 336 miliardi di euro di valore aggiunto ogni anno. In questo scenario, innovare significa non solo adottare nuove tecnologie, ma ripensare il ruolo stesso delle organizzazioni in un'economia sempre più automatizzata e intelligente.

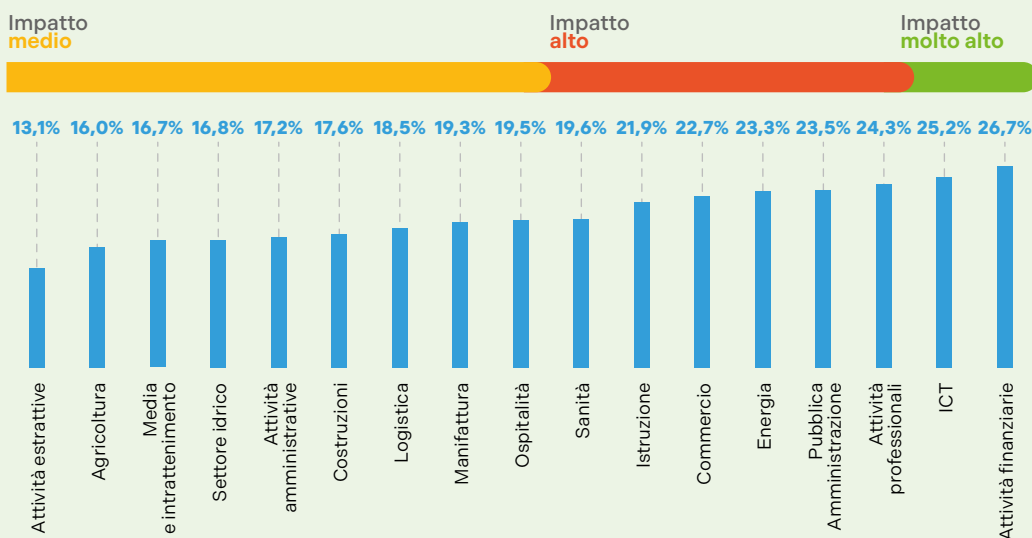


FIGURA 1. Guadagno, in termini di produttività, generato dall'adozione dell'IA (classificazione per settore, valore aggiunto).

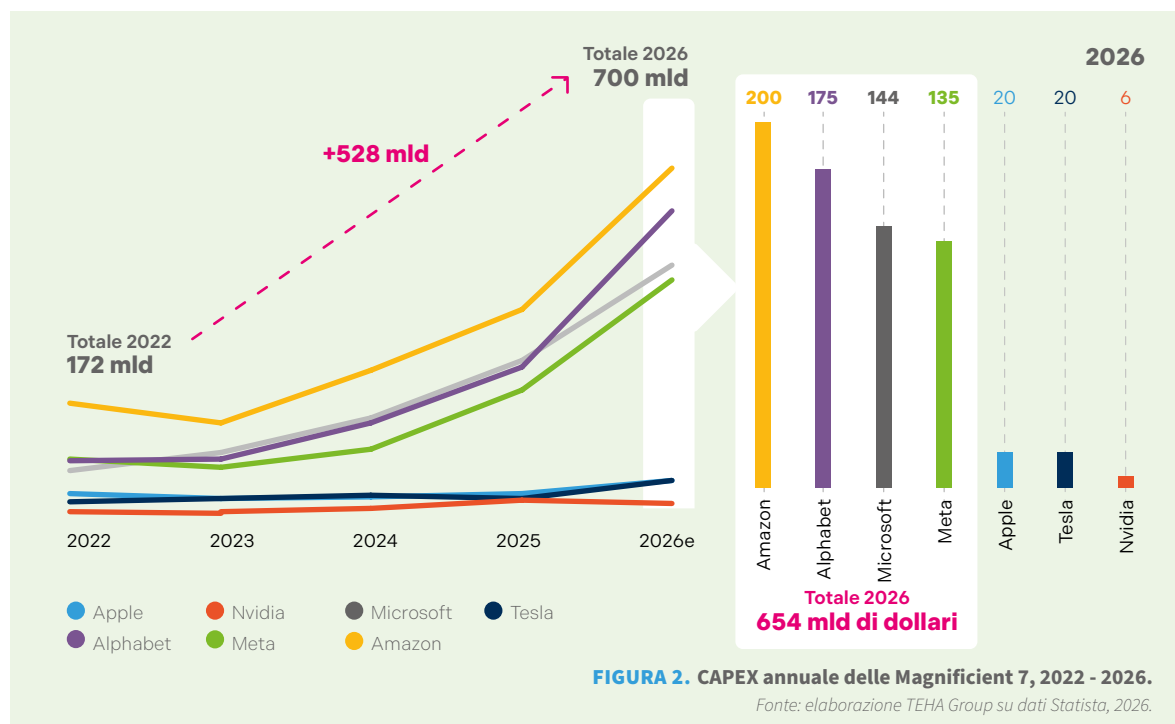
Fonte: elaborazione TEHA Group su modello proprietario, 2026.

MESSAGGIO CHIAVE 2

L'Europa e l'Italia devono fare di più per l'IA

Se da un lato l'IA rappresenta una straordinaria opportunità di crescita, dall'altro la sua evoluzione sta evidenziando una forte concentrazione globale di risorse, competenze e capacità tecnologiche. Nella corsa all'Intelligenza Artificiale, **l'Europa si trova oggi in ritardo rispetto ai principali attori internazionali**, in particolare gli Stati Uniti, che rappresentano oltre il 70% degli investimenti mondiali nel settore. Questo squilibrio non riguarda solo i finanziamenti pubblici, ma soprattutto la capacità di investimento dei grandi player privati.

Le quattro principali aziende tecnologiche statunitensi, Amazon, Microsoft, Alphabet e Meta (**Figura 2**), guidano infatti la competizione globale con investimenti in CAPEX pari a 654 miliardi di dollari (pari a 564 miliardi di euro) nel 2025, una cifra **oltre quattro volte superiore la spesa complessiva dell'intera Unione Europea in ICT**, pari a 121 miliardi di euro nel 2024. Il confronto evidenzia come la sfida non sia soltanto tecnologica, ma anche industriale e strategica: senza una maggiore capacità di investimento e coordinamento, il rischio per l'Europa è quello di dipendere sempre più da ecosistemi esterni, riducendo la propria autonomia e la capacità di guidare l'innovazione futura.



MESSAGGIO CHIAVE 3

La vera barriera per l'adozione dell'IA sono le competenze e il change management

La principale barriera all'adozione scalabile dell'Intelligenza Artificiale non è tecnologica, ma organizzativa e culturale. I risultati della nostra survey, condotta su aziende con fatturato superiore a 100 milioni di euro e articolata su cinque ambiti chiave (adozione, impatti, maturità tecnologica, rischi e competenze), evidenziano come il vero limite risieda nelle persone e nei modelli organizzativi.

Questo dato appare ancora più significativo se si considera che l'89,2% delle imprese dichiara di aver già adottato soluzioni di IA: la tecnologia è entrata nelle organizzazioni, ma fatica a tradursi in trasformazione strutturale.

Il 71,7% delle imprese indica la mancanza di **cultura digitale e capacità di change management** come ostacolo principale (**Figura 3**), seguita dalla carenza di competenze interne (67,9%). Solo in secondo piano emergono temi legati all'integrazione nei processi (47,2%) e all'incertezza sul ritorno degli investimenti (45,3%), mentre i limiti infrastrutturali risultano marginali (3,8%).

In questo scenario, il change management si conferma la leva strategica decisiva: prima ancora della tecnologia, è la capacità di guidare il cambiamento a determinare il successo dell'adozione dell'IA.

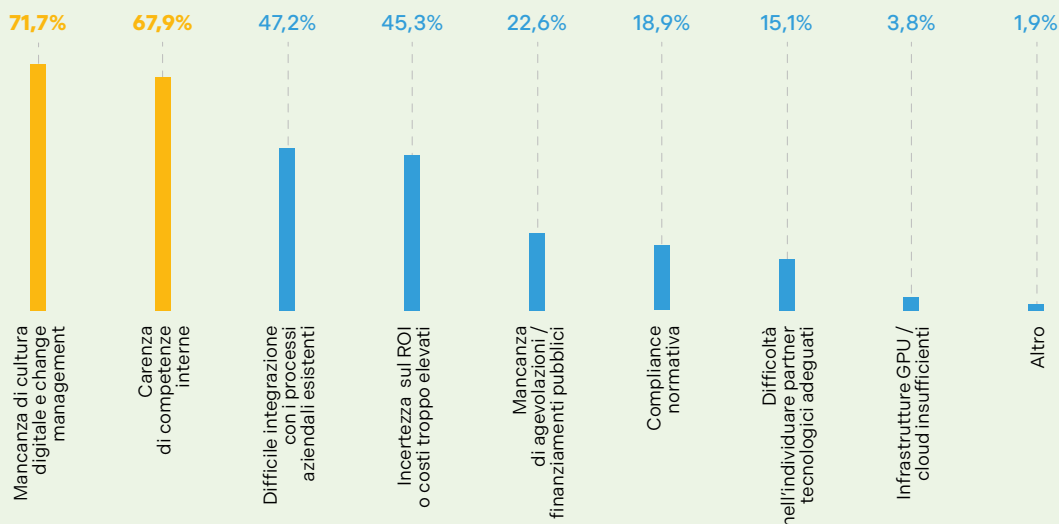


FIGURA 3. Risposte alla domanda «In Italia, quali sono le principali difficoltà delle nuove tecnologie di Intelligenza Artificiale agentica?» (valore percentuale; risposta multipla).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

MESSAGGIO CHIAVE 4

Sulle competenze digitali e per l'IA l'Italia è in ritardo, e il mismatch aumenta rapidamente

Il mercato del lavoro italiano si trova di fronte a una sfida significativa. Oggi solo il 27% della forza lavoro italiana possiede competenze digitali avanzate, a fronte di una domanda che riguarda il 45,5% degli annunci pubblicati, generando un mismatch di 18,6 punti percentuali e **una carenza di circa 4,5 milioni di lavoratori qualificati (Figura 4)**. Il monitoraggio continuo che TEHA Group conduce sugli annunci pubblicati dalle imprese su LinkedIn in evidenza come nelle ultime rilevazioni, da Maggio 2025 a Febbraio 2026, il gap non solo non si sia ridotto, ma si sia addirittura ampliato di 4 punti percentuali. In assenza di un rafforzamento significativo delle competenze digitali avanzate, il divario tra domanda e offerta di lavoro potrebbe superare i 44 punti percentuali al 2030, **traducendosi in circa 10 milioni di occupati privi delle competenze richieste**.

In definitiva, mentre le imprese intensificano la ricerca di profili con competenze digitali di alto livello, il sistema professionale non riesce a rispondere con la necessaria tempestività, acuendo un divario che rischia di trasformarsi in un ostacolo permanente alla crescita, all'innovazione e alla competitività del Paese.

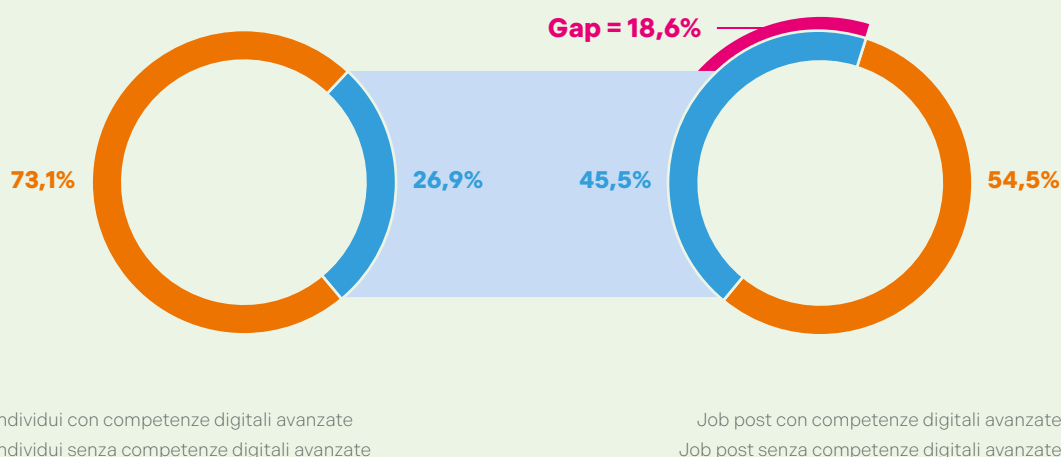


FIGURA 4. A sinistra) distribuzione percentuale della forza lavoro e (a destra) distribuzione percentuale dei job post per livello delle competenze digitali (valori %), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

MESSAGGIO CHIAVE 5

La manifattura italiana sta accelerando sull'IA e sulla domanda di competenze

Nel settore manifatturiero si concentra il maggiore potenziale economico dell'Intelligenza Artificiale. Primo comparto per valore aggiunto e occupazione, la manifattura rappresenta un ambito strategico per la competitività del sistema Paese.

Applicando il modello di impatto sviluppato da TEHA in collaborazione con Microsoft, l'IA potrebbe generare nel settore un incremento di produttività pari al 19,3%, traducendosi in un contributo potenziale di **62,9 miliardi di euro di valore aggiunto: il più elevato in termini assoluti tra tutti i settori economici**.

Questo potenziale è confermato anche dalla crescente domanda di competenze legate all'IA. Dall'analisi degli annunci pubblicati su LinkedIn, la manifattura risulta il terzo settore per numero di posizioni che richiedono competenze in ambito IA, segnale di un percorso di digitalizzazione già in corso (Figura 5).

Tuttavia, **il principale fattore di rischio resta il capitale umano**, con l'86,7% delle

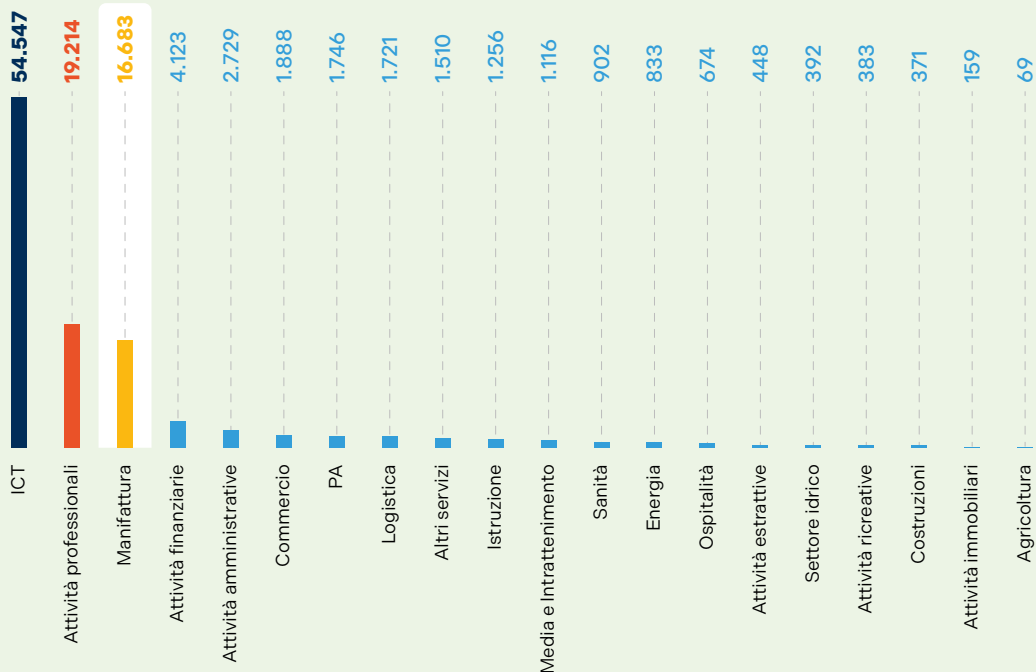


FIGURA 5. Distribuzione dei job post relativi all'IA per settore Italia (valori assoluti), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.



imprese manifatturiere che segnala la carenza di competenze adeguate come ostacolo chiave all'adozione. Senza un rafforzamento strutturale delle competenze tecniche e trasversali, il rischio è che il settore con il maggiore potenziale di impatto dell'IA non riesca a trasformare questa opportunità in crescita reale.

L'Italia e la rivoluzione dell'IA Agentica

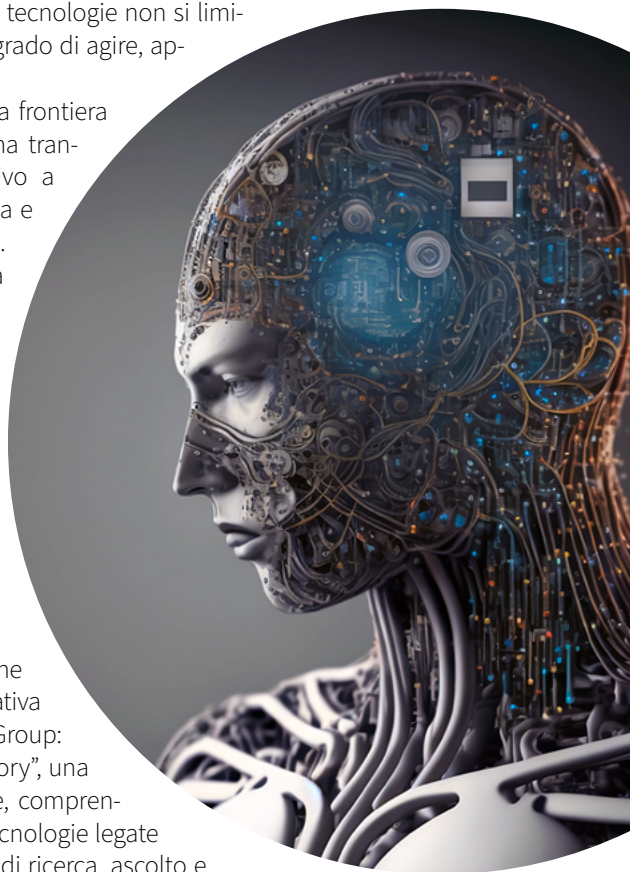
Stiamo entrando in un'era in cui le tecnologie non si limitano più ad assistere l'uomo: sono in grado di agire, apprendere, decidere.

L'IA Agentica, nuova e più avanzata frontiera evolutiva di sviluppo dell'IA, segna una transizione epocale: da strumento passivo a sistema capace di iniziativa, autonomia e orchestrazione intelligente dei processi.

Non si tratta semplicemente di una svolta tecnologica. Si tratta di una trasformazione profonda dei modelli produttivi, dei ruoli professionali, dei sistemi educativi e dei paradigmi decisionali delle imprese e delle Istituzioni.

È il passaggio dall'automazione delle attività ripetitive alla capacità di delegare all'Intelligenza Artificiale compiti complessi, articolati, contestuali.

Ed è in questo quadro di evoluzione tecnologico dell'IA che nasce l'iniziativa congiunta di Microsoft Italia e TEHA Group: il progetto "AI Skills 4 Agents Observatory", una piattaforma permanente per mappare, comprendere e rafforzare le competenze e le tecnologie legate all'IA Agentica, attraverso un percorso di ricerca, ascolto e indirizzo strategico.



Un'iniziativa strutturata per accompagnare il cambiamento

L'"AI Skills 4 Agents Observatory" si configura come un'iniziativa strategica, sviluppata con un approccio strutturato e multi-stakeholder, con l'obiettivo di analizzare in profondità l'evoluzione dell'IA Agentica e di supportarne l'adozione consapevole nel contesto italiano.

La piattaforma, lanciata da TEHA Group in partnership con **Microsoft Italia** e **Avanade Italia**, mira a fornire un quadro di riferimento per imprese, Istituzioni e attori del sistema formativo, affinché possano orientare le proprie azioni in modo coordinato e basato su evidenze.



1. Kick-off dell'iniziativa (luglio 2025): Durante questa fase è stato definito l'impianto metodologico e gli obiettivi strategici dell'iniziativa.
2. Divulgazione del Rapporto «AI Skills 4 Agents Observatory» (settembre 2025): Il Rapporto è stato presentato ufficialmente in occasione della 51ª edizione del Forum «Lo scenario di oggi e di domani per le strategie competitive», svoltasi a Villa d'Este (Cernobbio) il 5, 6 e 7 settembre 2025. L'evento ha segnato il lancio pubblico del progetto dell'Osservatorio e la pubblicazione del suo primo Rapporto, configurandosi come il primo momento di apertura e confronto sistemico sui temi oggetto dell'iniziativa.
3. Percorso di attivazione degli stakeholder (settembre 2025 – febbraio 2026): Tavoli di lavoro, survey e incontri verticali che hanno coinvolto un ampio spettro di soggetti: imprese, istituzioni, università, associazioni e partner tecnologici. L'obiettivo è stato quello di costruire una visione ampia e condivisa sul ruolo centrale che lo sviluppo del sistema delle competenze sull'IA Agentic riveste per la crescita dell'Italia.
4. Presentazione dei risultati dell'AI Skills 4 Agents Observatory (marzo 2026): in occasione del Microsoft AI Tour Milan sarà presentato il presente Rapporto, che sintetizza i risultati delle prime attività dell'AI Skills 4 Agents Observatory, piattaforma permanente di riferimento per il monitoraggio delle competenze digitali e delle tecnologie emergenti.

Il Rapporto come strumento di indirizzo e confronto

Il presente Rapporto rappresenta il risultato dell'iniziativa «AI Skills 4 Agents Observatory» e si configura come uno strumento di indirizzo strategico, finalizzato ad attivare un confronto strutturato e informato sullo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale Agentica in Italia.

Il documento offre un quadro di riferimento condiviso, utile per orientare le scelte di policy, le priorità industriali e gli interventi formativi, coinvolgendo in modo sinergico imprese, Istituzioni, mondo accademico e attori della società civile.

Il Rapporto si propone di:

- ▶ Attivare un confronto strutturato tra stakeholder, mettendo a sistema visioni, priorità e aspettative rispetto all'adozione dell'IA Agentica;
- ▶ Fornire un set di evidenze e trend chiave, in grado di supportare scelte informate da parte di decisori pubblici e privati;
- ▶ Costituire la base metodologica e analitica per le attività indirizzate al rafforzamento delle competenze e alla costruzione di un ecosistema innovativo.

Il ruolo degli stakeholder: verso una governance partecipativa

La portata trasformativa dell'IA Agentica richiede un approccio sistemico e collaborativo. Il valore dell'innovazione, infatti, non risiede esclusivamente nella capacità tecnologica, ma nella possibilità di mobilitare attori eterogenei attorno a obiettivi comuni. In quest'ottica, il progetto prevede il coinvolgimento attivo di stakeholder altamente qualificati sui temi delle tecnologie digitali e dell'innovazione, tra cui imprese, Università, centri di ricerca, startup e soggetti istituzionali.

Le finalità principali delle attività di stakeholder engagement sono state quelle di:

- ▶ Allargare la riflessione nazionale sull'IA, promuovendo un dibattito pluralistico e interdisciplinare;
- ▶ Offrire ai partner l'opportunità di contribuire attivamente al percorso di ricerca, acquisendo visibilità e riconoscimento nel dibattito pubblico e nei momenti di condivisione dei risultati.

Struttura del documento

Il Rapporto è articolato in sei capitoli, ciascuno dedicato all'approfondimento di un tema chiave per la comprensione e la valorizzazione dell'IA Agentica nel contesto italiano.

CAPITOLO 1

Il panorama dell'Intelligenza Artificiale

Offre una ricognizione dei principali trend globali e europei in tema di IA, con focus su investimenti, livelli di adozione, competenze disponibili e impatti settoriali. Il capitolo presenta inoltre i risultati di un modello proprietario sviluppato da TEHA Group che stima gli effetti potenziali dell'IA Generativa sul nostro sistema economico-sociale (PIL, produttività e occupazione).

CAPITOLO 2

L'IA Agentica tra hype e discontinuità tecnologica

Analizza l'IA Agentica attraverso la descrizione delle sue caratteristiche tecnico-funzionali, delle specificità rispetto ad altre tecnologie di automazione e delle evidenze emergenti in termini di adozione e impatto economico.

Il capitolo include i risultati di un modello proprietario di TEHA Group di valutazione dei settori e processi a maggiore potenziale trasformativo grazie a questa tecnologia rivoluzionaria.

CAPITOLO 3

La centralità delle competenze per lo sviluppo dell'IA Agentica

Approfondisce il tema delle competenze digitali e trasversali indispensabili per integrare l'IA Agentica nei processi aziendali. In particolare, basandosi anche su un modello proprietario di TEHA Group, viene analizzato il divario tra offerta di skill e profili professionali richiesti dalla aziende italiane e sono discusse le implicazioni per il sistema educativo, il mercato del lavoro e le politiche di formazione continua.



CAPITOLO 4

I risultati della survey sulle imprese italiane

Illustra i risultati della survey condotta su un campione di grandi imprese italiane, con l'obiettivo di valutare il livello di adozione dell'IA, gli impatti osservati e attesi su processi e produttività e le prospettive di sviluppo. Il capitolo esamina modalità di utilizzo, traiettorie di investimento e principali aree applicative, approfondendo al contempo le criticità riscontrate e il ruolo delle competenze come fattore abilitante per una diffusione efficace e sostenibile dell'IA.

CAPITOLO 5

La manifattura italiana di fronte alla sfida dell'IA

Presenta un approfondimento settoriale dedicato alla manifattura italiana, analizzando il ruolo strategico e il potenziale di trasformazione legato all'Intelligenza Artificiale e all'IA Agentica. Il capitolo integra evidenze strutturali e risultati empirici per valutare il livello di adozione, le scelte di investimento e gli impatti su produttività e processi aziendali, evidenziando al contempo le principali criticità, in particolare il gap di competenze e le sfide organizzative, che ne condizionano la piena valorizzazione.

CAPITOLO 6

Conclusioni

Sintetizza le principali evidenze emerse nel corso dell'analisi, offrendo una lettura integrata dei risultati presentati nei capitoli precedenti. Il capitolo richiama i principali trend, gli impatti osservati e le condizioni abilitanti emerse, evidenziando gli elementi chiave per la valorizzazione dell'Intelligenza Artificiale e dell'IA Agentica nel contesto economico e produttivo italiano.

Il panorama dell'Intelligenza Artificiale

01

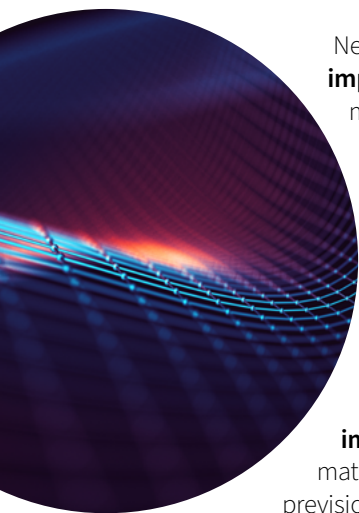
Il primo capitolo del presente documento offre una panoramica sui principali trend globali in materia di investimento, **sviluppo e adozione dell'Intelligenza Artificiale**, approfondendone al tempo stesso **le opportunità e le sfide associate**. Verranno analizzati i principali attori impegnati nello sviluppo della tecnologia, con un focus specifico sul posizionamento dell'Europa e dell'Italia all'interno di questo scenario competitivo.

Una sezione sarà inoltre dedicata alla **diffusione dell'Intelligenza Artificiale nelle imprese italiane**, con particolare attenzione alle difficoltà riscontrate nei processi di adozione e integrazione, e all'evoluzione di questi aspetti negli ultimi due anni.

L'obiettivo complessivo è delineare un **quadro aggiornato dello stato dell'arte dell'IA**, evidenziando le dinamiche internazionali e nel contesto italiano, al fine di individuare i fattori critici da affrontare e le leve da attivare per una diffusione efficace e sostenibile della tecnologia.



1.1 Stato dell'arte dell'Intelligenza Artificiale



Nel 2023, TEHA Group e Microsoft Italia hanno sviluppato un **modello di impatto** per stimare il potenziale effetto che l'IA potrebbe avere sul sistema-Paese. Questo modello, inizialmente concepito per lo studio *“AI 4 Italy – Impatti e prospettive dell'Intelligenza Artificiale Generativa per l'Italia e il Made in Italy”*, è stato successivamente **aggiornato** con gli ultimi dati disponibili e, se originariamente focalizzato sull'Italia, il modello è stato quindi **ampliato per includere tutti i 27 Stati membri dell'Unione Europea**, consentendo un'analisi più ampia delle implicazioni dell'IA generativa su scala continentale.

Il modello sviluppato fornisce una stima dell'impatto potenziale dell'IA sui diversi settori economici (**Figura 1**), evidenziando che alcune aree, come i servizi finanziari e l'ICT, potrebbero beneficiare di un **impatto superiore al 25%**. Questo è dovuto alla capacità dell'IA di automatizzare processi complessi, ottimizzare la gestione dei dati e migliorare la previsione e personalizzazione dei servizi. Inoltre, anche i settori più manuali, quali l'estrazione mineraria e l'agricoltura, pur con impatti più contenuti, mostrano comunque incrementi significativi, con effetti non inferiori al 13%.

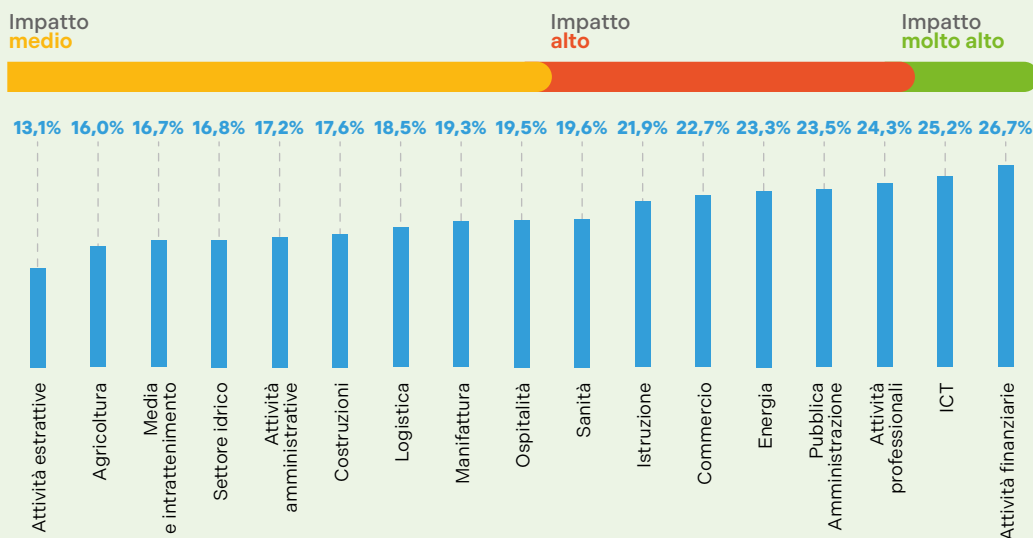


FIGURA 1. Guadagno, in termini di produttività, generato dall'adozione dell'IA in Europa (classificazione per settore, valore aggiunto).

Fonte: elaborazione TEHA Group su modelli proprietari, 2026.

L'analisi ha evidenziato come l'impatto dell'Intelligenza Artificiale vari in base alla tipologia di inquadramento professionale (**Figura 2**). Sebbene l'effetto della tecnologia sia **significativo in tutte le categorie**, esso risulta generalmente più contenuto per le attività a prevalente componente manuale, come quelle svolte da operai e agricoltori, mentre tende ad essere più **marcato nei ruoli a elevata intensità cognitiva**, come quelli ricoperti da impiegati e manager. È importante sottolineare che, pur nella diversità dei ruoli, l'IA genera impatti rilevanti trasversalmente, richiedendo un'attenta riflessione sulle trasformazioni in atto in ogni segmento occupazionale.

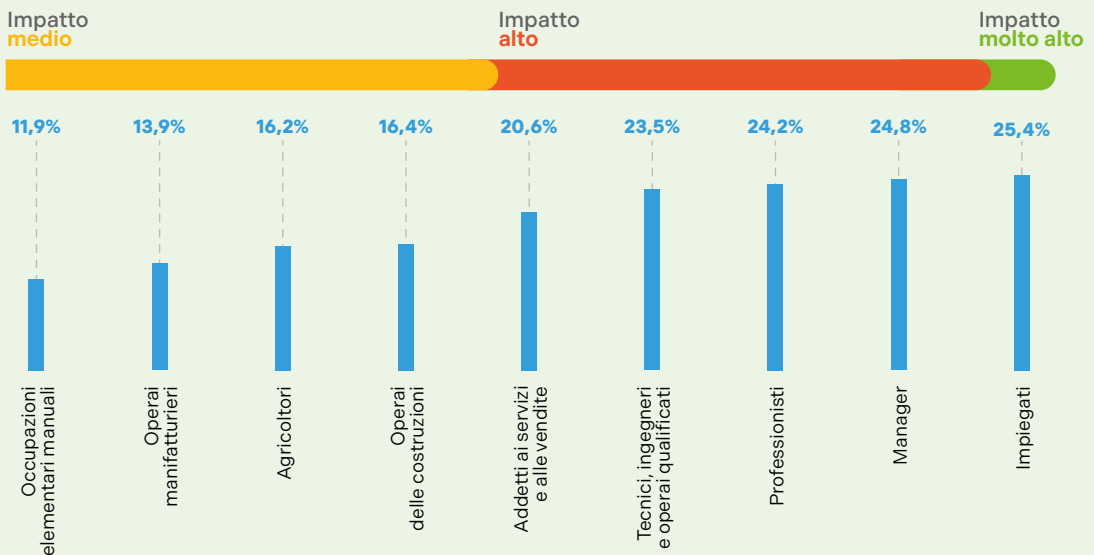


FIGURA 2. Guadagno, in termini di produttività, generato dall'adozione dell'IA (classificazione per inquadramento personale, valore aggiunto).

Fonte: elaborazione TEHA Group su modelli proprietari, 2026.

Il modello di impatto sviluppato stima gli effetti economici potenziali dell'Intelligenza Artificiale lungo due direttrici speculari: da un lato, l'aumento della produttività a parità di risorse impiegate; dall'altro, la possibilità di ottenere lo stesso livello di output riducendo l'utilizzo di risorse, ovvero il tempo di lavoro.

Il modello quantifica l'impatto dell'IA sul PIL europeo, pari a un potenziale aumento fino al **15,2% del PIL annuo (Figura 3)**, corrispondente ad un massimo di **2,61 trilioni di euro**. Un valore paragonabile al PIL della Francia (2,8 trilioni di euro) e che supera il valore aggiunto totale del settore manifatturiero europeo (2,51 trilioni di euro). In alternativa, mantenendo invariato il PIL europeo e traducendo l'impatto dell'IA in una riduzione del tempo necessario per produrre la stessa quantità di valore aggiunto, l'IA permetterebbe di **ridurre il tempo di lavoro fino a 47,6 miliardi di ore**, equivalenti al totale delle ore lavorate nel settore manifatturiero in Europa nel 2023. Questo valore è superiore alle ore lavorate annualmente in Italia (44,3 miliardi) e corrisponde alle ore lavorate in un anno da circa 22,9 milioni di persone.

... per lo stesso numero di ore lavorate



fino a
2,61
trilioni di euro

di Valore Aggiunto all'anno in Europa
15,2% del PIL dell'UE

... per lo stesso valore aggiunto



fino a
47,6
miliardi di ore

risparmiate all'anno

FIGURA 3. Sintesi degli impatti dell'IA Generativa sulla produttività in Europa (valore aggiunto e ore di lavoro).

Fonte: elaborazione TEHA Group su modelli proprietari, 2026.

Ovviamente, l'impatto dell'IA non si concretizzerà esclusivamente in uno dei due scenari, ma si tradurrà piuttosto in una combinazione delle due dinamiche. Il vero obiettivo sarà trovare un equilibrio tra l'aumento della produttività e la riduzione del tempo di lavoro, in modo da massimizzare i benefici economici, mantenendo nel contempo una gestione efficiente delle risorse.

... per lo stesso numero di ore lavorate



fino a
336
miliardi di euro

di Valore Aggiunto annuo
+17,9% di PIL

... per lo stesso valore aggiunto



fino a
5,9
miliardi di ore

risparmiate all'anno

FIGURA 4. Sintesi degli impatti dell'IA Generativa sulla produttività in Italia (valore aggiunto e ore di lavoro).

Fonte: elaborazione TEHA Group su modelli proprietari, 2026.

Applicando ora il modello al sistema italiano, l'impatto previsto dall'adozione dell'Intelligenza Artificiale, stima che l'IA potrebbe aumentare il PIL del Paese **fino a un massimo teorico del +17,9%**, con un incremento annuale massimo di **336 miliardi di euro in valore aggiunto**, un valore superiore all'intero PIL della Repubblica Ceca (303 miliardi di euro) (Figura 4).

Inoltre, considerando l'export italiano del 2023, che ammonta a 626 miliardi di euro, l'IA si configura come una leva strategica per stimolare la crescita economica del Paese. Nel caso in cui venga mantenuto invariato il valore aggiunto del Paese, l'introduzione dell'IA potrebbe **ridurre il numero complessivo di ore lavorate di quasi 6 miliardi di ore all'anno**.

Questo valore è equivalente al totale delle ore lavorate annualmente da circa 3,3 milioni di persone. Anche in questo ambito, l'equilibrio si troverà nel mezzo, tra la capacità di sfruttare al meglio le risorse disponibili e il risparmio di tempo. L'adozione dell'Intelligenza Artificiale offre un'opportunità unica per ottimizzare la produttività e ridurre il carico di lavoro, creando una sinergia tra efficienza e innovazione.

In un contesto globale sempre più competitivo, **investire nell'innovazione tecnologica è cruciale** per garantire all'Italia un ruolo di leadership e sfruttare i benefici della trasformazione digitale.

1.2 Lo scenario globale dell'Intelligenza Artificiale

Un contesto polarizzato

In un nuovo panorama tecnologico in cui l'Intelligenza Artificiale si conferma come un potente motore di crescita economica a livello globale, il **settore continua ad attrarre consistenti volumi di investimenti**, a testimonianza dell'interesse strategico e del potenziale trasformativo riconosciuto a questa tecnologia. Sebbene si registri un rallentamento rispetto al picco raggiunto nel 2021, gli investimenti complessivi in IA hanno superato i 1.600 miliardi di dollari dal 2013 a oggi, con un tasso di crescita annuo composto (CAGR) del 30% (Figura 5).

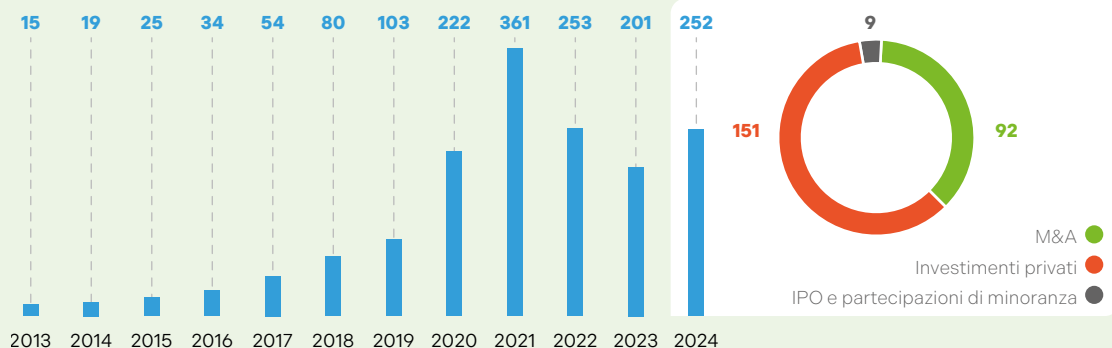


FIGURA 5. Investimenti aziendali a livello globale sull'IA (miliardi di dollari), 2013-2024.

Fonte : elaborazione TEHA Group su dati Stanford University, 2026.

All'interno di questo quadro, Venture Capital e Private Equity (di seguito, VC e PE) continuano a svolgere un ruolo cruciale nell'accelerare la crescita dell'ecosistema dell'IA.

Solo nel 2024, il valore complessivo degli investimenti di VC e PE è stato 2,5 volte superiore rispetto al 2020, evidenziando un aumento della fiducia e della maturità del mercato (Figura 6). In particolare, si conferma la **crescita dei mega-round**, ovvero operazioni di finanziamento superiori ai 100 milioni di dollari.

Nel 2024, quattro aziende leader nell'ambito dell'Intelligenza Artificiale hanno raccolto complessivamente oltre 32 miliardi di dollari: xAI (12 miliardi), Databricks (10 miliardi), OpenAI (6,6 miliardi) e Anthropic (4 miliardi).

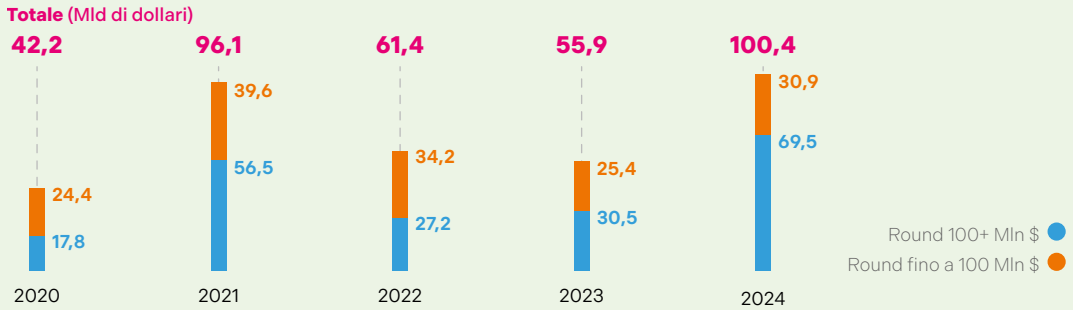


FIGURA 6. Ruolo di VC e PE a sostegno dell'IA (miliardi di dollari), 2019-2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Stanford University e CBINSIGHTS, 2026.

Questo entusiasmo trova ulteriore conferma nelle **performance delle aziende quotate** attive nel settore dell'Intelligenza Artificiale, che continuano a sovraperformare i principali indici di mercato (**Figura 7**). Da gennaio 2019 a febbraio 2026, l'**AI Index**, composto da 15 aziende internazionali il cui core business è progettare, sviluppare, integrare e fornire soluzioni di IA, ha registrato una **crescita del 624%**, con un'accelerazione particolarmente marcata a partire dal 2022, in concomitanza con il rilascio di ChatGPT-3. A titolo di confronto, nello stesso periodo il Nasdaq ha registrato una crescita del 248%, evidenziando come il comparto IA stia guidando, in misura crescente, l'andamento dei mercati finanziari e l'attenzione degli investitori globali.

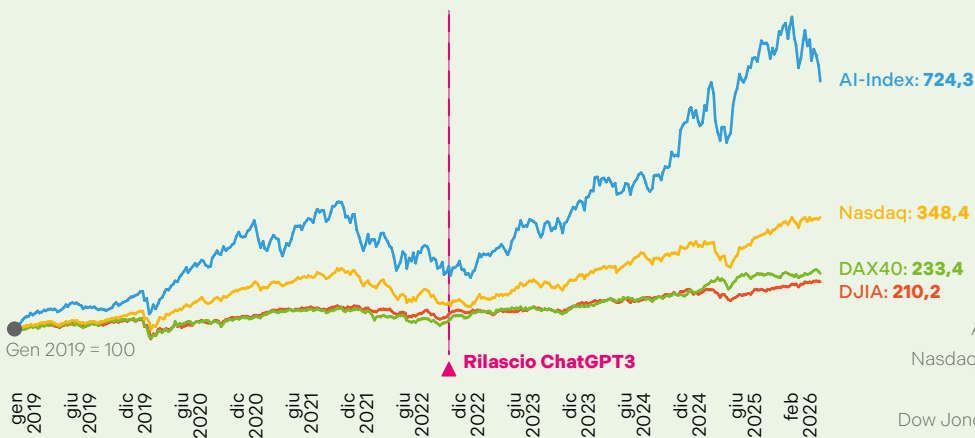
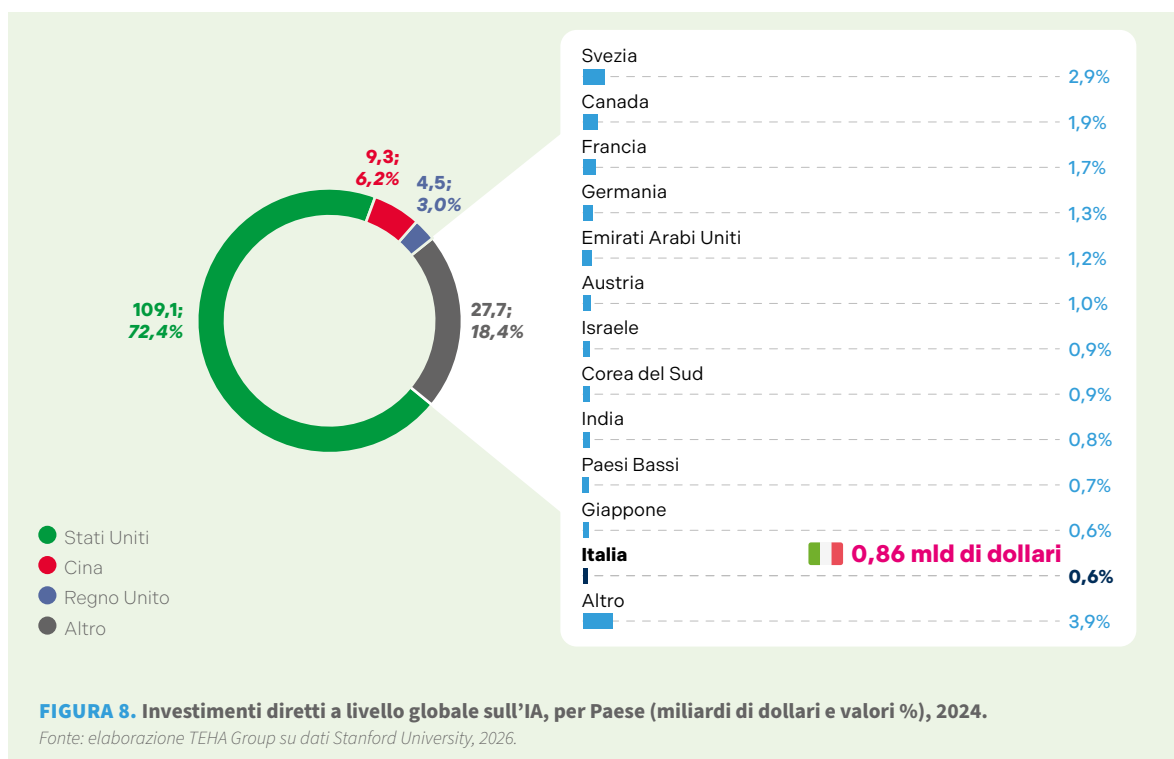


FIGURA 7. Evoluzione dell'Artificial Intelligence Index* (Indice - Gen 2019 = 100), Gennaio 2019 - Febbraio 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Stanford University, 2026.

*Le 15 aziende che compongono l'indice sono: Ansys, Cadence Design Systems, CrowdStrike, DocuSign, Dynatrace, Fortinet, iFlytek, NICE Ltd., Palantir Technologies, Palo Alto Networks, Pegasystems, ServiceNow, Synopsys, theTradeDesk and Veeva Systems

Lo scenario globale dell'Intelligenza Artificiale è segnato da una **forte concentrazione di risorse e capacità**, con pochi attori e Paesi che dominano lo sviluppo tecnologico. **Gli Stati Uniti**, in particolare, guidano la corsa agli investimenti privati, **rappresentando oltre il 70% del totale globale** nel 2024, seguiti a distanza dalla Cina (poco più del 6%) (**Figura 8**). L'Italia si colloca al 15° posto a livello internazionale, con volumi d'investimento pari a circa un terzo di quelli della Francia e alla metà di quelli della Germania.



Questa concentrazione si riflette anche nella **distribuzione geografica delle imprese finanziate**: oltre la **metà delle aziende che nel 2024 hanno ricevuto investimenti significativi si trova negli Stati Uniti**, evidenziando un ecosistema fortemente polarizzato in cui il controllo dei modelli, dei dati e delle infrastrutture è in mano a un numero ristretto di soggetti, prevalentemente statunitensi (**Figura 9**).

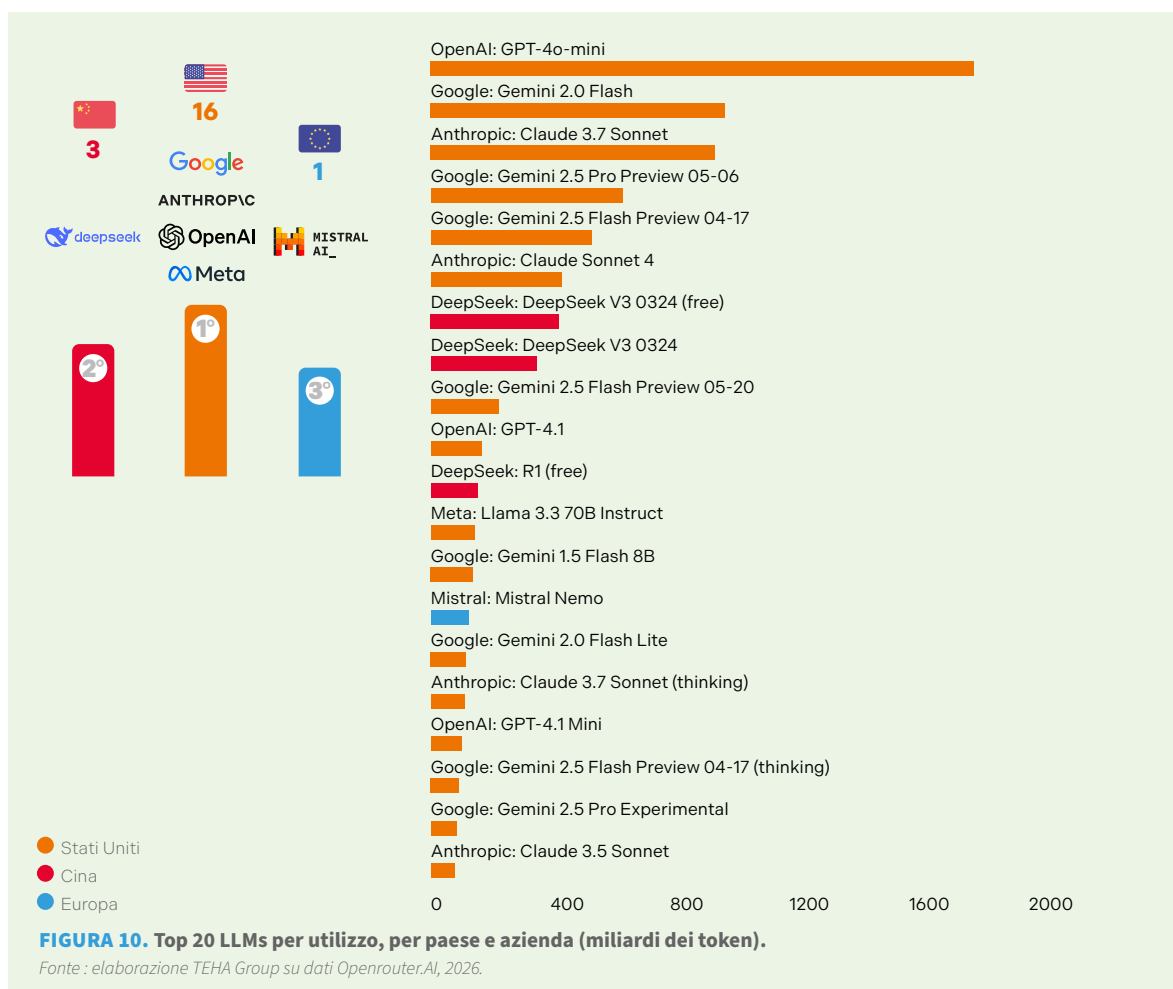
Questa dinamica pone una **sfida importante per l'Europa e per l'Italia**, evidenziando la **necessità di rafforzare la propria presenza** in un ambito tecnologico sempre più centrale per la competitività economica e l'autonomia strategica.



FIGURA 9. Percentuale di nuove aziende attive nell'IA che hanno ricevuto finanziamenti, divisione per Paese (dati in %), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Stanford University, 2026.

Attualmente, i **modelli di Intelligenza Artificiale più diffusi e utilizzati** a livello globale sono ancora **dominati dai principali attori tecnologici statunitensi**. In particolare, Google si distingue per l'ampiezza della propria offerta modellistica, mentre OpenAI si conferma come leader in termini di adozione e impatto con il modello GPT-4o mini (**Figura 10**). Sul fronte europeo, **Mistral** rappresenta il modello più rilevante per utilizzo, ma si colloca solo al 14° posto su scala globale, a conferma del divario che ancora separa le realtà europee dalle potenze statunitensi. Parallelamente, si assiste a un **progressivo rafforzamento del ruolo della Cina**, grazie all'emergere di attori nazionali come DeepSeek, che stanno contribuendo a colmare il divario tecnologico rispetto agli Stati Uniti. Nell'ultimo anno, infatti, la distanza tra i modelli cinesi e quelli statunitensi, in termini di performance, si è notevolmente ridotta. Secondo il punteggio Elo, che misura le capacità dei modelli sulla base di valutazioni interattive, il divario si è ridotto dal 9,3% di gennaio 2024 all'1,7% di gennaio 2025, segnalando un avvicinamento crescente in termini di qualità e prestazioni tra le due potenze.



L'IA Agentica tra hype
e discontinuità tecnologica

02



L'Intelligenza Artificiale sta entrando in una **nuova fase evolutiva**. Dopo una prima ondata di soluzioni focalizzate sull'assistenza agli utenti e sulla generazione di contenuti, si sta affermando una nuova classe di tecnologie intelligenti in grado di agire in maniera autonoma, interagendo con l'ambiente digitale e prendendo decisioni su processi complessi: **l'IA Agentica**. Questo capitolo analizza i tratti distintivi dell'IA Agentica rispetto ad altre forme di Intelligenza Artificiale, ne esplora il **potenziale trasformativo per le imprese** e presenta un **quadro aggiornato delle dinamiche di mercato e di adozione a livello internazionale e nazionale**. Particolare attenzione è rivolta al **ritardo dell'Italia** nell'adozione di queste soluzioni e alle opportunità strategiche per colmare il gap competitivo. Nel dettaglio, il capitolo approfondisce:

- ▶ le caratteristiche tecnologiche e funzionali dell'IA Agentica e il suo posizionamento rispetto all'IA Generativa e al Machine Learning;
- ▶ i trend di investimento e le dinamiche dell'offerta, con focus su Big Tech e startup;
- ▶ lo stato di adozione nelle imprese e i principali ostacoli riscontrati;
- ▶ l'analisi per settore dell'economia italiana, con evidenze sul potenziale trasformativo e sulla maturità tecnologica.

L'obiettivo è fornire un quadro chiaro e sistemico dell'evoluzione in corso, utile per imprese, policymaker e stakeholder che intendono cogliere le opportunità di questa nuova frontiera dell'innovazione digitale.

2.1 L'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale verso sistemi autonomi

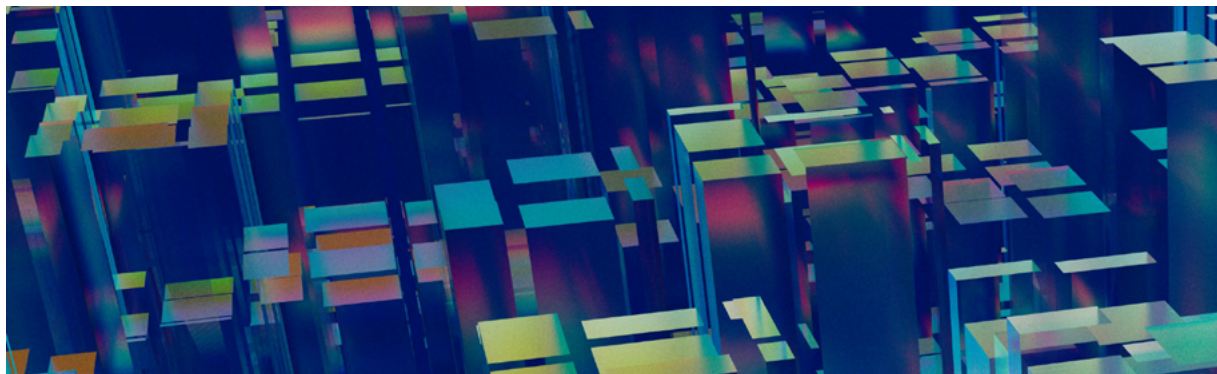
Negli ultimi anni, l'Intelligenza Artificiale ha conosciuto uno **sviluppo rapido e pervasivo**, che ha portato all'adozione diffusa di tecnologie in grado di assistere l'uomo nell'esecuzione di compiti specifici, si pensi ai sistemi di Machine Learning, ai chatbot o agli strumenti di IA Generativa. Tuttavia, un'evoluzione ancora più profonda è oggi in atto: **l'emergere dell'IA Agentica**, una nuova generazione di sistemi intelligenti capaci non solo di assistere, ma di agire proattivamente, operando in autonomia per il raggiungimento di obiettivi complessi.

Con il termine IA Agentica si fa riferimento a **sistemi dotati di autonomia decisionale e operativa**, in grado di:

- ▶ raccogliere e interpretare informazioni da ambienti strutturati e non strutturati;
- ▶ mantenere il contesto tra le azioni nel tempo;
- ▶ pianificare, negoziare, decidere e interagire con utenti o altri sistemi;
- ▶ completare compiti articolati con un intervento umano minimo o nullo.

Questi agenti intelligenti si distinguono per la **capacità di orchestrare processi articolati, adattarsi a contesti dinamici e risolvere problemi in condizioni di incertezza**. A differenza dei sistemi di IA Generativa, che si focalizzano principalmente sulla produzione di contenuti, l'IA Agentica integra la generazione con la capacità di azione, reazione e adattamento in ambienti operativi reali.

L'IA Agentica rappresenta dunque una **discontinuità tecnologica**, poiché colma il divario tra automazione e intelligenza, portando le imprese dalla semplice digitalizzazione dei flussi alla **capacità di delegare interi processi a sistemi intelligenti autonomi**.



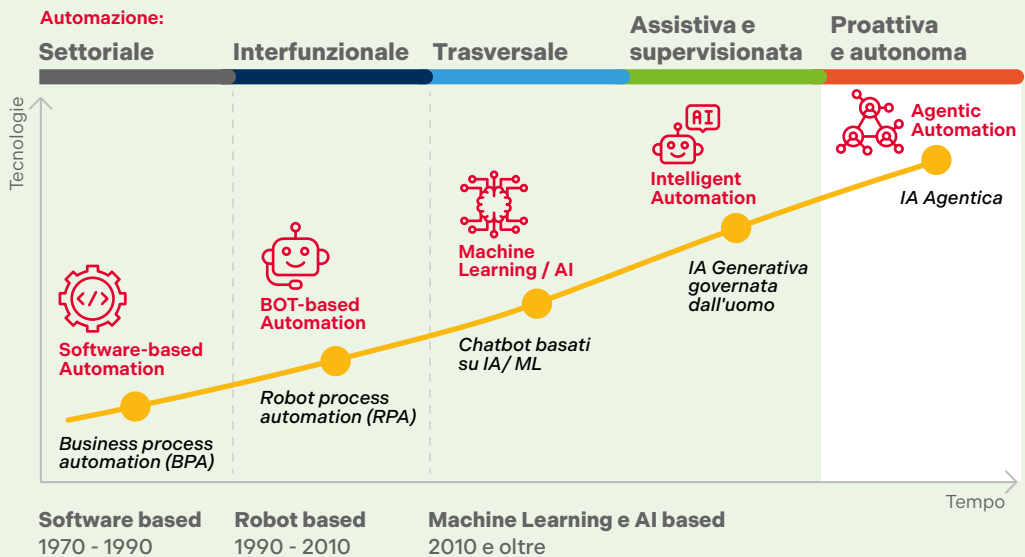
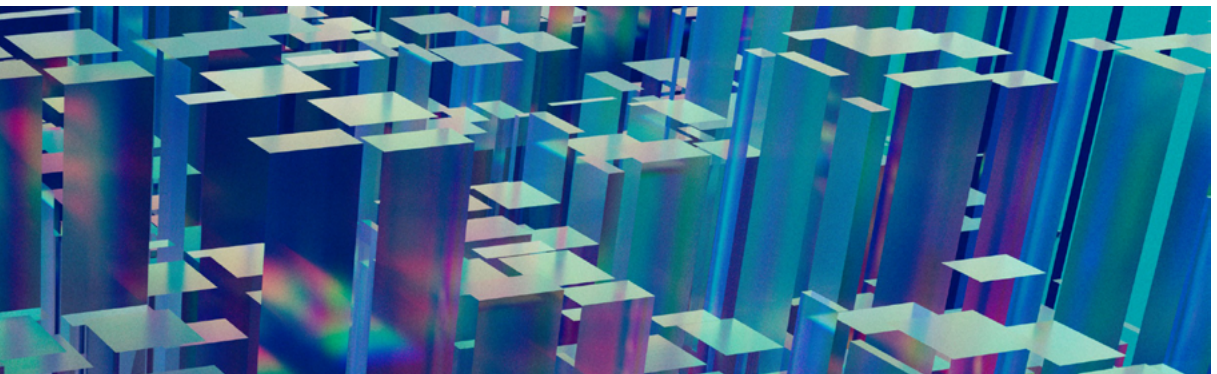


FIGURA 1. Ciclo di adozione dell'automazione in azienda.

Fonte: elaborazione TEHA Group su modelli proprietari, 2026.

La crescente diffusione dell'IA Agantica segna un cambio di paradigma nei modelli operativi aziendali: si passa da tecnologie che supportano l'operatore a sistemi che agiscono in modo indipendente, prendendo decisioni complesse. Questo approccio ridisegna la relazione tra uomo e macchina, aprendo nuove possibilità in termini di efficienza, velocità decisionale, orchestrazione interfunzionale e adattamento continuo ai contesti di business.

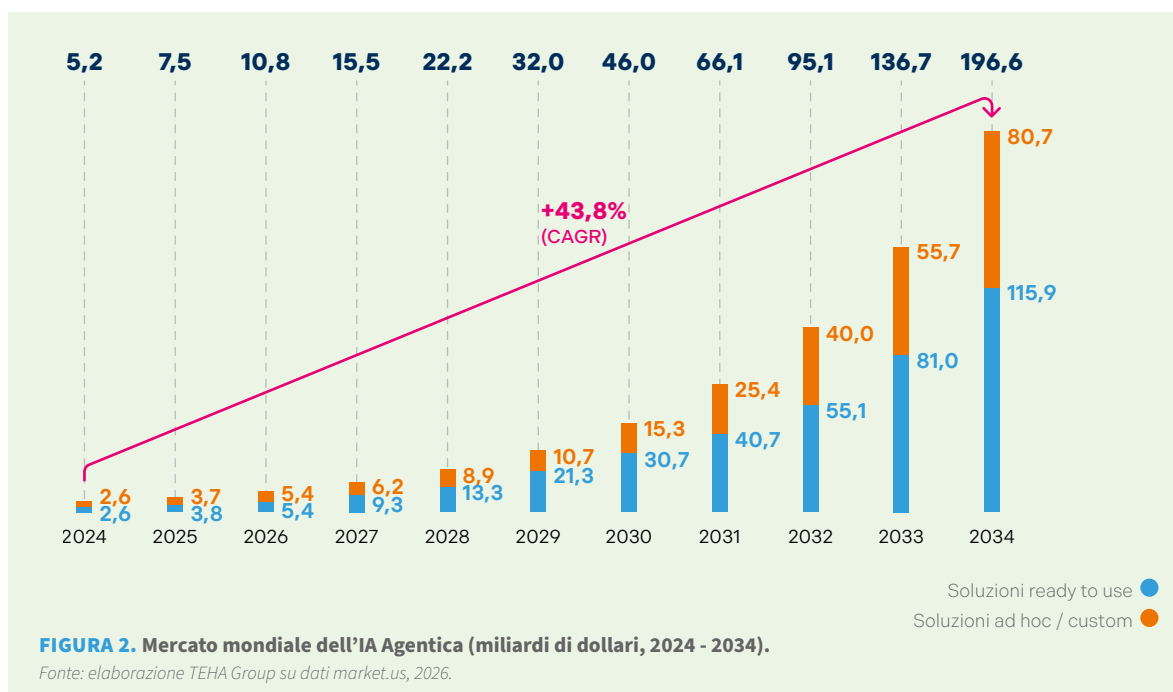


2.2 Dinamiche di sviluppo dell'IA Agentica

L'IA Agentica sta rapidamente guadagnando attenzione a livello globale, grazie alla sua capacità di trasformare in modo radicale il funzionamento delle imprese. Le sue caratteristiche di autonomia, adattabilità e intelligenza operativa la rendono **una delle tecnologie a più alto potenziale trasformativo per il prossimo decennio**. Questo si riflette sia nelle proiezioni di crescita del mercato, sia nell'interesse degli attori dell'ecosistema tecnologico, in particolare Big Tech e startup, che stanno accelerando lo sviluppo e l'adozione di soluzioni agentiche.

Secondo le più recenti stime, **il mercato globale dell'IA Agentica potrebbe raggiungere i 196,6 miliardi di dollari entro il 2034**, con un tasso medio annuo di crescita (CAGR) pari al +43,8% nel periodo 2024–2034 (**Figura 2**). Una traiettoria di crescita così marcata evidenzia l'emergere di una domanda concreta da parte delle imprese per strumenti in grado di gestire processi decisionali complessi in autonomia.

Questa crescita è trainata in particolare da soluzioni “ready-to-use”, più accessibili rispetto alle piattaforme sviluppate su misura (custom), e quindi capaci di scalare più rapidamente. La domanda si concentra soprattutto su applicazioni che integrano capacità di orchestrazione, automazione interfunzionale e adattamento a contesti specifici.



La corsa allo sviluppo dell'IA Agentica è guidata da **due forze convergenti**. Da un lato, le **Big Tech stanno progressivamente incorporando agenti intelligenti all'interno dei propri ecosistemi software**, dai sistemi di produttività alla gestione dei flussi documentali, con l'obiettivo di abilitare nuove forme di collaborazione uomo-macchina. Dall'altro lato, si **registra una forte vivacità nel mondo delle startup**, focalizzate su casi d'uso ad alta specializzazione, infrastrutture di base e tool di orchestrazione intelligenti. Tra il 2020 e il 2024, il mercato ha visto una forte accelerazione degli investimenti in capitale di rischio: il valore complessivo degli equity funding è cresciuto da 24 milioni a 3,8 miliardi di dollari (**Figura 3**), mentre il numero di operazioni è cresciuto da 8 nel 2020 a 162 nel solo 2024 (**Figura 4**). Più della metà delle oltre 250 startup attualmente operative nel settore è nata a partire dal 2023, segno di un'ondata imprenditoriale guidata dalle opportunità dell'IA Agentica.

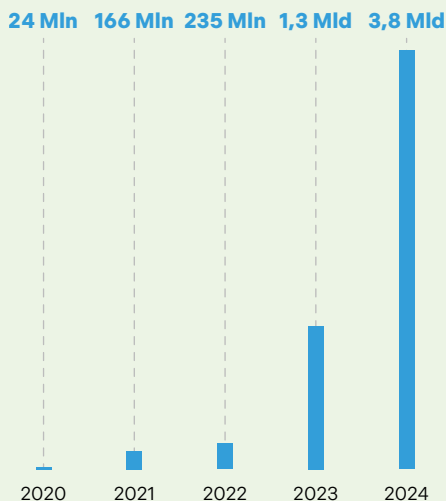
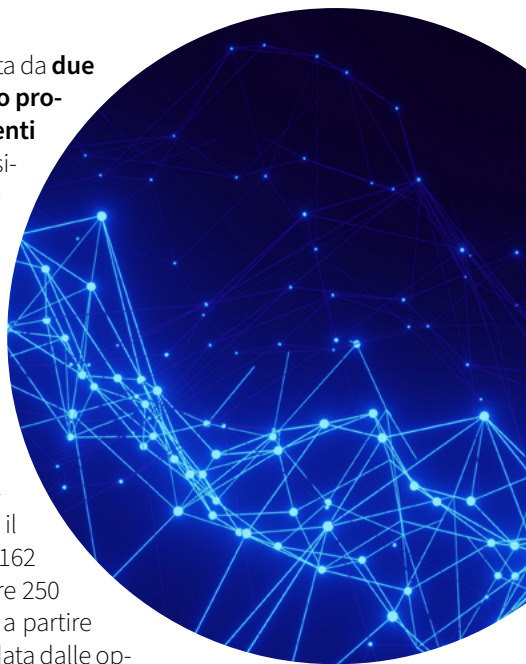


FIGURA 3. Equity funding di start-up che si occupano di IA Agentica (dollari), 2020 - 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati CBINSIGHTS, 2026.

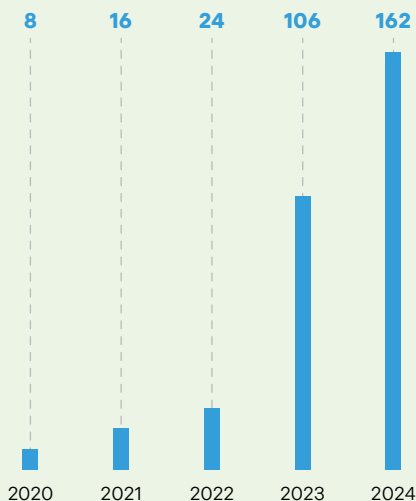


FIGURA 4. Operazioni di Equity funding a start-up che si occupano di IA Agentica (numero di operazioni), 2020 - 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati CBINSIGHTS, 2026.

Oltre al volume degli investimenti, si sta progressivamente strutturando anche la tassonomia dell'offerta. **Le startup stanno specializzando le proprie soluzioni agentiche lungo tre direttrici principali**, in risposta alle esigenze funzionali e infrastrutturali delle imprese:

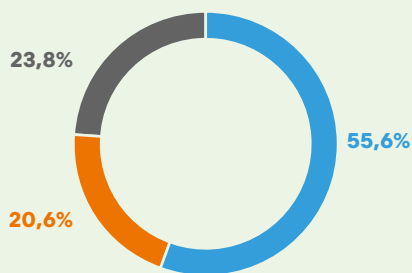
- Le **soluzioni orizzontali** abilitano funzionalità trasversali come l'automazione del knowledge work, il project management intelligente o l'assistenza decisionale;
- Le **soluzioni verticali** si concentrano su settori specifici, ad esempio, il controllo qualità in ambito manifatturiero, la gestione del magazzino nella logistica, o l'onboarding dei clienti nei servizi finanziari;
- Le **componenti infrastrutturali** rappresentano l'insieme delle tecnologie di base che permettono di sviluppare, gestire e far operare le soluzioni di IA in modo efficace e sicuro.

Questa articolazione riflette una crescente sofisticazione dell'ecosistema agentico, che sta costruendo una filiera tecnologica completa: dalla progettazione degli agenti, alla loro esecuzione e orchestrazione, fino al deployment in ambienti complessi.

Il crescente interesse del mercato verso l'IA Agentica si riflette anche nella composizione degli investimenti di venture capital e nei deal di equity funding.

Tra il 2020 e il 2024, oltre il 55% dei capitali VC è stato destinato a startup che sviluppino soluzioni orizzontali (**Figura 5**), orientate all'automazione della knowledge work o al supporto di funzioni lavorative trasversali. Una quota significativa, circa il 24%, ha invece riguardato componenti infrastrutturali, come orchestratori e ambienti runtime.

Le proiezioni per il prossimo decennio (2024–2034) mostrano una continuità di interesse verso le soluzioni orizzontali, che rappresentano quasi la metà dei nuovi deal previsti (**Figura 6**). Questa tendenza conferma che il driver principale dell'adozione agentica resta il miglioramento dell'efficienza operativa a livello cross-funzionale.



● Soluzioni orizzontali e mansioni lavorative
 ● Soluzioni verticali
 ● Infrastrutture

FIGURA 5. Composizione percentuale degli investimenti di VC in start-up che si occupano di IA Agentica (%), 2020 - 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati CBINSIGHTS, 2026.

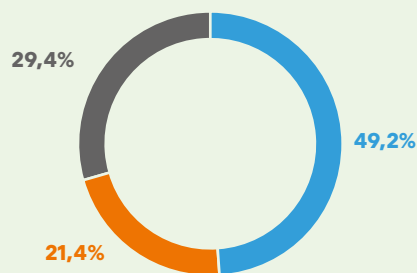


FIGURA 6. Quota percentuale di deal di Equity funding a start-up che si occupano di IA Agentica (%), proiezione 2024 - 2034.

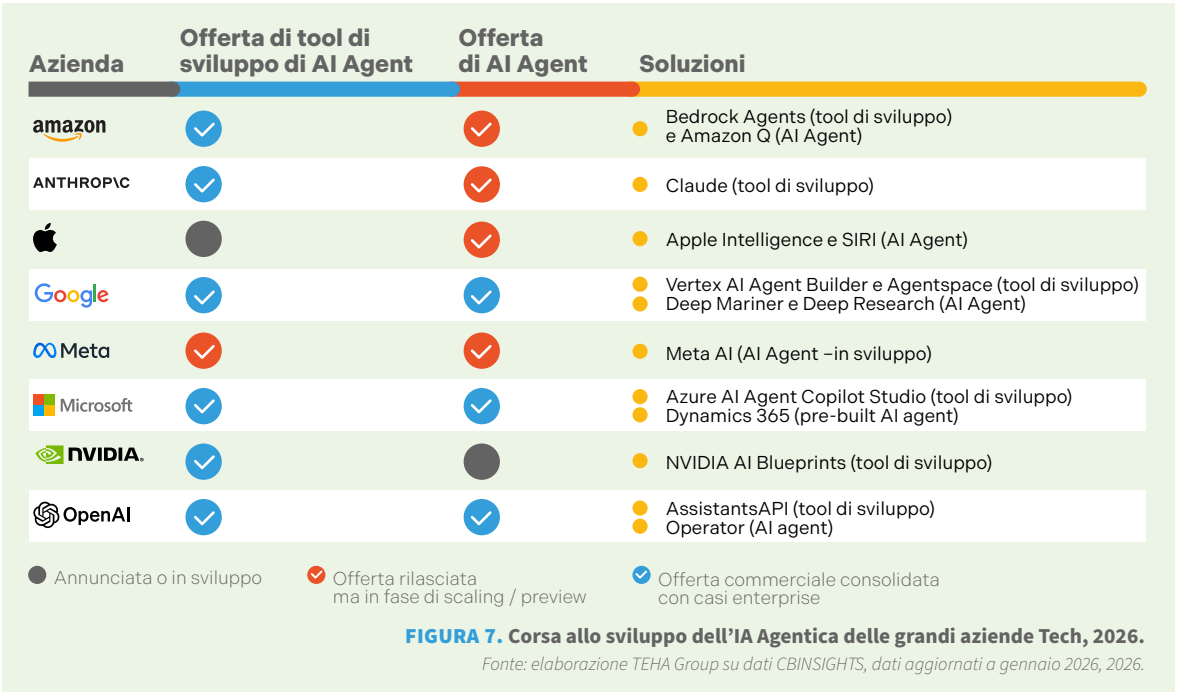
Fonte: elaborazione TEHA Group su dati CBINSIGHTS, 2026.

2.3 Stato dell'arte dell'offerta e modelli di adozione

A conferma del consolidamento dell'offerta, un'analisi condotta sui principali operatori internazionali mostra come **molte soluzioni agentiche siano già disponibili sul mercato**, mentre altre risultano in fase di sviluppo avanzato o di sperimentazione. Questa mappatura aiuta a comprendere il livello di maturità raggiunto dal settore e il grado di prontezza per una diffusione su larga scala. In parallelo, si osservano due approcci distinti da parte delle imprese nel processo di adozione:

- ▶ Il primo fa leva su soluzioni embedded, già integrate nei software utilizzati (approccio plug-and-play), particolarmente apprezzate per la loro rapidità di implementazione e basso impatto sui sistemi esistenti;
- ▶ Il secondo approccio, più evoluto, prevede lo sviluppo di ecosistemi agentici interni, spesso costruiti su ambienti cloud proprietari, per orchestrare flussi critici con un livello superiore di personalizzazione e controllo.

Questa doppia traiettoria, standardizzata vs. customizzata, è un elemento strategico per comprendere come le imprese si stanno preparando all'adozione dell'IA Agentica e anticipa le dinamiche che saranno approfondite nella sezione successiva, dedicate al lato della domanda.



Nonostante l'accelerazione dello sviluppo tecnologico e l'interesse crescente da parte del mercato, l'adozione dell'IA Agentica nelle imprese si trova ancora in una fase iniziale, con importanti divari tra Paesi, settori e classi dimensionali. Mentre alcune grandi organizzazioni hanno già avviato l'implementazione di soluzioni agentiche, il tessuto imprenditoriale europeo, e italiano in particolare, mostra una maggiore cautela, spesso legata a limiti infrastrutturali, culturali o di competenze.

Una prima misurazione empirica della diffusione dell'IA Agentica nelle imprese a livello mondiale proviene da una recente indagine condotta da SS&C

Blue Prism nel primo semestre del 2024, su un campione di oltre 1.650 aziende con più di 250 dipendenti (**Figura 8**). I risultati mostrano un'adozione ancora iniziale ma in accelerazione: il 29% delle imprese ha già integrato soluzioni agentiche nei propri processi, mentre un ulteriore 44% si trova in fase di sperimentazione attiva, ad esempio tramite progetti pilota o proof-of-concept. Solo il 27% non ha ancora avviato alcuna iniziativa in ambito agentico. Questi dati confermano che le grandi imprese costituiscono la prima fascia ad avvicinarsi all'IA Agentica, con approcci differenziati in base alla complessità tecnologica, al livello di automazione preesistente e alla disponibilità di competenze interne.

1.650 aziende a livello mondiale

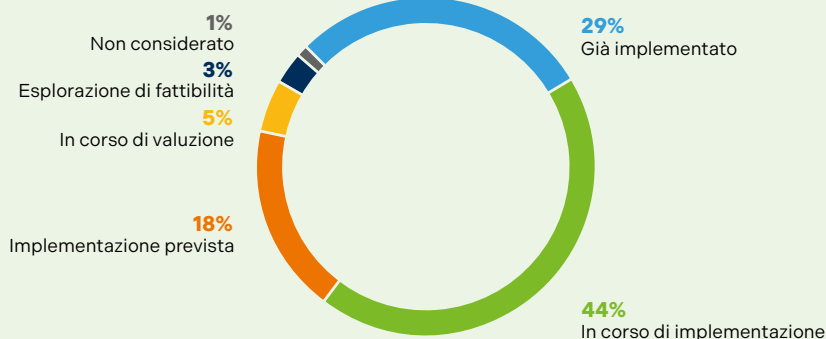


FIGURA 8. Adozione dell'Agentic Automation da parte di aziende di grandi dimensioni (250+ addetti) (% di aziende), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati SS&C Blue Prism, 2024.



In parallelo, i dati Eurostat aggiornati al 2024, basati su una rilevazione campionaria condotta su imprese di tutte le dimensioni e settori, mostrano la diffusione più ampia dell'Intelligenza Artificiale nel tessuto produttivo europeo, includendo sia soluzioni tradizionali sia generative. È opportuno evidenziare che tali dati restituiscono una media nazionale che incorpora l'intero universo imprenditoriale, comprese micro e piccole imprese.

In Paesi caratterizzati da una struttura produttiva fortemente polarizzata sulle PMI, come l'Italia, questo può determinare una rappresentazione più “statica” del fenomeno, attenuando il peso degli operatori più avanzati – tipicamente grandi imprese – che tendono a essere gli entry mover nell'adozione di soluzioni di IA Agentica. I livelli di adozione variano significativamente tra i Paesi, riflettendo differenze strutturali in termini di digitalizzazione, intensità innovativa e politiche industriali. In Italia, il 2,9% delle imprese ha dichiarato di utilizzare tecnologie di IA Agentica, contro il 4,5% della Francia, il 6,7% della Spagna e oltre il 7,0% della Germania (**Figura 9**). Questi valori rappresentano un indicatore indiretto ma rilevante della propensione all'adozione tecnologica: un prerequisito cruciale per l'integrazione futura di soluzioni agentiche più complesse.

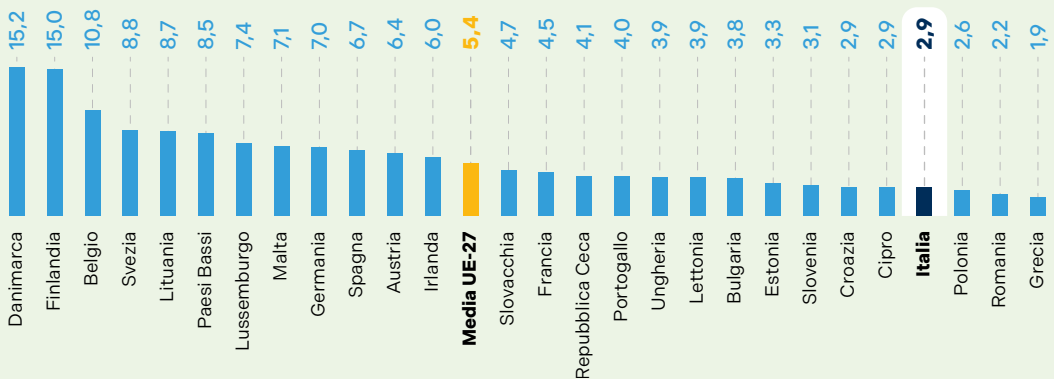


FIGURA 9. Aziende che utilizzano l'IA Agentica nei Paesi UE (% sul totale), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

Nonostante l'interesse crescente, la diffusione dell'IA Agentica procede a un ritmo più contenuto rispetto ad altre forme di Intelligenza Artificiale. Tra il 2023 e il 2025, il tasso di adozione dell'IA Generativa è cresciuto del +147,5% nell'Unione Europea e del +224,7% in Italia (**Figura 10**). Nello stesso periodo, l'adozione dell'IA Agentica ha registrato un incremento del +78,9% a livello europeo e del +41,6% nel contesto italiano.

Questi dati confermano una minore reattività del mercato verso l'adozione di tecnologie agentiche, probabilmente legata alla maggiore complessità tecnica e organizzativa richiesta per la loro integrazione.

Un ulteriore elemento critico è rappresentato dal divario tra imprese di diversa dimensione. Nei principali Paesi europei, le PMI mostrano ritardi significativi, ma anche tra le grandi imprese italiane si rileva un gap di circa 10 punti percentuali rispetto ai competitor europei più avanzati. Questo rallentamento trasversale potrebbe amplificare il divario competitivo dell'intero sistema produttivo nazionale.

Δ % 2025 Vs 2023 **UE-27** **Italia**
Intelligenza Artificiale: **+147,5** **+224,7**
IA Agentica: **+78,9** **+41,6**

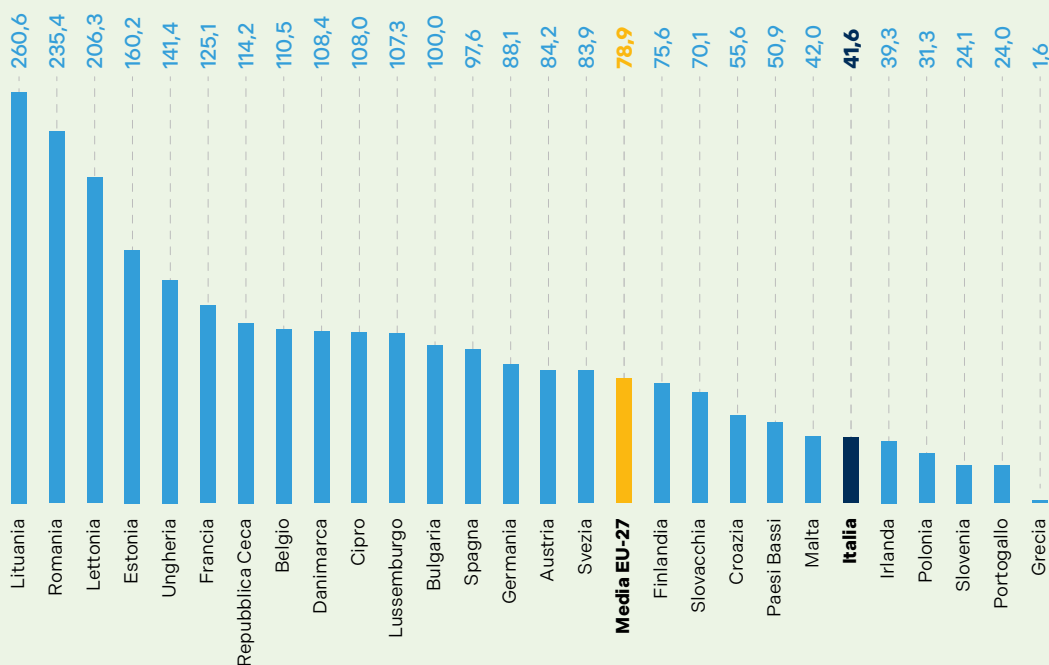


FIGURA 10. Tasso di crescita 2025 Vs. 2023 delle aziende che utilizzano l'IA Agentica (% di crescita), 2023-2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su Eurostat, 2026.



L'interesse verso l'IA Agentica è alimentato dai vantaggi concreti che le imprese associano alla sua implementazione (**Figura 11**). Secondo le evidenze raccolte, i tre principali benefici identificati dalle aziende sono:

- Incremento della produttività;
- Snellimento dei processi aziendali;
- Migliore gestione delle risorse.

Tali vantaggi derivano dalla capacità dell'IA Agentica di orchestrare processi complessi in modo adattivo, di integrare flussi eterogenei e di ridurre la necessità di intervento umano diretto nelle attività operative.

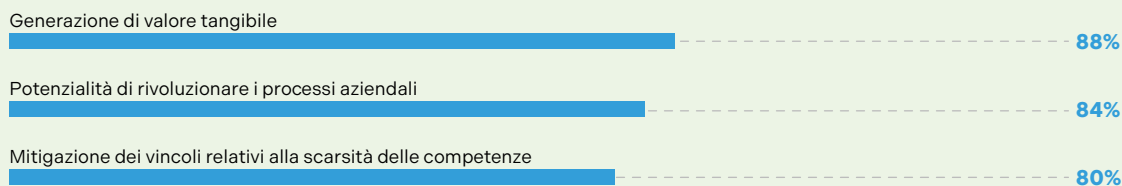


FIGURA 11. Primi 3 vantaggi ottenibili attraverso l'IA Agentica (% di aziende), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati SS&C Blue Prism, 2026.

Va tuttavia sottolineato che la realizzazione di questi benefici dipende in larga misura dalla capacità delle imprese di integrare l'IA Agentica all'interno dei processi esistenti e di coordinarla con altri sistemi digitali e decisionali, in una logica di orchestrazione intelligente.

Accanto agli incentivi, permangono numerose barriere all'adozione (**Figura 12**). Le tre principali difficoltà indicate dalle imprese sono:

- ▶ Sicurezza e affidabilità dei modelli agentici;
- ▶ Competenze tecnico-specialisti che insufficienti;
- ▶ Eccessiva complessità delle tecnologie disponibili.

In Italia, il problema delle competenze assume un rilievo particolare: **il 70% delle aziende segnala come prima barriera la mancanza di risorse qualificate**, seguita da ostacoli legati all'infrastruttura tecnologica (20%) e alla scarsa maturità delle applicazioni (10%).



FIGURA 12. Primi 3 fattori ostativi all'adozione dell'IA Agentica (% di aziende, risposte multiple), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati SS&C Blue Prism, 2026.

Queste criticità confermano che la sola disponibilità di soluzioni tecnologiche avanzate non è sufficiente: servono investimenti mirati in formazione, change management e integrazione dei sistemi per abilitare un'adozione efficace e sostenibile.

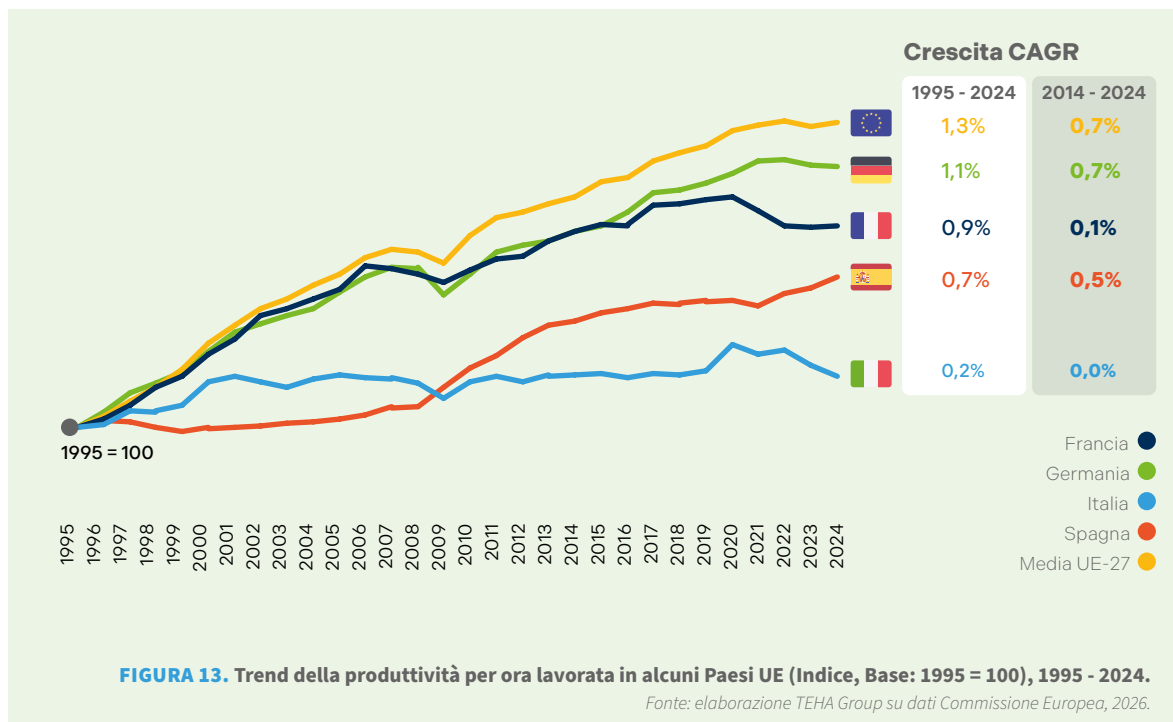
Per un approfondimento sul contesto italiano, si rimanda al Capitolo 4, che presenta i risultati della survey TEHA condotta su imprese con fatturato superiore a 100 milioni di euro. L'analisi offre una lettura mirata delle dinamiche di adozione e del livello di maturità dell'IA e dell'IA Agentica nel segmento delle grandi aziende italiane.

2.4 Il potenziale trasformativo per l'economia italiana

L'IA Agentica si configura come una leva tecnologica potenzialmente decisiva per **il rilancio della competitività del sistema produttivo italiano**. Tra le molteplici applicazioni e benefici che essa può abilitare, un punto particolarmente critico riguarda la possibilità di agire su una delle fragilità strutturali più persistenti dell'economia nazionale: la cronica stagnazione della produttività.

Negli ultimi trent'anni (dal 1995 al 2024), la produttività per ora lavorata in Italia è cresciuta a un ritmo medio annuo di appena lo 0,2%, un valore nettamente inferiore rispetto alla media UE-27 (+1,3%) e ai principali partner europei come Germania (+1,1%), Francia (+0,9%) e Spagna (+0,7%) (**Figura 13**). In particolare, nel decennio più recente (2014–2024), l'indicatore italiano si è sostanzialmente appiattito, con crescita nulla, a fronte di un'accelerazione nei Paesi competitor.

Il grafico seguente evidenzia in modo inequivocabile la distanza progressivamente accumulata: mentre le economie centrali europee hanno consolidato nel tempo i loro livelli di efficienza e produttività, l'Italia ha mantenuto una traiettoria quasi orizzontale, perdendo terreno anno dopo anno. Questo ritardo ha compromesso la capacità del sistema produttivo italiano di generare valore a parità di ore lavorate, con effetti negativi sulla competitività, sulla sostenibilità dei salari e sulla qualità del lavoro.





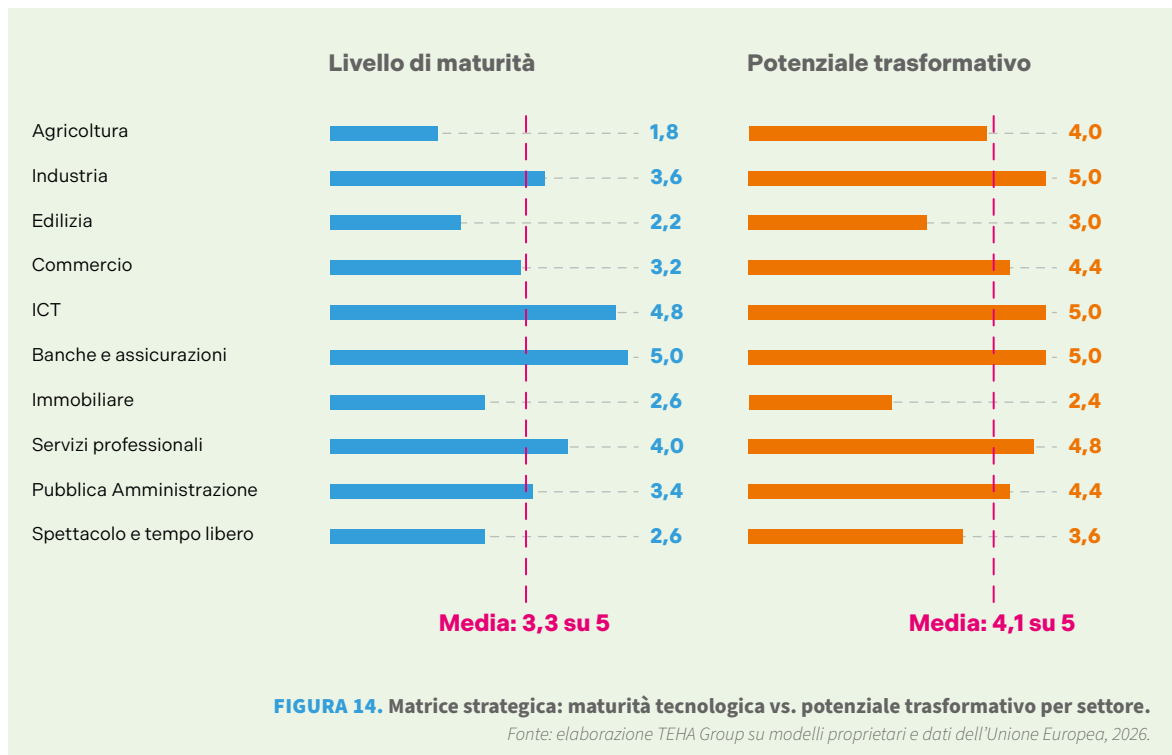
Oltre all'effetto economico immediato, questa stagnazione ha impatti di lungo termine sulla resilienza del sistema industriale italiano, rendendolo meno reattivo agli shock esterni e meno attrattivo per investimenti ad alta intensità tecnologica. In questo contesto, l'adozione di soluzioni agentiche, capaci di migliorare i processi decisionali, aumentare l'efficienza operativa e ridurre le attività a basso valore aggiunto, può rappresentare un cambio di paradigma, agendo come catalizzatore per una nuova stagione di crescita della produttività.

L'analisi della produttività per settore evidenzia una marcata disomogeneità all'interno del tessuto economico italiano. Alcuni comparti, in particolare quelli ad alta intensità tecnologica, come ICT e Servizi Finanziari, mostrano performance comparabili a quelle dei principali partner europei. Altri settori, invece, come il manifatturiero tradizionale, la logistica o la Pubblica Amministrazione, presentano livelli di produttività sensibilmente inferiori, frutto di un ritardo nella digitalizzazione e nell'adozione di innovazioni di processo.

Questa eterogeneità rappresenta una sfida, ma anche un'opportunità: l'IA Agentica può agire in modo selettivo nei settori a maggiore gap tecnologico, contribuendo ad accelerare l'efficienza operativa, ridurre gli sprechi e migliorare la qualità dei servizi.

Per identificare le aree a più alto impatto (**Figura 14**), è stato costruito un modello di posizionamento dei settori economici lungo due dimensioni:

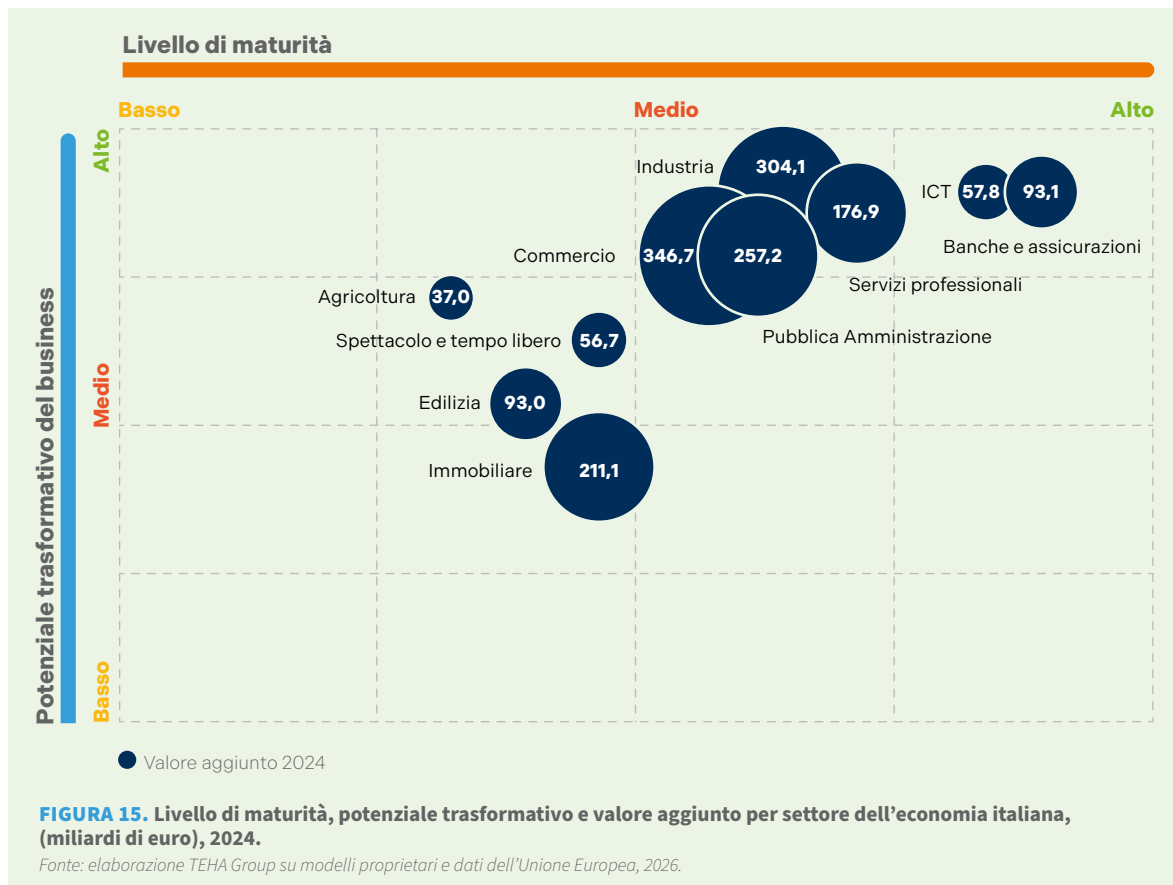
- il livello attuale di maturità tecnologica e organizzativa (digitalizzazione, processi, governance);
- il potenziale trasformativo derivante dall'adozione dell'IA Agentica, inteso come margine di miglioramento in termini di produttività, automazione e qualità del lavoro.



Dall'analisi emerge un quadrante ad alto potenziale composto da:

- la pubblica amministrazione, dove gli agenti intelligenti possono migliorare l'efficienza amministrativa e l'accessibilità dei servizi;
- i servizi finanziari, già avanzati sul piano digitale, ma con spazi di ulteriore automazione nei processi middle e back-office;
- l'industria manifatturiera, in particolare nei comparti ad alto valore aggiunto, dove l'orchestrazione intelligente dei processi può migliorare produttività e qualità;
- il settore ICT e software, che può beneficiare di strumenti agentici per lo sviluppo, il debugging e il supporto tecnico automatizzato.

Il potenziale trasformativo dell'IA Agentica non è solo teorico. La sua applicazione sistematica in settori ad alta intensità di lavoro cognitivo e procedurale può generare un significativo incremento del valore aggiunto. L'analisi condotta ci permette di identificare i settori che presentano un elevato livello di maturità e un potenziale impatto trasformativo. In questi settori, il peso economico sul paese e la possibilità di un impatto sostanziale rendono l'applicazione dell'IA Agentica un'opportunità chiave per generare un impatto economico rilevante (**Figura 15**).



La priorità, per policy maker e attori industriali, è duplice:

- ▶ abilitare l'adozione dell'IA Agentica nei settori ad alto impatto, agendo su infrastrutture, regole e competenze;
- ▶ evitare una concentrazione eccessiva del valore in pochi comparti, favorendo una diffusione inclusiva della tecnologia anche nelle PMI e nei settori pubblici meno digitalizzati.

La centralità delle competenze
per lo sviluppo dell'IA Agentica

03

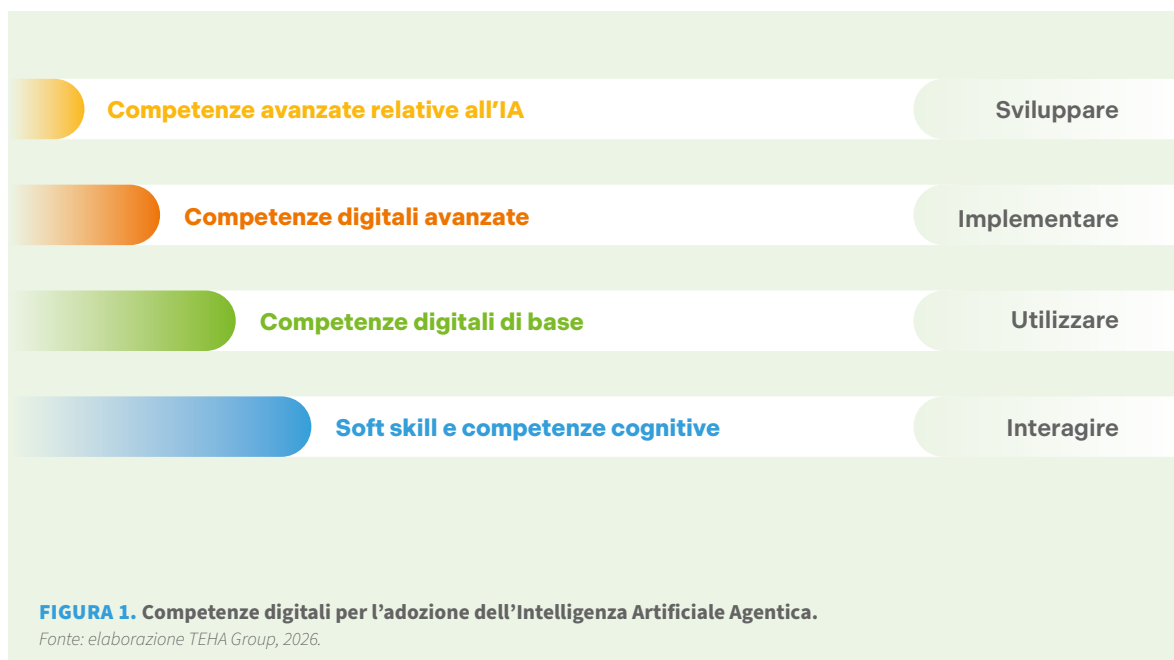
Il terzo capitolo del Rapporto aggiorna e approfondisce l'analisi del contributo delle competenze digitali alla diffusione dell'Intelligenza Artificiale Agentica nel contesto delle imprese e del sistema nel suo complesso.

In uno scenario caratterizzato da un'accelerazione continua dell'innovazione tecnologica, **il possesso di adeguate competenze digitali assume un ruolo determinante** nel sostenere i processi di adozione dell'Intelligenza Artificiale (**Figura 1**). La presenza di competenze, sia elementari sia specialistiche, rappresenta una condizione necessaria affinché individui e organizzazioni possano utilizzare in modo efficace i nuovi strumenti digitali e adattarsi ai cambiamenti in atto. Allo stesso tempo, il concetto di competenza digitale va oltre la dimensione puramente tecnica, includendo capacità trasversali, soft skill e abilità cognitive che consentono di interpretare, integrare e sfruttare in maniera consapevole il potenziale delle tecnologie emergenti, inclusa l'Intelligenza Artificiale.



3.1 La diffusione delle competenze digitali in Italia

Accanto alle competenze tecniche, assumono un rilievo altrettanto centrale le soft skill e le competenze cognitive, indispensabili per comprendere, governare e utilizzare in modo efficace le tecnologie digitali. All'aumentare del livello di esposizione all'Intelligenza Artificiale **cresce infatti la domanda di capacità trasversali**. In contesti lavorativi sempre più supportati dall'IA, il pensiero critico e l'abilità di interagire in maniera efficace sia con le persone sia con i sistemi intelligenti rappresentano fattori determinanti per il successo. Questo quadro si inserisce tuttavia in una situazione di particolare fragilità. Nel confronto con gli altri Paesi OCSE, **la popolazione italiana mostra margini di miglioramento** nelle competenze cognitive, soprattutto in ambito di alfabetizzazione, competenze numeriche e capacità di problem solving. Tale dinamica si contrappone all'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale, le cui performance stanno crescendo rapidamente, superando in numerosi ambiti le capacità umane.



Le competenze digitali di base costituiscono un prerequisito essenziale per l'utilizzo efficace di qualsiasi tecnologia, inclusa l'Intelligenza Artificiale. Esse comprendono abilità fondamentali quali l'uso dei dispositivi informatici, la navigazione in rete, la comunicazione online e l'accesso consapevole ai servizi digitali. Queste competenze rappresentano il livello abilitante su cui si innestano quelle più avanzate, in loro assenza, la capacità di interagire in modo autonomo ed efficace con le tecnologie digitali risulta fortemente limitata. Come mostrato in **Figura 2, negli ultimi due anni l'Italia ha registrato un incremento significativo**, pari a circa 8 punti percentuali, nella quota di popolazione adulta in possesso di competenze digitali di base. Nonostante questo progresso, il raggiungimento degli obiettivi europei in materia di diffusione delle competenze digitali di base, fissati all'80%, rappresenta ancora una sfida rilevante.

La distanza rispetto ai target europei appare particolarmente marcata se si considera la composizione della popolazione attiva e le caratteristiche demografiche ed educative del Paese. Per colmare il divario, sarebbe necessario **coinvolgere in percorsi di formazione circa 11 milioni di lavoratori, oltre la metà dei quali ha più di 55 anni**. Questo dato evidenzia in modo chiaro lo scarto esistente tra le competenze richieste dal mercato del lavoro e quelle attualmente disponibili, in un contesto segnato da un progressivo invecchiamento della forza lavoro e da una crescente quota di occupati prossimi all'uscita dal mercato.

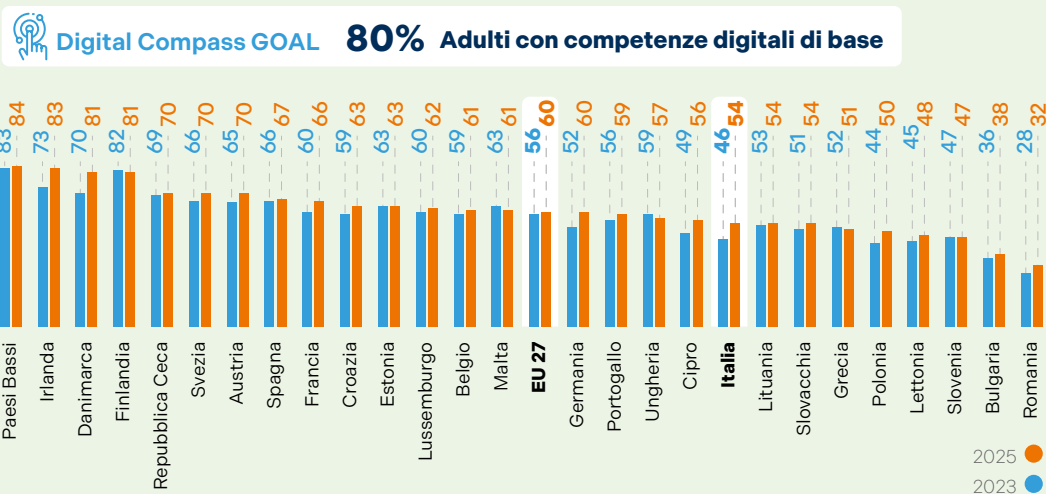


FIGURA 2. Popolazione adulta con competenze digitali di base nei Paesi UE (% della popolazione), 2023 - 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

Oltre alla fascia di popolazione più anziana, un altro ostacolo significativo è rappresentato dal basso livello di istruzione di circa il 65% della forza lavoro, che implica un deficit nelle competenze di base.

Un altro fattore importante riguarda la necessità di formare **2,2 milioni di nuovi lavoratori** che entreranno nel mercato del lavoro nei prossimi anni. Questi nuovi ingressi dovranno essere pronti per un mondo del lavoro che richiede sempre più competenze digitali e capacità di adattarsi a tecnologie in rapida evoluzione. La sfida non è solo quella di formare i lavoratori attuali, ma anche di preparare i giovani per un mercato che è profondamente cambiato dalla digitalizzazione e dall'adozione dell'IA.

Per affrontare questa sfida, non basta l'intervento delle scuole tradizionali, dato che **un terzo degli studenti non possiede le competenze digitali di base**. Le scuole, pur rappresentando un pilastro fondamentale nell'educazione, potrebbero non riuscire a risolvere autonomamente il problema, soprattutto considerando che molti adulti, e in particolare quelli più maturi, non hanno avuto accesso a corsi di formazione adeguati in un periodo in cui le tecnologie digitali erano in fase di diffusione.

Anche sul fronte delle competenze digitali avanzate si osserva un miglioramento nel contesto italiano. Negli ultimi due anni, infatti, **la quota di popolazione adulta in possesso di tali competenze ha registrato un incremento significativo**, pari a circa **10 punti percentuali**, superando la media europea. Nonostante questo progresso, l'Italia continua a collocarsi in una posizione di ritardo rispetto ai principali Paesi europei per quanto riguarda la diffusione delle competenze digitali avanzate, che rappresentano un fattore chiave per sostenere l'adozione dell'Intelligenza Artificiale e i processi di innovazione tecnologica nei diversi settori economici (**Figura 3**). Il recente trend di crescita segnala tuttavia **un'evoluzione positiva, pur non ancora sufficiente a colmare il divario accumulato**.

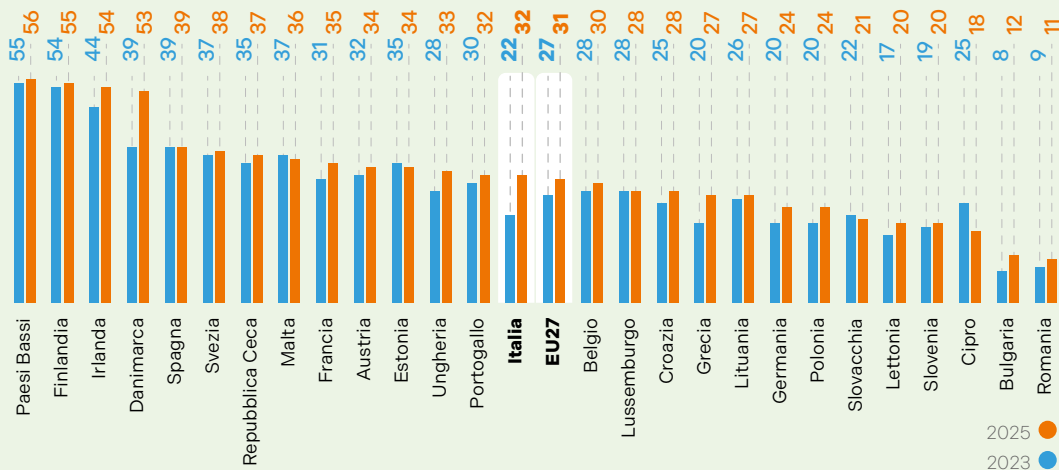
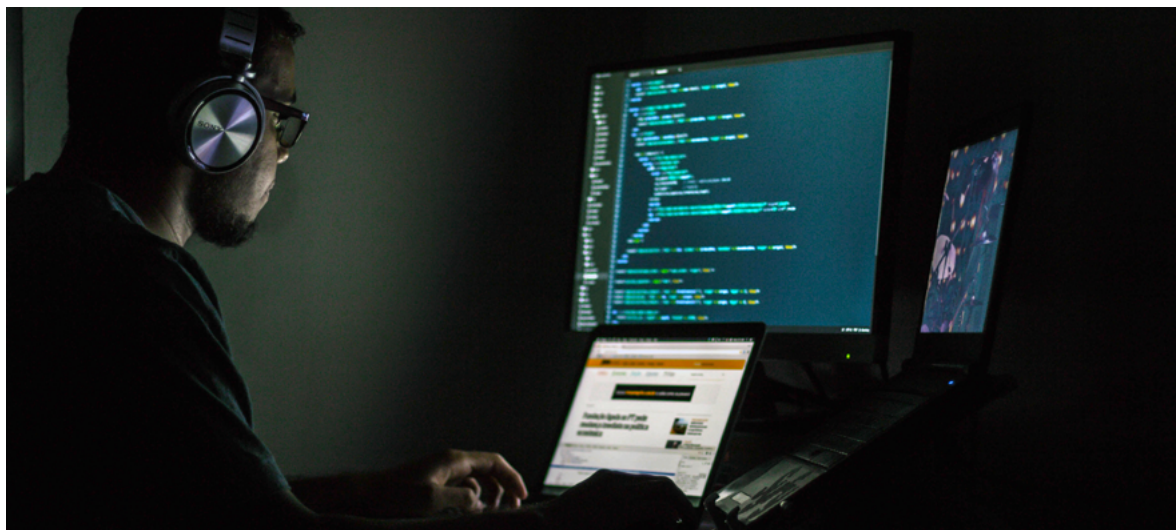


FIGURA 3. Popolazione adulta con competenze digitali avanzate nei Paesi UE (% della popolazione), 2023 - 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.



Sebbene il Paese abbia compiuto passi in avanti nel miglioramento delle competenze digitali di base, la formazione in ambito ICT avanzato rimane una delle aree più critiche. Il gap educativo in questo settore è particolarmente preoccupante, soprattutto alla luce della crescente domanda di professionisti altamente qualificati per soddisfare le esigenze del mercato tecnologico globale, che è sempre più indirizzato verso l'Intelligenza Artificiale, la robotica, la cybersicurezza e l'analisi dei dati.

Il sistema scolastico italiano ha una bassa capacità di rispondere rapidamente alle richieste di competenze digitali avanzate. In particolare, le lauree ad indirizzo informatico hanno una penetrazione limitata: l'Italia, infatti, è ultima in Europa per numero di laureati in discipline ICT, con una mancanza di giovani professionisti qualificati in un settore che è alla base dello sviluppo tecnologico e industriale del futuro.

Questo dato è particolarmente allarmante considerando che la digitalizzazione e l'introduzione dell'Intelligenza Artificiale rappresentano le sfide e le opportunità maggiori per il futuro economico del Paese.

Le competenze avanzate in ICT sono fondamentali per lo sviluppo di tecnologie emergenti, come i big data, il cloud computing, blockchain e l'automazione industriale. La carenza di laureati ICT, quindi, non solo limita la capacità dell'Italia di innovare, ma rischia anche di compromettere la competitività delle aziende, che potrebbero non essere in grado di adottare o sviluppare soluzioni digitali avanzate senza un numero sufficiente di professionisti qualificati.

L'Italia è infatti **l'unico Paese UE con meno di 1 studente in discipline ICT ogni 1.000** abitanti (per la precisione 0,7 su 1.000 abitanti) una cifra che è ben distante rispetto ai 3 ogni 1.000 della Germania, ai 2,8 della Spagna, agli 1,2 della Francia e agli 1,8 della Polonia.

La presenza di **solo 42.000 studenti** iscritti a corsi di laurea in materie ICT dimostra chiaramente quanto il Paese sia indietro nella formazione di talenti digitali, con un'offerta educativa che non riesce a rispondere adeguatamente alla crescente domanda di competenze digitali avanzate.

La diffusione delle competenze specifiche relative all'Intelligenza Artificiale in Italia è significativamente inferiore rispetto alla media dei Paesi dell'OCSE, un dato che evidenzia una carenza che impedisce al Paese di competere pienamente nel contesto globale dell'innovazione tecnologica (**Figura 4**).

Una delle principali ragioni alla base di questa mancanza di competenze in IA è la **carenza di corsi universitari e programmi di formazione specialistica** che siano allineati alle esigenze di un mercato del lavoro in rapido cambiamento. Le università italiane, pur essendo forti in molte discipline scientifiche, non riescono a formare un numero adeguato di laureati con competenze specifiche nell'ambito dell'IA, della data science, del machine learning e della robotica avanzata. A ciò si aggiunge la bassa offerta di corsi di formazione continua, che non riesce a rispondere alla crescente domanda di riqualificazione delle competenze da parte dei professionisti già inseriti nel mondo del lavoro.

Un altro fattore che contribuisce alla difficoltà di colmare questo gap è la fuga di talenti, un fenomeno sempre più rilevante nel settore tecnologico. I professionisti altamente qualificati in IA tendono a spostarsi verso altri Paesi che offrono migliori opportunità di carriera, salari più elevati e incentivi fiscali per le aziende tecnologiche che investono nell'innovazione.

La concorrenza globale per i talenti in IA è particolarmente forte, con Paesi come gli Stati Uniti, il Regno Unito e la Germania che attirano i migliori specialisti del settore con pacchetti retributivi molto competitivi, infrastrutture di ricerca avanzate e un ambiente favorevole alla crescita professionale.

Questa **fuga di cervelli in ambito IA** non solo indebolisce le competenze nazionali, ma crea anche un ciclo di scarsità di talento che rende ancora più difficile per le aziende italiane innovare e sviluppare soluzioni avanzate di machine learning, deep learning e automazione. Le aziende si trovano quindi costrette a cercare talenti all'estero, mentre il Paese fatica a sviluppare un ecosistema locale di ricerca e sviluppo in ambito IA.

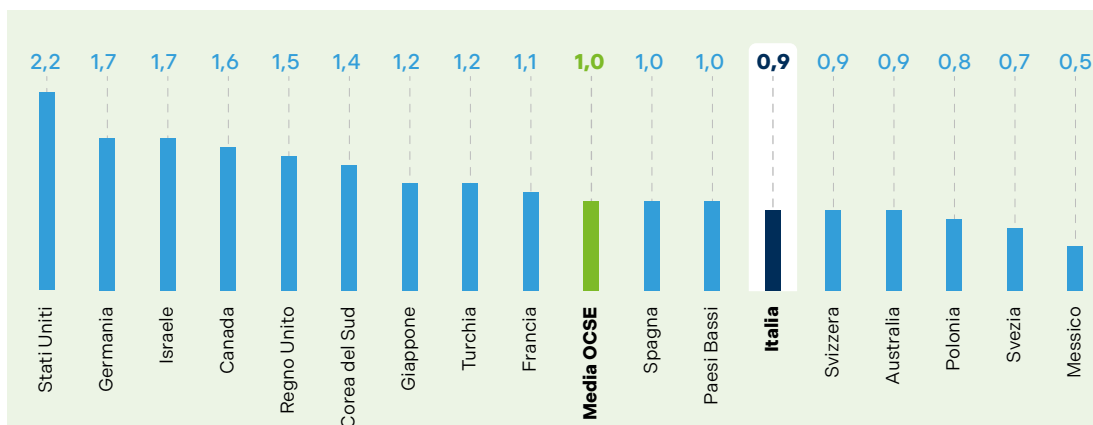
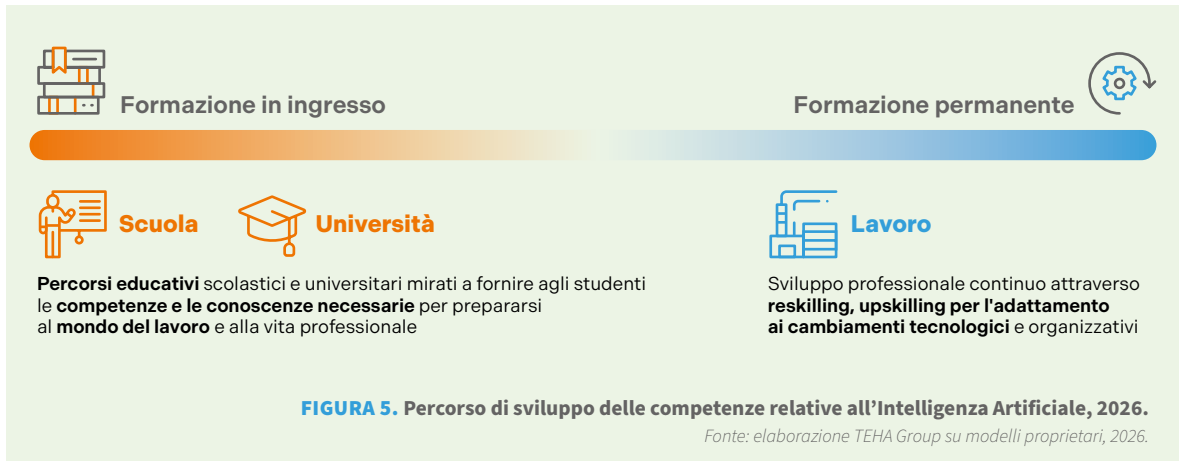


FIGURA 4. Diffusione delle skills in ambito IA (numero indice, media OCSE = 1), 2025.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati OCSE, 2026.

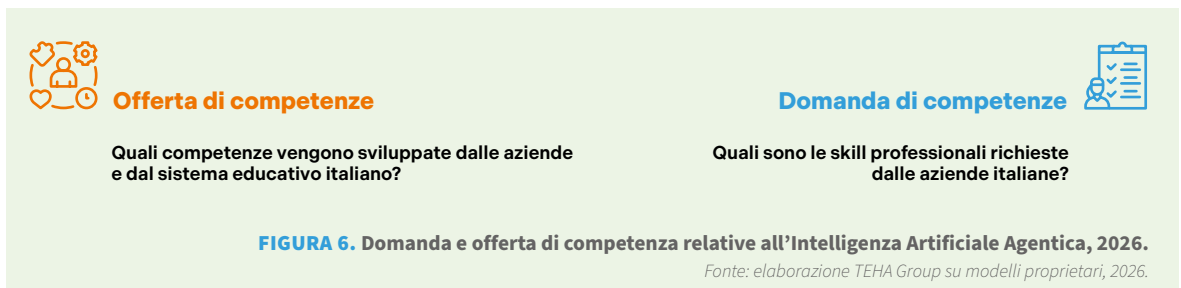
Per permettere all'IA di diffondersi e raggiungere il suo massimo potenziale, lo sviluppo delle competenze necessarie deve iniziare dalla scuola e proseguire lungo tutto il percorso professionale, come evidenziato in **Figura 5**.



Nel contesto dell'IA Agentica, il rapporto tra offerta di competenze e domanda di competenze è un fattore cruciale per determinare la capacità di un Paese di sfruttarne al meglio il potenziale.

L'offerta di competenze si riferisce alla disponibilità di professionisti qualificati nel campo dell'IA ed investe pertanto due principali dimensioni relative al ruolo della scuola e del sistema dell'istruzione da un lato e dall'altro al ruolo della formazione professionale offerta dalle aziende.

La domanda di competenze riguarda le necessità espresse dalle aziende di disporre di un bacino di risorse sufficientemente ampio da cui poter attingere per poter reclutare i talenti di volta in volta necessari. Con riferimento a questo specifico aspetto, TEHA Group ha sviluppato un tool proprietario per analizzare i dati LinkedIn relativi alle richieste professionali delle aziende italiane di profili professionali con competenze sull'Intelligenza Artificiale (**Figura 6**).



3.2 L'offerta di competenze relative all'IA Agentic

L'analisi sull'offerta di competenze in Intelligenza Artificiale Agentic per i lavoratori attuali e per i futuri professionisti mette in evidenza lo stato dell'offerta formativa e il livello di attenzione dedicato allo sviluppo di competenze avanzate in IA. Nel confronto con i Paesi europei più avanzati, emerge un divario ancora rilevante. I lavoratori già inseriti nel mercato si confrontano con la necessità di aggiornamento e riqualificazione in un contesto in rapido cambiamento, mentre per gli studenti e i giovani in ingresso nel mondo del lavoro la preparazione risulta ancora parziale rispetto alle sfide poste dall'adozione dell'IA Agentic. In questo scenario, la formazione continua e una revisione strategica dei programmi di studio restano leve fondamentali per ridurre il disallineamento tra competenze offerte e competenze richieste, e per garantire che sia la forza lavoro attuale sia le nuove generazioni possano cogliere appieno le opportunità derivanti dalla diffusione dell'Intelligenza Artificiale.



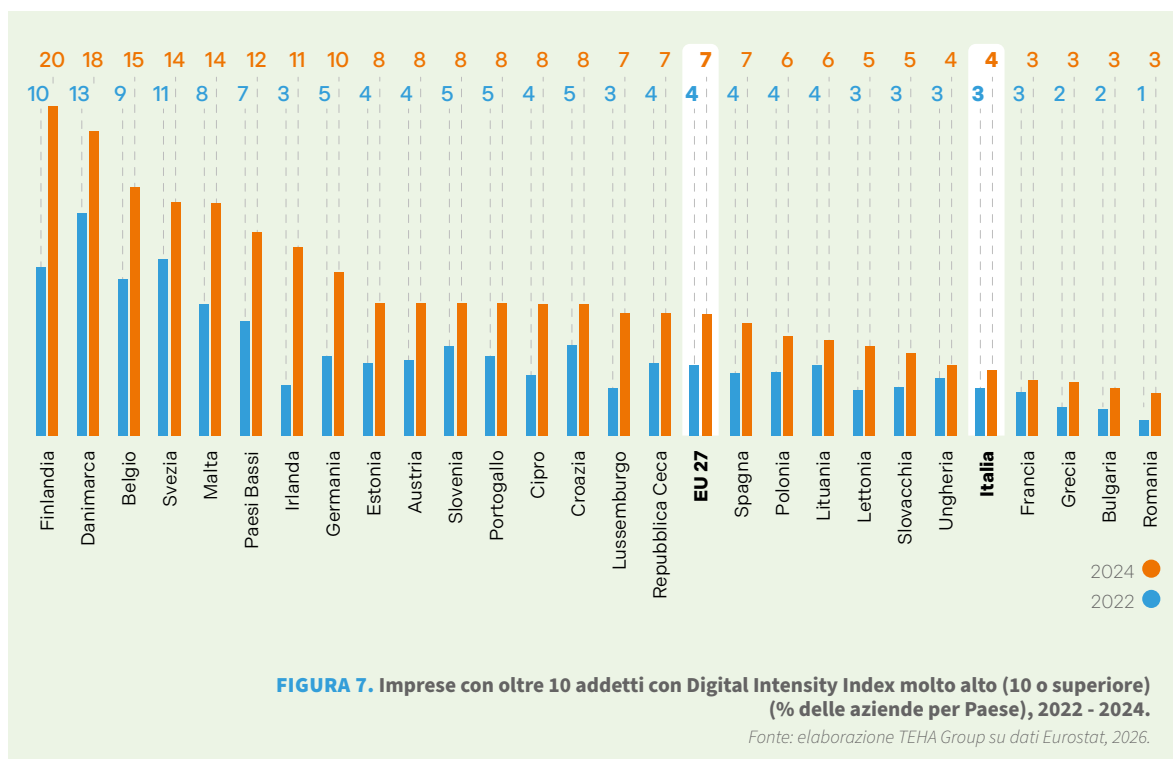
Competenze relative all'IA Agentica nel mondo del lavoro

Le imprese italiane continuano a rappresentare un caso emblematico di ritardo nella digitalizzazione a livello europeo, con un divario particolarmente significativo tra le piccole e medie imprese (PMI) rispetto alle grandi aziende.

Secondo il Digital Intensity Index elaborato da Eurostat per misurare l'utilizzo dell'ICT e dell'e-commerce nelle imprese, **solo quasi 4 aziende italiane su 100 hanno un livello di digitalizzazione Molto alto**, migliorato rispetto alle circa 3 su 100 del 2022, ma contro una media europea pari a circa 7 ogni 100 (**Figura 7**).

L'Italia al pari della Francia presenta un divario molto ampio rispetto ai Paesi europei più evoluti (Finlandia = 20, Danimarca = 18 e Belgio = 15).

Sebbene alcune realtà industriali di rilievo stiano accelerando i loro processi di digital transformation, **le PMI italiane si trovano ancora indietro** rispetto a molti altri Paesi europei, dove la digitalizzazione è ormai un fattore centrale per la competitività e l'innovazione. Infatti, solo il 22% delle piccole imprese italiane e il 57% delle medie ha un Digital Intensity Indice Alto o Molto Alto (7 e oltre). La situazione è sicuramente più positiva per le grandi aziende, l'83% delle quali ha livelli di digitalizzazione Alti o Molto Alti.



Anche a livello territoriale, sono presenti disparità molto ampie, **con solo il 18% delle imprese del Sud che presentano livelli di digitalizzazione Alti o Molto Alti**. Per contro le percentuali salgono al 32%, 30% e 26% con riferimento rispettivamente alle aziende del Nord-ovest, del Nord-est e del Centro Italia.

I ritardi nei percorsi di digitalizzazione si riflettono anche nel processo formativo dei lavoratori.

Infatti, come evidenziato in **Figura 8**, in Italia, il 69% delle imprese offre corsi di formazione ai propri dipendenti. La formazione è ampiamente diffusa tra le grandi imprese, con il 95,5% di esse che investe in corsi formativi per i propri dipendenti. Tuttavia, questa percentuale scende nelle medie imprese (87,1%) e ancora di più nelle piccole imprese (66,1%).

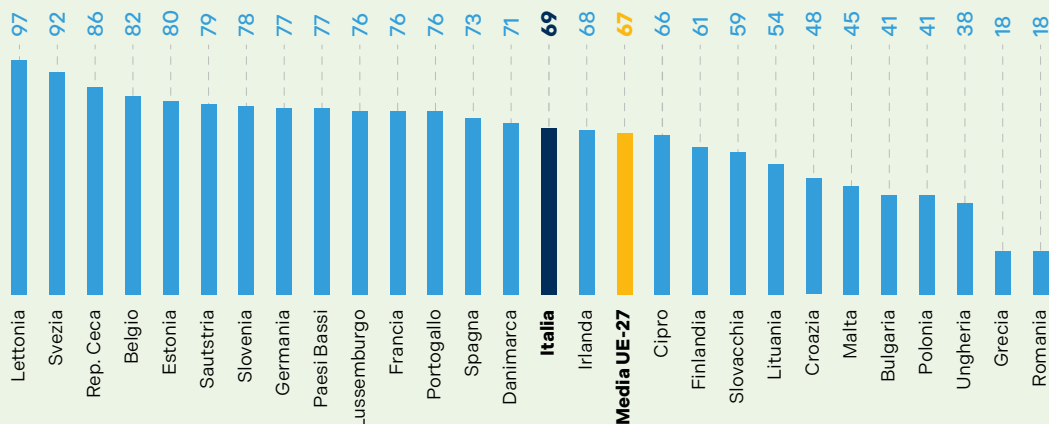


FIGURA 8. Imprese che offrono corsi di formazione ai propri dipendenti (% delle aziende), 2020.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

Emerge una situazione molto meno positiva con riferimento alla formazione nel settore ICT. Infatti, come evidenziato in **Figura 9**, **solo il 18% delle imprese investe in programmi di formazione specifici per sviluppare le competenze digitali** dei propri lavoratori, una lacuna che riflette la difficoltà del Paese a stare al passo con le sfide della digitalizzazione.

Quando si parla di formazione ICT, la disparità tra aziende di dimensioni differenti diventa ancora più evidente.

Infatti, se le grandi imprese raggiungono il 67%, le medie scendono al 23,5% e le piccole addirittura al 14,2%. I dati indicano quindi non solo un ritardo nella digitalizzazione delle PMI, ma anche una **visibile inefficienza nell'adattamento alle necessità di un mercato che sempre più richiede competenze digitali avanzate**.

Il problema si estende anche a un altro aspetto critico: la partecipazione dei lavoratori alla formazione.

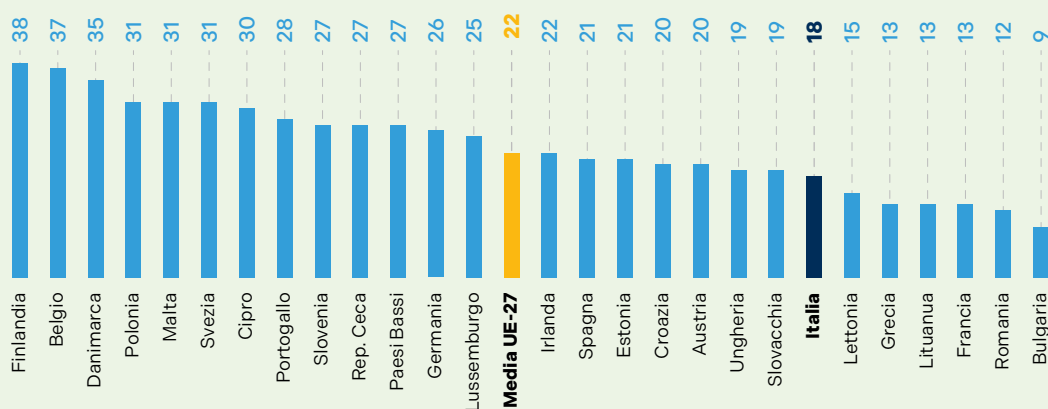


FIGURA 9. Imprese che offrono corsi di formazione ICT ai dipendenti (% delle aziende), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

L'Italia registra una delle percentuali più basse in Europa per quanto riguarda la partecipazione dei lavoratori a corsi di formazione, con le professioni più basse (tipicamente quelle non qualificate) che risultano a rischio di esclusione da questo processo. Questi lavoratori, che sono quelli che più necessitano di aggiornamenti professionali per affrontare l'automazione e la digitalizzazione dei processi, sono spesso esclusi da opportunità di sviluppo e upskilling.

Come evidenziato in **Figura 10**, la partecipazione dei lavoratori italiani alla formazione continua si colloca tra le più basse in Europa. **Solo l'11% dei lavoratori italiani, nella fascia di età compresa tra i 18 e i 64 anni, partecipa a programmi di formazione**, un dato che risulta ben al di sotto della media europea, che si attesta al 17%. Questo dato evidenzia un divario significativo rispetto ad altri Paesi europei. Ad esempio, in Svezia la partecipazione raggiunge il 39%, nei Paesi Bassi il 36%, in Francia è al 20% e in Spagna al 19%. La bassa partecipazione dei lavoratori italiani alla formazione continua rappresenta una **sfida per l'adeguamento alle nuove esigenze del mercato del lavoro**, specialmente in un contesto di rapida evoluzione tecnologica e digitale.

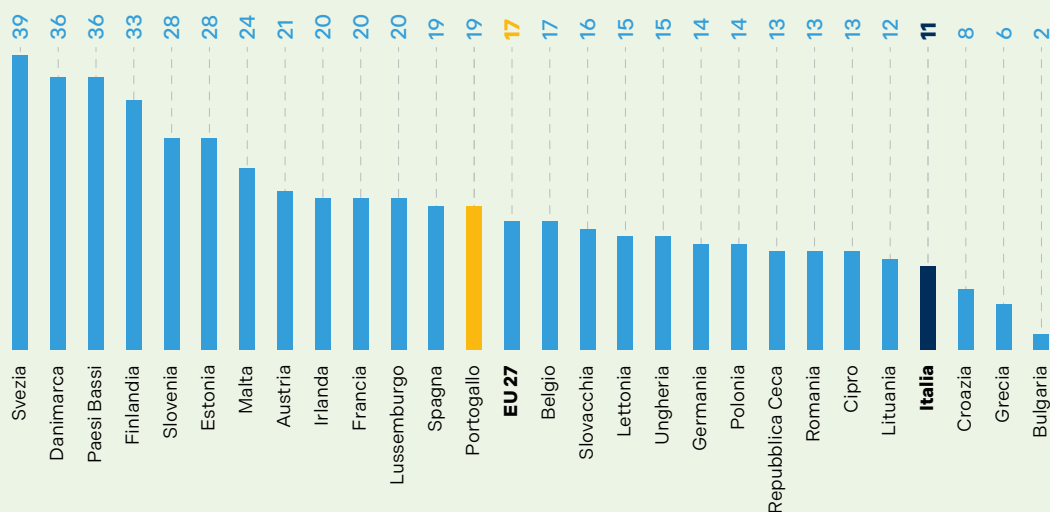


FIGURA 10. Partecipazione dei dipendenti alla formazione nei Paesi UE (% dei dipendenti nella fascia di età 18 – 64 anni), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.



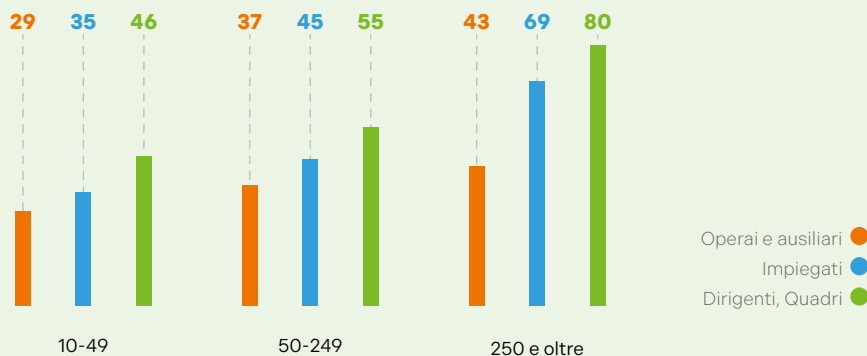


FIGURA 11. Partecipazione alla formazione per qualifica professionale e dimensione delle aziende (% delle aziende), 2020.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Un aspetto significativo riguarda la **disparità tra livelli professionali**: i lavoratori ai livelli più alti delle organizzazioni, generalmente quelli più qualificati e con ruoli strategici, sono maggiormente coinvolti nei percorsi formativi aziendali, mentre i lavoratori meno qualificati o in posizioni operative sono frequentemente esclusi da questi percorsi. La **segregazione formativa** contribuisce a un circolo vizioso di ineguaglianza nelle competenze, dove le persone con meno formazione e con compiti più semplici rischiano di rimanere tagliate fuori dalle opportunità di crescita professionale e tecnologica (si veda **Figura 11**).

Particolarmente critica è la situazione nelle PMI, dove la partecipazione alla formazione è ancora più bassa rispetto alle grandi imprese. In queste aziende, la formazione inclusa quella sui temi ICT risulta spesso relegata a pochi top manager, mentre il resto dei dipendenti, che potrebbero beneficiare maggiormente di corsi di aggiornamento, è lasciato indietro. Questo divario contribuisce direttamente al ritardo nello sviluppo delle competenze digitali nelle PMI, un ritardo che mina la loro competitività e la capacità di innovare in un mondo sempre più digitale.

L'offerta formativa aziendale in Italia è fortemente influenzata da diversità territoriali, che creano **disparità significative nel livello di competenze tra le diverse Regioni del Paese**, frenando così lo sviluppo di una forza lavoro digitale adeguata a rispondere alle sfide della trasformazione tecnologica. Le Regioni meridionali, in particolare, sono quelle che mostrano le maggiori difficoltà in questo ambito, con marcate disuguaglianze rispetto alle Regioni del Nord e del Centro Italia (**Figura 12**).

Nelle Regioni meridionali, infatti, solo il 51,7% delle imprese offre corsi di formazione ai propri dipendenti, una percentuale decisamente inferiore rispetto al resto del Paese.

Questo dato evidenzia una mancanza di investimenti in formazione e in upskilling, che limita l'accesso dei lavoratori a opportunità di aggiornamento professionale.

Inoltre, quando si analizzano i corsi per lo sviluppo delle skill informatiche, il quadro diventa ancora più preoccupante.

Solo il 15,3% delle imprese nel Sud Italia investe nella formazione ICT, un dato che evidenzia la difficoltà nel fornire le competenze necessarie per affrontare la digitalizzazione e la crescente automazione dei processi aziendali.

Questa limitazione ad offrire programmi di formazione specifica per le competenze digitali rende ancora più arduo per le imprese meridionali competere con le altre realtà, che in generale beneficiano di un accesso molto più ampio a percorsi formativi avanzati e ad un mercato del lavoro più qualificato.

In particolare, oltre a riscontrare difficoltà strutturali nell'accesso alle tecnologie, il **Sud Italia è anche ostacolato da un'offerta formativa limitata** e da una scarsa diffusione delle competenze digitali avanzate tra i propri lavoratori.

Le carenze formative agiscono come un freno al progresso economico delle Regioni meridionali, limitando le capacità delle PMI locali di investire in innovazione digitale e di entrare nel mercato competitivo globale.

Questa disparità non si limita a rallentare la digitalizzazione delle imprese localizzate nel Sud Italia, ma ha anche implicazioni dirette sulla disuguaglianza sociale ed economica e sul **rischio di esclusione digitale**. Questo scenario contribuisce ad accentuare il divario di sviluppo tra le Regioni italiane e favorisce l'ampliamento della forbice con i Paesi più avanzati dell'Unione Europea.

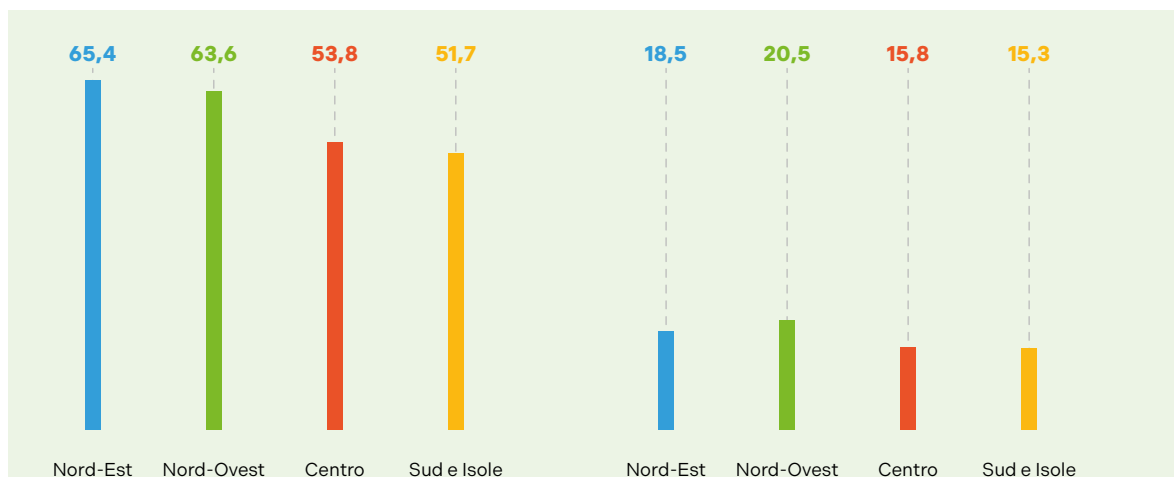


FIGURA 12. (A sinistra) distribuzione delle imprese italiane che offrono corsi di formazione (% delle aziende), 2020; (a destra) distribuzione delle imprese italiane che offrono corsi di formazione ICT (% delle aziende), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Istat, 2026.

Competenze relative all'IA Agentic dei lavoratori di domani

Passando ad analizzare il sistema educativo italiano che ha il compito di formare le competenze digitali dei lavoratori di domani, emergono evidenti ritardi e limiti strutturali nell'insegnamento delle competenze digitali, che si riflettono in una formazione insufficiente rispetto a quella di altri Paesi europei.

L'Italia si colloca al **23° posto in ambito UE** per diffusione delle competenze digitali di base nella popolazione di studenti, con circa uno su tre che non ha sviluppato queste skill (**Figura 13**).

Il dato italiano (66 studenti ogni 100 con competenze digitali di base) si confronta con la media dei Paesi UE nettamente superiore (75 ogni 100) e con gli Stati più avanzati (Paesi Bassi: 94, Spagna: 86, Francia: 81). Paradossalmente, la Germania si colloca dietro al nostro Paese con una diffusione solo nel 62% degli studenti.

In particolare, l'accesso alle tecnologie e ai device digitali, come i computer e i laptop, è ancora disomogeneo in Italia, con circa **il 12% dei ragazzi che non dispone di un PC o laptop**. Questo dato è particolarmente preoccupante, poiché la disponibilità di strumenti adeguati è essenziale per l'apprendimento delle competenze digitali.

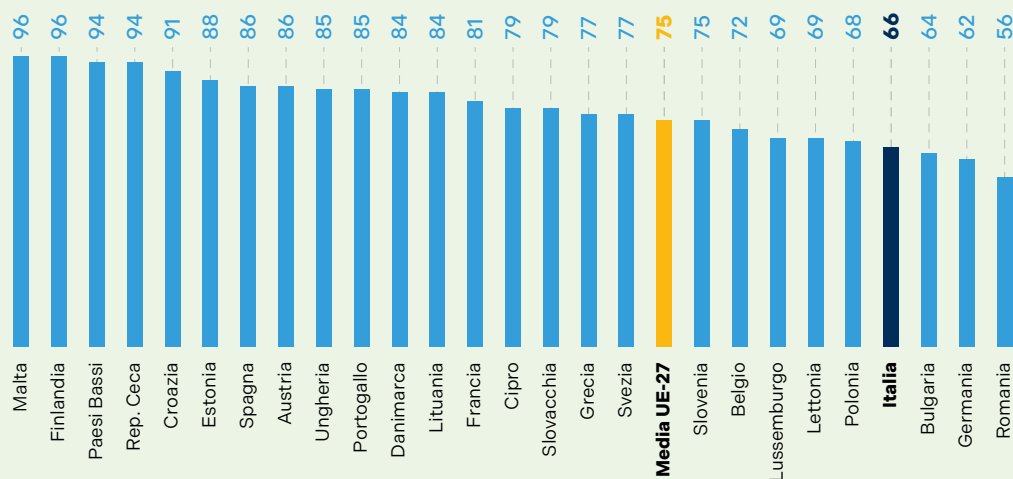


FIGURA 13. Studenti con competenze digitali di base nei Paesi UE (% degli studenti), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

Nel contesto italiano i dispositivi mobili, ad esempio gli smartphone, sono l'unico mezzo di accesso al digitale per una parte significativa degli studenti, costretti a limitarsi a un'esperienza digitale superficiale e frammentata, senza poter sfruttare appieno le potenzialità di applicazioni educative avanzate, software di produttività o strumenti per l'apprendimento interattivo.

Il ritardo nella formazione digitale crea una serie di problemi a lungo termine, tra cui una riduzione delle opportunità di occupabilità per i giovani. Le aziende di oggi, infatti, cercano profili capaci di utilizzare strumenti digitali per ottimizzare i processi lavorativi, dall'uso di software di analisi dei dati alla gestione delle informazioni tramite piattaforme cloud. Senza una preparazione adeguata, i giovani italiani rischiano di essere tagliati fuori dalle nuove opportunità professionali legate al digitale.

Il fatto che la formazione digitale sia opzionale e limitata nel nostro sistema educativo contribuisce a perpetuare ineguaglianze sociali e digitali tra i diversi cluster di popolazione.

Questo fenomeno rischia di alimentare un ciclo di esclusione digitale, dove le differenze socio-economiche si riflettono direttamente nelle disuguaglianze educative e professionali, con le generazioni future che rischiano di essere maggiormente svantaggiate nelle competenze digitali rispetto ai loro pari in altri Paesi europei.

L'Italia continua a fare i conti con un basso numero di iscritti all'Università rispetto ad altri Paesi europei, con importanti divari territoriali che accentuano ulteriormente il gap formativo tra le diverse Regioni.

Infatti, gli studenti iscritti a corsi di istruzione terziaria sono circa il 37% della popolazione italiana di età compresa tra i 20 – 24 anni (si veda **Figura 14**).

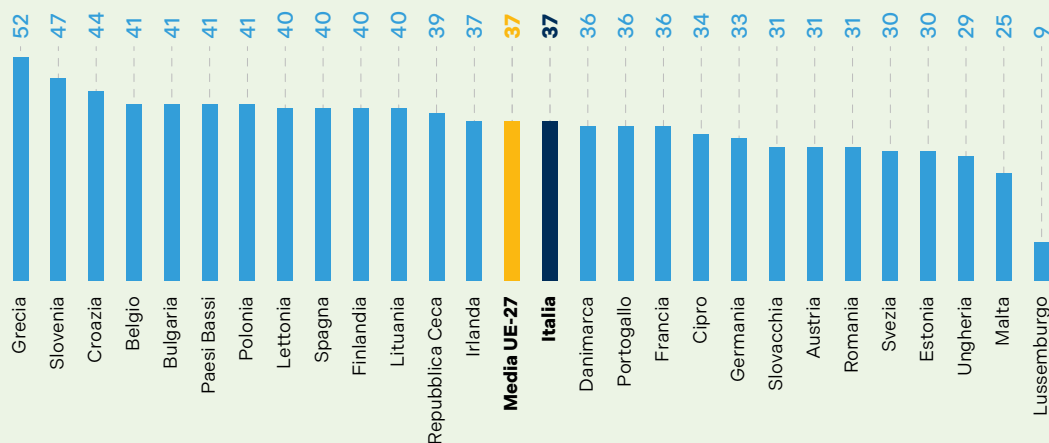
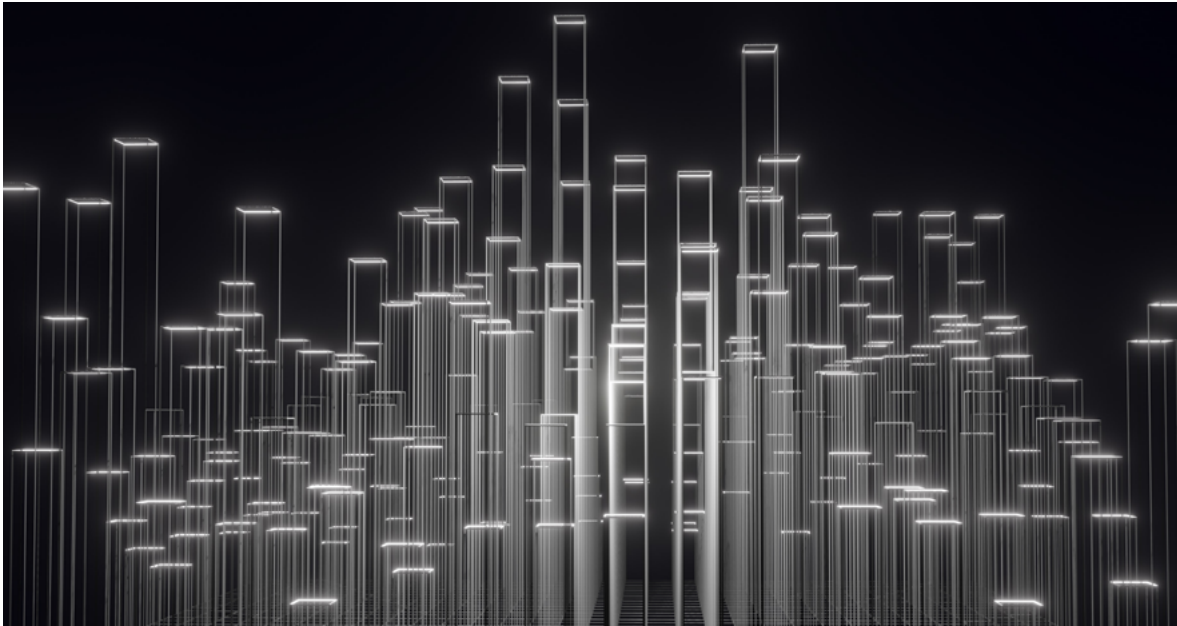
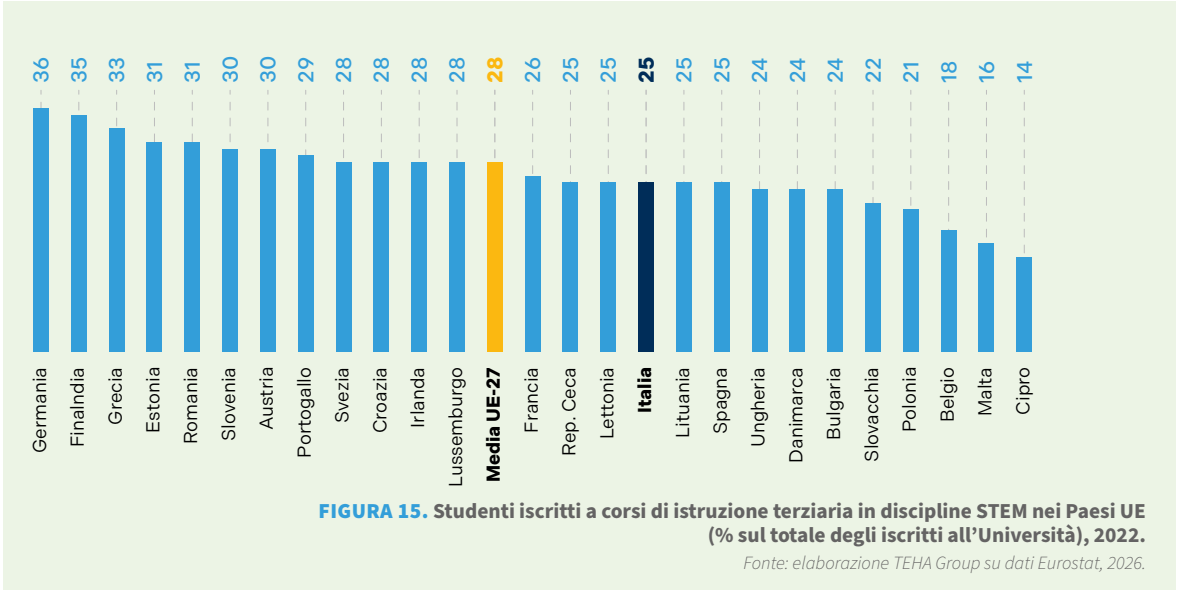


FIGURA 14. Studenti iscritti a corsi di istruzione terziaria nei Paesi UE (% sulla popolazione di età compresa tra 20 e 24 anni), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026

In particolare, come evidenziato in **Figura 15**, solo il **25% degli studenti universitari italiani è iscritto a corsi di laurea in discipline STEM** (Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica), un dato significativamente più basso rispetto a Paesi come la Germania, dove la percentuale è ben più alta (36%).



In Italia, solo **19 giovani su 1.000** di età compresa tra 20 e 29 anni conseguono una laurea STEM, il che è un indicatore chiaro di come il Paese stia faticando a formare i talenti tecnologici necessari per affrontare la rivoluzione digitale e rispondere alla crescente domanda di competenze nei settori innovativi e avanzati (**Figura 16**).

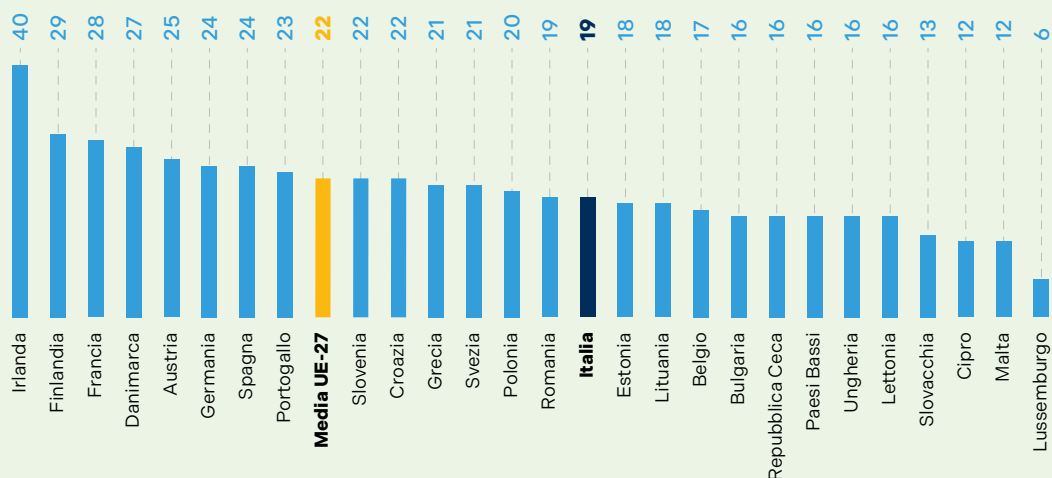


FIGURA 16. Laureati in discipline STEM nei Paesi UE
(Numero di laureati ogni 1.000 giovani di età compresa tra 20 e 29 anni), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

Questo divario è ancora più preoccupante se confrontato con la Germania (dove la percentuale di laureati STEM è pari a 24 ogni 1.000) e alla media dei Paesi UE (22 ogni 1.000).

Per raggiungere il livello della Germania, l'Italia dovrebbe aumentare il numero di iscritti ai corsi in discipline STEM di circa 232.000 unità. Questo dato dimostra quanto sia insufficiente l'offerta formativa in questi ambiti cruciali per il futuro economico e tecnologico del Paese.

Anche se, rispetto al 2021, **la percentuale di laureati in STEM in Italia è aumentata dello 0,2%**, questo miglioramento risulta essere decisamente insoddisfacente in relazione ai progressi fatti da altri Paesi europei. In Francia, infatti, la crescita dei laureati in STEM è stata pari al 5,3%, mentre in Finlandia si è registrato un incremento dell'1,4%. Questi dati suggeriscono che l'Italia sta cercando di colmare il divario, ma a un ritmo molto più lento rispetto ad altri Paesi che stanno investendo maggiormente nella formazione tecnologica per rispondere alle esigenze di un mercato del lavoro sempre più digitalizzato e automatizzato.



Il ritardo accumulato nelle discipline STEM ha conseguenze dirette sulla capacità dell'Italia di competere a livello internazionale, sia in termini di innovazione tecnologica che di attrazione di investimenti nei settori più avanzati.

L'Italia rischia di rimanere indietro nel panorama europeo e internazionale se non si interviene con urgenza per aumentare il numero di iscritti e laureati in discipline STEM, poiché queste competenze sono il motore dell'innovazione e della digitalizzazione. Le politiche pubbliche dovrebbero concentrarsi su due fronti principali.

È fondamentale che le università italiane, con il supporto delle istituzioni governative, incentivino l'iscrizione a corsi STEM. Questo potrebbe avvenire attraverso il potenziamento delle borse di studio per i corsi STEM, il rafforzamento delle infrastrutture educative e la collaborazione con le imprese per garantire una preparazione più orientata alla realtà del mercato.

Un altro aspetto fondamentale per aumentare il numero di laureati STEM in Italia è il **coinvolgimento del settore privato**, che deve essere incentivato a creare partnership con le Università per la creazione di programmi formativi che rispondano direttamente alle esigenze del mercato del lavoro. Inoltre, le politiche fiscali e di incentivo dovrebbero favorire l'integrazione tra il mondo accademico e quello delle imprese tecnologiche, in modo da offrire ai giovani opportunità concrete di tirocinio e lavoro nel settore.

L'offerta formativa del sistema scolastico italiano in ambito digitale e per lo sviluppo delle competenze ICT evidenzia rilevanti opportunità di miglioramento a tutti i livelli.

Ad esempio, come evidenziato in **Figura 17**, a livello universitario emerge che, tra le prime 50 Università a livello mondiale per corsi relativi a Data Science e Intelligenza Artificiale, **solo due sono italiane**. Il Politecnico di Milano occupa il 23° posto nel ranking e la Sapienza di Roma si colloca al 46° posto, entrambe con delle valutazioni ben distanti rispetto alle Università che sono in cima alla classifica (MIT, Carnegie Mellon University, UC Berkeley, University of Oxford, Harvard University).



FIGURA 17. Ranking delle Università per corsi di Data Science e Intelligenza Artificiale (Punteggio su base 100), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Quacquarelli Symonds, 2026.

Oltre alle università, anche per quanto riguarda gli istituti tecnici superiori (ITS), l'Italia si trova in una posizione di ritardo rispetto ad altri Paesi europei, con un gap significativo che limita la preparazione della sua forza lavoro di domani per affrontare le sfide tecnologiche del futuro.

Gli ITS potrebbero essere una componente cruciale nel panorama formativo italiano, poiché offrono percorsi altamente specializzati che rispondono direttamente alle esigenze del mercato del lavoro, in particolare nei settori legati all'innovazione tecnologica, alla digitalizzazione e alla green economy. Tuttavia, come evidenziato in **Figura 18**, la **struttura e la diffusione** del sistema ITS in Italia sono molto inferiori rispetto a Paesi come la Germania, dove il sistema educativo tecnico-professionale è da tempo un punto di riferimento per la preparazione di lavoratori altamente qualificati.

Per colmare il divario con la Germania, il sistema ITS italiano dovrebbe crescere in modo esponenziale, addirittura di **23 volte** rispetto agli attuali numeri, una cifra che rende evidente quanto sia urgente e necessaria una **trasformazione radicale** del sistema formativo italiano.

A differenza della Germania, dove gli ITS sono parte integrante della cultura educativa e sono in grado di rispondere in modo tempestivo e mirato alle esigenze del mercato del lavoro, l'Italia fatica a integrare pienamente questo tipo di formazione nel percorso formativo complessivo del Paese. La carente integrazione tra formazione teorica e pratica, unita a una mancanza di collaborazione strutturata tra scuole, università e imprese, limita il potenziale degli ITS in Italia.

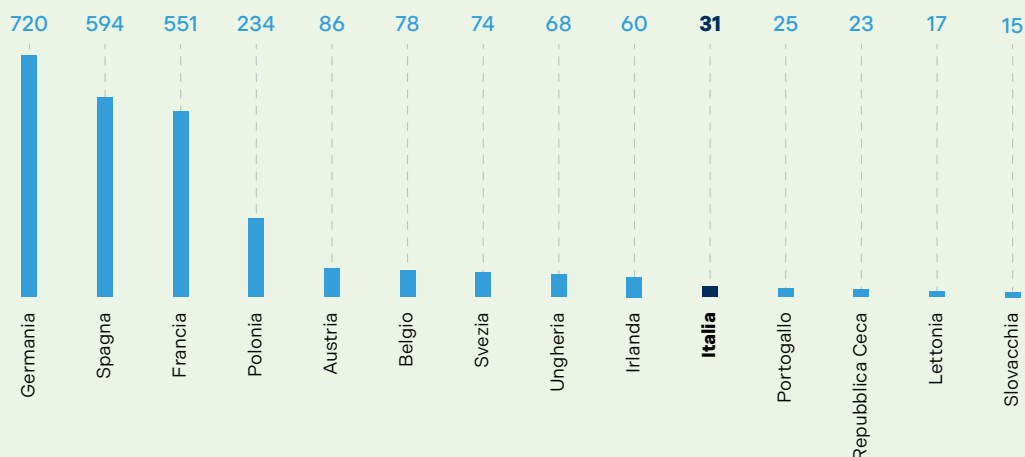


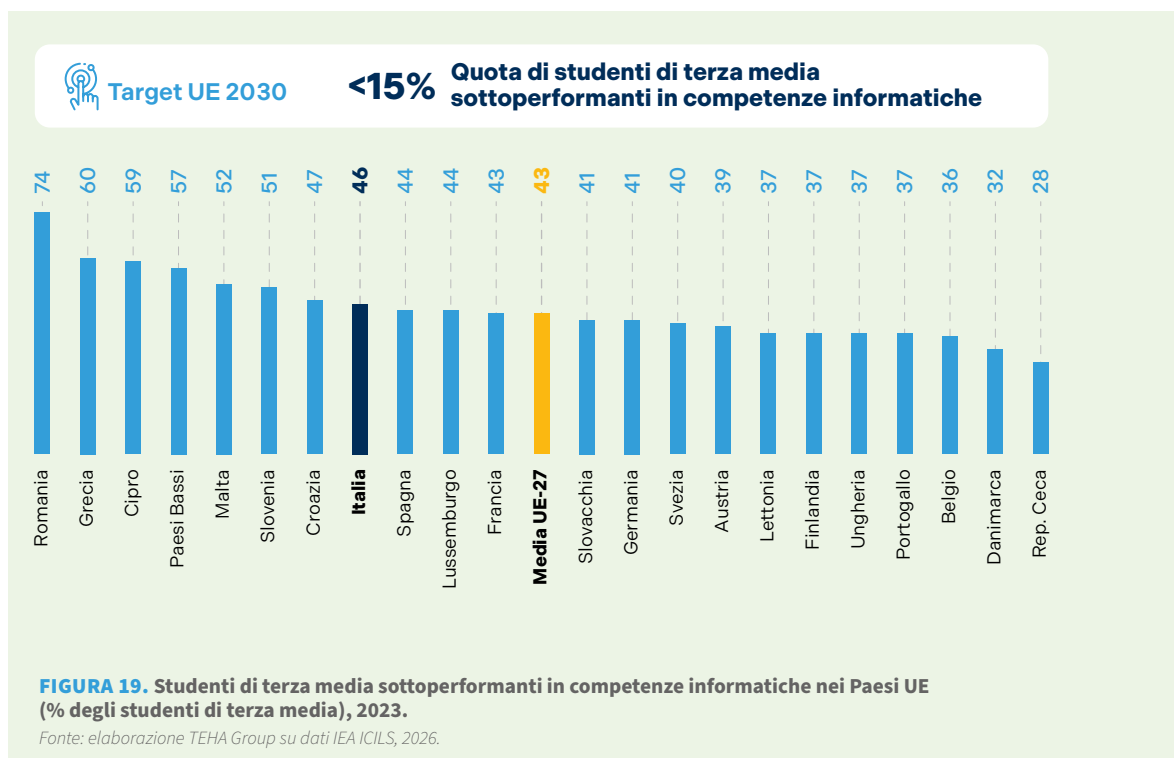
FIGURA 18. Studenti iscritti a corsi di istruzione post secondaria e non terziaria (Valori in migliaia), 2023.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026

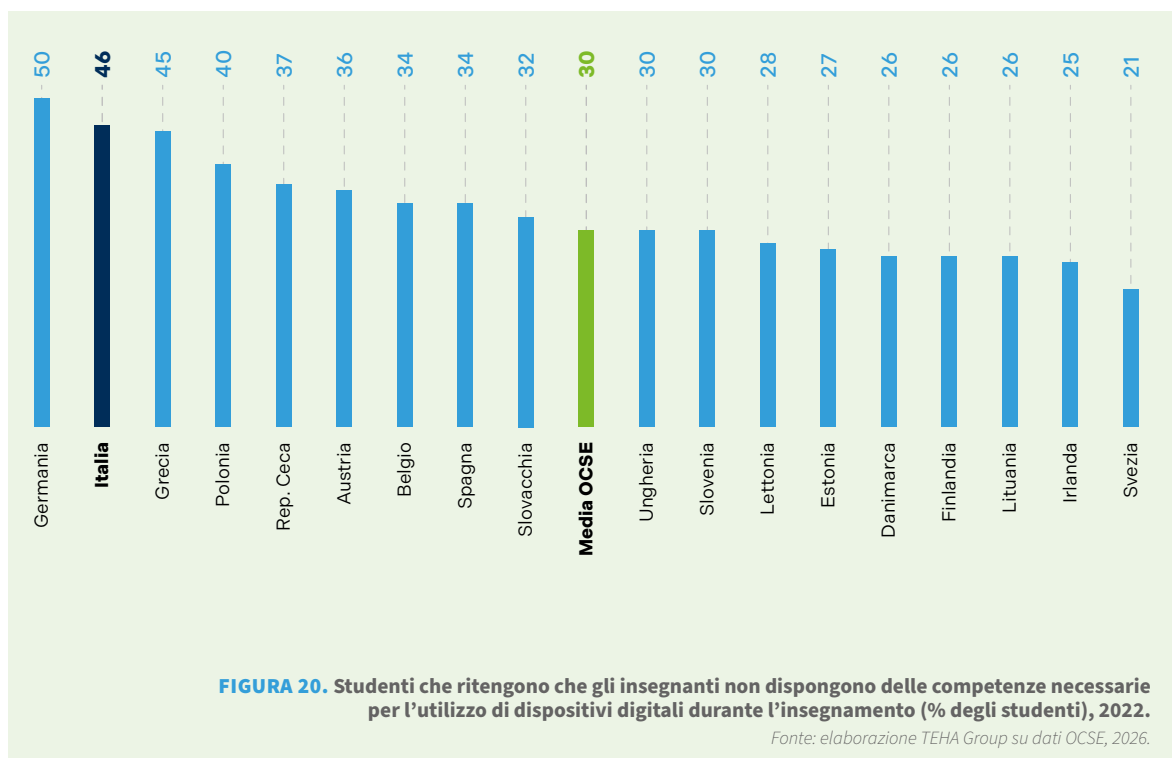
Anche la preparazione informatica degli studenti italiani delle scuole medie inferiori è una delle più basse in Europa, ben al di sotto della media dell'Unione Europea.

Come evidenziato in **Figura 19**, con una percentuale del **46% di studenti** di terza media sottoperformanti nelle competenze informatiche, l'Italia è molto lontana dal target europeo che fissa un obiettivo al 2030 di avere meno del 15% degli alunni di terza media con competenze digitali inferiori a 2, che corrisponde al valore soglia minimo necessario per navigare nel mondo digitale odierno.

Per raggiungere l'obiettivo del 15%, l'Italia dovrebbe migliorare le competenze informatiche di almeno **168.000 studenti di terza media**.



Come evidenziato in **Figura 20**, una delle principali cause di questa situazione risiede anche nella **bassa motivazione e preparazione del corpo docente** nell'utilizzo delle nuove tecnologie, un aspetto che ostacola l'adozione di metodi educativi più innovativi e tecnologici nelle scuole. L'interesse per l'adozione delle tecnologie da parte degli insegnanti risulta infatti molto basso, limitando così la capacità delle scuole di adattarsi ai rapidi cambiamenti digitali. Questo ritardo nella formazione digitale ha impatti negativi non solo sulle competenze individuali degli studenti, ma anche sul potenziale di crescita tecnologica e competitiva dell'intero Paese. Senza un intervento urgente e una riforma strutturale del sistema educativo, l'Italia rischia di rimanere indietro, escludendo le future generazioni dalle opportunità offerte dalla digitalizzazione.



3.3 La domanda di competenze relative all'IA Agentica

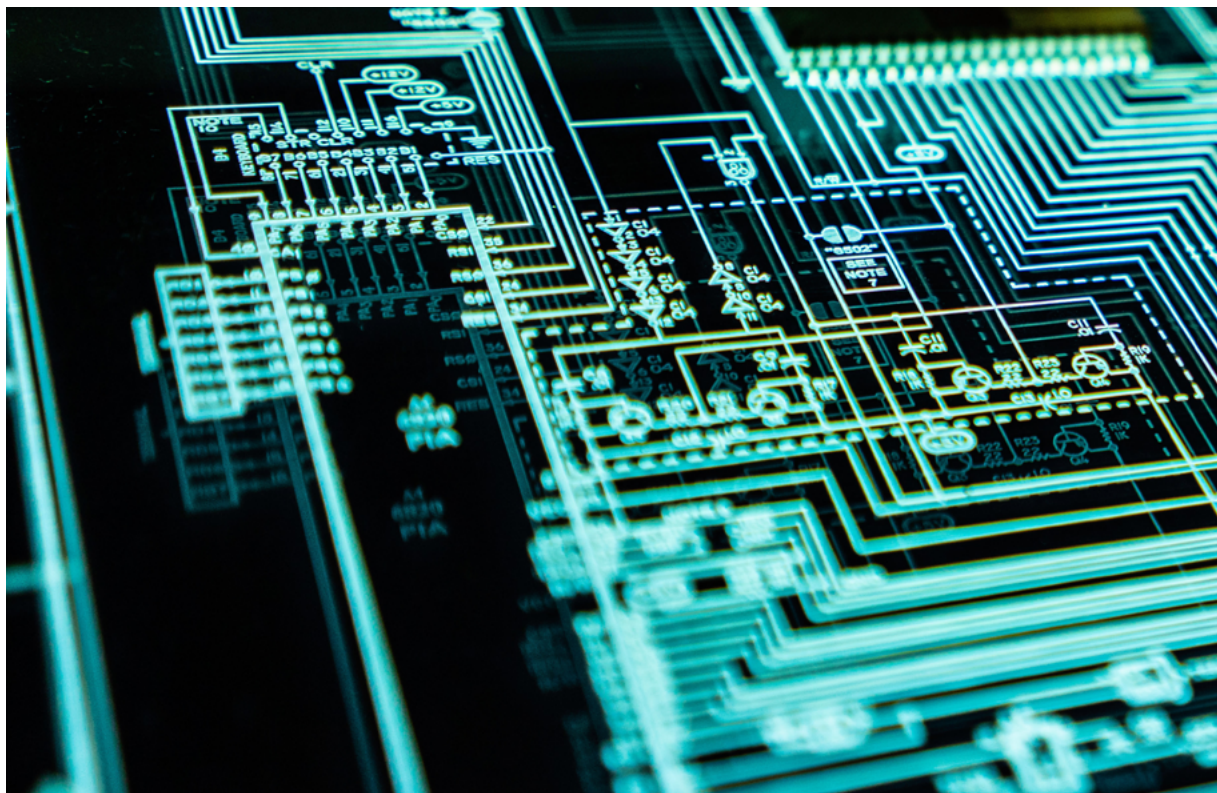
L'avvento e la diffusione dell'Intelligenza Artificiale Agentica stanno **trasformando profondamente il mercato del lavoro**, determinando significativi cambiamenti nella domanda di competenze professionali.

In questo contesto, le competenze e il capitale umano rappresentano elementi essenziali per un'integrazione efficace dell'IA e per sfruttarne i vantaggi potenziali.

Quantificare in modo chiaro e accurato la domanda delle competenze è cruciale per valutare il potenziale di un Paese di sostenere questo cambiamento strutturale e per comprendere le sue implicazioni sul mercato occupazionale.

Questa sezione esamina più da vicino il mercato del lavoro italiano, offrendo una panoramica su come la domanda di competenze legate all'Intelligenza Artificiale si rifletta negli annunci di lavoro e nelle aspettative dei datori di lavoro.

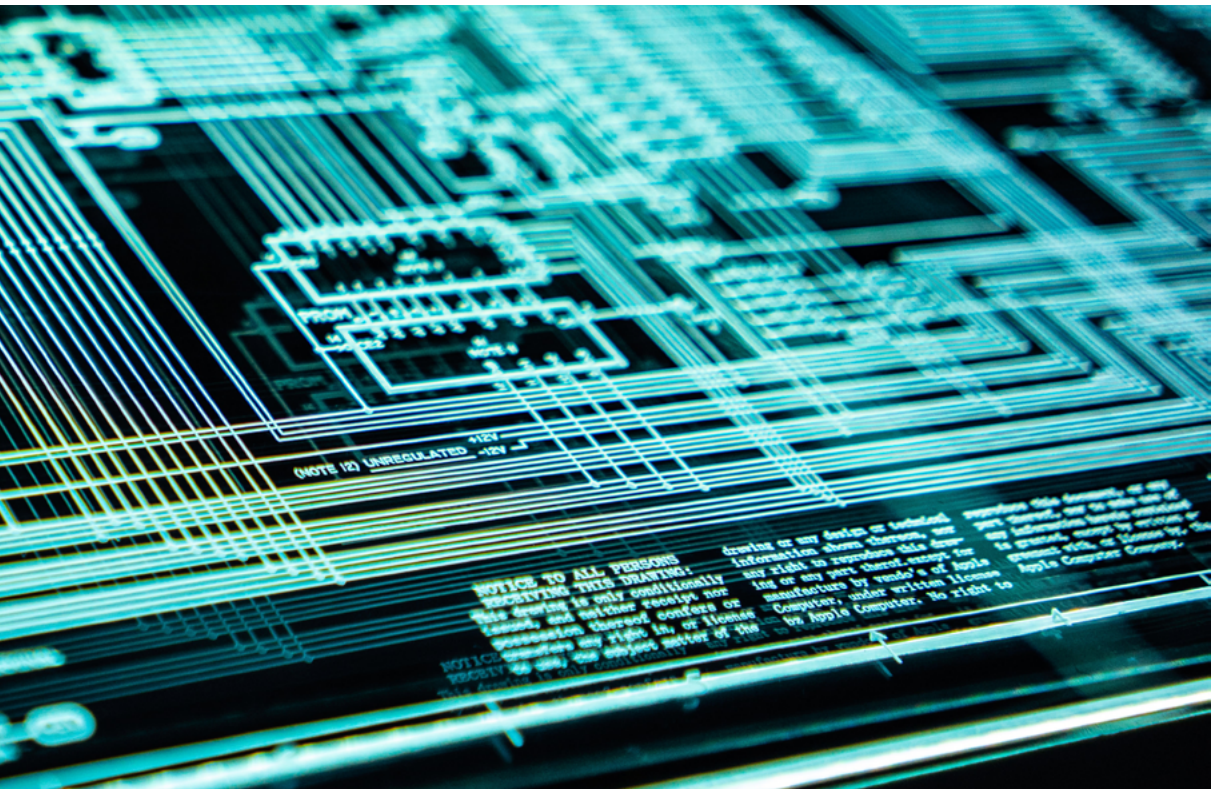
Analizzando i dati di LinkedIn attraverso il **tool proprietario di TEHA Group**, si fornisce una prospettiva dal lato della domanda sul panorama delle competenze in Italia. La ripetizione dell'analisi nel tempo, resa possibile dall'aggiornamento costante della base informativa, consente di osservare con maggiore chiarezza l'evoluzione delle esigenze del



mercato del lavoro e di coglierne le dinamiche strutturali. In questo modo, la piramide delle competenze per l'Intelligenza Artificiale e per l'IA Agentica si traduce in evidenze concrete riferite alla forza lavoro sul territorio, ai settori e a diverse variabili chiave. Lo strumento proprietario di TEHA Group utilizza una combinazione di tecnologie di elaborazione del linguaggio naturale (NLP) e web scraping. Integrando queste metodologie, lo strumento è in grado di processare e strutturare grandi quantità di dati non strutturati, offrendo un quadro più chiaro e completo delle dinamiche del mercato del lavoro dal lato della domanda. Questo approccio porta ordine in un panorama complesso e frammentato, consentendo una comprensione più profonda delle competenze ricercate dai datori di lavoro.

Lo strumento proprietario TEHA Group sfrutta LinkedIn, una delle principali piattaforme di annunci di lavoro, per raccogliere e analizzare i dati degli annunci pubblicati. Questo approccio costituisce un prezioso indicatore per comprendere la domanda di competenze nel mercato del lavoro.

Nell'ambito di questa analisi, TEHA Group ha monitorato e raccolto tutti gli annunci pubblicati in Italia nel periodo compreso tra il 10 ottobre 2024 e il 1° febbraio 2026. Complessivamente, **lo strumento ha elaborato oltre 1.590.000 annunci**, con una media di circa 4.000 nuove pubblicazioni al giorno, consentendo un'osservazione continuativa e puntuale del mercato del lavoro.



Da questo vasto dataset, lo strumento TEHA Group ha estratto diverse informazioni essenziali per comprendere le attuali dinamiche del mercato del lavoro.

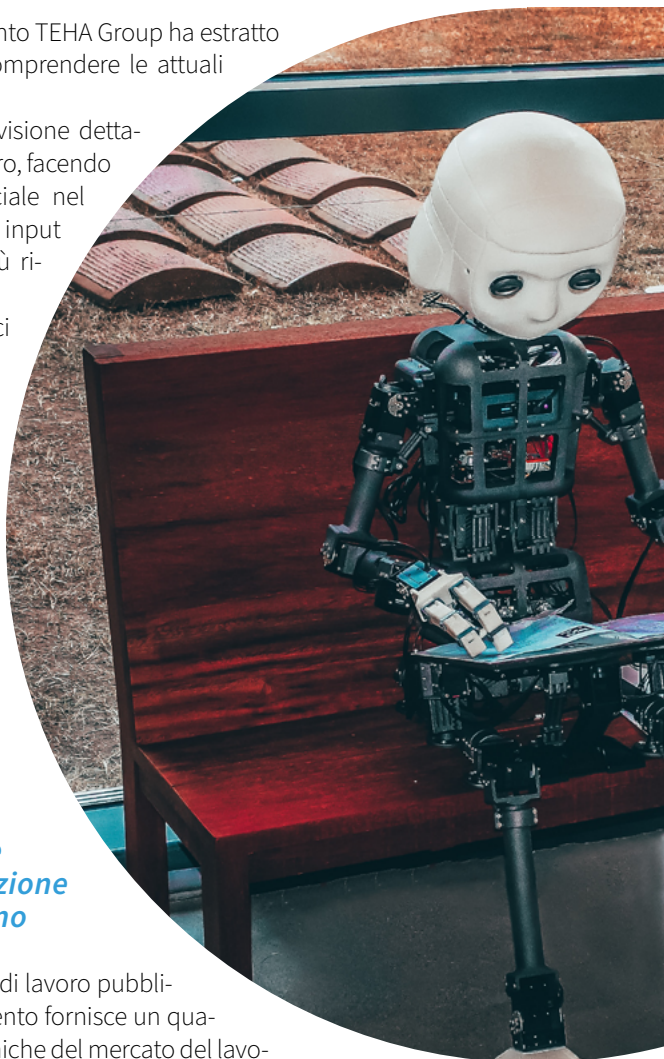
Queste informazioni offrono una visione dettagliata della domanda dei datori di lavoro, facendo luce sul ruolo dell'Intelligenza Artificiale nel mercato del lavoro italiano e fornendo input preziosi sulle competenze sempre più richieste dall'economia italiana.

I principali dati estratti dagli annunci LinkedIn sono i seguenti:

- Titolo della posizione
- Nome dell'azienda
- Località degli uffici
- Modalità di lavoro
- Numero di candidati
- Seniority
- Tipologia contrattuale
- Competenze
- Descrizione dell'offerta

Caratteristiche del campione analizzato: una rappresentazione del mercato del lavoro italiano

L'analisi di oltre 1.590.000 annunci di lavoro pubblicati su LinkedIn nel periodo di riferimento fornisce un quadro articolato e aggiornato delle dinamiche del mercato del lavoro italiano. **I risultati consentono di osservare l'evoluzione della domanda di lavoro** in termini di distribuzione geografica, settori economici e profili professionali maggiormente ricercati dai datori di lavoro. La prosecuzione dell'osservazione nel tempo permette non solo di confermare alcune evidenze già emerse nella prima edizione dello studio, ma anche di aggiornare e affinare l'analisi, distinguendo tra tendenze ormai consolidate e fenomeni emergenti. In questo senso, l'aggiornamento dei dati mette in luce il progressivo rafforzamento di alcune dinamiche, tra cui la crescente centralità delle competenze digitali, che si confermano come un elemento strutturale e in ulteriore consolidamento nella domanda di lavoro.



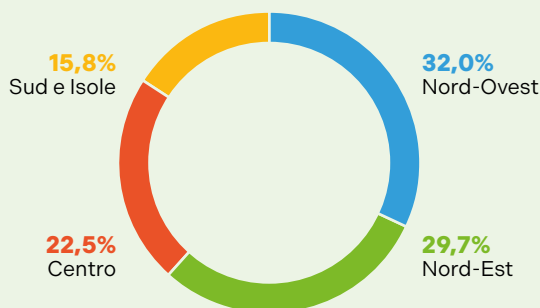


FIGURA 21. Distribuzione degli annunci per macro-area territoriale dell'Italia (valori %), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

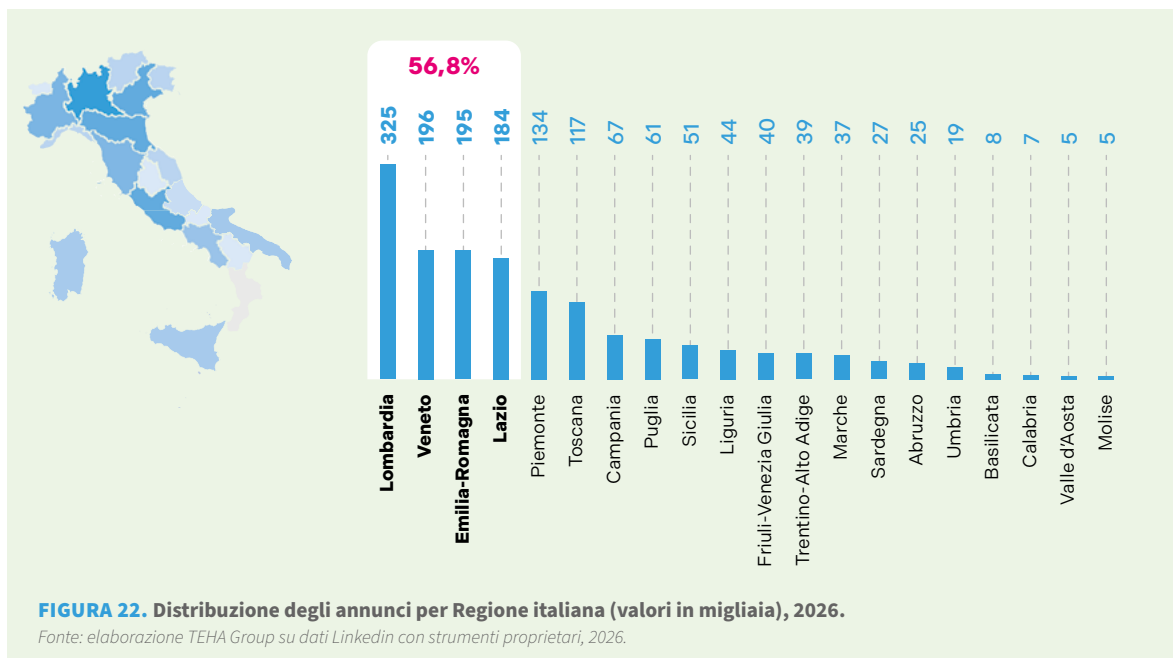
Partendo dalla distribuzione geografica, **le opportunità di lavoro si concentrano fortemente nelle Regioni settentrionali**. In particolare, il Nord-Ovest rappresenta il 32% degli annunci su LinkedIn, seguito dal Nord-Est con il 29,7%. Il Centro Italia rappresenta il 22,5% del totale, mentre il Sud e le Isole genera solo il 15,8% degli annunci (**Figura 21**).

Questa ripartizione territoriale evidenzia squilibri strutturali più ampi del mercato del lavoro italiano, dove l'attività economica e le opportunità di impiego restano prevalentemente concentrate al Nord.

Una suddivisione più dettagliata per singole Regioni mostra un divario ancora più marcato. Delle 20 Regioni italiane, **quattro** (Lombardia, Veneto, Emilia-Romagna e Lazio) **rappresentano da sole oltre la metà di tutti gli annunci pubblicati su LinkedIn (Figura 22)**. Questa forte concentrazione evidenzia il ruolo dominante di queste aree nella domanda di lavoro a livello nazionale, rafforzando le asimmetrie geografiche del Paese.

Le asimmetrie osservate nella distribuzione geografica degli annunci di lavoro si riflettono anche nella composizione settoriale della domanda occupazionale. Un'analisi più approfondita evidenzia, infatti, una forte concentrazione delle opportunità lavorative in pochi settori chiave.

In particolare, i dati mettono in luce il primato del settore manifatturiero italiano: gli annunci relativi a questo comparto sono quasi il doppio rispetto a quelli del settore immediatamente successivo, confermando chiaramente il ruolo centrale della manifattura nell'economia nazionale.



Un ulteriore approfondimento mostra chiaramente l'entità di questa concentrazione settoriale: **i primi quattro settori**, manifatturiero, tecnologia dell'informazione e della comunicazione (ICT), Attività professionali e commercio, **rappresentano insieme oltre il 60% di tutti gli annunci di lavoro (Figura 23)*.**



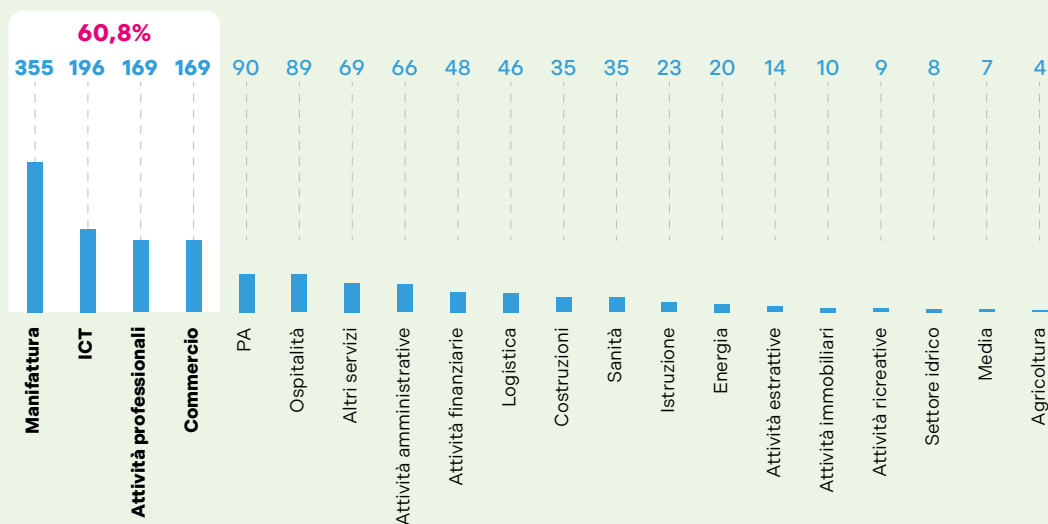


FIGURA 23. Distribuzione degli annunci per settore dell'economia italiana (valori in migliaia), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

Domanda di competenze digitali

Negli ultimi anni, la digitalizzazione ha subito un'accelerazione globale, influenzando profondamente ogni aspetto della vita quotidiana e ridefinendo modelli di business, operazioni aziendali e interazioni. Le tecnologie digitali sono diventate un motore chiave di crescita, innovazione e competitività sia per le imprese che per i sistemi-Paese. In particolare, la recente rivoluzione dell'Intelligenza Artificiale e l'avvento dell'industria 5.0 hanno ulteriormente accelerato questa trasformazione, spingendo le aziende a ripensare le proprie attività alla luce di queste innovazioni.

Man mano che le organizzazioni si affidano sempre più all'uso delle tecnologie digitali diventa essenziale che la forza lavoro possieda le competenze necessarie per implementare correttamente queste nuove tecnologie e sfruttare appieno i benefici dell'innovazione.

Per comprendere meglio la domanda di competenze digitali, TEHA Group ha utilizzato i suoi strumenti proprietari di machine learning per analizzare le descrizioni degli annunci di lavoro estratti da LinkedIn.

In particolare, questa ricerca ha valutato se gli annunci richiedessero competenze digitali avanzate e se fossero legati all'Intelligenza Artificiale.

La finalità di questa analisi è di comprendere la distribuzione della domanda di competenze digitali e dei lavori correlati all'Intelligenza Artificiale tra Regioni, settori e livelli di seniority, fornendo un quadro chiaro del bisogno di tali competenze nel mercato del lavoro italiano.

* I settori seguono la classificazione NACE Rev. 2.1 e sono stati esclusi nel conteggio i valori N/A

La digitalizzazione riveste ormai un ruolo strutturale nel mercato del lavoro italiano: **il 45,5% degli annunci analizzati richiede competenze digitali avanzate (Figura 24)**. All'interno di questo insieme, **il 15,5% delle posizioni è riconducibile a profili legati all'Intelligenza Artificiale**, pari a circa il 7% del totale degli annunci. Questo dato segnala non solo la crescente diffusione di tecnologie basate sull'IA, ma anche il progressivo spostamento della domanda di lavoro verso competenze ad alto contenuto tecnologico. La presenza significativa di profili IA all'interno delle posizioni digitali suggerisce che tali competenze non siano più confinate a nicchie specialistiche, ma stiano diventando sempre più trasversali ai diversi settori e ruoli professionali.

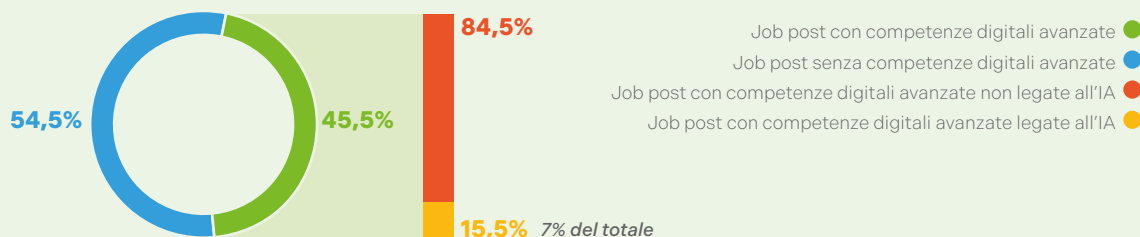


FIGURA 24. Distribuzione percentuale dei job post per livello di competenze digitali e relazione con l'Intelligenza Artificiale (valori %), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.



A livello geografico, le Regioni del Nord-Ovest guidano la domanda di competenze digitali, con oltre il 50% degli annunci che richiedono tali capacità. Questa macroarea si posiziona anche al primo posto per le posizioni legate all'IA, seguita dal Centro Italia (Figura 25). Il Nord-Est, pur essendo secondo per domanda complessiva di competenze digitali, è indietro in termini di annunci legati all'IA. Ciò potrebbe essere attribuito alla forte presenza del settore manifatturiero e delle piccole e medie imprese, dove l'adozione di strumenti digitali potrebbe essere meno diffusa.

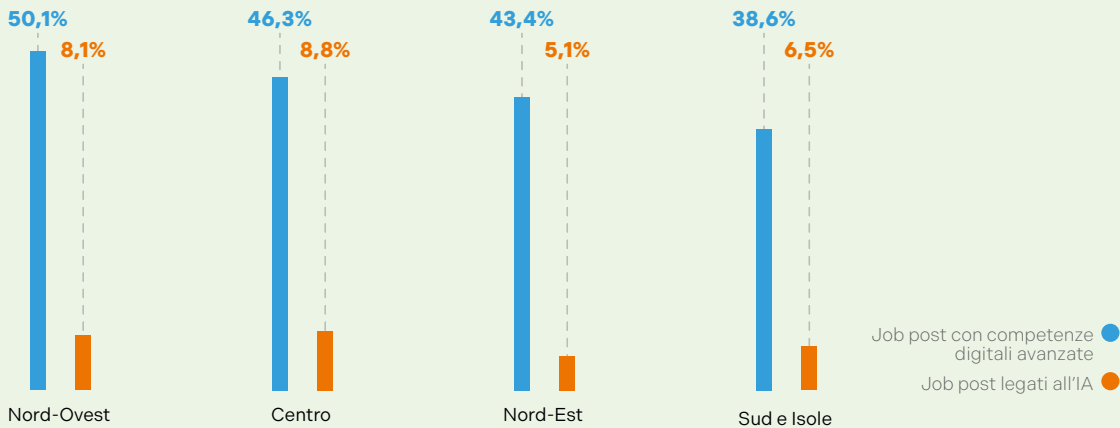


FIGURA 25. Percentuale dei job post per livello di competenze digitali avanzate e relazione con l'Intelligenza Artificiale per macro-area territoriale (valori %), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

Nel periodo compreso tra gennaio 2025 e febbraio 2026, il numero di annunci di lavoro legati all'Intelligenza Artificiale è aumentato da 6.597 a 9.230 unità, registrando una crescita annua pari a circa il 40% (**Figura 26**). Assumendo il mantenimento di un tasso di crescita analogo, una proiezione a trend costante suggerisce che il **numero di annunci IA potrebbe raggiungere circa 48.000 unità entro dicembre 2030**, evidenziando una marcata espansione della domanda di competenze specialistiche nel medio-lungo periodo. In un contesto caratterizzato da una sostanziale stagnazione della domanda complessiva di lavoro, l'Intelligenza Artificiale emerge quindi come uno dei principali driver di crescita occupazionale.

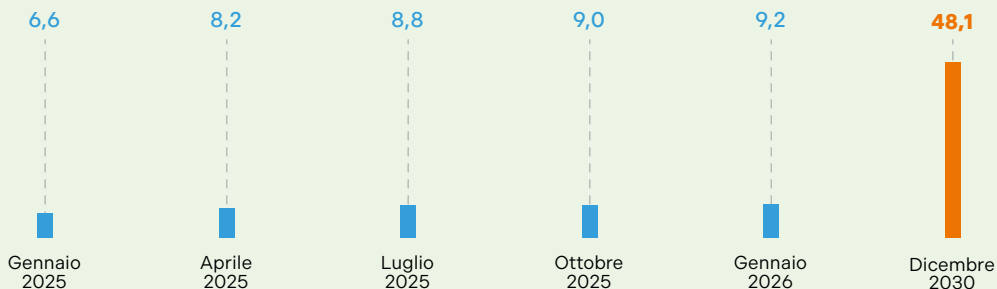


FIGURA 26. Andamento mensile di annunci di lavoro legati all'IA in Italia (migliaia di annunci), Gen 2025 – Feb 2026, forecast Dic 2030.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

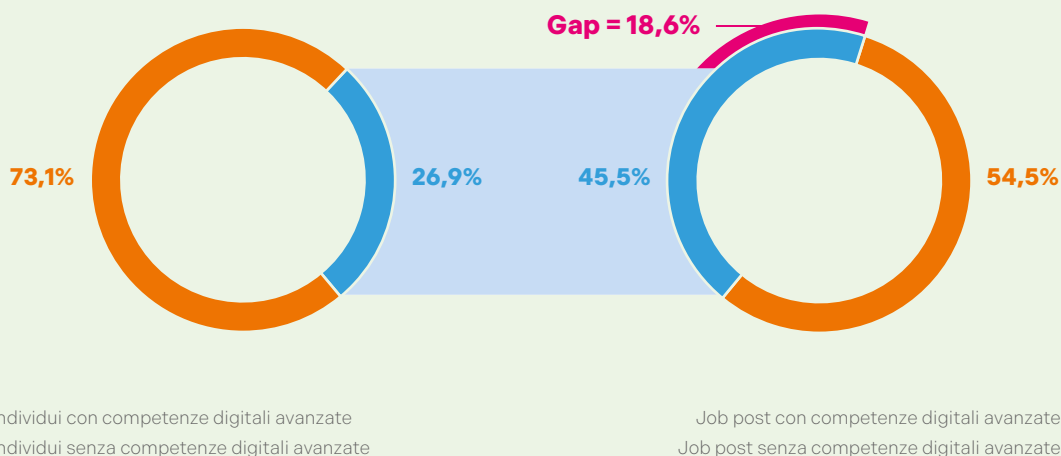


FIGURA 27. Distribuzione percentuale della forza lavoro e dei job post per livello di competenze digitali (valori %), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

Il quadro delineato risulta ulteriormente rafforzato dalle evidenze che emergono dall'aggiornamento del monitoraggio sistematico condotto da TEHA Group, che offre un osservatorio privilegiato e continuativo sull'evoluzione delle richieste di competenze e sui principali trend che caratterizzano il sistema economico nazionale. Dall'analisi dei dati emerge come la distanza tra domanda e offerta di competenze digitali avanzate non solo non si sia ridotta, ma si sia ulteriormente ampliata, registrando un **incremento di 1,4 punti percentuali negli 6 mesi** (da settembre a febbraio) (**Figura 27**). Tale dinamica riflette un'intensificazione della domanda di profili ad alta qualificazione digitale da parte delle imprese, a fronte di un'offerta che continua a non tenere il passo. Se questa distanza viene parametrata sull'insieme della forza lavoro italiana, il disallineamento si traduce in un fabbisogno insoddisfatto di oltre 4,5 milioni di occupati in possesso di competenze digitali avanzate. Si tratta di una carenza di dimensioni sistemiche, che rischia di configurarsi come un vero e proprio vincolo strutturale alla crescita economica, all'innovazione e alla competitività del Paese. Questi risultati evidenziano con chiarezza il ritardo dell'Italia nel riallineare le competenze della forza lavoro alle esigenze di un'economia sempre più digitale. La riduzione di tale divario rappresenta pertanto una condizione essenziale per rafforzare la competitività del sistema produttivo e per consentire al Paese di cogliere appieno le opportunità di sviluppo offerte dalla transizione digitale.

Nel periodo compreso tra la prima analisi di maggio 2025 e l'ultima di febbraio 2026, il gap di competenze digitali è aumentato complessivamente di 4 punti percentuali. Qualora tale trend dovesse mantenersi costante fino al 2030, **il gap potrebbe raggiungere circa 44,4 punti percentuali**, con oltre il 70% delle offerte di lavoro caratterizzate dalla richiesta di competenze digitali avanzate.

In assenza di un incremento significativo della quota di individui in possesso di tali competenze, attualmente pari al 26,9%, il divario tra domanda e offerta supererebbe i 44 punti percentuali, traducendosi in un mismatch potenziale che coinvolgerebbe oltre 10 milioni di occupati (**Figura 28**).

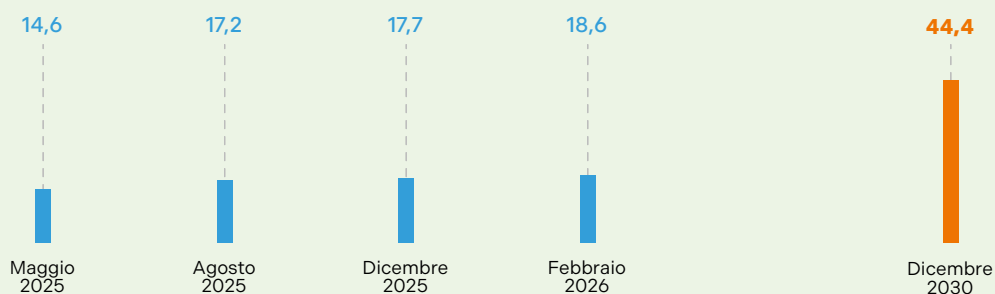


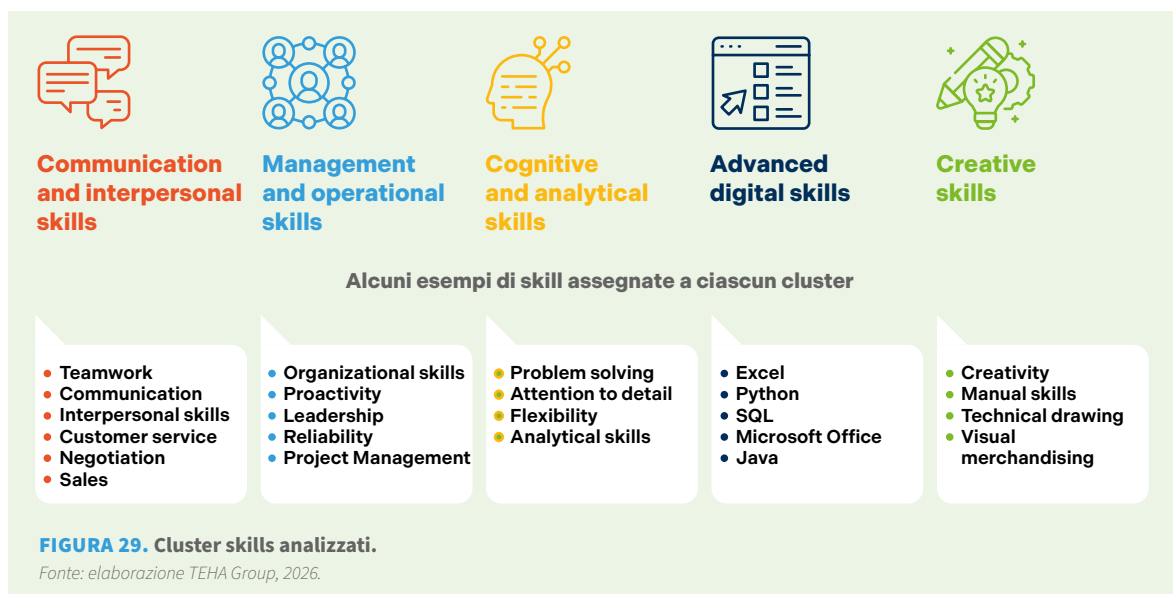
FIGURA 28. Variazione gap fra offerte di lavoro che richiedono competenze digitali avanzate e individui con competenze digitali avanzate Italia (punti percentuali), Mag 2025 - Feb 2026, forecast Dic 2030.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.



Principali evidenze emerse dall'analisi

L'avanzamento della digitalizzazione, e in particolare l'ascesa dell'Intelligenza Artificiale, porta naturalmente a una crescente domanda di competenze digitali. Tuttavia, come delineato dalla piramide delle competenze per l'IA nel sottocapitolo precedente, le soft skill continuano ad avere un ruolo importante. Per affrontare efficacemente la rivoluzione IA, l'intelligenza naturale è fondamentale, non solo per ottimizzare l'uso degli strumenti digitali, ma anche per favorire la collaborazione e migliorare le performance in ambienti aziendali.



In questa prospettiva, TEHA ha analizzato le competenze chiave richieste in ogni annuncio per comprendere appieno il set di competenze ricercato dai datori di lavoro. Queste competenze sono state classificate in 5 cluster attraverso il tool IA proprietario (**Figura 29**):

- Competenze manageriali e operative:** capacità legate all'ottimizzazione delle operazioni aziendali e alla gestione dei processi
- Competenze relazionali e comunicative:** capacità di esprimere efficacemente idee, interagire e collaborare
- Competenze cognitive e analitiche:** abilità di pensiero critico, problem solving e analisi dei dati
- Competenze digitali avanzate:** capacità di usare strumenti e tecnologie digitali, dai fogli di calcolo alla programmazione avanzata
- Competenze creative:** capacità di pensiero innovativo e generazione di nuove idee.

Tra le competenze più frequentemente citate emergono la capacità di lavorare in team, la comunicazione efficace, l'organizzazione e il problem solving (**Figura 30**).

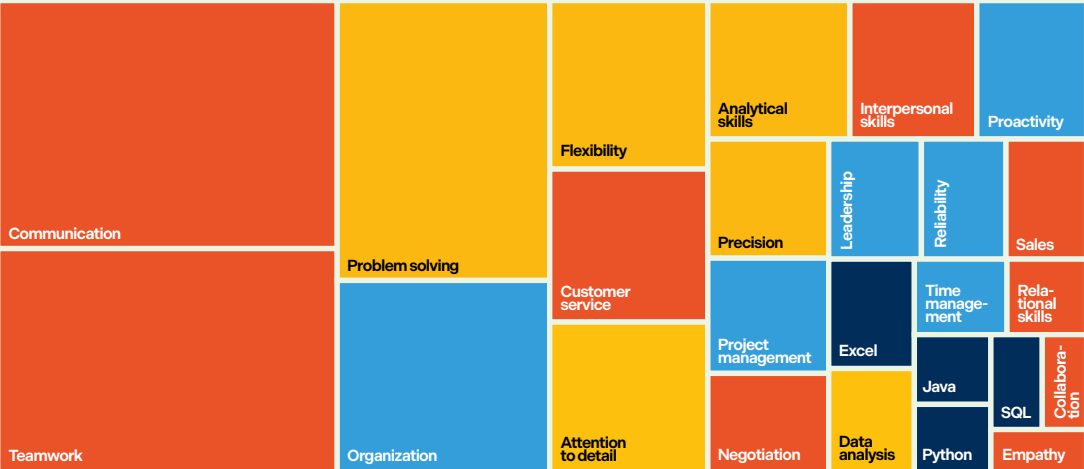


FIGURA 30. Top 25 skill richieste dagli annunci di lavoro in Italia (in proporzione al numero di osservazioni), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

Come evidenziato in **Figura 31**, considerando l'insieme degli annunci analizzati, **le competenze manageriali e operative risultano le più richieste dal mercato del lavoro**, con una presenza nel 77% degli annunci. Seguono le competenze relazionali e comunicative, citate nel 74% dei casi, e quelle cognitive e analitiche, presenti nel 68% delle segnalazioni. Il dato conferma come, anche al di fuori dei ruoli ad alta specializzazione tecnologica, il mercato valorizzi un mix articolato di competenze trasversali e operative.

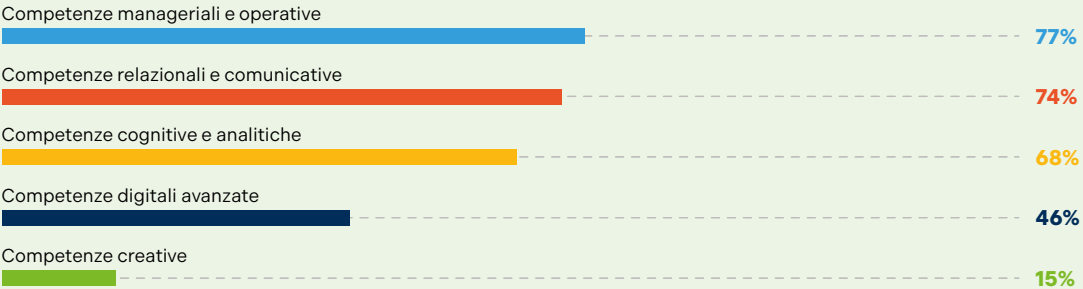


FIGURA 31. Richieste di competenze per cluster negli annunci di lavoro in Italia (valori %), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

All'interno di questo quadro generale, le competenze digitali avanzate emergono come un requisito rilevante per una quota significativa delle posizioni analizzate. In particolare, **il 46% degli annunci richiede un bagaglio di conoscenze digitali di livello avanzato.**

Focalizzando l'attenzione **sugli annunci di lavoro legati all'Intelligenza Artificiale**, il quadro risulta ulteriormente rafforzato. In questo ambito, **le competenze digitali avanzate di natura tecnica sono richieste nell'82% degli annunci (Figura 32).** Parallelamente, le competenze trasversali continuano a svolgere un ruolo centrale, con il 58% degli annunci che fa riferimento a competenze relazionali e comunicative e il 72% che richiede competenze cognitive e analitiche. Nel complesso, l'analisi delle competenze richieste dal mercato del lavoro conferma quanto delineato nella piramide delle competenze per l'IA presentata a inizio Capitolo. L'implementazione e la gestione di soluzioni di Intelligenza Artificiale non si basano esclusivamente su competenze tecniche specialistiche, ma richiedono, anche in contesti ad alta intensità tecnologica, solide capacità cognitive, pensiero critico e abilità organizzative. I risultati ribadiscono pertanto l'importanza di investire in tutte le dimensioni della piramide, dalle fondamenta cognitive fino alle competenze digitali avanzate e specialistiche.

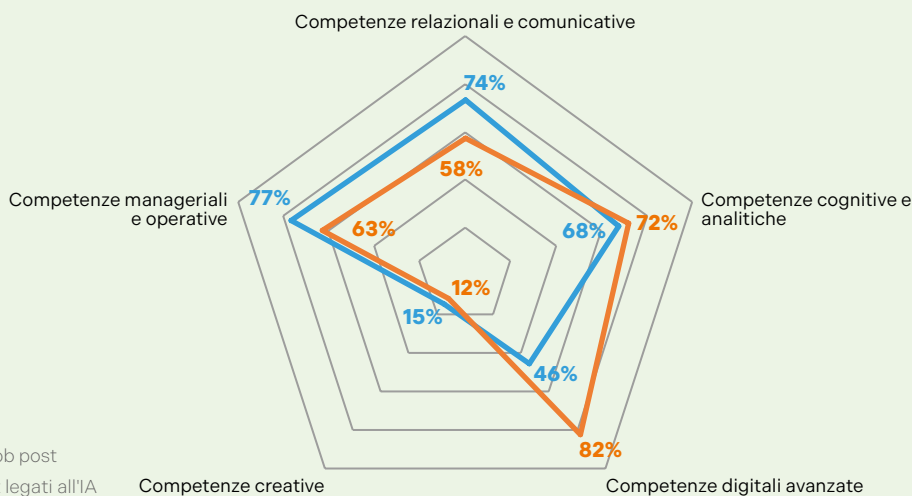


FIGURA 32. Tipologia di competenze richieste per skill cluster in Italia per totale Job post e Job post legati all'IA (valori % rispetto al totale dei job post), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

Nel corso delle osservazioni condotte, l'analisi degli annunci di lavoro ha consentito di individuare un **insieme di nuove figure professionali emergenti**, che stanno progressivamente entrando nel mercato del lavoro legato all'Intelligenza Artificiale e contribuendo a ridefinirne i profili futuri. La presenza e la crescente ricorrenza di tali ruoli rappresentano un segnale significativo dell'evoluzione in atto nella domanda di competenze.

Nel loro insieme, queste figure testimoniano come l'Intelligenza Artificiale non stia generando esclusivamente nuovi ruoli tecnici, ma stia dando origine a un ecosistema professionale articolato, in cui competenze tecnologiche, umanistiche, organizzative ed etiche si intrecciano in modo sempre più strutturale. L'evoluzione dei profili richiesti segnala un passag-



**Alcune nuove
figure professionali
emergenti**

AI Prompt Evaluators

Philosophy Expertise Sought for AI Training

AI Evangelist

Data & AI Ethics

AI Native Builder

Responsabile Competence Center AI

gio dall'adozione sperimentale dell'IA a una fase di integrazione più matura, nella quale assumono centralità la qualità e l'affidabilità degli output, la governance dei sistemi, la gestione del cambiamento e la progettazione di modelli organizzativi "AI-native".

In questa prospettiva, **la domanda di lavoro riflette un ripensamento profondo delle competenze necessarie per operare in contesti ad alta intensità tecnologica**, evidenziando la necessità di strategie di formazione, attrazione e sviluppo dei talenti in grado di accompagnare in modo sostenibile la trasformazione del lavoro nell'era dell'Intelligenza Artificiale.

L'analisi degli annunci di lavoro presenti su LinkedIn ha fornito preziosi elementi per comprendere meglio la domanda di competenze nel mercato del lavoro italiano, in particolare nel contesto della trasformazione digitale e della diffusione dell'Intelligenza Artificiale. I risultati mettono in evidenza tre aspetti principali. In primo luogo, le aziende ricercano competenze specifiche funzionali allo sviluppo e alla gestione della trasformazione digitale, con una forte domanda di competenze digitali avanzate, competenze legate all'Intelligenza Artificiale e qualifiche STEM, ovvero Scienza, Tecnologia, Ingegneria e Matematica. Le competenze digitali avanzate risultano già essenziali per un'ampia gamma di posizioni, essendo richieste nel 45,5% degli annunci di lavoro. Anche la presenza dell'Intelligenza Artificiale è significativa, in quanto riguarda circa il 7% del totale degli annunci. Inoltre, circa un'offerta di lavoro su quattro richiede esplicitamente qualifiche STEM. In secondo luogo, l'intensità di questa domanda evidenzia un divario strutturale tra le competenze richieste dal mercato e quelle attualmente disponibili nella forza lavoro, un disallineamento che rischia di rallentare la capacità del Paese di tenere il passo con i rapidi cambiamenti della transizione digitale. Infine, l'analisi mostra come l'Intelligenza Artificiale stia già incidendo sulla struttura del mercato del lavoro, contribuendo a ridefinire le figure professionali esistenti e a far emergere nuovi profili. L'IA non genera esclusivamente ruoli tecnici, ma dà origine a un ecosistema professionale articolato, nel quale competenze tecnologiche, organizzative, umanistiche ed etiche si intrecciano in modo sempre più strutturale.



I risultati della survey
sulle imprese italiane

04

Il presente capitolo è dedicato all'analisi e all'interpretazione dei risultati di una survey rivolta a un campione di grandi imprese italiane, con l'obiettivo di comprendere il **livello di adozione dell'Intelligenza Artificiale**, gli impatti già osservati e attesi sui processi aziendali e sulla produttività, nonché le percezioni e le prospettive legate all'evoluzione dell'IA Agentica.

Attraverso le evidenze raccolte, il capitolo intende offrire una lettura strutturata dello stato di avanzamento delle imprese italiane nell'integrazione delle tecnologie di IA, mettendo in luce le principali modalità di utilizzo, le aree di applicazione prevalenti e le traiettorie di investimento nel breve e medio termine. Particolare attenzione è dedicata all'IA Agentica, analizzata sia in termini di livello di maturità tecnologica, sia con riferimento agli **impatti organizzativi** e ai cambiamenti nei modelli operativi.

Accanto agli impatti e alle opportunità, il capitolo approfondisce le principali **criticità percepite** dalle imprese, con riferimento agli ostacoli di natura organizzativa, culturale e normativa, nonché ai rischi connessi alla gestione dei dati, alla sicurezza e alla responsabilità.

In questo contesto, un focus specifico è dedicato al **ruolo delle competenze** come fattore abilitante per una diffusione efficace e sostenibile dell'Intelligenza Artificiale.

Nel suo complesso, il capitolo fornisce un quadro aggiornato e coerente delle dinamiche in atto nel contesto imprenditoriale italiano, ponendo le basi per il collegamento con le riflessioni sviluppate nei capitoli precedenti e per gli approfondimenti settoriali proposti nella parte finale del rapporto.





4.1 Profilo del campione e inquadramento dell'indagine

Nel quadro delle attività di analisi dedicate all'evoluzione dell'Intelligenza Artificiale nel sistema produttivo italiano, è stata condotta una survey rivolta a un campione di grandi imprese, con l'obiettivo di raccogliere evidenze quantitative e qualitative sul livello di adozione delle tecnologie di IA, sugli impatti già osservati e sulle prospettive di sviluppo nel breve e medio periodo.

La costruzione del campione adotta un approccio intenzionalmente selettivo, discostandosi dalla rappresentatività statistica del tessuto produttivo italiano, storicamente frammentato in PMI. L'analisi si focalizza esclusivamente sulle aziende di taglio medio-grande, identificate come 'Front-Runners': un cluster critico dotato della scala finanziaria, organizzativa e infrastrutturale necessaria per implementare oggi le tecnologie di frontiera e massimizzarne il ritorno sugli investimenti (ROI)

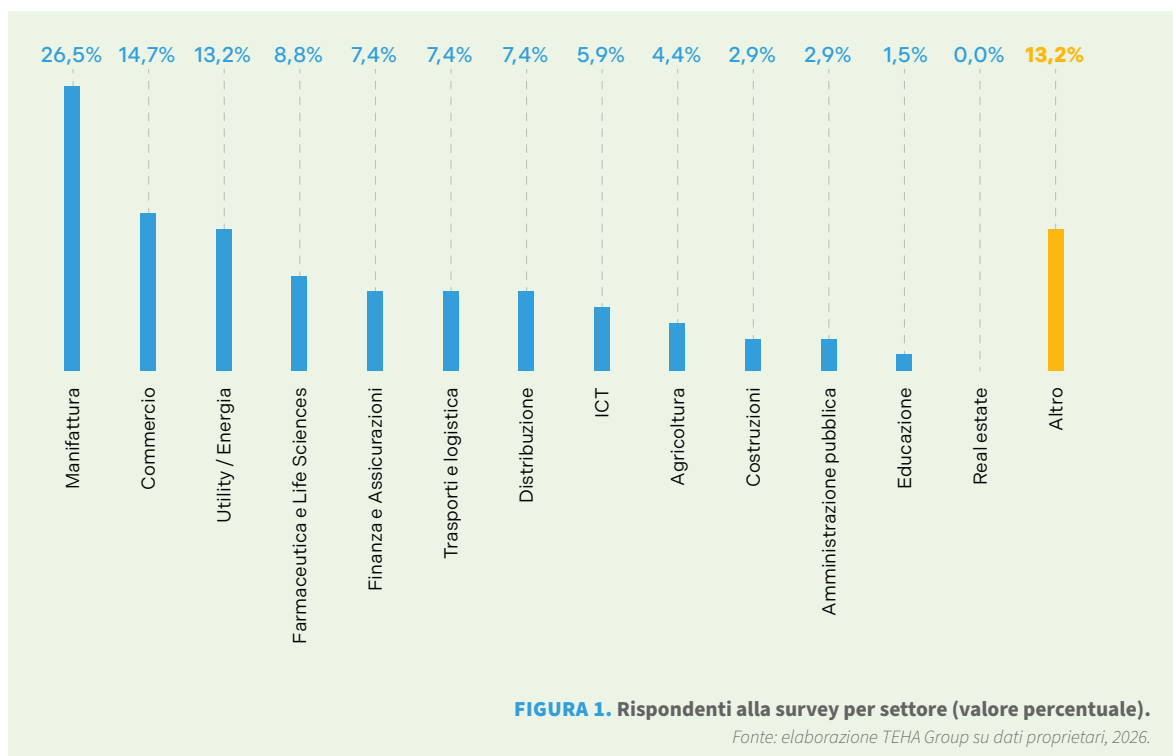
L'indagine si inserisce come strumento di supporto all'interpretazione delle dinamiche in atto, integrando le analisi di scenario con il punto di vista diretto delle imprese.

La survey ha coinvolto complessivamente **70 aziende con fatturato superiore a 100 milioni di euro** ed è stata strutturata secondo una logica articolata in **cinque ambiti tematici**, finalizzati a coprire in modo organico i principali profili di analisi. In particolare, il questionario ha indagato:

- ▶ i **livelli di utilizzo e adozione dell'Intelligenza Artificiale**, con riferimento alle soluzioni impiegate, alle modalità di implementazione e agli investimenti;
- ▶ gli **impatti su produttività e processi aziendali**, sia in termini di benefici già riscontrati sia di aspettative future;
- ▶ la **conoscenza, la sperimentazione e il grado di maturità dell'Intelligenza Artificiale Agentica**, anche in relazione all'IA Generativa;
- ▶ le **principali difficoltà e i rischi percepiti** nell'adozione delle tecnologie di IA;
- ▶ il tema delle **competenze e della visione strategica per l'Italia**, con un focus sulle opportunità e sulle condizioni abilitanti per il sistema Paese.



Dal punto di vista settoriale, il campione presenta una distribuzione articolata, rappresentativa della varietà del tessuto produttivo nazionale. In particolare, si osserva una maggiore concentrazione di imprese operanti nei comparti della manifattura e del commercio, affiancate da aziende attive nei servizi, nell'energia, nelle infrastrutture e in altri settori rilevanti dell'economia italiana (**Figura 1**). Questa eterogeneità consente di leggere i risultati della survey in una prospettiva trasversale, non circoscritta a un singolo ambito industriale.



Sotto il profilo geografico, si sono privilegiate imprese operanti sul territorio nazionale, invece che di aziende eccessivamente localizzate. La presenza di aziende con un perimetro operativo esteso riflette un campione caratterizzato da un forte radicamento nel contesto economico italiano (**Figura 2**).

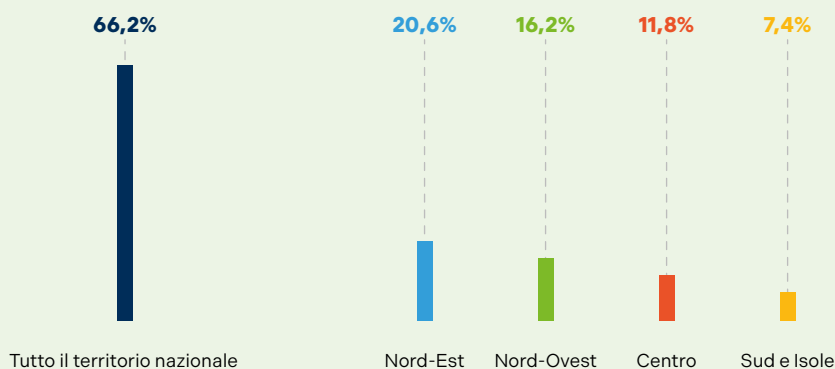


FIGURA 2. Rispondenti alla survey per territorio (valore percentuale; risposta multipla).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

Analizzando la dimensione aziendale, si osserva come la maggioranza delle imprese che hanno partecipato all'indagine sia costituita da organizzazioni di medio-grandi e grandi dimensioni. In particolare, prevalgono le aziende con **oltre 250 dipendenti**, mentre risultano minoritarie le imprese di dimensioni più contenute (**Figura 3**). Tale composizione è coerente con l'obiettivo dell'indagine, orientata a intercettare le dinamiche di adozione dell'Intelligenza Artificiale nelle realtà maggiormente strutturate.

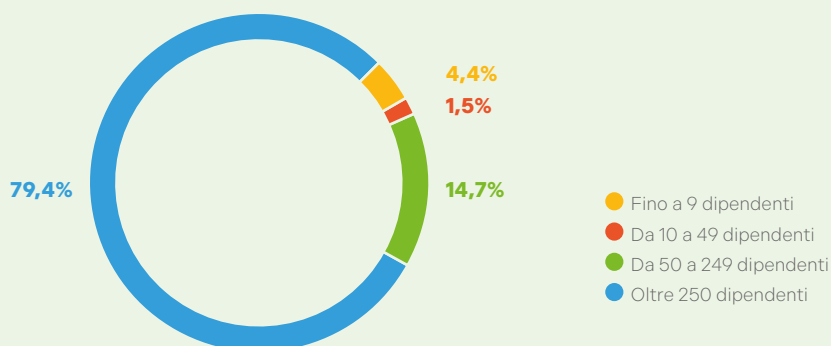


FIGURA 3. Rispondenti alla survey per numero di dipendenti (valore percentuale).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.



Per quanto riguarda la carica aziendale dei rispondenti, la survey ha raccolto prevalentemente il punto di vista di figure apicali. La maggior parte delle risposte proviene infatti da **vertici aziendali e posizioni di livello C-level**, affiancate da manager con responsabilità dirette sui processi decisionali e di innovazione. Questa distribuzione conferisce particolare solidità alle evidenze emerse, in quanto riflette valutazioni maturate a livello strategico e non limitate a singole funzioni operative (**Figura 4**).

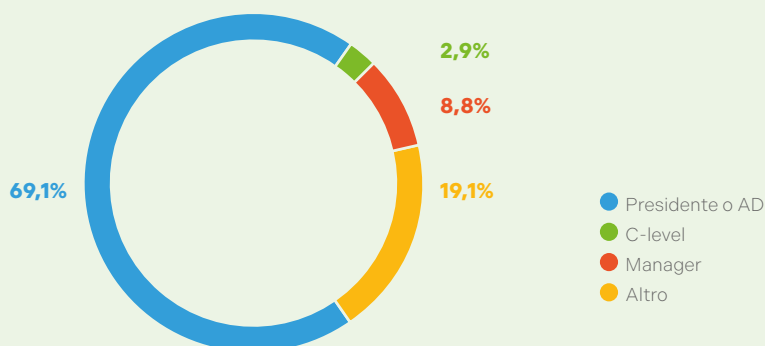


FIGURA 4. Rispondenti alla survey per carica aziendale (valore percentuale).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

4.2 Utilizzo e adozione dell'Intelligenza Artificiale

Le evidenze della survey mostrano come l'Intelligenza Artificiale sia già ampiamente entrata nelle pratiche delle grandi imprese italiane, pur con gradi di maturità differenti. Alla domanda sull'utilizzo di soluzioni di IA, **l'89,2%** delle aziende dichiara di adottare già tali soluzioni (le risposte che rientrano nel primo blocco), in crescita rispetto all'**84,7%** rilevato nel 2024, mentre la quota di imprese che non le utilizza si attesta al **11,0%** (in diminuzione rispetto al **15,3%** del 2024, e riguarda le risposte che rientrano nel secondo e terzo blocco) (Figura 5).

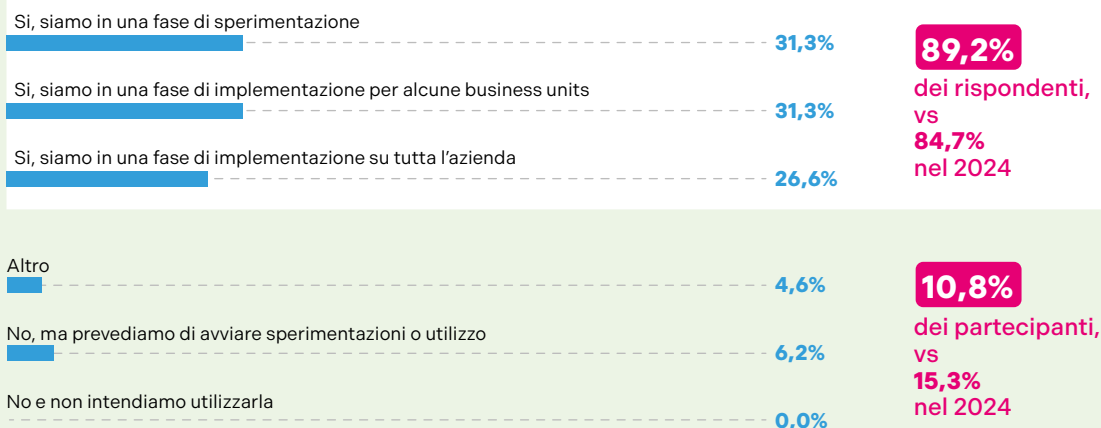


FIGURA 5. Risposte alla domanda «La sua azienda sta facendo utilizzo di soluzioni di Intelligenza Artificiale?» (valore percentuale).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

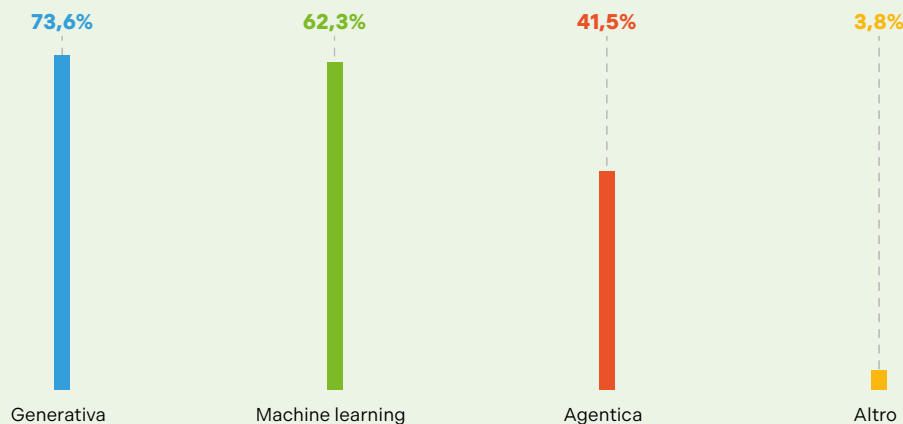


FIGURA 6. Risposte alla domanda «Che tipo di IA utilizzate?» (valore percentuale; risposta multipla).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

Considerando le sole imprese che dichiarano di utilizzare l'IA, emerge innanzitutto la diffusione dell'**IA Generativa**, indicata dal **73,6%** dei rispondenti (**Figura 6**). In parallelo, il profilo di adozione risulta orientato in misura prevalente verso soluzioni già disponibili sul mercato: **il 77,4%** segnala infatti la preferenza per **soluzioni esistenti**, evidenziando un approccio che privilegia rapidità di implementazione e integrazione con i processi correnti (**Figura 7**).

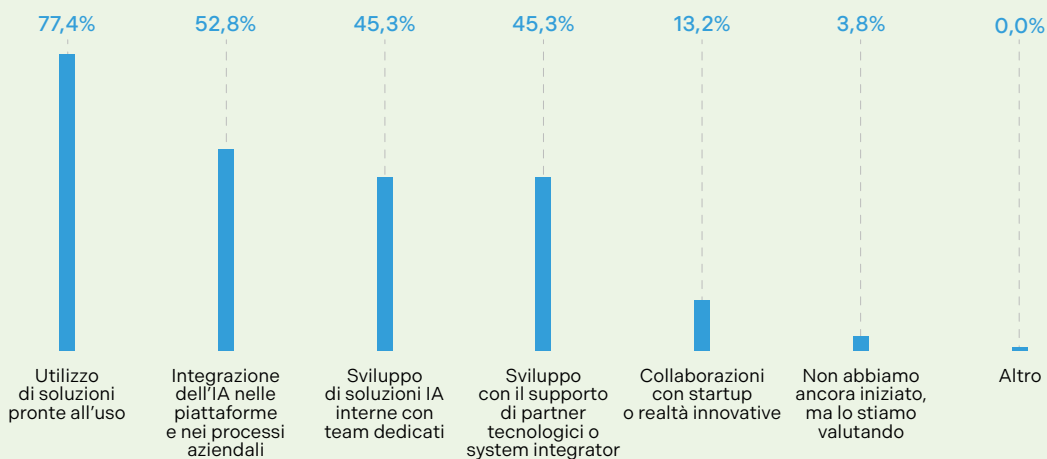
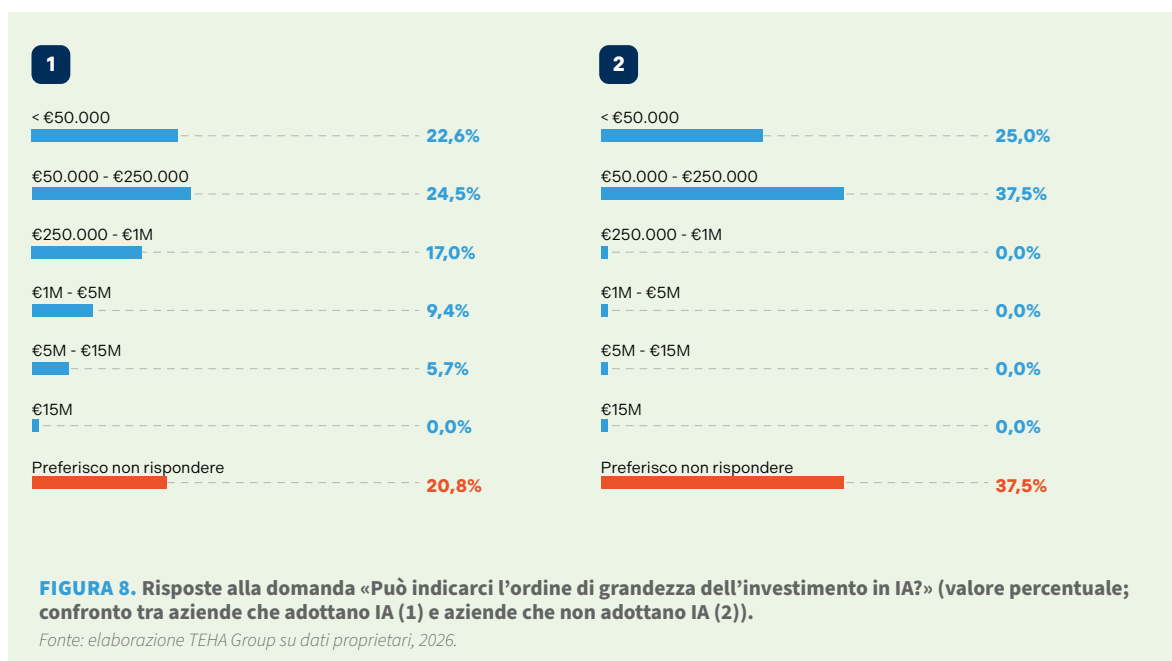


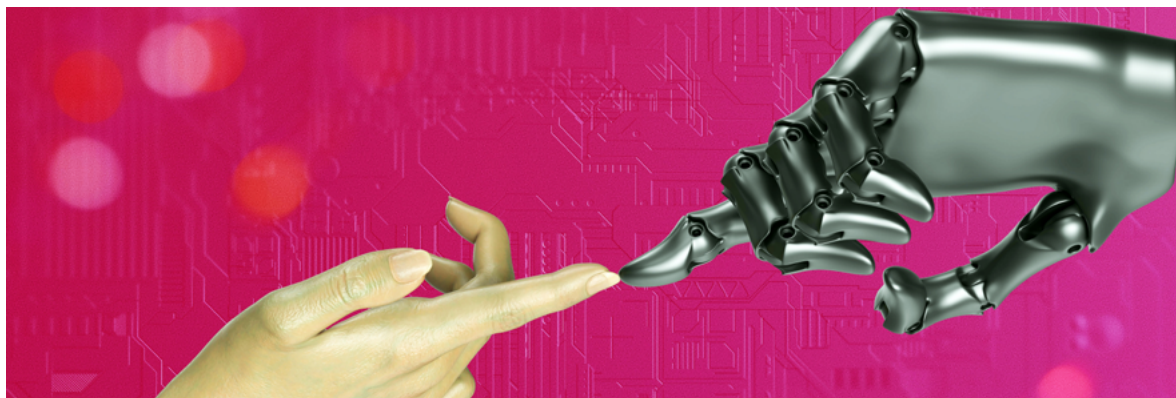
FIGURA 7. Risposte alla domanda «Quale/i dei seguenti approcci state adottando o prevedete di adottare per l'implementazione di soluzioni di IA?» (valore percentuale; risposta multipla).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

L'orientamento pragmatico si riflette anche nelle dimensioni economiche degli investimenti. Tra le imprese che hanno già implementato soluzioni di IA, **il 64,2% dichiara investimenti inferiori a 1 milione di euro**, mentre solo **il 5,7%** segnala investimenti **superiori a 5 milioni di euro** (Figura 8). La stessa rappresentazione consente di confrontare tali evidenze con le imprese che non adottano ancora soluzioni di IA, che presentano un profilo di investimento coerentemente più contenuto e meno strutturato (Figura 8).



Nel loro insieme, le evidenze relative all'evoluzione degli investimenti nei prossimi 24 mesi consentono di cogliere con chiarezza come l'esperienza diretta con l'Intelligenza Artificiale influenzi in modo significativo le scelte di allocazione delle risorse. Tra le imprese che hanno già integrato soluzioni di IA nei propri processi, oltre due terzi del campione (68,0%) prevede un **incremento rilevante degli investimenti**, con il 34,0% che dichiara l'intenzione di raddoppiare la spesa e un ulteriore 34,0% che stima un aumento nell'ordine del 50%. Solo il 28,3% di queste imprese prevede una sostanziale stabilità degli investimenti, mentre non si registrano indicazioni di riduzione.



Un profilo nettamente diverso emerge osservando le imprese che non hanno ancora adottato soluzioni di Intelligenza Artificiale. In questo gruppo, la metà delle aziende (50,0%) prevede investimenti stabili, mentre il 37,5% indica un incremento contenuto, pari a circa il 50%. La quota di imprese che ipotizza un raddoppio degli investimenti si riduce invece al 12,5%, evidenziando un atteggiamento complessivamente più prudente e graduale rispetto a quello delle aziende già adottanti (**Figura 9**).

Il confronto tra i due gruppi mette quindi in luce una differenza non solo nella direzione, ma soprattutto nell'intensità delle traiettorie di investimento. L'adozione dell'Intelligenza Artificiale appare associata a una maggiore propensione ad accelerare gli investimenti, suggerendo che la sperimentazione e l'utilizzo concreto delle soluzioni di IA contribuiscano a rafforzare la fiducia nei benefici ottenibili e a giustificare scelte di spesa più ambiziose. Al contrario, nelle imprese ancora in fase di osservazione, le aspettative di investimento restano prevalentemente ancorate a scenari di stabilità o di crescita moderata, coerentemente con un posizionamento meno avanzato nei percorsi di adozione.

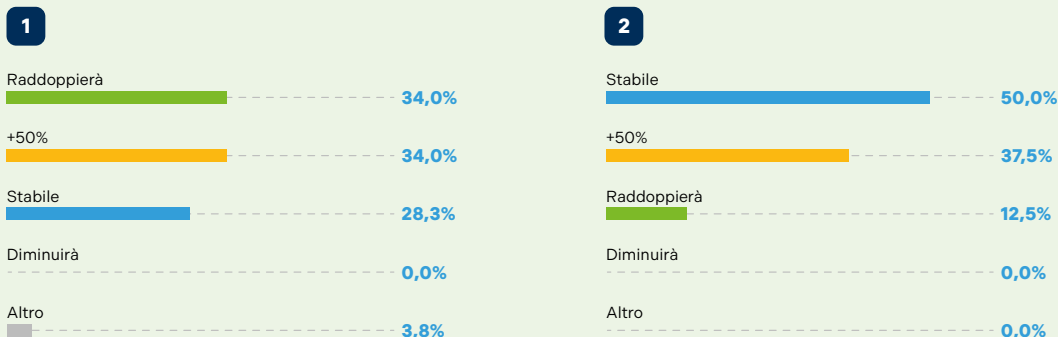


FIGURA 9. Risposte alla domanda «Come prevede possa evolvere l'investimento nei prossimi 24 mesi?» (valore percentuale; confronto tra aziende che adottano IA (1) e aziende che non adottano IA (2)).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026

4.3 Impatti su produttività e processi aziendali

La survey evidenzia come i benefici associati all'adozione dell'Intelligenza Artificiale Agentica siano oggi ricondotti prevalentemente a un rafforzamento dell'efficienza operativa e delle capacità decisionali. In particolare, il 94,6% delle imprese indica **l'aumento di efficienza e produttività nei processi esistenti** come principale vantaggio conseguibile, confermando come l'IA venga interpretata soprattutto come leva di ottimizzazione delle attività correnti. Seguono le decisioni più rapide e basate sui dati, citate dal 64,3% dei rispondenti, e il miglioramento dell'assistenza al cliente e della customer experience, indicato dal 58,9%. Risultano invece meno frequenti le risposte che associano l'IA Agentica a dimensioni più trasformative: la riduzione dei tempi di innovazione e del time to market è menzionata dal 28,6% delle imprese, mentre la creazione di nuovi modelli di business o flussi di ricavo si ferma al 26,8%. Ancora più marginali appaiono i riferimenti al miglioramento della collaborazione lungo la filiera e con gli stakeholder (8,9%), a conferma di una **lettura dell'IA prevalentemente orientata all'efficienza interna** piuttosto che alla ri-configurazione dei rapporti esterni o del modello di business (**Figura 10**).



FIGURA 10. Risposte alla domanda «Quali sono i principali vantaggi che a suo avviso possono essere conseguiti adottando le tecnologie di Intelligenza Artificiale Agentica?» (valore percentuale; risposta multipla).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

Questa impostazione trova riscontro anche nell'analisi dei processi aziendali maggiormente impattati dall'adozione dell'Intelligenza Artificiale. I risultati mostrano una forte concentrazione dell'impatto nei processi legati alla gestione dell'informazione e al supporto decisionale: il 62,5% delle imprese indica infatti le **analisi predittive** come ambito prioritario di applicazione, seguito dall'automazione del **knowledge management** e della gestione documentale (60,7%). Un livello di diffusione significativo si osserva anche per l'assistenza al cliente tramite chatbot e voice agent (46,4%) e per l'IT end-to-end e lo sviluppo software (44,6%), a conferma del ruolo dell'IA come abilitatore di efficienza nei processi digitali. Al contrario, l'impatto risulta più contenuto nei processi a maggiore complessità organizzativa o strategica: le applicazioni in ambito finanza e controllo sono citate dal 37,5% delle imprese, il marketing e le vendite dal 35,7%, mentre l'orchestrazione multi-agente dei workflow aziendali si attesta al 28,6%. Ancora più limitata appare la diffusione nei processi di ricerca e sviluppo (25,0%), gestione delle risorse umane (23,2%) e progettazione di nuovi prodotti e servizi (16,1%), suggerendo che l'adozione dell'IA si concentri oggi soprattutto su ambiti di supporto e ottimizzazione, più che su processi core di innovazione (**Figura 11**).

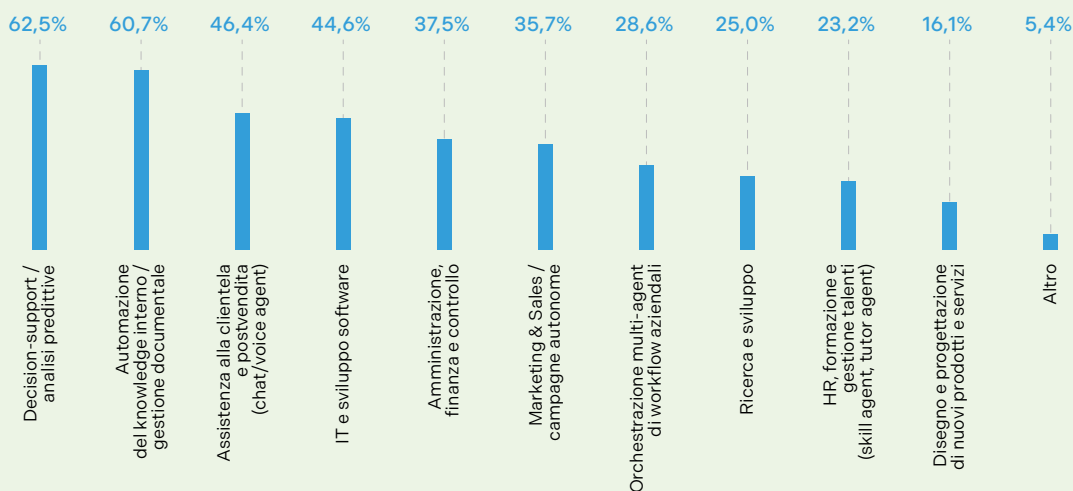


FIGURA 11. Risposte alla domanda «Quali sono i principali processi impattati dalle tecnologie di Intelligenza Artificiale? (valori percentuali, risposta multipla).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

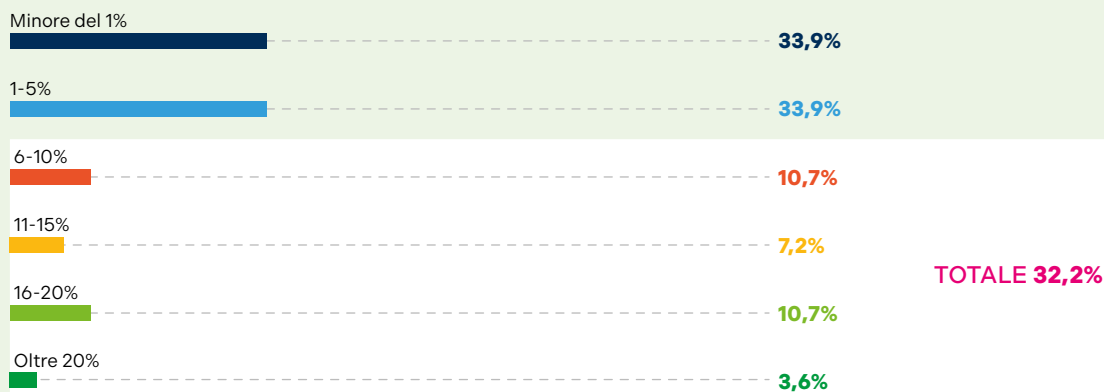


FIGURA 12. Risposte alla domanda «Ad oggi, quali sono i benefici in termini di produttività la sua azienda ha riscontrato grazie all'Intelligenza Artificiale? (% sul totale)»

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

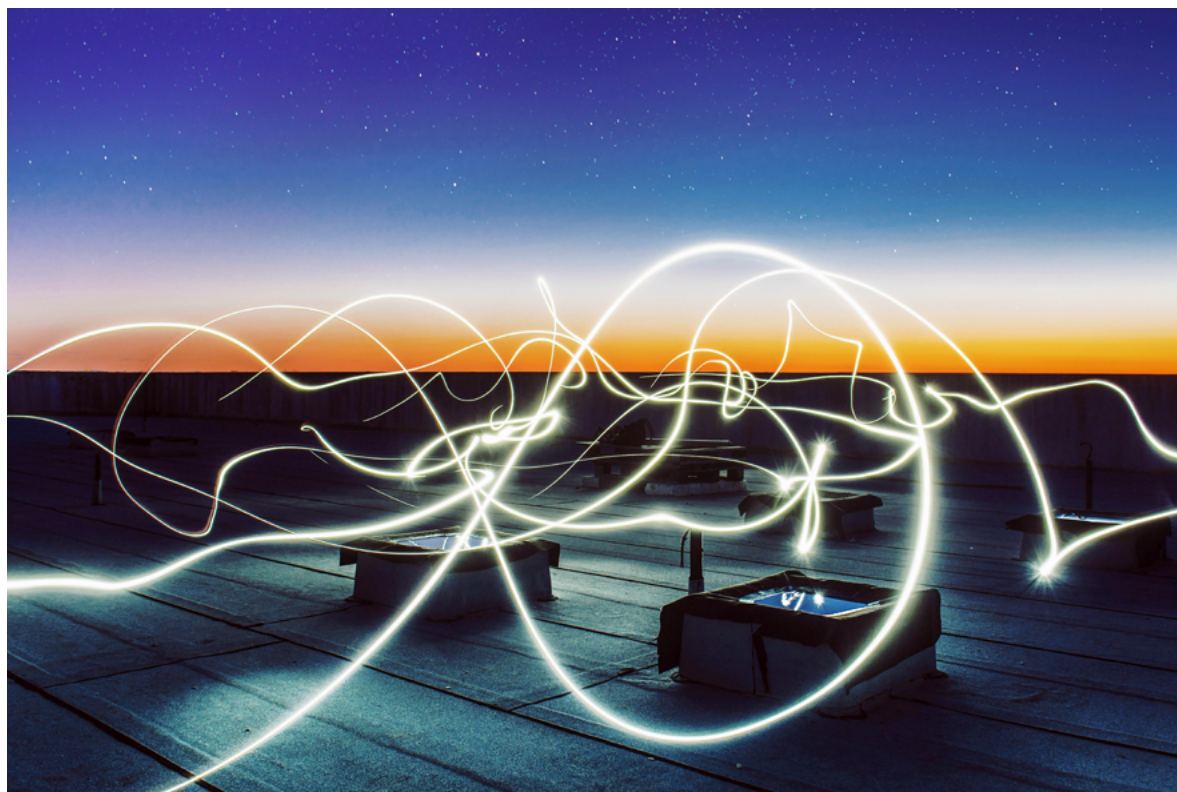
Sul piano dei risultati quantificabili, l'indagine consente di stimare come tali benefici si traducano in percezioni concrete di aumento della produttività. In particolare, il 32,2% delle imprese dichiara di aver già riscontrato **incrementi di produttività superiori al 5%** grazie all'Intelligenza Artificiale (**Figura 12**). Guardando in avanti, l'aspettativa di impatto cresce in modo significativo: nei prossimi 18-24 mesi, la quota di aziende che prevede benefici di produttività oltre il 5% sale infatti al 67,9%, indicando che per molte imprese il valore della tecnologia è atteso rafforzarsi con la progressiva estensione dei casi d'uso e la maggiore integrazione nei processi (**Figura 13**).

Nel complesso, i risultati suggeriscono quindi un quadro in cui i benefici dell'Intelligenza Artificiale sono già osservabili in una parte non marginale del campione, ma risultano destinati ad ampliarsi nel breve periodo. La dinamica è coerente con un percorso di adozione progressivo: le imprese che hanno già avviato iniziative di IA sembrano collocarsi in una fase di consolidamento e scalabilità, in cui l'impatto atteso cresce con l'industrializzazione dei progetti, l'affinamento dei modelli operativi e il rafforzamento delle condizioni abilitanti (dati, competenze e governance). Questa prospettiva introduce in modo naturale il tema, approfondito nella sezione successiva, della maturità e delle implicazioni organizzative legate all'evoluzione verso forme più autonome e "agentiche" di Intelligenza Artificiale.



FIGURA 13. Risposte alla domanda «E nel futuro prossimo?» (% sul totale).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.



4.4 IA Agantica: livello di maturità e implicazioni organizzative

Le evidenze della survey consentono di approfondire il livello di diffusione e di maturità dell'Intelligenza Artificiale Agantica, mostrando come questa tecnologia rappresenti, per la maggior parte delle imprese italiane, un ambito ancora in fase iniziale di adozione. Alla domanda sullo stato di implementazione, **circa il 10% delle imprese dichiara di avere agenti di IA già in produzione**, mentre una quota più ampia si colloca in una fase di sperimentazione o di avvio di progetti pilota. La parte prevalente del campione, tuttavia, non ha ancora avviato iniziative strutturate in questo ambito, confermando come l'IA Agantica non sia ancora una soluzione diffusa su larga scala (**Figura 14**).

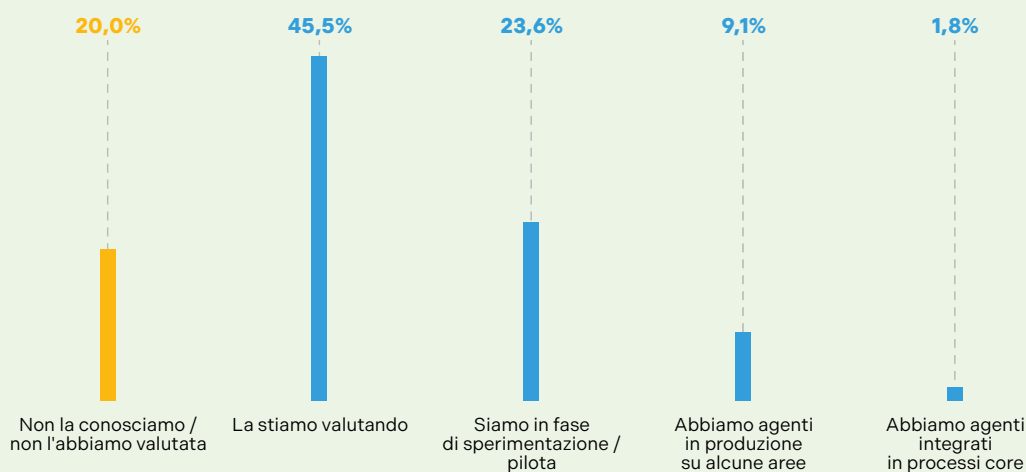


FIGURA 14. Risposte alla domanda «A che punto è la sua azienda nell'adozione di IA Agantica?» (valore percentuale).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

Questo quadro trova riscontro nelle percezioni espresse dalle imprese rispetto al posizionamento dell'IA Agantica rispetto all'IA Generativa. **Circa il 50% dei rispondenti** considera infatti l'IA Agantica **un salto tecnologico rilevante, ma non ancora pienamente maturo**, che richiede ulteriori fasi di sviluppo e preparazione prima di poter essere adottato in modo esteso. Accanto a questa valutazione prudente, una quota più contenuta del campione interpreta l'IA Agantica come un'evoluzione naturale delle soluzioni di IA Generativa già in uso, mentre solo una minoranza la percepisce come una tecnologia già pronta per applicazioni diffuse (**Figura 15**).

Questa valutazione di **maturità ancora incompleta dell'IA Agantica** trova un riscontro diretto nell'analisi degli impatti organizzativi dichiarati dalle imprese. La domanda sugli effetti sull'organizzazione è stata infatti posta esclusivamente alle aziende che, nella rilevazione precedente, hanno indicato di considerare l'IA Agantica un'evoluzione naturale da adottare, di **non conoscerne ancora con chiarezza** le differenze rispetto all'IA Generativa, oppure di ritenerla ancora troppo immatura per il proprio contesto. All'interno di questo sottoinsieme di rispondenti, il 62,0% dichiara che l'introduzione di soluzioni di IA Agantica non ha ancora prodotto alcun impatto organizzativo, mentre il 28,0% segnala una revisione dei processi. Quote più contenute indicano invece effetti su nuovi ruoli (16,0%) e su nuove procedure operative (14,0%), suggerendo che, anche tra le imprese più esposte al tema, l'IA Agantica non si sia ancora tradotta in cambiamenti organizzativi strutturali (Figura 16).

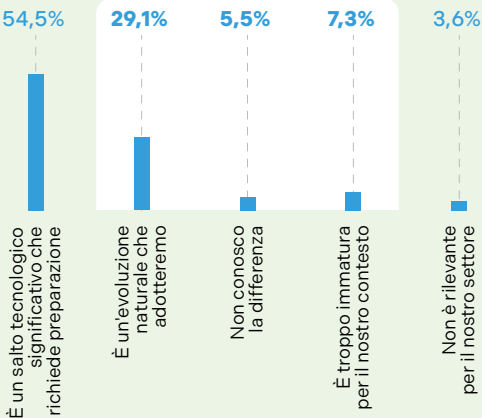


FIGURA 15. Risposte alla domanda «Respetto all'IA Generativa (es. ChatGPT, Copilot), come vede l'IA Agantica?» (valore percentuale).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

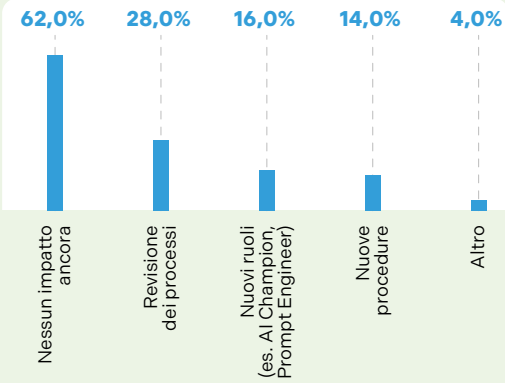


FIGURA 16. Risposte alla domanda «L'introduzione di agenti ha portato cambiamenti organizzativi?» (valore percentuale; risposta multipla)).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

Nel complesso, le evidenze emerse restituiscono una fotografia ancora preliminare del grado di maturità dell'Intelligenza Artificiale Agantica nelle imprese coinvolte nella survey. Le risposte raccolte indicano che l'attenzione delle aziende è oggi concentrata prevalentemente sulla comprensione delle implicazioni tecnologiche e organizzative e su prime sperimentazioni, più che su percorsi di adozione strutturata. Considerata la dimensione del campione, i risultati vanno letti come un'indicazione delle percezioni e delle esperienze in atto, utile a individuare le principali aree di attenzione in vista di una possibile evoluzione futura.

4.5 Ostacoli, rischi, competenze e visione per l'Italia

L'analisi delle risposte consente di approfondire i principali fattori che oggi ostacolano la diffusione dell'Intelligenza Artificiale Agentica nel contesto italiano. Le difficoltà percepite dalle imprese si concentrano in misura prevalente su elementi organizzativi e di capitale umano, più che su limiti tecnologici o infrastrutturali. In particolare, la mancanza di cultura digitale e di capacità di **change management** è indicata come principale criticità dal 71,7% dei rispondenti, seguita dalla carenza di competenze interne, segnalata dal 67,9%. Accanto a questi fattori emergono anche difficoltà legate alla integrazione dell'IA con i processi aziendali esistenti (47,2%) e all'incertezza sul ritorno degli investimenti o ai costi percepiti come elevati (45,3%). Risultano invece meno rilevanti, almeno nella percezione delle imprese, aspetti legati alle infrastrutture tecnologiche, citate solo dal 3,8% del campione (**Figura 17**).

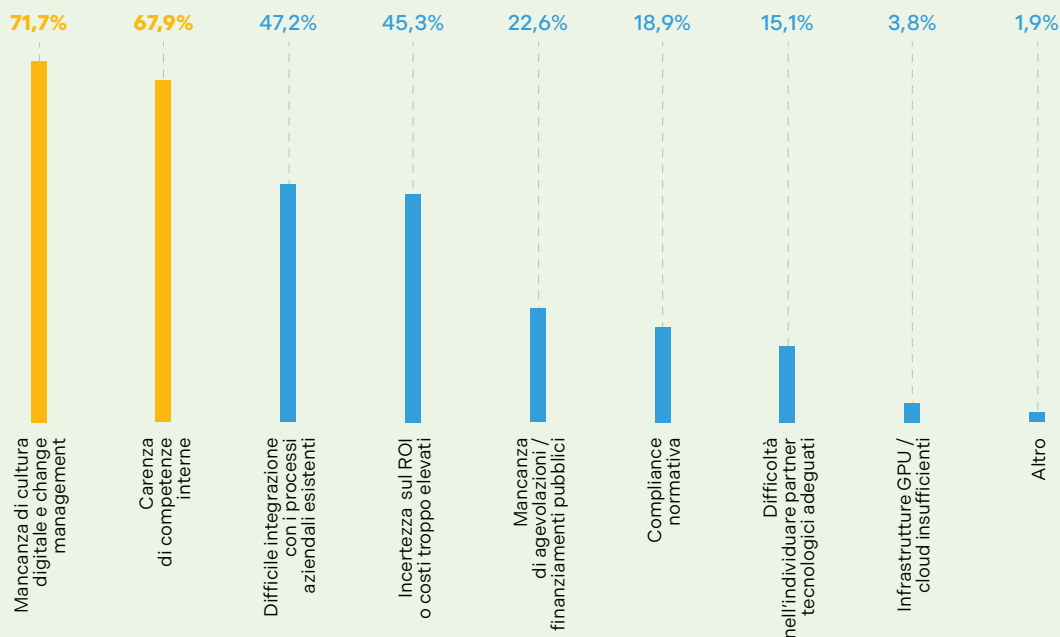
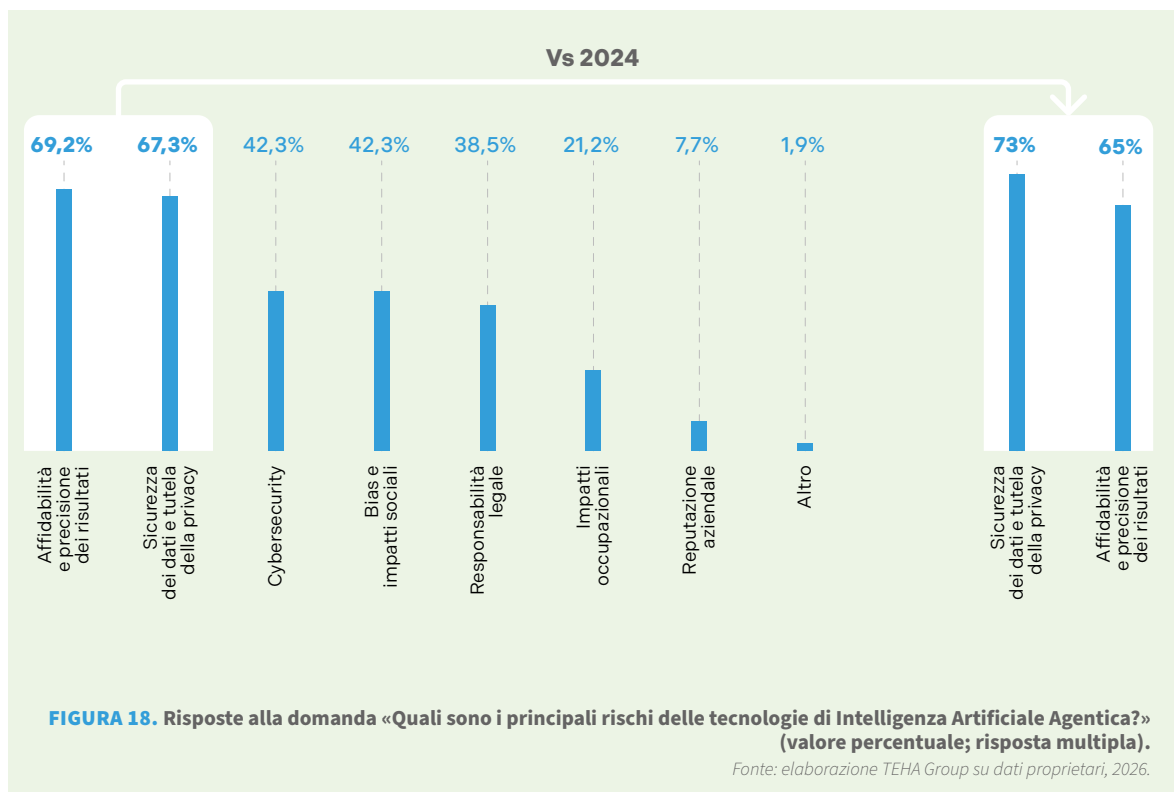


FIGURA 17. Risposte alla domanda «In Italia, quali sono le principali difficoltà delle nuove tecnologie di Intelligenza Artificiale Agentica?» (valore percentuale; risposta multipla).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

A queste difficoltà si affianca una riflessione articolata sui rischi associati all'adozione dell'IA Agentica, che risultano concentrati principalmente su temi di **affidabilità, gestione dei dati e responsabilità**. I due rischi più frequentemente citati riguardano infatti l'affidabilità e la precisione dei risultati (69,2%) e la sicurezza dei dati e la tutela della privacy (67,3%). Seguono, con percentuali più contenute ma comunque rilevanti, i rischi legati alla **cybersecurity e ai bias** e impatti sociali, entrambi indicati dal 42,3% delle imprese, e quelli connessi alla responsabilità legale, citati dal 38,5%. Più marginali appaiono invece i timori relativi agli impatti occupazionali (21,2%) e alla reputazione aziendale (7,7%) (**Figura 18**).



Il quadro delle criticità è ulteriormente rafforzato dalla valutazione sulla **disponibilità di competenze** per l'IA nel contesto italiano. Nessuna delle imprese rispondenti giudica le competenze molto diffuse e facilmente accessibili, mentre solo il 23% le considera abbastanza diffuse sul mercato. La percezione prevalente è quella di una disponibilità limitata: il 64% delle aziende ritiene infatti che le competenze per l'IA siano poco diffuse, e un ulteriore 13% le giudica molto limitate e di difficile accesso (**Figura 19**). Nel complesso, quindi, oltre tre quarti del campione (77%) esprime una valutazione negativa sulla disponibilità di competenze, evidenziando un **gap strutturale** che incide direttamente sulla capacità di adozione e scalabilità delle soluzioni di IA.

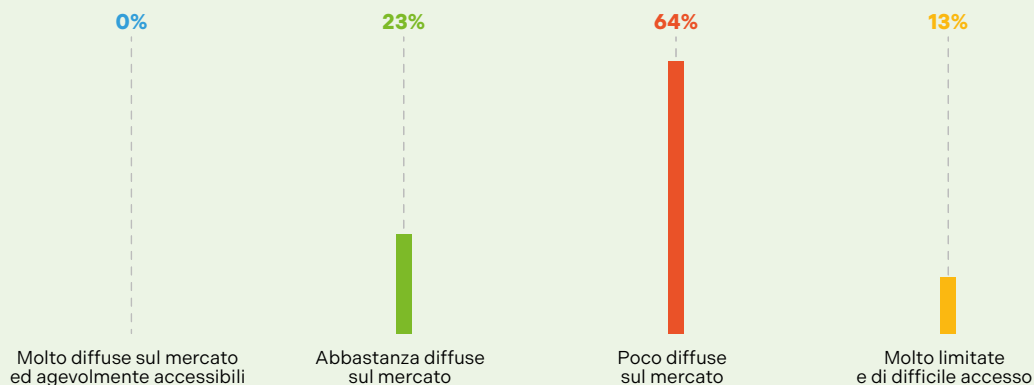


FIGURA 19. Risposte alla domanda «Come giudica la disponibilità di competenze per l'IA?» (valore percentuale).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

Coerentemente con questa lettura, le imprese indicano come prioritarie una serie di **competenze chiave per massimizzare l'impatto** dell'IA in azienda. In primo luogo emerge il change management, citato dal 65,4% dei rispondenti, a conferma della centralità della dimensione organizzativa nei percorsi di adozione. Seguono le competenze digitali avanzate per implementare soluzioni di IA (51,9%) e la visione e strategia (48,1%), mentre risultano ugualmente rilevanti le competenze digitali di base per l'utilizzo dell'IA e le competenze in cybersecurity, entrambe indicate dal 40,4% delle imprese. Le competenze specialistiche per lo sviluppo di modelli e soluzioni custom sono citate dal 38,5%, mentre i temi di governance e normativa dell'IA risultano prioritari per il 26,9% del campione (**Figura 20**).

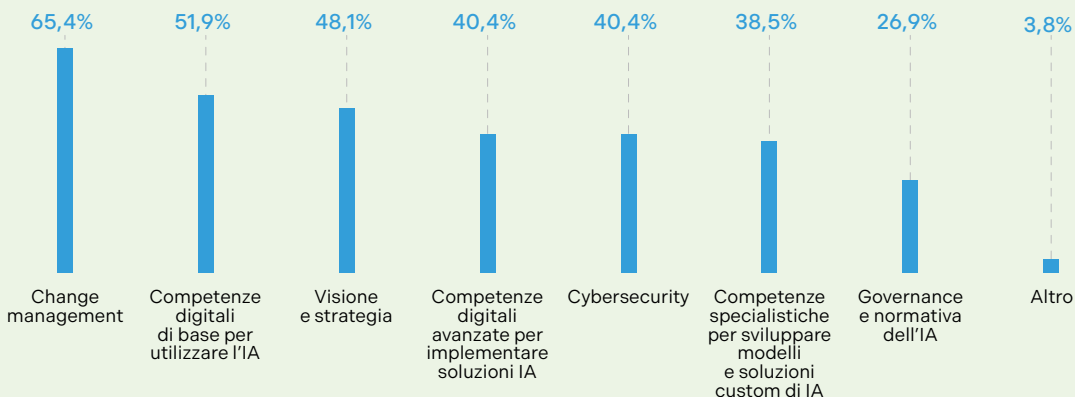


FIGURA 20. Risposte alla domanda «Quali competenze ritiene siano le più utili per massimizzare l'impatto dell'IA in azienda?» (valore percentuale; risposta multipla).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

Nel complesso, dall'analisi emerge una **lettura articolata delle opportunità dell'Intelligenza Artificiale per il sistema Paese**, che va oltre i singoli ambiti applicativi e restituisce una visione di insieme. Il ruolo dell'Italia nel mercato dell'IA viene delineato prevalentemente come quello di un contesto orientato all'**uso e all'applicazione delle tecnologie**, più che allo sviluppo di soluzioni di frontiera, coerentemente con la struttura del tessuto produttivo e con le competenze oggi disponibili. In questo quadro, le opportunità sono ricondotte soprattutto a **settori in cui il Paese esprime punti di forza consolidati**, quali sanità, manifattura, agrifood e turismo, nei quali l'Intelligenza Artificiale può abilitare soluzioni applicative e servizi ad alto valore aggiunto, anche a supporto delle PMI.

L'IA viene così interpretata principalmente come una leva per l'**efficientamento dei processi e l'aumento della produttività**, più che come fattore di discontinuità radicale, con un potenziale che appare strettamente dipendente dalla presenza di **condizioni abilitanti**. Tra queste assumono un ruolo centrale il coordinamento tra imprese e istituzioni, il rafforzamento della maturità organizzativa e manageriale e la sostenibilità economica delle soluzioni nel medio periodo. In questa prospettiva, le opportunità dell'Intelligenza Artificiale per l'Italia non si configurano come un percorso automatico, ma come il risultato di scelte strategiche e di capacità di esecuzione coerenti con le caratteristiche del contesto nazionale.



La manifattura italiana
di fronte alla sfida dell'IA

05

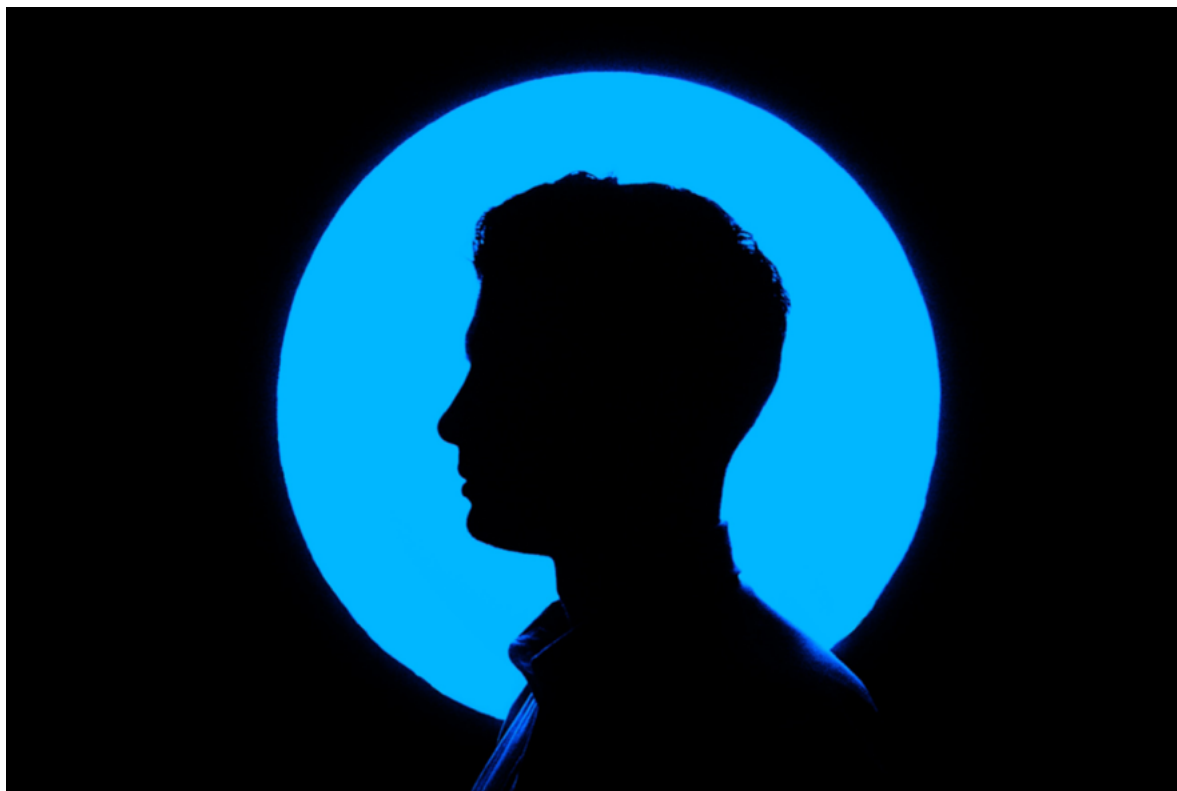
Il presente capitolo è dedicato a un approfondimento settoriale sulla **manifattura italiana**, con l'obiettivo di analizzare il ruolo che l'Intelligenza Artificiale e l'IA Agantica possono giocare in uno dei pilastri strutturali del sistema produttivo nazionale.

La manifattura rappresenta infatti il **primo settore per valore aggiunto e occupazione in Italia**, oltre a configurarsi come l'ambito con il **maggiore potenziale, in termini assoluti, di impatto dell'Intelligenza Artificiale**, pur mostrando oggi livelli di adozione e di investimento ancora contenuti rispetto altri ambiti.

A partire da questo quadro, il capitolo combina evidenze strutturali e risultati empirici per offrire una lettura integrata del grado di maturità del settore. In particolare, l'analisi si concentra sulle modalità di utilizzo dell'IA, sulle scelte di investimento attuali e prospettiche e sugli impatti osservati e attesi in termini di produttività e processi aziendali.

Accanto alle dinamiche tecnologiche, il capitolo mette in luce le principali criticità emerse, con particolare riferimento al gap di competenze, alla carenza di cultura digitale e alle difficoltà di change management, che oggi rappresentano i principali fattori limitanti per una piena valorizzazione dell'IA nel contesto manifatturiero.

Nel suo complesso, il focus restituisce l'immagine di un settore in cui l'Intelligenza Artificiale è già presente ma non ancora pienamente sfruttata: una condizione che, a fronte di un'accelerazione degli investimenti e di un rafforzamento delle competenze, apre a **un significativo potenziale di crescita e trasformazione**.



5.1 La centralità della manifattura nel sistema paese

La scelta di dedicare un approfondimento specifico al settore manifatturiero risponde innanzitutto al suo ruolo strutturale nel sistema economico italiano. La manifattura rappresenta infatti il **primo settore per valore aggiunto**, con un contributo superiore al 16% del totale nazionale e pari a 326 miliardi di euro, distanziando in modo significativo gli altri comparti produttivi. Questo dato conferma la centralità del settore nella creazione di ricchezza e nella competitività complessiva del Paese (**Figura 1**).

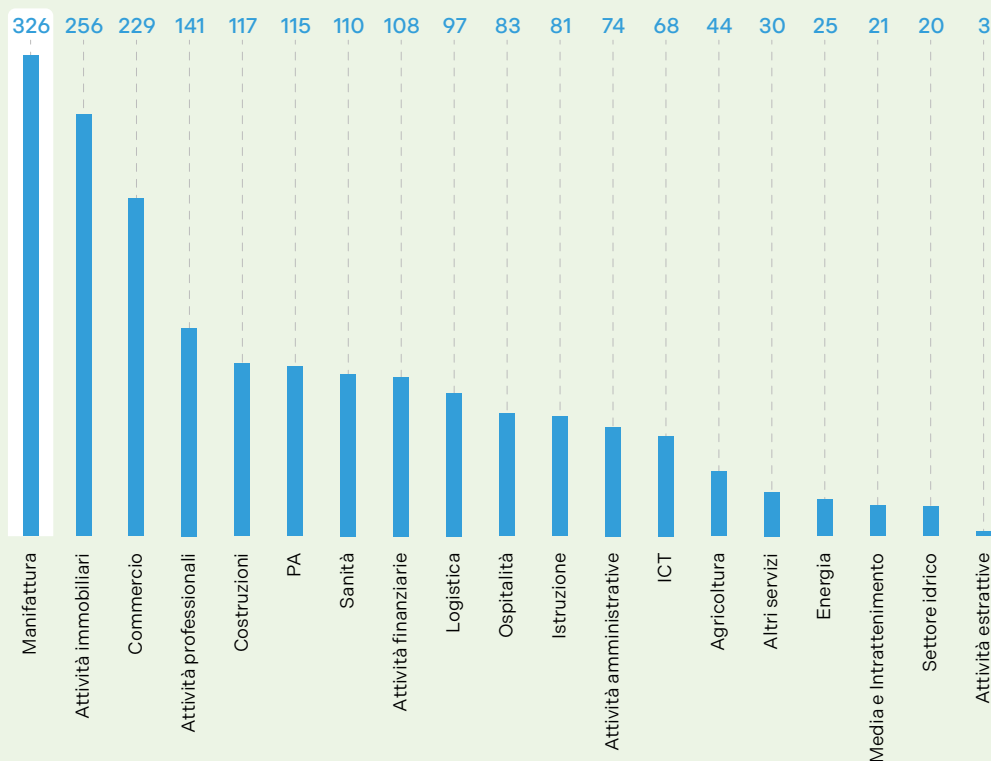


FIGURA 1. Valore aggiunto per settore NACE (miliardi di euro), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat 2026.

Accanto al peso economico, la manifattura si afferma anche come il **primo settore per numero di occupati**. Il comparto concentra infatti la quota più elevata della forza lavoro nazionale, posizionandosi nettamente al di sopra degli altri settori produttivi con ben **4,2 milioni di occupati** (Figura 2).

Questo elemento rafforza la rilevanza sistemica della manifattura e rende particolarmente significativo analizzare gli effetti che l'Intelligenza Artificiale può generare non solo in termini di efficienza, ma anche di trasformazione del lavoro e delle competenze.

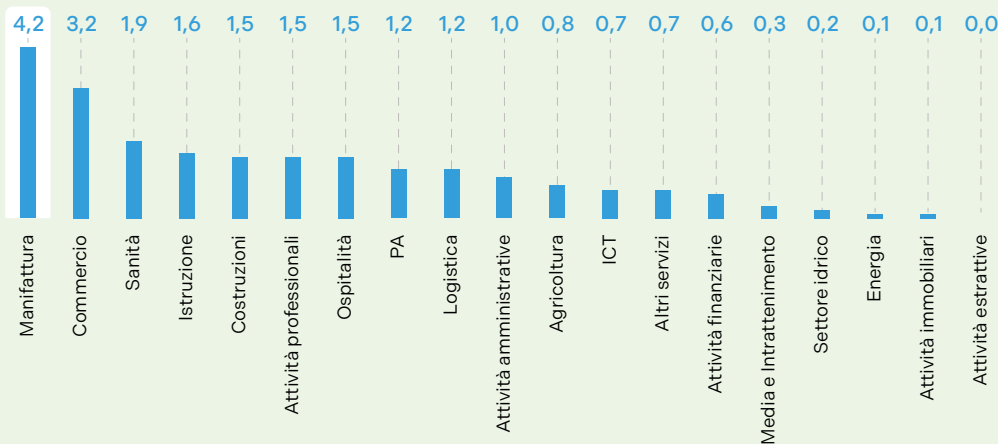


FIGURA 2. Occupati per settore NACE (milioni di persone), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati Eurostat, 2026.

Applicando il modello di impatto sviluppato da TEHA in collaborazione con Microsoft e presentato nel primo capitolo, è possibile stimare il contributo potenziale dell'IA alla produttività settoriale. In termini relativi, la manifattura registra un impatto potenziale pari al 19,3%, collocandosi in una posizione intermedia nel confronto tra comparti. La prospettiva cambia tuttavia quando si considera la dimensione assoluta dell'impatto, misurato come contributo potenziale al valore aggiunto. In ragione del suo peso nell'economia nazionale, la manifattura emerge come il settore con il valore più elevato in termini assoluti, pari a 62,9 miliardi di euro (**Figura 3**).

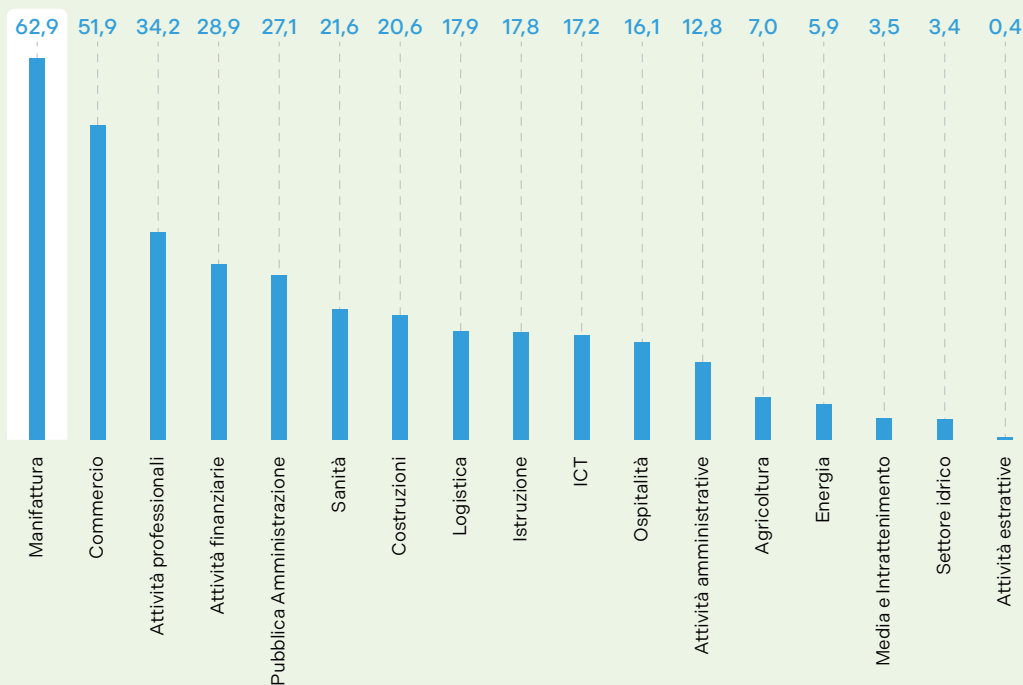


FIGURA 3. Impatto sul valore aggiunto per settori NACE dell'IA (miliardi di euro), 2024.

Fonte: elaborazione TEHA Group su modelli proprietari, 2026.

Questo risultato evidenzia un effetto di scala: l'impatto dell'IA dipende non solo dall'intensità tecnologica del settore, ma anche dalla dimensione della base produttiva su cui viene applicata. Nei comparti ad alta incidenza sul PIL, anche incrementi percentuali moderati di produttività possono tradursi in effetti economici molto rilevanti. Considerata inoltre la sua dimensione occupazionale, gli effetti dell'IA nel manifatturiero potranno incidere non soltanto sulla produttività, ma anche sulla struttura del lavoro, sull'evoluzione delle competenze e sulla competitività complessiva del sistema industriale italiano.

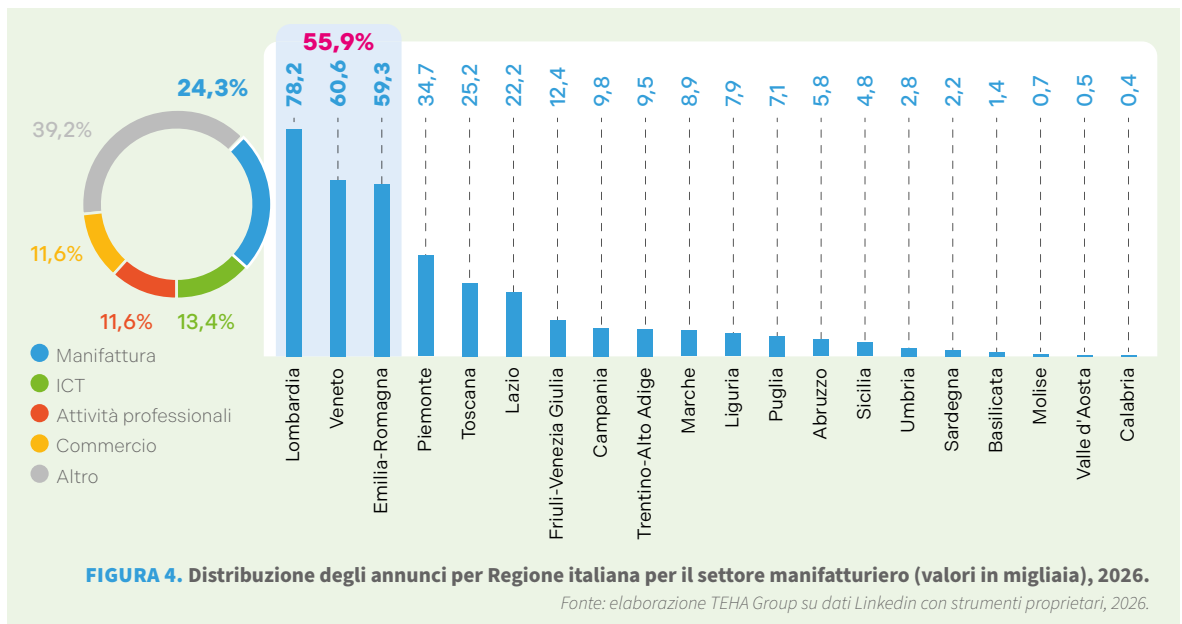
5.2 La domanda di competenze e soluzioni per la manifattura

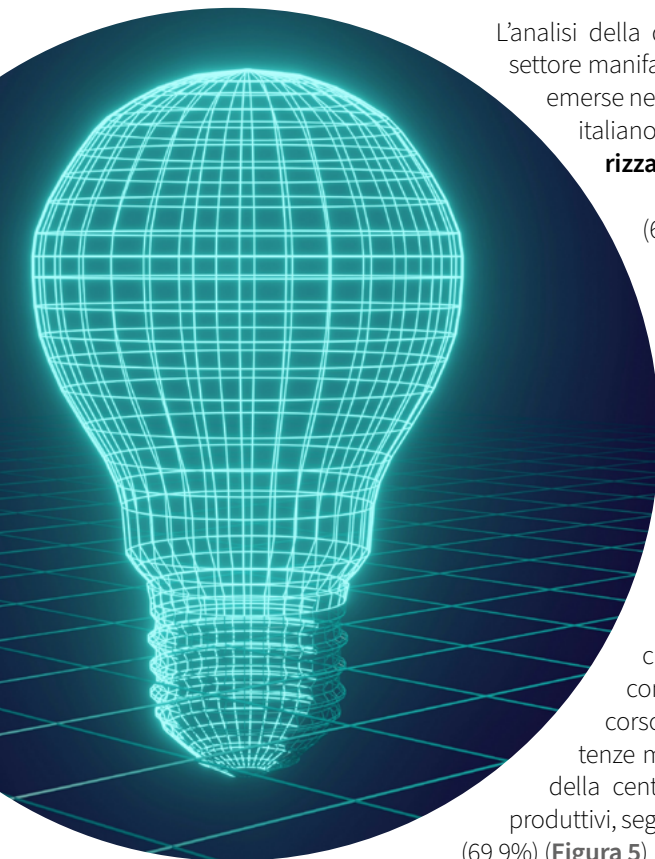
Per analizzare in modo più puntuale le dinamiche del mercato del lavoro, l'indagine sui dati LinkedIn, presentata nel terzo capitolo, è stata integrata con un focus dedicato al settore manifatturiero. Dopo aver delineato il quadro complessivo nazionale, il deep dive settoriale consente di esaminare con maggiore granularità la struttura della domanda occupazionale in uno dei comparti chiave dell'economia italiana. Attraverso lo strumento proprietario sviluppato da TEHA Group, basato su tecniche di web scraping e Natural Language Processing, è stato isolato e analizzato l'insieme degli annunci riconducibili al comparto manifatturiero pubblicati nel periodo di osservazione.

Questo approfondimento ha permesso di:

- ▶ quantificare il peso del settore sul totale degli annunci pubblicati;
- ▶ analizzarne la distribuzione territoriale;
- ▶ identificare i principali cluster di competenze richiesti.
- ▶ valutare l'intensità della domanda di competenze digitali e di profili legati all'Intelligenza Artificiale.

I risultati dell'analisi confermano che il comparto non solo mantiene un ruolo centrale nel mercato del lavoro italiano, ma rappresenta anche un contesto dinamico nel processo di trasformazione digitale del sistema produttivo nazionale.





L'analisi della distribuzione geografica degli annunci nel settore manifatturiero conferma e rafforza le evidenze già emerse nell'analisi complessiva del mercato del lavoro italiano (**Figura 4**), e più in particolare la sua **polarizzazione territoriale**.

Lombardia (78,2 mila annunci), Veneto (60,6 mila) e Emilia-Romagna (59,3 mila)

rappresentano infatti complessivamente il 55,9% del totale degli annunci manifatturieri. Il dato evidenzia con chiarezza una forte polarizzazione territoriale, con oltre la metà della domanda concentrata in tre regioni del Nord. Il Mezzogiorno, al contrario, mantiene un peso marginale nella domanda di lavoro manifatturiera, riflettendo uno squilibrio strutturale che caratterizza l'intero sistema produttivo nazionale.

L'analisi dei cluster di competenze richieste nel settore manifatturiero evidenzia con chiarezza la natura della trasformazione in corso. Le imprese ricercano innanzitutto competenze manageriali e operative (76,9%), a conferma della centralità della gestione efficace dei processi produttivi, seguite dalle competenze cognitive e analitiche (69,9%) (**Figura 5**).

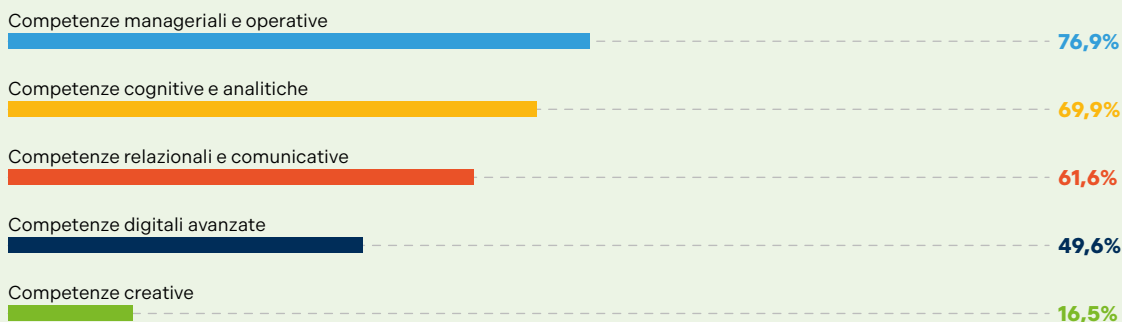


FIGURA 5. Numero di job post legati al settore manifatturiero legati all'IA (valore assoluto), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

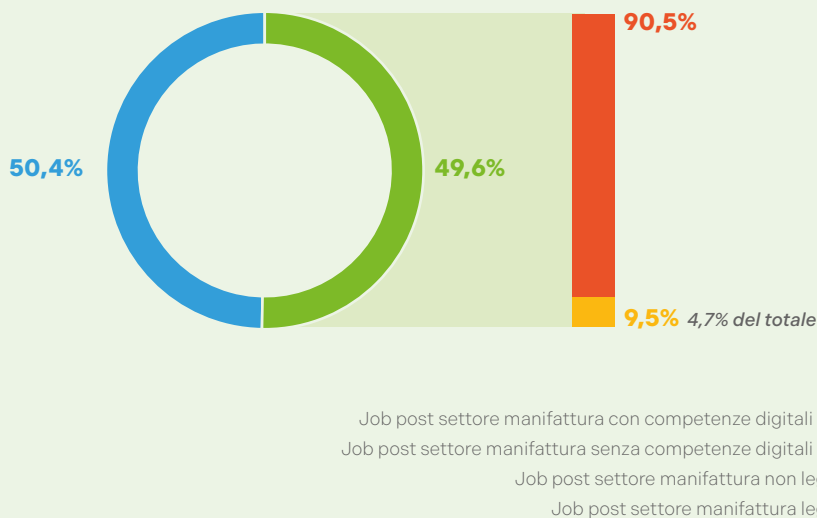


FIGURA 6. Numero di job post del settore manifatturiero con competenze digitali avanzate e legati all'IA (valore percentuale), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

Le **competenze digitali avanzate** (49,6%) **mostrano un peso significativo e superiore** a quello osservato in generale nella totalità dei job post analizzati (45,5%), riflettendo il processo di digitalizzazione in atto nell'industria (**Figura 6**). Questo dato evidenzia come la trasformazione tecnologica dell'industria non sia più limitata a funzioni strettamente tecniche, ma coinvolga in modo trasversale l'intera organizzazione produttiva. All'interno delle posizioni che richiedono competenze digitali avanzate, il 9,5% (4,7% del totale) è riconducibile a profili legati all'Intelligenza Artificiale. In termini complessivi, le posizioni IA rappresentano già una quota significativa del totale degli annunci manifatturieri, segnale di una già avanzata integrazione di soluzioni basate su IA nei processi industriali. Il dato conferma che il manifatturiero sta evolvendo verso un modello sempre più data-driven e tecnologicamente avanzato, in cui competenze digitali e capacità di gestione di sistemi intelligenti diventano elementi centrali per sostenere competitività, efficienza e innovazione.

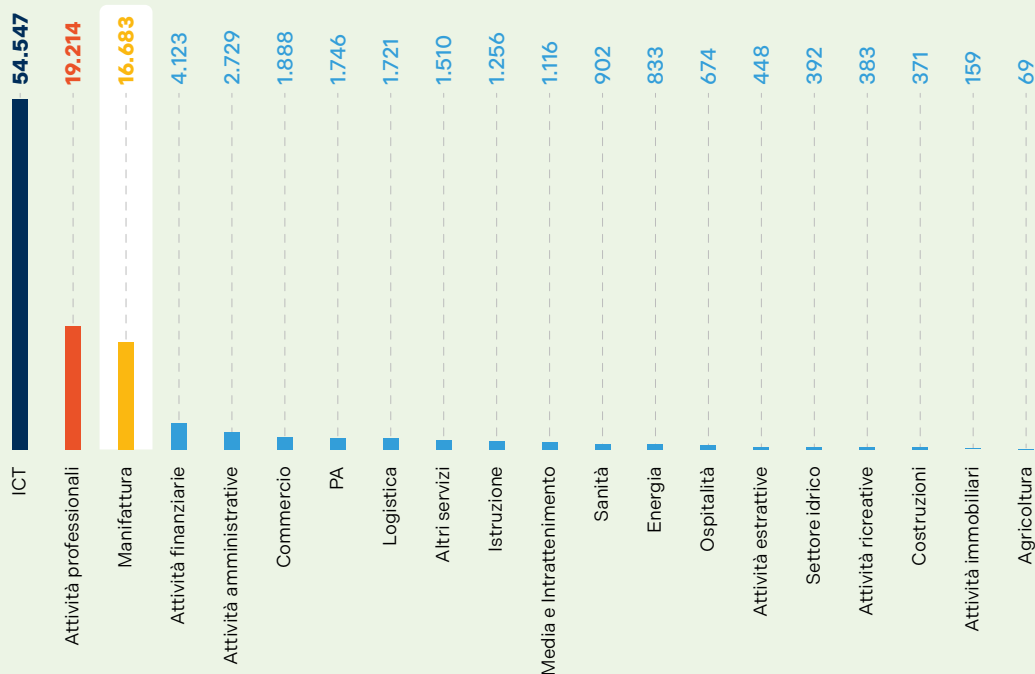


FIGURA 7. Numero di job post legati al settore manifatturiero legati all'IA (valore assoluto), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

A questo quadro si affianca un ulteriore elemento di rilievo: il posizionamento del settore manifatturiero nel confronto intersettoriale in termini di domanda di competenze legate all'Intelligenza Artificiale.

Con oltre 16.000 annunci contenenti richieste di competenze IA, il manifatturiero si colloca al terzo posto tra tutti i settori economici, preceduto esclusivamente dal settore ICT e Attività professionali (**Figura 7**). Questo risultato è particolarmente significativo per almeno tre ragioni. L'ICT rappresenta, per definizione, il comparto a più alta intensità digitale, mentre le attività professionali ad alto valore intellettuale includono ambiti strutturalmente esposti allo sviluppo e all'implementazione di soluzioni basate su IA. In entrambi i casi, si tratta di settori che tendono a "importare" e concentrare competenze tecnologiche per metterle al servizio degli altri comparti produttivi, svolgendo una funzione abilitante e trasversale nel sistema economico. In questo contesto, il posizionamento del manifatturiero al terzo posto assume un significato ulteriore: la domanda di competenze IA non risponde soltanto a esigenze di supporto esterno, ma riflette un processo di integrazione diretta delle tecnologie intelligenti nei processi industriali e nella catena del valore. Il dato conferma che la trasformazione digitale dell'industria, non è più limitata ai comparti strettamente tecnologici, ma permea profondamente i processi produttivi, logistici e di gestione della supply chain.

L'adozione di soluzioni basate su IA nel manifatturiero può riguardare vasti ambiti quali:

- ▶ manutenzione predittiva,
- ▶ ottimizzazione dei processi produttivi,
- ▶ controllo qualità automatizzato,
- ▶ pianificazione avanzata della produzione,
- ▶ gestione intelligente delle scorte e della logistica.

La posizione del settore al terzo posto nella domanda di profili IA evidenzia dunque una trasformazione strutturale del modello produttivo, con un progressivo aumento dell'intensità tecnologica anche nei comparti industriali tradizionali.

Il confronto tra la distribuzione degli skill cluster nel complesso degli annunci manifatturieri e quelli specificamente legati all'Intelligenza Artificiale evidenzia un elemento chiave: la differenza più marcata riguarda le competenze digitali avanzate.

Se nel totale del settore tali competenze sono richieste nel 49,6% degli annunci, nelle posizioni AI-related la quota sale all'82,2% (**Figura 8**). Questo scarto riflette la natura specialistica dei profili legati all'Intelligenza Artificiale, che richiedono una padronanza più approfondita di strumenti, linguaggi e tecnologie avanzate. Al tempo stesso, la loro struttura di competenze non si esaurisce nella dimensione tecnica, ma continua a integrare capacità analitiche e comunicative in misura comparabile al resto delle posizioni. Per quanto riguarda gli altri cluster, invece, la struttura della domanda rimane sostanzialmente coerente con quella osservata nel complesso del settore.

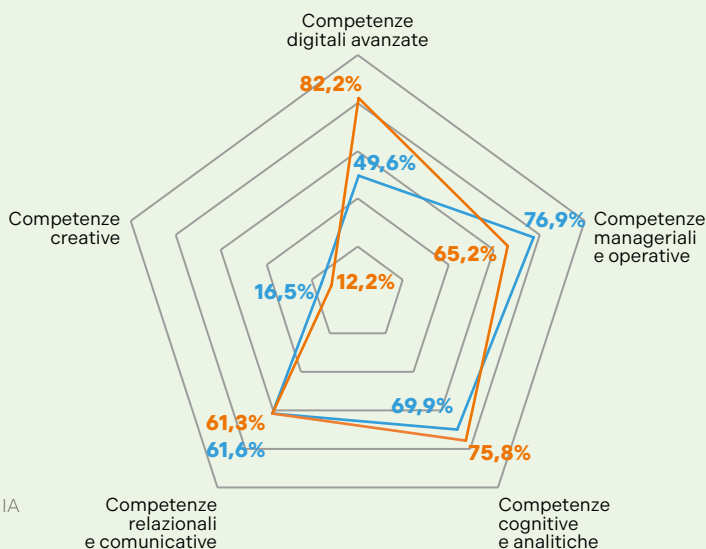


FIGURA 8. Tipologia di competenze richieste per skill cluster in Italia nel settore manifatturiero per totale Job post e Job post legati all'IA (valori % rispetto al totale dei job post), 2026.

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati LinkedIn con strumenti proprietari, 2026.

5.3 Impatti sulla produttività e prospettive di creazione di valore

Le evidenze presentate in precedenza hanno messo in luce, da un lato, la centralità strategica della manifattura nel sistema produttivo italiano e, dall'altro, l'elevato potenziale di creazione di valore associato all'Intelligenza Artificiale, nonché la crescente domanda di competenze digitali e AI-related nel mercato del lavoro. Per completare il quadro, è necessario verificare in che misura tale potenziale e tale domanda trovino riscontro nelle scelte concrete delle imprese del settore. In questa prospettiva, i risultati della survey offrono una lettura puntuale del livello di adozione dell'Intelligenza Artificiale, delle strategie di investimento e degli impatti già osservati, e attesi, sulla produttività. I dati mostrano innanzitutto come l'Intelligenza Artificiale sia già ampiamente diffusa nel settore manifatturiero. **Il 93,9% delle imprese manifatturiere rispondenti** dichiara infatti di aver già adottato soluzioni di IA o di essere attualmente in fase di sperimentazione (**Figura 9**), contro una percentuale più bassa, pari a **89,2%**, registrato tra tutti i rispondenti della survey.

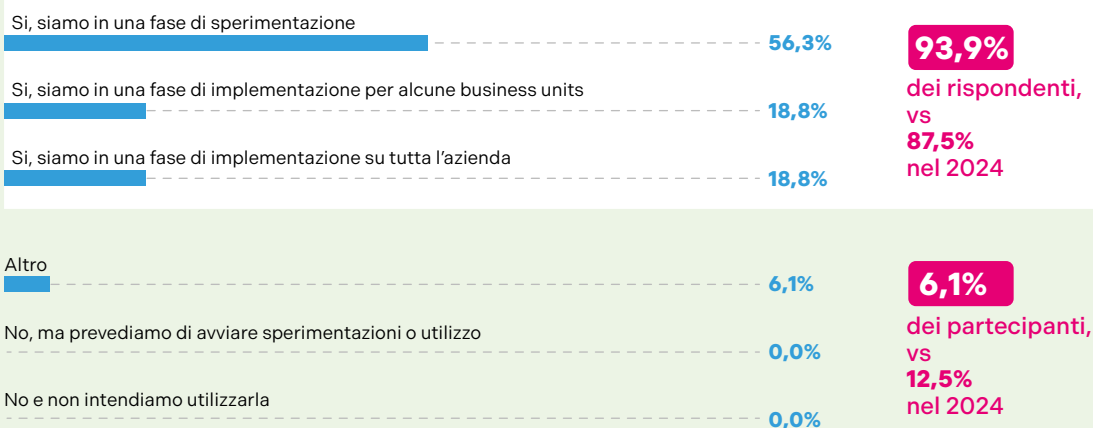


FIGURA 9. Risposte alla domanda «La sua azienda sta facendo utilizzo di soluzioni di Intelligenza Artificiale?», filtrato per le risposte della manifattura (% sul totale).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

La diffusione dell'IA si accompagna tuttavia a modalità di utilizzo prevalentemente orientate a soluzioni mature e facilmente integrabili. In particolare, **il 66,7% delle imprese manifatturiere** dichiara di utilizzare soluzioni di **IA Generativa** (contro il 73,6% tra tutti i rispondenti), mentre **il 72,2%** afferma di adottare prevalentemente **soluzioni già disponibili sul mercato** (tra tutti i rispondenti, invece, si è registrata una percentuale pari a 77,4%), piuttosto che sviluppi proprietari. Questi dati indicano un approccio pragmatico all'adozione, volto a ottenere benefici rapidi e a contenere i rischi tecnologici e organizzativi, rinviando interventi più profondi sui processi core (Figura 10).

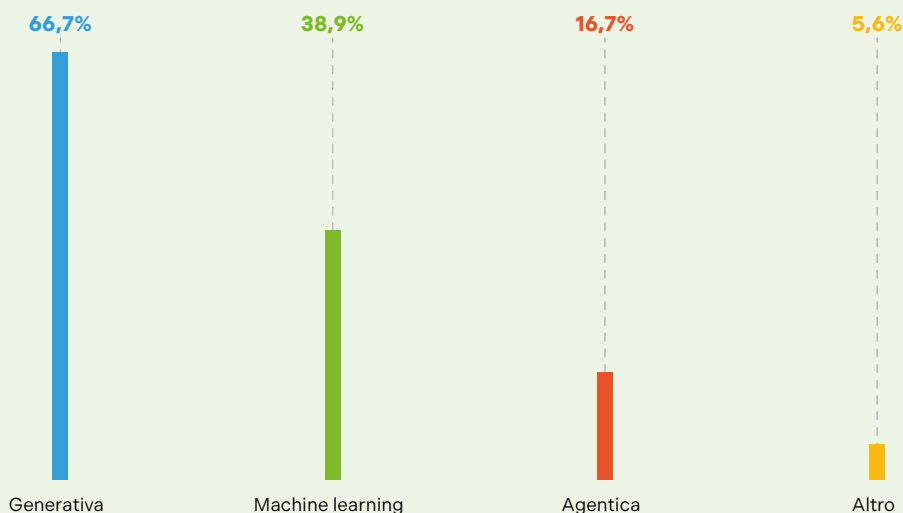
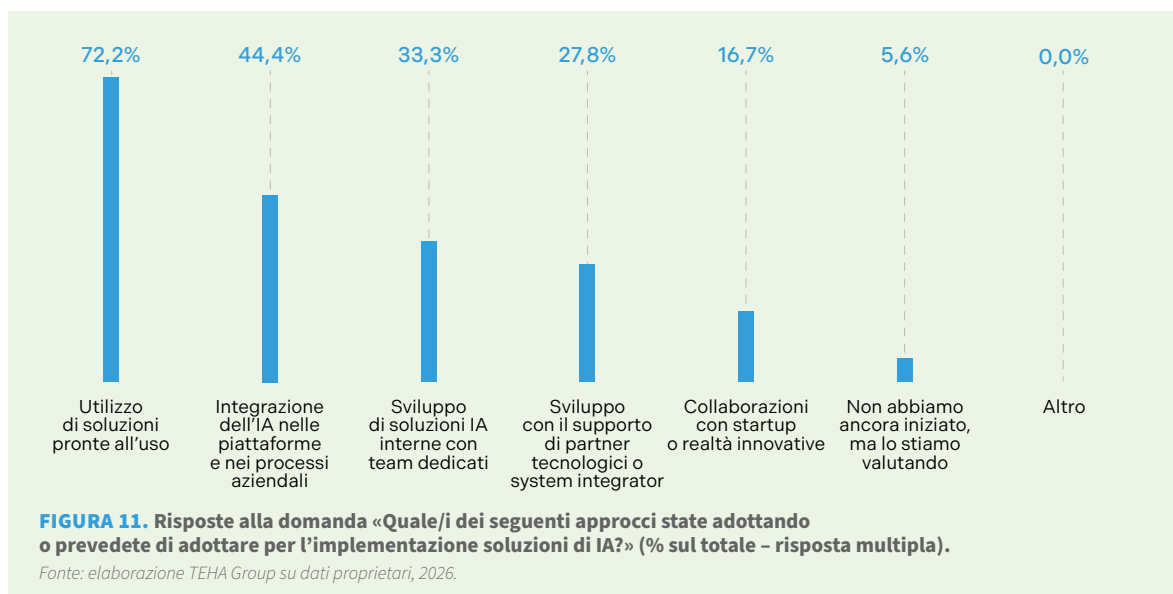


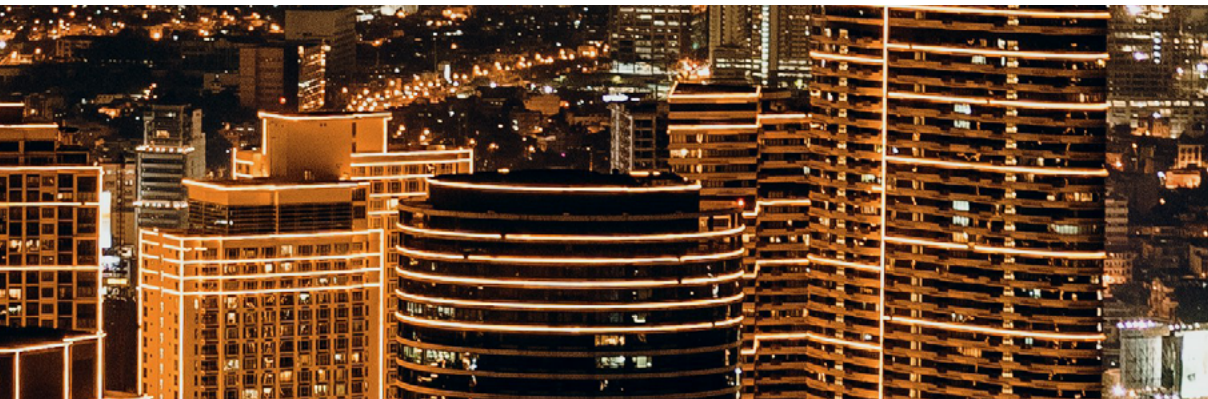
FIGURA 10. Risposte alla domanda «Che tipo di IA utilizzate?» (% sul totale – risposta multipla).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.



Le aspettative per il prossimo futuro indicano tuttavia un possibile cambio di fase sul fronte degli investimenti. Nei prossimi **18-24 mesi**, una quota significativa di imprese manifatturiere prevede un aumento degli investimenti in Intelligenza Artificiale, con una dinamica più marcata tra le aziende che hanno già avviato percorsi di adozione. In particolare, **oltre la metà delle imprese che hanno già integrato soluzioni di IA** prevede un incremento degli investimenti, contro una quota sensibilmente inferiore tra quelle ancora in fase di osservazione. Il dato segnala il possibile passaggio da una fase di sperimentazione a una fase di consolidamento e scalabilità delle soluzioni adottate (**Figura 11**).





Sul piano degli impatti economici, i risultati della survey mostrano come i benefici dell'Intelligenza Artificiale sulla produttività siano, allo stato attuale, ancora limitati. **Solo il 12,6% delle imprese manifatturiere** dichiara infatti di aver già conseguito incrementi di produttività **superiori al 5%** grazie all'adozione di soluzioni di IA. Il dato conferma che, nella fase attuale, l'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale si traduce prevalentemente in miglioramenti incrementali, senza aver ancora inciso in modo significativo sulle performance complessive del settore (**Figura 12**). Al contempo, come emerso nell'analisi del Capitolo 4, considerando l'intero campione nazionale della survey, la quota di imprese che dichiara benefici di produttività superiori al 5% è pari al 32,2%, un valore circa 2,5 volte superiore rispetto a quello registrato nel focus manifatturiero (12,6%). Il confronto evidenzia un ritardo relativo del comparto manifatturiero nella traduzione dell'adozione dell'IA in incrementi significativi di produttività.



FIGURA 12. Risposte alla domanda «Ad oggi, quali sono i benefici in termini di produttività la sua azienda ha riscontrato grazie all'Intelligenza Artificiale?» (% sul totale).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

La lettura cambia in modo marcato se si considerano le aspettative per il futuro prossimo. Nei prossimi **18-24 mesi**, **il 62,6% delle imprese manifatturiere** prevede benefici di produttività **superiori al 5%**, evidenziando uno scarto molto ampio rispetto ai risultati attualmente osservati. Il confronto tra i due orizzonti temporali segnala una distanza significativa tra l'impatto già realizzato e il valore che le imprese ritengono possa essere generato nel breve-medio periodo (**Figura 13**).

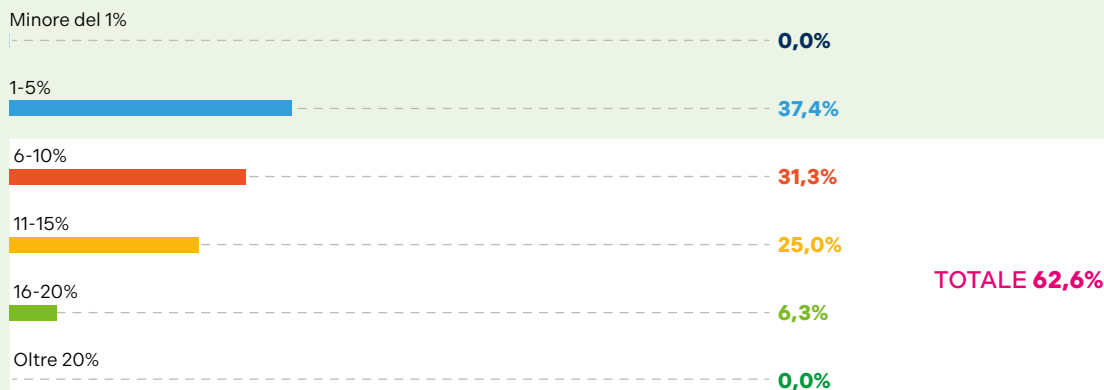


FIGURA 13. Risposte alla domanda «E nel futuro prossimo (18-24 mesi)? (% sul totale).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

La lettura congiunta dei risultati evidenzia una manifattura in cui l'Intelligenza Artificiale è già ampiamente adottata e riconosciuta come leva di creazione di valore, ma non ancora utilizzata in modo tale da generare impatti strutturali sulla produttività. L'elevata diffusione delle soluzioni, unita a investimenti ancora contenuti e a modalità di utilizzo prevalentemente tattiche, contribuisce a spiegare perché i benefici osservati risultino oggi limitati, a fronte di aspettative future significativamente più elevate.

La distanza tra risultati conseguiti e benefici attesi non segnala un limite tecnologico, bensì l'esistenza di fattori che oggi ostacolano la piena valorizzazione dell'Intelligenza Artificiale nel settore manifatturiero. È all'interno di questo scarto che si collocano le principali sfide organizzative e di competenze, che condizionano la capacità delle imprese di tradurre il potenziale dell'IA in miglioramenti produttivi diffusi e sostenibili.

5.4 Ostacoli, competenze e implicazioni organizzative

I risultati della survey consentono di chiarire in modo puntuale quali siano i fattori che oggi limitano la piena valorizzazione dell'Intelligenza Artificiale nella manifattura italiana. In particolare, le criticità non riguardano la disponibilità tecnologica, ma si concentrano prevalentemente su **competenze, cultura digitale e capacità di gestione del cambiamento**.

Il primo elemento di freno è rappresentato dal **gap di competenze**. L'**86,7% delle imprese manifatturiere** segnala infatti la carenza di competenze adeguate come uno dei principali ostacoli all'adozione e allo sviluppo dell'Intelligenza Artificiale. Il dato evidenzia una criticità diffusa, che riguarda non solo profili altamente specializzati, ma anche competenze trasversali necessarie per integrare l'IA nei processi aziendali e nei meccanismi decisionali.

Accanto alle competenze, emerge con forza il tema del **change management**. Il **73,3% delle imprese manifatturiere** segnala difficoltà nella gestione del cambiamento organizzativo associato all'introduzione dell'Intelligenza Artificiale.

Il confronto con i risultati dell'intero campione nazionale, analizzati nel Capitolo 4, rafforza questa evidenza. Nella survey complessiva, la mancanza di cultura digitale e di change management è indicata dal 71,6% delle imprese, mentre la carenza di competenze interne si attesta al 67,9%. Tali valori segnalano una percezione di maggiore difficoltà del settore nel presidiare le dimensioni organizzative e di capitale umano necessarie per valorizzare l'IA.



Questo dato evidenzia come l'adozione tecnologica non sia ancora accompagnata da un adeguato ripensamento dei modelli organizzativi, dei ruoli e dei processi decisionali, limitando la capacità dell'IA di incidere in modo significativo sulle performance aziendali (**Figura 14**).

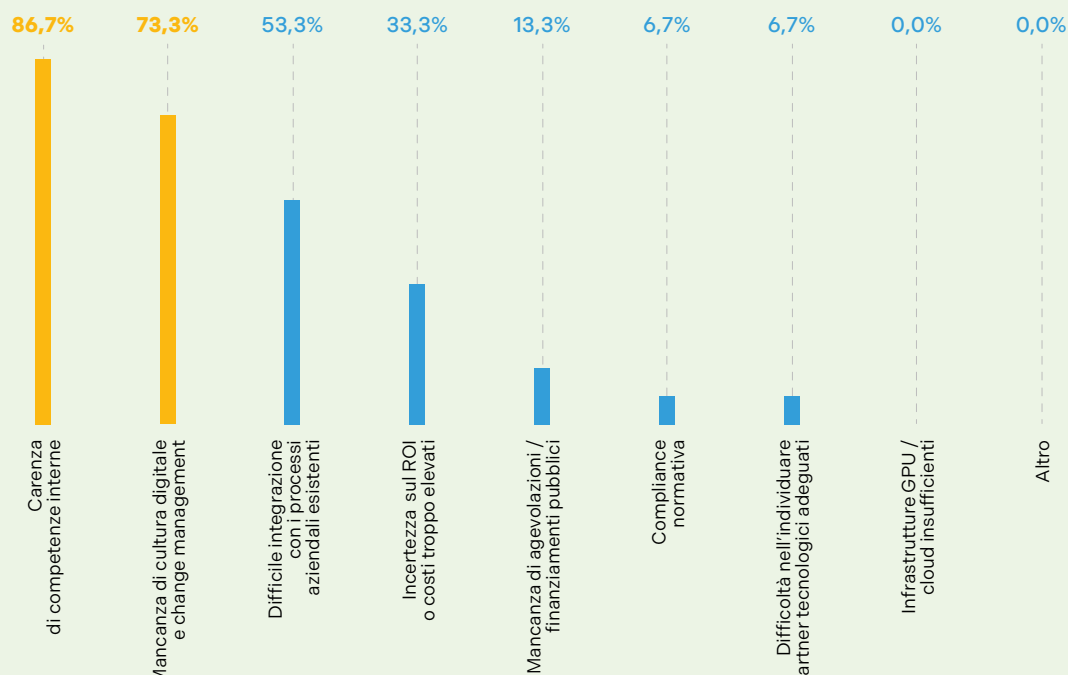


FIGURA 14. Risposte alla domanda «In Italia, quali sono le principali difficoltà delle nuove tecnologie di Intelligenza Artificiale Agentica?» focus sulla manifattura (valore percentuale; risposta multipla).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

Se queste evidenze spiegano le difficoltà attuali, la survey consente anche di identificare con chiarezza **le leve ritenute prioritarie per colmare il gap** tra potenziale tecnologico e risultati concreti. In particolare, le imprese indicano come fattori chiave il **change management** e le **competenze digitali di base**, entrambe citate dal **76,9% dei rispondenti** come elementi fondamentali per massimizzare l'impatto dell'Intelligenza Artificiale in azienda. A queste si affianca la **visione e strategia**, indicata dal **53,8%**, a conferma della necessità di un orientamento strategico chiaro nell'utilizzo dell'IA (**Figura 15**).

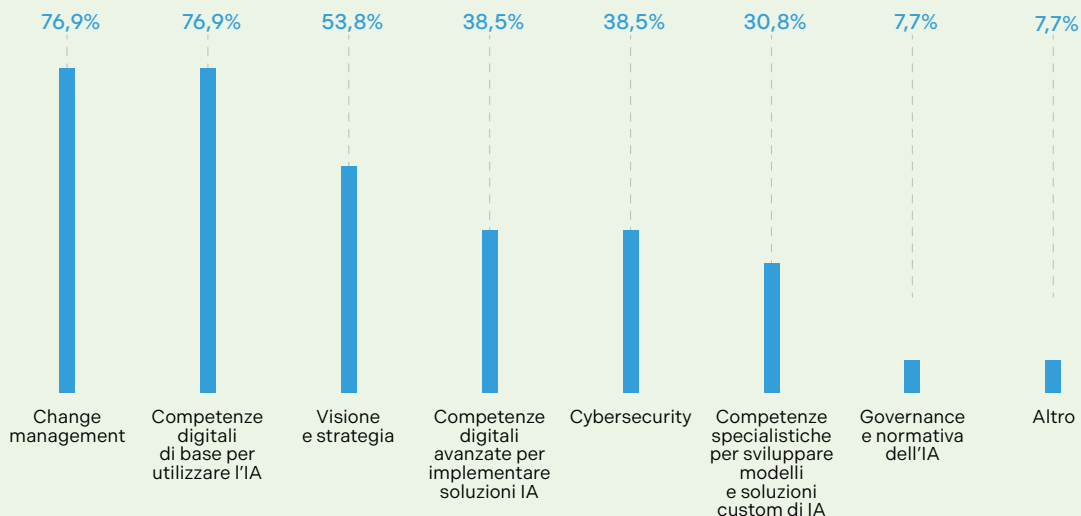


FIGURA 15. Risposte alla domanda «Quali competenze ritiene siano le più utili per massimizzare l'impatto dell'IA in azienda?» focus sulla manifattura (% sul totale – risposta multipla).

Fonte: elaborazione TEHA Group su dati proprietari, 2026.

Il messaggio che emerge è coerente: per la manifattura italiana, il salto di qualità nell'utilizzo dell'Intelligenza Artificiale non dipende tanto dall'accesso a tecnologie più avanzate, quanto dalla capacità di **accompagnare l'innovazione tecnologica con competenze diffuse, una governance del cambiamento e una visione strategica condivisa**. È su queste leve che si gioca la possibilità di trasformare l'IA da strumento di efficientamento incrementale a fattore strutturale di competitività e crescita.

5.5 UN CASO CONCRETO DI ADOZIONE DELL'IA IN AMBITO MANIFATTURIERO: EVIDENZE DEL PERCORSO DI STAKEHOLDER ENGAGEMENT

Negli ultimi anni un'importante azienda manifatturiera multinazionale ha avviato un percorso di trasformazione digitale che, inizialmente orientato all'ammodernamento tecnologico, si è progressivamente trasformato in una riflessione più ampia sul futuro dell'organizzazione.

Dopo aver completato la migrazione verso

infrastrutture cloud e consolidato una strategia digitale basata su pilastri tecnologici e organizzativi, il management ha iniziato a interrogarsi su come l'intelligenza artificiale potesse diventare non solo uno strumento operativo, ma una leva strategica per affrontare cambiamenti strutturali di lungo periodo.

La sfida strutturale

Tra questi, il più rilevante è rappresentato dal cambiamento demografico. In diversi stabilimenti, una quota significativa personale altamente esperto si avvicinerà al pensionamento, portando con sé il rischio di perdita di

conoscenze tacite accumulate in anni di esperienza sul campo. La sfida non riguarda soltanto l'efficienza produttiva, ma la capacità stessa dell'organizzazione di preservare e trasferire il proprio know-how operativo.

Il percorso di adozione di sistemi di Intelligenza Artificiale

Il percorso verso l'Intelligenza Artificiale è l'ultimo stadio di un processo articolato di digitalizzazione, passato dalla migrazione completa al cloud e all'adozione crescente di applicativi digitali.

In questo contesto, l'azienda ha anche avviato diversi progetti volti a portare in azienda le competenze necessarie per raccogliere tutti i benefici della rivoluzione dell'IA. In particolare, sono stati avviati programmi di formazione e innovation-lab che hanno coinvolto membri del board e talenti interni, con l'obiettivo di comprendere meglio il potenziale delle nuove tecnologie. Più che cercare risultati immediati, questa fase ha avuto lo scopo di costruire consapevolezza e linguaggio comune attorno all'IA.

Parallelamente, è stato condotto un assessment per verificare:

- preparazione infrastrutturale
- maturità culturale
- disponibilità delle competenze interne.

Il risultato emerso era chiaro: l'organizzazione poteva essere considerata AI-ready, grazie a un'infrastruttura solida e a un atteggiamento aperto delle persone, ma non ancora AI-first.

Da questa consapevolezza è emersa una visione strategica più ambiziosa, formalizzata sotto il nome di "Agents 2030". L'idea alla base della visione è quella di costruire progressivamente un'organizzazione ibrida in



cui persone e Agenti IA collaborano in modo strutturale. Non si tratta di introdurre automazioni isolate, ma di immaginare un modello organizzativo capace di integrare

l'IA nei processi decisionali e operativi, trasferendo parte del know-how umano verso sistemi digitali in grado di supportare le funzioni aziendali nel lungo termine.

La rotta tracciata e gli ostacoli da superare

A fronte del potenziale tecnologico della tecnologia, emerge con forza la sfida delle competenze. Più che essere un limite tecnologico, l'azienda riconosce di non disporre ancora di profili interni con capacità avanzate di sviluppo IA e vede nella costruzione di skill interne un asset strategico indispensabile per il futuro. La formazione e la crescita del capitale umano sono quindi considerate condizioni necessarie per garantire sostenibilità e autonomia nel percorso di trasformazione.

Accanto alla dimensione tecnologica e organizzativa, il caso mette in luce una barriera significativa all'innovazione: la necessità di giustificare economicamente iniziative il cui valore è ancora difficile da misurare. In un ambito come l'Intelligenza Artificiale, caratterizzato da sperimentazione continua e benefici spesso indiretti o di lungo periodo,

la definizione di un ritorno sull'investimento chiaro e immediato rappresenta una sfida per il management. Per ridurre l'incertezza, l'azienda ha adottato un approccio graduale, basato su investimenti iniziali contenuti, sperimentazioni controllate e sviluppo di MVP. Questa scelta ha consentito di limitare i rischi e mantenere sotto controllo l'esposizione finanziaria, ma ha anche introdotto un compromesso: la prudenza ha garantito stabilità, rallentando però la velocità con cui l'innovazione può essere scalata all'interno dell'organizzazione.

Il percorso dell'azienda riflette così un dilemma sempre più comune nel settore manifatturiero: come prepararsi a un futuro in cui l'IA potrebbe ridefinire ruoli e processi, mantenendo al contempo stabilità organizzativa e disciplina finanziaria.

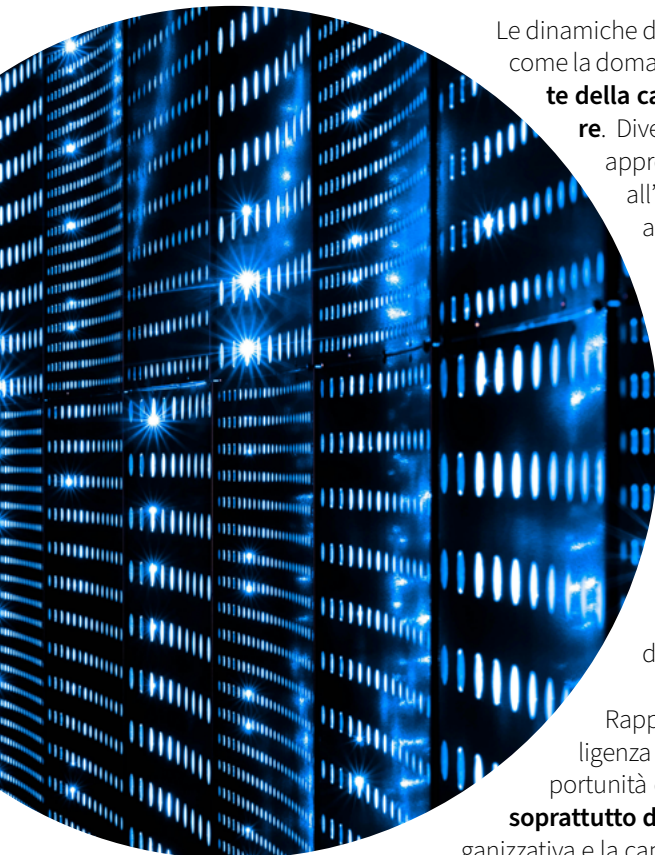
Conclusioni

06

Le evidenze presentate nel corso del presente Rapporto mostrano con chiarezza come l'Intelligenza Artificiale rappresenti oggi una delle **principali leve di trasformazione economica e organizzativa**. Non si tratta soltanto di una nuova tecnologia, ma di un cambiamento strutturale capace di ridefinire processi, modelli operativi e modalità decisionali all'interno di imprese e istituzioni.

Il potenziale dell'IA emerge in modo trasversale ai diversi settori economici, con prospettive significative in termini di produttività, innovazione e competitività. Tuttavia, il valore generato dalla tecnologia non si realizza automaticamente. La disponibilità di strumenti avanzati, da sola, non è sufficiente a garantire una trasformazione efficace. Ciò che fa realmente la differenza è **la capacità delle organizzazioni di integrare l'innovazione nei propri modelli culturali e operativi**, traducendo le opportunità tecnologiche in cambiamento concreto. In questo scenario, il principale fattore abilitante è rappresentato dalle competenze. Le evidenze analizzate mostrano come la sfida non risieda nei limiti tecnologici, bensì nella capacità delle persone e delle organizzazioni di comprendere, gestire e guidare il cambiamento. Le **competenze** richieste dal mercato del lavoro, infatti, non sono esclusivamente tecniche: accanto alle skill digitali avanzate, centrali nell'attuale fase di trasformazione, assumono un ruolo sempre più rilevante le competenze trasversali, quali la capacità comunicativa, la leadership del cambiamento, la comprensione dei processi e la capacità di analisi e problem solving. In questo contesto, **il change management si conferma un elemento chiave per** una diffusione efficace dell'IA, in quanto consente di accompagnare l'evoluzione organizzativa, favorire l'adozione consapevole delle tecnologie e trasformare l'innovazione in valore concreto e sostenibile.





Le dinamiche del mercato del lavoro indicano chiaramente come la domanda di competenze **evolva più rapidamente della capacità dei sistemi formativi di rispondere**. Diventa quindi prioritario costruire percorsi di apprendimento flessibili, orientati non solo all'acquisizione di competenze tecniche, ma anche allo sviluppo di capacità adattive e di apprendimento permanente.

Guardando al futuro, emerge con forza la necessità di un approccio sistemico. La trasformazione guidata dall'IA richiede il contributo coordinato di imprese, istituzioni, sistema educativo e attori tecnologici, in un ecosistema capace di condividere visioni, obiettivi e responsabilità. Solo attraverso un approccio di sistema sarà possibile accompagnare la transizione in modo sostenibile e inclusivo, massimizzando i benefici economici e sociali dell'innovazione.

In conclusione, il percorso delineato dal Rapporto suggerisce una direzione chiara: l'Intelligenza Artificiale rappresenta una straordinaria opportunità di sviluppo, ma **il suo successo dipenderà soprattutto dalle persone**. Le competenze, la cultura organizzativa e la capacità di gestire il cambiamento costituiscono la vera infrastruttura su cui costruire la trasformazione. Investire in questi elementi significa non solo adottare una tecnologia, ma abilitare un nuovo paradigma di crescita, capace di rafforzare la competitività del sistema produttivo e di accompagnare il Paese verso una nuova fase di evoluzione economica e sociale.

Italia

MILANO

Via F. Albani, 21
20149 Milano
Tel. +39 02 46753.1

BOLOGNA

Via Persicetana Vecchia, 26
40132 Bologna
Tel. +39 051 268078

ROMA

Via Po, 22
00198 Roma
Tel. +39 06 8550951

Europa

AMBURGO

GLC Glücksburg Consulting
Bülowsstraße 9 22763 Hamburg
Tel. +49 40 8540 060
Mr. Martin Weigel
amburgo@ambrosetti.eu

BERLINO

GLC Glücksburg Consulting AG
Albrechtstraße 14 b 10117 Berlin
Tel. +49 30 8803 320
Mr. Martin Weigel
berlino@ambrosetti.eu

BRUXELLES

Ambrosetti Brussels Office
Tel. +32 476 79 10 89
Ms. Laura Basagni
laura.basagni@ambrosetti.eu

ISTANBUL

Consulta
Kore Şehitleri Caddesi Üsteğmen
Mehmet Gönenç Sorak No. 3
34394 Zincirlikuyu-Şişli-Istanbul
Tel. +90 212 3473400
Mr. Tolga Acarli
istanbul@ambrosetti.eu

LONDRA

Ambrosetti Group Ltd.
37-38 Long Acre
London WC2E 9JT
london@ambrosetti.eu

MADRID

Ambrosetti Consultores
Castelló nº 19
Madrid, 28001
Tel. +34 91 575 1954
Ms. Marta Ortiz
madrid@ambrosetti.eu

Asia

BANGKOK

Mahanakorn Partners Group Co., Ltd.
Kian Gwan House III, 9th Floor, 152
Wireless Rd., Lumpini,
Pathumwan, Bangkok, 10330, Thailand
Tel. +66 (0) 2651 5107
Mr. Luca Bernardinetti
bangkok@ambrosetti.eu

PECHINO

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.
No.762, 6th Floor, Block 15
Xinzhaoyayuan, Chaoyang District
Beijing, 100024
Tel. +86 10 5757 2521
Mr. Mattia Marino
beijing@ambrosetti.eu

SEOUL

HebronStar Strategy Consultants
4F, ilsin bldg., 27,Teheranro37-gil,
Gangnam-gu, Seoul
Tel. +82 2 417 9322
Mr. Hyungjin Kim
seoul@ambrosetti.eu

SHANGHAI

Ambrosetti (Beijing) Consulting Ltd.
Room 20L, Liduxingui Building,
No.831Xinza Road, Jing'an District,
Shanghai
Tel:+86 21 52861891
Tel. +86 21 5237 7151
Mr. Mattia Marino
shanghai@ambrosetti.eu

SHANGHAI

Barbatelli & Partners Management
Consultant Co. Ltd. (Shanghai)
Room 102, End of Lane No. 729, Shan Xi
Road (N), Jing'an District, Shanghai
Tel. +86 (0)21 62719197
info@barbatelli.net

SINGAPORE

The European House - Ambrosetti
(Singapore) Consulting Pte. Ltd.
2 Woodlands Square
#05-70, Woods Square
Singapore 737715
Mr. Marco Bardelli
singapore@ambrosetti.eu

TOKYO

Corporate Directions, Inc. (CDI)
Tennoz First Tower 23F
2-2-4 Higashi Shinagawa, Shinagawa-ku
Tokyo, 140-0002
Tel. +81 3 5783 4640
Mr. Nobuo Takubo
tokyo@ambrosetti.eu

VIENTIANE

Laos Office
Rue Samsenthai N° 073 Unit 07,
Kaoyod Vill., Sisatanak District
0104 Vientiane Capital
Tel. +856 (0)20 52311570
Mr. Vincenzo Iacuzio
laos@ambrosetti.eu

Medio Oriente

DUBAI

The European House – Ambrosetti
Middle East
Business Center Dubai World Central
P.O. Box: 390667 - Dubai - UAE
Mob. (UAE) +971.54.55.10003
Mob. (IT) +39.340.592.1349
Mr. Luca Miraglia
luca.miraglia@ambrosetti.eu

Africa

ROSEBANK - JOHANNESBURG

TEHA Africa Ltd
116 Oxford Road, Oxford & Glenhove,
Building 1
Rosebank
2196, Johannesburg
Tel. +27 76 487 8195
Mr. Nico De Kock
info@ambrosetti.za