

Le rotte del cambiamento

Economia, intelligenza artificiale, geopolitica, Europa e nuovi scenari globali. Le idee e i confronti del Match Point Confartigianato 2026 per leggere le trasformazioni in corso e il ruolo dell'impresa artigiana.

Hanno collaborato a questo numero:

S. Massironi, A. Sterpa, S. Lena, E. Quintavalle, L. Caracciolo, S. Micelli, L. Buttiglione, S. Bandini,
E. Frontoni, V. De Bonis



Il futuro non si subisce. La sfida dell'algoretica

Di Sergio Massironi

25.09.2026



Questo numero di *Spirito Artigiano Magazine* è interamente dedicato al Match Point Confartigianato Imprese 2026, un confronto sui grandi temi che stanno ridisegnando il presente e il futuro: economia, intelligenza artificiale, geopolitica, Europa e dinamiche elettorali.

Un appuntamento nato per leggere il cambiamento senza inseguire risposte facili.

Perché, come ricorda Massironi nell'intervento che apre questo numero, «non abbiamo ancora le risposte alle domande che l'intelligenza artificiale ci sta ponendo». E forse il punto è proprio questo: prima ancora di cercare regole, limiti o ricette, dobbiamo imparare a fare le domande giuste.

È da questa prospettiva che prende forma il percorso delle pagine che seguono. Abbiamo ricostruito i principali contenuti emersi nel corso dei lavori attraverso gli interventi, le analisi e le riflessioni dei protagonisti del Match Point. Non una cronaca dell'evento, ma una sequenza di sguardi sul cambiamento e sulle sue conseguenze per il sistema produttivo, per l'Europa e per l'impresa artigiana.

Il filo che lega contributi anche molto diversi è la stessa esigenza: capire dove stiamo andando e, soprattutto, fino a quando saremo noi a governare i processi che abbiamo messo in moto.

(Estratto dall'intervento di Don Sergio Massironi al convegno Match Point 2026 di Confartigianato Imprese) Non abbiamo ancora le risposte alle domande che l'intelligenza artificiale ci sta ponendo. E forse dovremmo cominciare proprio da qui: dalla consapevolezza che non le hanno nemmeno coloro che questa tecnologia la stanno costruendo. È un dato che dovrebbe renderci più prudenti, non necessariamente più timorosi. Ci invita piuttosto a fermarci un momento e a chiederci che cosa stiamo facendo, dove stiamo andando e, soprattutto, fino a quando saremo noi a governare il processo che abbiamo messo in moto.

Davanti a una trasformazione così rapida, la tentazione è cercare subito una regola, un limite, una ricetta. Ma forse la prima responsabilità è un'altra: imparare a fare le domande giuste.

Anche per questo trovo preziosa la parola *artigianale*. Non perché l'artigianato appartenga a una dimensione piccola rispetto alla grande tecnologia, ma perché ci ricorda qualcosa di essenziale: le grandi trasformazioni non cancellano il valore di ciò che è umano, concreto, particolare. Anzi, lo rendono ancora più necessario. E le questioni fondamentali della vita non hanno mai risposte in serie.

Non basta usare bene una tecnologia

L'algoritica ci ha insegnato a porre una domanda importante: come possiamo usare bene l'intelligenza artificiale?

È una domanda necessaria. Ma credo che ormai non sia più sufficiente. L'intelligenza artificiale, infatti, non è soltanto uno strumento che possiamo scegliere di utilizzare oppure no. Anche chi decidesse di non servirsene direttamente si troverebbe comunque a vivere in un ambiente profondamente trasformato dal suo utilizzo. Questo cambia la prospettiva. Non siamo semplicemente di fronte a una nuova tecnologia. Siamo dentro una trasformazione dell'ambiente umano: del lavoro, dell'economia, delle relazioni sociali, della conoscenza, persino del modo in cui pensiamo e prendiamo decisioni.

Per questo la domanda non può essere soltanto se l'intelligenza artificiale venga utilizzata bene o male. Dobbiamo chiederci quale ambiente stiamo costruendo.

Un ambiente può essere fertile oppure tossico. Può allargare gli spazi di libertà oppure restringerli. Può dare respiro alle persone e alle imprese oppure toglierglielo. Può aprire il futuro oppure chiuderlo. E questa non è più soltanto una questione tecnologica.

La questione del potere

Qui, a mio avviso, tocchiamo il cuore del problema. Le regole sono necessarie. Abbiamo bisogno di strumenti normativi capaci di tutelare la giustizia e di contenere gli effetti distorsivi del potere tecnologico. Ma la regolamentazione, da sola, non basta. Dobbiamo chiederci chi detiene oggi questo potere e verso quali fini lo orienta. Per molto tempo siamo stati abituati a pensare agli Stati come ai principali protagonisti dello sviluppo tecnologico. Oggi una parte decisiva dell'innovazione è nelle mani di soggetti privati, spesso transnazionali, che dispongono di risorse e capacità di intervento superiori a quelle di molti governi. È un cambiamento enorme. Il potere tecnologico ha assunto un volto nuovo e, proprio per questo, diventa più difficile da vedere, da governare e da orientare verso il bene comune.

Ma ogni cambiamento nei rapporti di potere cambia anche i rapporti tra le persone. Chi possiede gli strumenti per comprendere e utilizzare queste tecnologie acquista nuove possibilità. Chi non li possiede rischia invece di diventare dipendente da decisioni prese altrove. E allora una domanda diventa inevitabile: chi rischia di rimanere fuori?

Guardare da fuori

Credo che questa sia una delle prospettive più importanti da assumere.

Quando immaginiamo il futuro, guardiamo quasi sempre a chi è già dentro: alle imprese più innovative, ai territori più attrezzati, alle persone che possiedono competenze tecnologiche.

Dovremmo imparare a guardare anche a chi rischia di rimanere fuori. È una prospettiva che appartiene profondamente alla tradizione sociale della Chiesa. E, venendo da una terra di artigiani, non posso non pensare all'Italia del secondo dopoguerra. Anche allora c'erano persone che rischiavano di rimanere ai margini.

Eppure furono proprio quelle persone, spesso attraverso il lavoro, la creatività, la fatica quotidiana e la capacità di mettersi in gioco, a diventare protagoniste della ricostruzione.

L'artigianato italiano nasce anche da questa capacità: trasformare una condizione di apparente marginalità in una forza propulsiva.

Forse è ciò che dobbiamo tornare a cercare anche oggi. Non soltanto nei nuovi italiani o nelle comunità del Sud globale, ma in tutti coloro che rischiano di essere spettatori di una trasformazione decisa da altri. Il punto non è semplicemente portarli dentro un sistema già definito. È chiedersi che cosa potrebbero contribuire a costruire.

Due modi di costruire

La *Magnifica Humanitas* propone, a questo proposito, un'immagine che trovo particolarmente potente: quella dei due cantieri, Babele e Gerusalemme. Due modi diversi di costruire il futuro.

Da una parte c'è la cultura della potenza, il paradigma tecnocratico nel quale la capacità di fare può diventare progressivamente capacità di dominare. Dall'altra c'è la possibilità di una civiltà dell'amore. Può sembrare un'espressione romantica, soprattutto quando parliamo di economia, tecnologia e impresa. Ma basta riportarla alla concretezza del lavoro per accorgersi che non lo è affatto.

Amore per il lavoro. Amore per il territorio nel quale un'impresa è nata. Amore per le cose fatte bene, perché meritano di essere fatte bene. Amore per le persone con cui si lavora. Amore per un futuro che non venga costruito contro qualcuno.

Questa è già una civiltà.

E forse è proprio qui che l'artigianato possiede una parola originale da dire alla modernità. L'artigiano non è semplicemente colui che produce qualcosa con le proprie mani. È colui che mette insieme conoscenza, esperienza, responsabilità e relazione con la realtà. Non può permettersi di essere completamente astratto dal luogo in cui lavora, dalle persone con cui lavora, dalla qualità di ciò che produce. In questo senso, l'artigianato è anche una forma di cultura.

Non esiste soltanto l'ambiente naturale

Abbiamo imparato a parlare di ambiente naturale. Dobbiamo ora imparare a riconoscere anche gli altri ambienti che questa trasformazione sta modificando. L'intelligenza artificiale sembra immateriale. Ma dietro il digitale ci sono energia, infrastrutture, materie prime, territori, grandi centri di calcolo. Ci sono conseguenze fisiche molto concrete. C'è poi un ambiente sociale, nel quale cambiano i rapporti tra le persone e tra i gruppi, tra chi sa e chi non sa, tra chi può decidere e chi rischia di subire. E c'è un ambiente mentale, nel quale cambia il nostro rapporto con l'informazione, con la conoscenza, con il pensiero critico.

C'è persino un ambiente spirituale.

Quando una tecnologia comincia a presentarsi come qualcosa capace di rispondere non soltanto ai nostri problemi, ma anche alle nostre domande fondamentali, dobbiamo fermarci. Non per paura della tecnologia. Ma perché nessuna tecnologia può sostituire la libertà e la coscienza dell'essere umano.

La questione, ancora una volta, è capire quali ambienti vogliamo rendere salubri e sostenibili e quali rischiano invece di diventare tossici.

Un artigianato del futuro

C'è un'immagine che mi accompagna: quella dell'artigianato della pace.

La pace ha bisogno di un'architettura, che appartiene ai governi e alle istituzioni. Ma ha bisogno anche di un artigianato che si costruisce dal basso, attraverso gesti, relazioni, responsabilità quotidiane.

Se la pace non significa soltanto assenza di conflitto, ma possibilità per una società di fiorire nella sua interezza, allora quell'artigianato diventa un modo concreto di costruire il mondo. Credo che la stessa cosa valga per il futuro tecnologico. Non possiamo limitarci a chiederci se saremo dentro o fuori dall'intelligenza artificiale. Dobbiamo chiederci chi vogliamo che sia dentro, chi rischia di rimanere fuori e quale mondo vogliamo costruire insieme. Per questo non credo nelle ricette valide per tutti. Se un imprenditore mi chiedesse che cosa dovrebbe cambiare nella propria azienda,

non gli consegnerei una lista di istruzioni. Gli porrei delle domande. Perché nessuno può sostituire un altro nella sfida della libertà e nella responsabilità di decidere che cosa fare delle proprie risorse, del proprio lavoro, della propria impresa. Possiamo però fare un pezzo di strada insieme. E, davanti a una trasformazione di questa portata, dobbiamo farlo. Una cosa, però, è ormai chiara: non possiamo più fingere che il mondo sia quello della settimana scorsa.

Il futuro non è qualcosa che arriverà domani.

È già qui.

E la vera sfida non è capire come adattarci a un futuro costruito da altri. È decidere se abbiamo ancora il coraggio, la libertà e la responsabilità di costruirlo noi.

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

L'occasione storica della delega legislativa di riforma dell'artigianato sotto la luce del favor costituzionale

Di Alessandro Sterpa
25.09.2026



Nel nostro ordinamento vi è "l'esigenza di non far mancare finanziamenti ad un settore rilevante e strategico dell'economia nazionale, quello dell'impresa artigiana, al quale la Costituzione (art. 45) guarda con particolare favore"[1]. Non sono parole pronunciate semplicemente dalla politica in qualche occasione di partito e neppure le legittime pretese di una organizzazione di rappresentanza, ma sono espressioni della Corte costituzionale ossia di quell'organo che la nostra Carta pone a custodia del dettato costituzionale. Parole che vincolano Stato e Regioni che l'artigianato regolano

con le rispettive leggi ad attuare l'art. 45 della Costituzione che, a quelle leggi, assegna il compito di tutelare e valorizzare l'artigianato.

È di tutta evidenza, quindi, che la presenza nell'art. 45 della Costituzione dell'espresso riferimento all'artigianato costituisce una condizione giuridica di vantaggio per il settore. Quando la Costituzione pone in evidenza una particolare realtà, consente al legislatore – statale e regionale – di dettare un regime giuridico specifico che ne esalti la funzione perché quel settore è considerato associato a valori di tipo costituzionale e identitario di una comunità nazionale. D'altronde la storia di quell'articolo, dalla proposta di Gortani (Dc) al voto favorevole di tutti i principali gruppi politici in Assemblea costituente fu davvero particolare. La proposta, quasi a rimediare ad un dibattito troppo concentrato fino ad allora sulle forme di cooperazione economica, aveva in qualche modo sottovalutato la portata reale dell'artigianato nel Paese. Tante piccole realtà in grado di produrre unicità laddove, già allora, si temeva l'impatto livellatore delle macchine. Lo dice espressamente il proponente che non esita a collegare l'artigianato all'unicità umana perché si – sono parole di Gortani – esso “consente all'operaio, più di ogni altra forma di lavoro industriale, di conservare e sviluppare la propria personalità”[2]. Una attività, insomma, all'insegna della libertà che consente di frenare la dilagante “modernità livellatrice” evitando che la personalità umana sia “necessariamente soffocata dal potere della macchina e dalla monotonia di lavoro ultrasuddiviso”[3].

**«L'artigianato consente, più di ogni altra forma
di lavoro industriale, di conservare e sviluppare
la propria personalità»**

L'art. 45 impiega le espressioni “tutela” e “sviluppo”. Da notare che espressione simile si trova, in Costituzione, all'art. 9 per quanto riguarda la cultura, la scienza e la tecnica, nonché all'art. 3 con riferimento allo sviluppo della persona umana e in materia di autonomia finanziaria e interventi aggiuntivi (119 Cost.). Tutti settori di assoluto interesse per la nostra comunità e per lo sviluppo della persona umana. Un

punto di contatto significativo si trova anche con la regolazione costituzionale delle “tutela della concorrenza” che, per la Corte costituzionale, non è solo “statica” (conservazione) ma va considerata anche – in una accezione “dinamica” del concetto – “promozione della concorrenza”[4]. L’espressione dell’art. 45 Cost. quindi va letta come compito della Repubblica di tutelare l’attività artigiana ma anche di valorizzare il suo sviluppo e la sua diffusione senza ridursi ad una azione di mera conservazione dell’esistente. D’altronde, come sappiamo, le caratteristiche di resilienza dell’impresa artigiana sono un fattore strutturale e strategico del paese nel gioco della concorrenza europea e globale[5].

Il compito del legislatore è reso più complesso dal fatto che le competenze legislative nel settore dell’artigianato sono articolate tra Stato e Regioni. Mentre prima del 2001, vigente il precedente art. 117 della Costituzione, la materia “artigianato” era di potestà concorrente (insieme a “istruzione artigiana e professionale e assistenzialismo scolastico”), oggi si tratta di una materia di competenza esclusiva regionale nella quale, però, lo Stato può dettare regole in materia, in particolare, di diritto privato (si pensi agli strumenti imprenditoriali), ma anche – con limitazioni – sulla qualificazione formale delle imprese artigiane (si pensi all’albo, oggi anche su base regionale).

«Tutelare l’artigianato non significa conservare l’esistente, ma valorizzarne lo sviluppo e la diffusione»

Stante l’illegittimità costituzionale di finanziamenti diretti a favore di soggetti privati in materia di competenza regionale[6], in ragione delle esigenze di continuità (le Regioni stavano adottando con lentezza le rispettive leggi in materia di artigianato), la Corte costituzionale ha fatto salve alcune previsioni statali che destinavano risorse al settore; si tratta tuttavia di una eccezione: “l’ambito materiale nel quale interviene la disposizione denunciata è l’artigianato. L’art. 117 della Costituzione, dopo la riforma del Titolo V della Parte II della Costituzione, non annoverando l’artigianato tra le materie tassativamente riservate alla legislazione statale o a quella concorrente,

implicitamente demanda questa materia alla potestà legislativa residuale delle Regioni, modificando in tal modo la precedente previsione costituzionale, che invece assegnava allo Stato il compito di stabilire i principi fondamentali in materia di artigianato, prevedendo la competenza concorrente delle Regioni. Appartiene pertanto alla competenza legislativa residuale delle Regioni l'adozione delle misure di sviluppo e sostegno dell'artigianato, e, in questo ambito, la disciplina dell'erogazione di agevolazioni, contributi e sovvenzioni di ogni genere. Se il sostegno economico alla internazionalizzazione delle imprese artigiane è ormai riconducibile ad una materia di cui al quarto comma dell'art. 117 della Costituzione, ciò però non comporta l'incostituzionalità" delle norme statali"[7].

«L'artigianato deve diventare un tema del mercato europeo, valorizzando prodotti capaci di esprimere identità, territorio, innovazione e unicità»

Non di sola dinamica nazionale vive l'artigianato. La dimensione europea diventa oggi centrale visto che le imprese artigiane devono operare in ambito di mercato unico europeo. In quella sede si stabiliscono molte delle regole che impattano sull'artigianato (produzione e commercializzazione). Occorre costruire un approccio *ad hoc* nelle dinamiche di formazione anche delle regole europee per valorizzare il dettato costituzionale su una scala più ampia, ma non agendo solo come Stato (con il rischio che siano viste, dette pretese, come una deroga nazionale); occorre invece agire come insieme di Paesi interessati dal fenomeno dell'artigianato che, quindi, deve essere posto come "tema" di funzionamento del mercato europeo e non come esigenza contingente di questo o quello Stato membro; ciò, tanto più, in un'epoca di standardizzazione della produzione di beni che tende a valorizzare i prodotti che portano un valore aggiunto di tipo identitario, territoriale e innovativo e comunque "sartoriale" ossia speciale rispetto al resto della produzione. Tanto speciale da somigliare al fenomeno artistico.

Questo ragionamento assume ancor più ulteriore valore dopo che la Corte costituzionale, con la sentenza n. 71 del 2026, ha ricostruito in modo integrativo e collaborativo il processo di unificazione europea; con quella decisione, vera svolta del nostro ordinamento giuridico, occorre che il dialogo tra Stati e Unione sia improntato a costruire una integrazione collaborativa che riesca sempre più a cogliere le sfumature delle diversità europee per costruire una unità nella diversità più competitiva nel mondo.

In questa logica va letta la legge n. 34 del 2026 e la delega legislativa al Governo lì contenuta. Una occasione storica che, ben ha fatto il Parlamento, prevede certo un esercizio rapito, ma anche due anni per adottare decreti legislativi correttivi delle misure prese. Ciò conferma la necessità di cesellare con attenzione le misure che identificano e regolano l'imprenditore artigiano. Dopo aver aggiornato le regole del diritto privato e commerciale, l'Italia potrà non solo fornir agli imprenditori maggiori certezze, ma saranno anche le Regioni a porte meglio completare, per quanto di loro competenza, il quadro regolatorio. Non solo, però. Quel quadro aggiornato di regole potrà consentire al Governo della Repubblica, ai parlamentari europei e ai portatori di interessi di rafforzare una rete europea transnazionale dell'artigianato in grado di monitorare e condizionare, nell'interesse del nostro continente, le misure europee che riguardano il settore dell'artigianato.

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

[1] Sent. n. 162 del 2005.

[2] Assemblea costituente, verbale della seduta del 15 maggio 1947.

[3] Assemblea costituente, verbale della seduta del 15 maggio 1947.

[4] Sent. n. 272 del 2004.

[5] Cfr. i dati del Centro studi di Confartigianato e quelli del Censis esposti il 7 settembre 2026.

[6] Sentenze n. 320, n. 423 e n. 424 del 2004 e sentenza n. 51 del 2005.

[7] Sent. n. 162 del 2005.

Artigianato, una storia italiana

Di Sara Lena
25.09.2026



Una celebrazione è tanto più significativa quanto più si fonda non sulla nostalgia, ma sulla contemporaneità del soggetto celebrato, e cioè sulla sua capacità di stare dentro le dinamiche evolutive più avanzate di ogni epoca. Ecco il senso del 6° Radar Artigiano Confartigianato-Censis, realizzato in occasione dell'80° anniversario della fondazione di Confartigianato. Non è un esercizio di memoria compiaciuta, ma la verifica di un fatto strutturale: l'artigianato è stato in ogni epoca soggetto attivo della storia capace di intrecciare la propria evoluzione con quella della società italiana, ponendosi sulla frontiera più avanzata di valori economici, sociali e culturali del tempo.

UN PILASTRO RICONOSCIUTO, BEN OLTRE L'ECONOMIA



Un patrimonio non solo economico, ma di valori

Nella cultura sociale collettiva, l'artigianato è una vera e propria grammatica condivisa tra generazioni, territori, genere e condizione economica

CENSIS | 10

Per comprendere la portata di questo intreccio è importante partire dal racconto in pochi dati della grande trasformazione dell'Italia dal Dopoguerra ad oggi. Il Pil pro capite in euro attuali è passato da 6.369 euro nel 1951 a 38.309 euro nel 2025; il tasso di occupazione dal 49,8% al 62,5%; le unità locali delle imprese da 1,6 milioni a oltre 5 milioni (2023, ultimo dato disponibile). L'Italia che all'indomani del secondo conflitto mondiale era ancora un Paese a prevalenza agricola diventa in ottant'anni una delle economie più avanzate del mondo: passa da una economia di scarsità a una di abbondanza e da una società di bisogni semplici a una società di bisogni complessi e dai molteplici desideri.

In questo contesto l'artigianato non è mai rimasto ai margini delle dinamiche evolutive, piuttosto ne è stato tra i protagonisti: nel 1951 le imprese artigiane erano 650mila, nel 2025 1,2 milioni; gli addetti sono passati da 1 milione a 2,7 milioni. È la crescita di un settore di cui spesso è stata annunciata la morte, e mentre prevaleva la retorica della grande impresa, la piccola e piccolissima impresa artigiana proliferava, poiché capace di rispondere in modo efficace ai bisogni e desideri dei consumatori.

Il futuro italiano, in fondo, non è mai stato il portato di palinogenetici modelli ottimali imposti dall'alto, magari per editto o per volontà puramente politica, ma l'esito dal basso, in orizzontale di molecolari processi di crescita di cui la moltiplicazione dei soggetti, tra cui le imprese artigiane, è stata componente decisiva.

Per l'analisi e l'interpretazione dell'evoluzione dell'artigianato negli ultimi ottant'anni, si è proceduto alla scelta di tre fasi storiche, il Dopoguerra e oltre (1946-1951), gli

Anni Ottanta, il nostro tempo. In ciascuna di tali fasi è stato certificato il nesso di contemporaneità dell'artigianato.

Il Dopoguerra e oltre.

Nell'Italia che usciva dalla guerra e da un ventennio di dittatura emerge una straordinaria energia collettiva di rinascita dal basso, che in tempi ristretti consente di ricostruire gran parte delle infrastrutture distrutte dai bombardamenti. È una società altamente vitale, ma segnata da divisioni ideologiche assolute, irriducibili portato dell'inizio della guerra fredda tra sistemi economici e sociali totalizzanti e incompatibili.

Tuttavia, in Italia questo conflitto trova mediazioni raffinatissime nella dialettica politica e parlamentare, già a partire dall'Assemblea Costituente, con soluzioni di alto profilo che portano in particolare alla Costituzione, carta fondante della nuova democrazia italiana.

In questa fase gli artigiani sono protagonisti della ricostruzione in tante comunità: l'artigianato afferma la propria identità specifica e la propria autonomia, sia come modello di impresa sia come idea di sviluppo e di società, sottraendosi alla duplice negazione *né operaio né industriale* con cui a lungo era stato descritto.

L'espressione più alta di questo riconoscimento è l'articolo 45 della Costituzione, che sancisce esplicitamente come "la legge provvede alla tutela e sviluppo dell'artigianato". Il richiamo costituzionale rappresenta un passaggio decisivo verso l'individuazione di una definizione dell'artigianato capace di fissare un perimetro di riferimento per una molteplicità diversificata, altamente eterogenea, di mestieri e tipologie di attività produttive, sottratta così sia alla logica del lavoro salariato sia a quella dell'impresa capitalistica.

È il nesso di contemporaneità dell'artigianato italiano: non rifugio identitario di un mondo residuale destinato a soccombere davanti alla grande industria, ma soggetto capace di abitare la fase più avanzata della ricostruzione nazionale, coniugando autonomia, saperi diffusi e radicamento territoriale in un modello di sviluppo alternativo.

Gli Anni Ottanta.

Un periodo definito come il Secondo Rinascimento Economico, fase del benessere di massa compiuto, della consolidata cetomedizzazione in cui rientra la grande maggioranza delle famiglie italiane, riflesso del boom delle categorie intermedie del lavoro, dagli impiegati ai quadri, e delle retribuzioni solide anche per tante attività operaie ed esecutive.

Si accelera la transizione verso una società dai bisogni più complessi e di consumi di qualità, a cui l'artigianato mostra di essere particolarmente capace di rispondere con prodotti marcati da cura del dettaglio.

Inoltre, l'imprenditorialità di massa, in particolare quella artigiana, viene finalmente riconosciuta come un valore e un motore di economia e società, capace di far sviluppare distretti locali anche in territori sino a poco tempo prima poco industrializzati, dal Nord-Est al Veneto, dalle Marche a non poche aree di Puglia e Campania.

E la Legge Quadro del 1985 è il coronamento del riconoscimento del ruolo essenziale dell'artigianato nel modello di sviluppo italiano: impone criteri classificatori precisi, istituisce gli Albi territoriali e adegua la regolazione alla materialità dei processi produttivi e sociali, fissando un ruolo autonomo, non subalterno, dell'impresa artigiana.

Così, in questa fase, il nesso di contemporaneità dell'artigianato si dispiega nel suo radicamento nelle punte più avanzate dello spontaneismo imprenditoriale e produttivo e nel policentrico sviluppo locale.

Il nostro tempo.

Nella fase attuale, l'artigianato è componente strutturale dell'economia dei territori, incarnazione di tanti e diversi valori sociali, dalla sostenibilità alla personalizzazione alla relazionalità e coesione nelle comunità. Inoltre, rappresenta un modello aziendale

capace di rispondere all'attuale bisogno di senso nel lavoro, particolarmente sentito dalle generazioni più giovani.

A tal proposito, dall'indagine su un campione nazionale rappresentativo di 1.000 cittadini maggiorenni, realizzata per il presente Radar con l'obiettivo di verificare la percezione attuale degli italiani sull'artigianato del nostro tempo, emerge la profonda consapevolezza dell'importante ruolo che l'artigianato gioca per economia e società italiana.

I dati mostrano che gli italiani individuano nell'artigianato non solo un pilastro economico della nostra società, ma un vero e proprio pilastro dell'identità nazionale e sociale, tanto che l'88,8% degli italiani è convinto che l'artigianato è importante sia per l'economia che per la società.



Inoltre, il ruolo svolto nei territori e il rapporto con le comunità locali sono incubatori decisivi della contemporaneità dell'artigianato: il 90,6% degli pensa sia utile avere aziende, come quelle artigiane, molto radicate nei territori poiché creano ricchezza e lavoro localmente e per l'81,5% l'artigianato e il legame diffuso che ha con i territori aiuta a contrastare lo svuotamento di piccoli borghi e aree interne. Pertanto, l'artigianato non genera solo valore economico ma è promotore di riconoscimento reciproco, reti relazionali che danno contenuto alle realtà locali.

Emerge, poi, la potenza del nesso, ormai consolidato e condiviso socialmente da una grande maggioranza di italiani, tra sostenibilità e artigianato. Per il 96,5% i prodotti artigiani hanno la qualità di essere fatti per durare nel tempo, cioè sono riciclabili e riparabili, e per il 92,3% la produzione artigiana è rispettosa dell'ambiente e dell'ecologia. È un'alternativa reale alle economie estrattive e al consumo compulsivo dal momento che per il 69% degli italiani le produzioni artigianali locali sono da considerare esplicitamente come un'alternativa al modello industrialista fatto di imprese con solo un approccio estrattivo con impatto negativo su ambiente, risorse naturali, riscaldamento globale. Il valore artigiano è, quindi, presidio di responsabilizzazione rispetto all'uso delle risorse.

Ulteriore tema è l'Intelligenza Artificiale (IA) che, negli ultimi anni, è entrata velocemente nella quotidianità di famiglie e imprese. Dai dati non emerge una visione allarmistica relativa al rapporto dell'artigianato con l'IA, piuttosto gli italiani la considerano un'opportunità per tale settore, ad esempio il 58,9% pensa che consentirà agli artigiani di avere più conoscenze e informazioni per fare meglio il proprio lavoro. Il mondo artigiano fonda ogni suo processo, dalla produzione al prodotto, su saperi, competenze e abilità delle persone, infatti per il 77,9% degli italiani la robotica e l'IA non potranno sostituire il "fare artigiano". Pertanto secondo gli italiani la tecnologia e il digitale, comprese le loro forme più innovative, non minacciano l'identità del settore, piuttosto rappresentano delle trasformazioni virtuose praticabili.

APERTO ALL'INNOVAZIONE: IL CASO DELL'IA



Il nesso di contemporaneità dell'artigianato nell'epoca attuale è poi particolarmente evidente nella capacità di rispondere alla ricerca di senso nel lavoro degli italiani. Negli ultimi anni il rapporto soggettivo degli italiani con il lavoro è cambiato, non è più il perno centrale della vita, il principale riferimento identitario. Ciò non significa che gli italiani rifiutano il lavoro, piuttosto sono alla ricerca di un lavoro motivante, pregno di senso e nella visione collettiva l'artigianato risponde a questa ricerca: per il 91,4% il mondo artigiano crea lavori motivanti, coinvolgenti, creativi, per l'89,6% consente l'autorealizzazione poiché è concreta realizzazione di idee, progetti personali, per il 79,3% è un settore che mette al centro le persone, dai processi produttivi alle reti relazionali.

Alla luce di questo contesto, l'interpretazione delle tre fasi della storia italiana dal secondo dopoguerra ad oggi certifica che l'artigianato ha una struttura profonda che nel tempo gli ha consentito di gestire il mutare delle forme, dai processi ai prodotti ai mercati, con un nucleo generativo di culture e pratiche che gli ha consentito di rinnovarsi in ogni epoca rilanciandosi.

Tale struttura coincide con quel che il Radar definisce *le permanenze*, cioè i pilastri attraverso cui l'artigianato ha attraversato ottant'anni di storia preservando identità, cultura e operatività:

- la *contemporaneità adattiva*, cioè la capacità di stare sempre dentro le dinamiche più avanzate di ogni epoca;
- la *vitalità generativa*, con la quale ha smentito in ogni fase le previsioni di declino;
- la *multidimensionalità*, il suo valore va ben oltre quello economico poiché gli sono propri valori etici, identitari e sociali;
- il *radicamento territoriale*, le comunità locali sono l'habitat che l'impresa artigiana genera e da cui è generata;
- il *primato dell'umano*, cioè la centralità della persona in ogni epoca, anche in quella dell'IA;
- la *propensione alla sostenibilità*, una sostenibilità sociale e ambientale antelitteram praticata da sempre;
- l'*appartenenza al ceto medio*, fondata su autonomia, merito e autorealizzazione nell'impresa.

Il nesso di contemporaneità dell'artigianato non è un episodio, ma una struttura di lungo periodo: la premessa, oggi, per affrontare le sfide del ricambio generazionale,

dell'innovazione digitale e della competizione globale senza smarrire l'identità forte che contraddistingue tale settore.

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

La partita del futuro: intelligenza artificiale, forza delle piccole imprese e sfide per l'Europa

Di Enrico Quintavalle
25.09.2026



Digitalizzazione e intelligenza artificiale (IA) modificano i processi produttivi e l'organizzazione del lavoro, mentre crisi geopolitiche, transizione energetica, debolezza della manifattura e vincoli di bilancio rendono più complesso il quadro nel quale le imprese devono operare. In questa partita del futuro, le micro e piccole imprese (MPI) rappresentano una componente dinamica del sistema produttivo, chiamata ancora una volta ad adattarsi al cambiamento. Dalla rapida diffusione dell'IA alla tenuta delle imprese, fino alle scelte europee su industria, energia e transizione, il Rapporto "La partita del futuro: coordinate e dati chiave", presentato a

Match Point 2026 dall'Ufficio Studi e dagli Osservatori in Rete di Confartigianato, delinea punti di forza e criticità del sistema produttivo italiano e le coordinate entro cui si giocherà la competitività dei prossimi anni.

La prospettiva storica rende ancora più evidente la portata della trasformazione. Nel 2006 l'Unione europea rappresentava il 26,5% del PIL mondiale, contro il 4,1% della Cina; vent'anni dopo il peso europeo è sceso di 6,2 punti percentuali, mentre quello cinese è aumentato di 11,1 punti. È il segno di un riequilibrio dell'economia mondiale che rende ancora più urgente per l'Europa rafforzare produttività, innovazione e autonomia strategica.

L'IA corre nelle imprese, ma il nodo sono le competenze.

L'intelligenza artificiale sta entrando rapidamente nelle micro e piccole imprese, trasformando il modo di lavorare e attraversando tutte le funzioni aziendali. Come ha evidenziato l'intervento di **Carlotta Andracco** dell'Ufficio Studi Confartigianato Vicenza, il principale ostacolo all'adozione dell'IA, dichiarato dal 58,6% delle imprese, riguarda la mancanza di **competenze**: servono persone capaci di comprendere e integrare la tecnologia nei processi e trasferirla anche lungo le filiere. Il report quantifica inoltre in 621 mila i lavoratori richiesti dalle imprese con elevate competenze nelle tecnologie digitali avanzate, per i quali la difficoltà di reperimento raggiunge il 50,8%.

La **velocità** della trasformazione è senza precedenti: tra le imprese con almeno 10 addetti la quota che utilizza tecnologie di IA è aumentata del 224,8% in appena due anni, molto più del +60,5% registrato per big data e analisi dei dati e del +21,2% del cloud computing. Nel 2025 viene già utilizzata nel marketing e nelle vendite dal 33,1% delle imprese che adottano IA, nella gestione dei processi amministrativi dal 25,7%, nella ricerca, sviluppo e innovazione dal 20,0% e nel processo produttivo dal 17,5%.

Energia, infrastrutture e investimenti diventano nuovi fattori di competitività nella corsa globale all'IA e l'Europa è chiamata a rafforzare la propria capacità di

competere. Tra il 2025 e il 2030 i **consumi elettrici dei data center** determineranno ogni anno una crescita di 41 TWh negli Stati Uniti e di 32 TWh in Cina, contro appena 7 TWh nell'Unione europea. Negli USA quasi la metà, il 47,5%, dell'incremento della domanda elettrica nel periodo sarà riconducibile proprio ai data center.

L'artigianato ha già dimostrato una forte capacità di adattamento durante le precedenti trasformazioni tecnologiche e anche in questa fase sta mostrando un forte dinamismo: il 61,9% delle piccole imprese ha programmato piani di **investimenti** strutturati nel digitale e circa una piccola impresa su sette utilizza tecnologie di intelligenza artificiale (14,8%). In cinque anni le **imprese digitali artigiane** sono aumentate del 14,9% e sono 169 mila le imprese artigiane "dell'ultimo miglio", che offrono beni strumentali e servizi necessari all'implementazione delle nuove tecnologie.

L'intelligenza artificiale, se integrata strutturalmente, potrà aumentare produttività ed efficienza, ma saranno le persone, con la loro intelligenza, esperienza e creatività, a continuare a generare valore.

Noi dentro il Paese: i punti di forza delle imprese.

La seconda coordinata, sviluppata nell'intervento di **Monica Salvioli** dell'Ufficio Studi Lapam Confartigianato Modena-Reggio Emilia, riguarda i punti di forza delle micro e piccole imprese italiane (MPI): capacità di essere contemporaneamente globali e locali, produttrici di qualità, garantendo sostenibilità e lavoro.

In un periodo dominato dall'incertezza, la **crescita** dell'economia italiana poggia le basi su un diffuso e performante sistema di micro e piccole imprese. Tra il 2019 e il 2025 il PIL pro capite italiano è cresciuto del 7,8%, a fronte del 5,7% dell'UE, del 5,2% della Spagna, del 3,2% della Francia e di una flessione dell'1,3% in Germania. Un risultato maturato in una sequenza eccezionale di shock – pandemia, crisi delle commodity e dell'energia, guerra russo-ucraina e crisi dei dazi – che evidenzia la capacità di resilienza del tessuto produttivo italiano.

Le MPI italiane lavorano sempre più in **rete** e all'interno di **filiere**, spesso transnazionali, contribuendo alla crescita dell'export di eccellenza del *made in Italy*. Il 42,3% delle imprese opera in relazione con altre imprese e oltre 51 mila aziende hanno aderito a contratti di rete. L'Italia è il primo paese nell'UE per **export diretto** delle MPI, con un valore pari al 2,7% del PIL. Nel 2025 è inoltre prima nell'Unione per **export dei settori a maggiore presenza di MPI**, con 174,5 miliardi di euro: prima nella moda, seconda in numerosi comparti della meccanica e terza nell'export manifatturiero complessivo.

Competere sui mercati internazionali non significa, infatti, competere soltanto sul prezzo. Tra il 2019 e il 2025 il valore medio unitario dell'export manifatturiero non energetico italiano è salito del 42,7%, più del doppio rispetto all'aumento del 19,2% dei prezzi alla produzione sui mercati esteri: un divario che è indicativo dell'innalzamento della **qualità** intrinseca del made in Italy attraverso design, migliori materie prime, innovazione e nuove funzionalità dei prodotti.

Al contempo le MPI sono protagoniste di una crescente **economia di prossimità**, che ne valorizza qualità e sostenibilità, intercettando la sensibilità di oltre 12,3 milioni di consumatori italiani, il 23,5% della popolazione con almeno 14 anni, che acquistano prodotti a chilometro zero.

Innovazione e piccola dimensione, del resto, non sono termini contrapposti: la spesa per **ricerca e sviluppo** delle MPI è cresciuta del 39% tra il 2015 e il 2023, più del +33% delle imprese medio-grandi; il 55,8% delle piccole imprese svolge **attività innovative**, quota che sale al 61,8% nella manifattura, mentre l'82,5% ha investito nel digitale nel 2025.

Queste imprese crescono, anche dimensionalmente, trainando il **mercato del lavoro**, che vede salire di 4,1 punti il tasso di occupazione rispetto al 2019, offrendo ambienti di lavoro inclusivi e attenti alla persona. Tra maggio 2022 e maggio 2026 l'occupazione è aumentata di 1,25 milioni di unità (+5,4%), ma soprattutto sono cresciuti di 1,56 milioni i dipendenti permanenti (+10,4%) e di 389 mila gli indipendenti (+7,8%), mentre i dipendenti a termine sono diminuiti di 671 mila (-21,6%). Le MPI attivano il 65,8% della domanda di lavoro prevista dalle imprese e presentano una maggiore presenza relativa di donne, giovani e stranieri. In anni di incertezza e veloci cambiamenti le MPI hanno quindi dimostrato di saper salvaguardare la propria competitività, evolvendo e innovando.

Le sfide per l'Europa nell'era dell'incertezza.

La terza coordinata, sviluppata dall'intervento di **Licia Redolfi** dell'Osservatorio MPI Confartigianato Lombardia, sposta l'attenzione sul quadro europeo. Tra il 2019 e il 2025 l'Italia ha mostrato una buona capacità di resilienza, con il PIL pro capite cresciuto più della media europea. Una **crescita**, però, ancora fragile e sostenuta dal PNRR, senza il quale oggi saremmo in stagnazione. Il Piano va considerato un ponte verso il futuro, non il punto di arrivo. Nel dopo PNRR torna quindi centrale la capacità produttiva del Paese: la manifattura italiana, indebolitasi rispetto alla traiettoria europea, trova nella crisi dell'automotive uno degli esempi più evidenti, con una produzione in calo del 26,9% rispetto al 2019. In parallelo, nei primi sei mesi del 2026 le importazioni italiane di autoveicoli dalla Cina sono aumentate del 115,2%, più del doppio del +45,9% registrato nell'UE. La sfida della transizione è quindi non solo ambientale, ma anche di politica industriale.

La crisi di Hormuz richiama inoltre il nodo della **sicurezza energetica**: l'energia non è solo un costo, ma una questione di dipendenza, volatilità e capacità di produrre, con effetti che si trasferiscono su inflazione, tassi e credito. È proprio l'intreccio tra transizione digitale e transizione energetica a rendere decisiva una politica europea capace di garantire energia sicura e a prezzi competitivi: senza questo presupposto diventano più difficili gli investimenti, dalla manifattura ai data center, e aumenta il rischio di ampliare il divario tecnologico con Stati Uniti e Cina.

Con margini di **finanza pubblica** stretti, la vera sfida non è solo trovare risorse, ma decidere cosa finanziare per sostenere crescita e competitività. L'Europa, infine, non è lo sfondo della partita italiana: le sue scelte industriali, ambientali, energetiche e monetarie entrano direttamente nel conto economico delle imprese e determineranno chi resterà dentro la partita del futuro.

È qui che il tema dell'"intelligenza artigiana" assume un significato più ampio: innovare senza perdere la centralità della persona, crescere senza recidere il rapporto con i territori, competere sui mercati globali valorizzando qualità e competenze. La partita del futuro non oppone tecnologia e artigianato, né piccole e grandi imprese. Si gioca sulla capacità di mettere insieme tecnologia, persone,

impresa e territorio, trasformando la flessibilità e la creatività del sistema produttivo italiano in un vantaggio competitivo.

Nostre elaborazioni su dati Eurostat, Fondo monetario internazionale, IEA, Istat, Unioncamere-Infocamere, Unioncamere-Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e Ufficio parlamentare di bilancio

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

Italia ed Europa: essere al tavolo, non sul tavolo

Di Lucio Caracciolo
25.09.2026



La domanda «dentro o fuori?» è, prima ancora che economica, una domanda geopolitica. E oggi riguarda l'Italia e l'Europa in modo particolarmente urgente. Perché l'ordine internazionale nel quale siamo cresciuti non esiste più, o almeno non esiste più nella forma che abbiamo conosciuto per decenni.

Il sistema costruito dopo la Seconda guerra mondiale, fondato sul primato americano e su una rete di istituzioni multilaterali, è entrato in una fase di profonda trasformazione. Non siamo tornati semplicemente alla vecchia logica dei blocchi, né viviamo più in un mondo unipolare. Siamo dentro una competizione tra grandi potenze nella quale Stati Uniti e Cina rappresentano i principali poli, mentre altre potenze regionali acquistano peso e capacità di iniziativa.

In questo nuovo quadro, la questione decisiva per l'Europa è se riuscirà a essere soggetto o continuerà a essere soprattutto oggetto delle decisioni altrui. Il rischio,

infatti, è che l'Europa non sia più al tavolo dove si decide, ma diventi il tavolo sul quale altri decidono.

È una distinzione tutt'altro che teorica. La guerra, le crisi regionali, il controllo delle rotte commerciali, l'accesso alle materie prime e all'energia stanno modificando rapidamente le condizioni nelle quali competono le nostre economie. Quello che fino a ieri poteva apparire come un problema lontano, appartenente alla politica estera, oggi entra direttamente nei bilanci delle imprese.

Basta guardare all'energia e alle catene del valore. Le tensioni in Medio Oriente, l'instabilità delle rotte attraverso il Mar Rosso e il ruolo strategico di passaggi come lo stretto di Hormuz ci ricordano una cosa semplice: nessuna economia è un'isola. Le merci devono viaggiare, l'energia deve arrivare, le materie prime devono essere disponibili e a costi compatibili con quelli dei concorrenti.

L'Europa parte, sotto questo profilo, da una condizione di particolare fragilità. Il costo dell'energia rappresenta un problema strutturale per la competitività industriale europea, soprattutto se confrontato con economie come quella americana e quella cinese. E quando una componente essenziale dei costi di produzione dipende da equilibri geopolitici sui quali non abbiamo pieno controllo, la politica industriale non può più essere separata dalla politica estera e dalla sicurezza.

Qui si apre la questione italiana.

L'Italia non può permettersi il lusso di considerare la geopolitica come qualcosa che accade altrove. La nostra posizione geografica ci colloca al centro del Mediterraneo allargato, mentre la nostra storia, la nostra economia e la nostra sicurezza ci legano strutturalmente all'Europa e all'Alleanza Atlantica. Sono questi i nostri principali riferimenti strategici.

«Stare “dentro” non significa semplicemente esserci. Significa sapere perché ci siamo e quali interessi intendiamo difendere.»

Stare «dentro», dunque, non significa semplicemente esserci. Significa sapere perché ci siamo e quali interessi intendiamo difendere. Significa avere una visione sufficientemente lunga da non confondere la strategia con la gestione dell'emergenza.

È proprio questa capacità strategica che oggi appare più debole a livello europeo. L'Unione fatica a trasformare il proprio peso economico in un corrispondente peso politico e strategico. La frammentazione delle posizioni nazionali rende difficile costruire una politica estera e di difesa realmente comune, mentre il mondo intorno a noi procede con una velocità che non lascia molto spazio all'attesa.

Il problema, allora, non è soltanto decidere se stare «dentro» o «fuori». È capire dentro che cosa vogliamo stare e con quale capacità di incidere sulle decisioni.

Per questo anche il sistema economico deve sviluppare una vera cultura della sicurezza e della strategia geopolitica. Non riguarda soltanto governi, diplomatici e forze armate. Riguarda le imprese, perché le imprese sono ormai immerse in un ambiente nel quale una crisi internazionale può modificare in poche settimane il prezzo dell'energia, la disponibilità di una materia prima, una rotta commerciale, un mercato di sbocco.

«La dimensione ridotta non significa essere fuori dalla geopolitica. Al contrario: significa

spesso avere meno margini per assorbire uno shock proveniente dall'esterno.»

Vale anche per il mondo artigiano e per le piccole imprese. La dimensione ridotta non significa essere fuori dalla geopolitica. Al contrario: significa spesso avere meno margini per assorbire uno shock proveniente dall'esterno.

La grande trasformazione del nostro tempo consiste anche in questo: il confine tra economia e geopolitica si è fatto sempre più sottile. Le decisioni prese nelle capitali delle grandi potenze, nei grandi mercati dell'energia o lungo le principali rotte commerciali finiscono per avere conseguenze molto concrete anche nell'officina, nel laboratorio, nell'impresa familiare.

Per questo dobbiamo tornare a ragionare in termini di interessi, di priorità e di lungo periodo. Senza una cultura strategica, rischiamo di continuare a reagire agli eventi mentre altri li determinano.

E in un mondo nel quale le grandi potenze stanno ridisegnando gli equilibri, questa è forse la vera alternativa: non semplicemente essere dentro o fuori, ma essere tra quelli che decidono oppure tra quelli sui quali si decide.

(Estratto dall'intervento di Lucio Caracciolo, Direttore di Limes, al convegno Match Point 2026 di Confartigianato Imprese)

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

L'artigianato ha vinto la battaglia culturale. Ora deve cambiare passo

Di Stefano Micelli

25.09.2026



Da una ventina d'anni mi occupo di artigianato, innovazione e manifattura. In questo percorso ho avuto modo di osservare un cambiamento profondo nel modo in cui il nostro Paese guarda al lavoro artigiano. E oggi credo si possa dire una cosa che fino a qualche anno fa sarebbe stata tutt'altro che scontata: **la battaglia culturale è stata vinta.**

Per molto tempo abbiamo guardato all'artigianato come a qualcosa di residuale, destinato a lasciare spazio alle imprese ad alta intensità tecnologica, alle startup, alla grande industria. Oggi quella contrapposizione non ha più senso. I dati economici e, soprattutto, il percepito sociale ci dicono che l'impresa artigiana è tornata a essere riconosciuta per quello che realmente è: un pezzo importante dell'economia, della società e della cultura italiana.

Anche i numeri raccontano una storia positiva. La crescita del Pil pro capite italiano negli ultimi anni, superiore alla media europea, merita attenzione. Ma non dobbiamo fermarci alla celebrazione. Perché proprio mentre riconosciamo i risultati raggiunti, dobbiamo interrogarci su ciò che serve per trasformarli in una traiettoria di sviluppo.

Il primo problema riguarda le persone. **L'impresa artigiana invecchia, insieme al Paese.** Il tema del ricambio generazionale e del trasferimento della proprietà è ormai centrale. I giovani guardano con rispetto al lavoro artigiano, ma questo non significa automaticamente che siano disponibili a investire il proprio futuro.

C'è poi la difficoltà di trovare competenze. È un problema generale dell'economia italiana, aggravato da una dinamica demografica che ha ridotto drasticamente il numero dei giovani. Ma per alcune figure professionali, penso per esempio agli attrezzisti, la difficoltà di reperimento raggiunge livelli molto elevati.

Infine c'è il rapporto con il credito. Anche quando un'impresa artigiana cresce, aumenta il fatturato, mantiene i margini e dimostra capacità di stare sul mercato, non sempre trova nel sistema bancario un interlocutore disposto a sostenerne lo sviluppo. L'autofinanziamento continua a essere largamente prevalente.

Di fronte a tutto questo, la mia convinzione è che dobbiamo fare un passo ulteriore. E qui mi permetto anche un'autocritica.

Per anni abbiamo pensato che la tecnologia digitale sarebbe stata, da sola, il fattore capace di modernizzare l'impresa artigiana. Abbiamo immaginato che l'introduzione delle nuove tecnologie avrebbe automaticamente prodotto un salto di competitività, migliorando la produzione, la gestione, la commercializzazione.

Oggi credo che siamo stati troppo ottimisti.

La tecnologia è fondamentale, ma non basta. Quello che è mancato, soprattutto nelle piccole imprese, è stato un investimento altrettanto forte sul piano del management e dell'organizzazione. Le grandi imprese hanno accompagnato le trasformazioni tecnologiche con una trasformazione dei propri modelli organizzativi. Ora questa sfida riguarda anche l'impresa artigiana.

Che cosa significa, concretamente?

Significa innanzitutto ripensare il modo di stare sul mercato. Prendiamo la distribuzione. Molte imprese che producono qualità si stanno accorgendo dei limiti del canale tradizionale. Un negozio può non avere interesse a raccontare la storia di un prodotto, il suo valore culturale, la sua unicità. Può perfino diventare un ostacolo alla relazione che l'impresa vuole costruire con il proprio cliente.

Per questo dobbiamo immaginare nuovi canali distributivi, digitali e non. Alcune imprese lo stanno già facendo. Una realtà della Brianza, per esempio, ha scelto di abbandonare il sistema tradizionale degli agenti e di investire in persone capaci di raccontare direttamente la storia e l'identità dell'azienda. Il risultato è stato straordinario.

«Molte imprese artigiane hanno una storia da raccontare e devono trovare il modo di farlo direttamente al mercato.»

Non significa che tutte le imprese possano moltiplicare il proprio fatturato allo stesso modo. Significa però che **molte imprese artigiane hanno una storia da raccontare e devono trovare il modo di farlo direttamente al mercato.**

C'è poi un altro terreno ancora poco esplorato: il rapporto fra artigianato e turismo.

Pensiamo a territori come Montappone. C'è una domanda crescente di persone che vogliono sapere come nasce un cappello, chi lo produce, quali competenze ci sono dietro. Vogliono entrare nei luoghi della produzione, conoscere le persone, vedere i processi.

In Francia è stata recentemente realizzata una guida che permette di individuare le aziende manifatturiere visitabili lungo i percorsi turistici. È una modalità che potremmo sperimentare anche in Italia. Perché il turismo non deve significare soltanto visitare monumenti e città d'arte: **può diventare anche un modo per conoscere la manifattura, i territori e le persone che li rendono riconoscibili.**

Il terzo grande tema è naturalmente quello della tecnologia, e in particolare dell'intelligenza artificiale.

«Il vero tema è capire come integrare l'intelligenza artificiale dentro un nuovo modo di fare impresa.»

Anche qui, però, dobbiamo evitare un equivoco. L'intelligenza artificiale non serve semplicemente a fare più velocemente quello che facevamo prima. Il vero tema è capire **come integrarla dentro un nuovo modo di fare impresa.**

Chi ha iniziato a sperimentare concretamente queste tecnologie lo ha già capito: il problema non è soltanto tecnologico. La tecnologia è potente. La difficoltà è organizzativa e gestionale. Occorre capire quali funzioni cambiano, come si integrano tra loro, quali nuove competenze servono e soprattutto quale valore aggiunto vogliamo produrre.

Prendiamo ancora una volta un'impresa che produce calzature. Oggi l'intelligenza artificiale può aiutare a progettare un nuovo prodotto, visualizzare modelli, sperimentare soluzioni. Ma se quel valore aggiunto viene semplicemente trasferito al grande marchio che acquista la produzione, l'impresa artigiana rischia di sostenere il costo dell'innovazione lasciando ad altri il beneficio.

Il salto di qualità avviene quando la tecnologia entra dentro una **traiettoria imprenditoriale diversa**: quando permette di costruire un prodotto originale, un brand premium, una relazione diretta con il mercato, una capacità autonoma di sviluppo.

È qui che la tecnologia cambia davvero significato.

E questo punto è decisivo anche per i giovani. Un ragazzo di venti o venticinque anni non cerca soltanto un posto di lavoro. Cerca una traiettoria. Vuole capire dove può

arrivare, che cosa può imparare, quale spazio può conquistare dentro un progetto imprenditoriale.

Se gli diciamo semplicemente "qui puoi disegnare scarpe", forse non basta. Se gli diciamo "qui puoi contribuire a costruire un prodotto, un marchio, un'impresa che può crescere", allora la prospettiva cambia.

«La stessa traiettoria che cercano i giovani è quella che deve vedere la banca, che devono vedere le istituzioni, che deve vedere il territorio.»

La stessa traiettoria che cercano i giovani è quella che deve vedere la banca, che devono vedere le istituzioni, che deve vedere il territorio.

È questo il passaggio che abbiamo davanti: trasformare la paura in opportunità, l'innovazione in attività economica, la crescita in valore.

Perché l'artigianato non è soltanto una parte dell'economia italiana. È anche un modo di tenere insieme il Paese. Ogni territorio porta con sé storie, competenze, produzioni, identità. Ed è proprio questa pluralità che alimenta una parte importante della forza internazionale del Made in Italy.

In questi anni le esportazioni italiane sono cresciute enormemente e l'artigianato contribuisce in misura significativa a questa capacità competitiva. Continuare a crescere sui mercati internazionali significa anche rinnovare il soft power del nostro Paese.

Ma c'è qualcosa di ancora più importante.

L'artigianato ha anche a che fare con la qualità della democrazia. Dove esistono imprese radicate nei territori, comunità professionali, persone che costruiscono

valore attraverso il proprio lavoro e la propria autonomia, esiste una società civile più forte.

Per questo la sfida che abbiamo davanti non è soltanto economica. È tecnologica, manageriale, culturale e sociale.

La battaglia per restituire dignità e centralità all'artigianato l'abbiamo in gran parte vinta. Adesso dobbiamo costruire il modello che permetta a questa nuova consapevolezza di diventare sviluppo.

Non basta avere una grande storia. Dobbiamo essere capaci di costruirci sopra il futuro.

(Estratto dell'intervento di Stefano Micelli, Docente Università Ca' Foscari Venezia, al convegno Match Point 2026 di Confartigianato Imprese)

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

La scommessa italiana: ritrovare la via della crescita

Di Luigi Buttiglione
25.09.2026



Da venticinque anni l'economia italiana cresce meno di quella dei nostri principali partner. Il ritardo accumulato è ormai difficile da ignorare: il PIL italiano è cresciuto circa 25 punti percentuali meno della media dell'Eurozona e addirittura 60 punti meno degli Stati Uniti.

Dietro questi numeri c'è una domanda che non possiamo più rinviare: perché l'Italia fa così fatica a crescere?

La risposta non sta in un unico fattore. Ci sono problemi strutturali che si sono accumulati nel tempo e che oggi si rafforzano a vicenda. Produttività, demografia, energia, capitale e accesso al credito sono pezzi dello stesso problema.

E, dentro questo quadro, c'è un protagonista che non possiamo permetterci di trascurare: il sistema delle piccole e medie imprese.

Il problema non è soltanto creare lavoro.

Per molto tempo abbiamo guardato soprattutto alla capacità dell'economia italiana di creare occupazione. È certamente un dato importante, ma non è qui che si trova il principale ostacolo alla crescita.

Il problema è soprattutto la produttività del lavoro, che in Italia è rimasta sostanzialmente ferma e in alcuni periodi è addirittura diminuita.

Questo riguarda tanto il settore pubblico quanto quello privato.

Nella pubblica amministrazione pesano la burocrazia, la lentezza dei procedimenti, la corruzione e una certezza del diritto ancora insufficiente rispetto ai principali partner europei. Ma anche il settore privato ha le sue debolezze: investiamo troppo poco in ricerca e sviluppo e abbiamo un numero insufficiente di laureati e di competenze avanzate. A questo si aggiunge la continua perdita di giovani qualificati che scelgono di lavorare all'estero.

Il risultato è che l'Italia ha faticato a sfruttare pienamente le grandi trasformazioni tecnologiche degli ultimi decenni, da Internet fino all'intelligenza artificiale.

Ed è proprio l'IA a rappresentare oggi una delle grandi scommesse.

Non basta investire in tecnologia. Il vero punto è riuscire a utilizzarla.

La quota di lavoratori italiani che utilizza strumenti di intelligenza artificiale rimane tra le più basse in Europa e, in molti casi, manca ancora una spinta adeguata da parte delle imprese.

È un paradosso: proprio mentre l'IA può diventare uno dei principali strumenti per aumentare la produttività, siamo ancora in ritardo nella sua diffusione.

Per il sistema produttivo italiano questo è particolarmente importante. Non tutte le imprese devono diventare aziende tecnologiche. Devono però riuscire a utilizzare le

tecnologie disponibili per lavorare meglio, produrre meglio, ridurre i costi, organizzarsi meglio e raggiungere nuovi mercati.

Qui entra in gioco quella che potremmo chiamare **Intelligenza Umana**.

L'intelligenza artificiale può moltiplicare le capacità delle persone, ma non può sostituire ciò che rende un'impresa capace di adattarsi, innovare e assumersi responsabilità. Servono competenze, formazione, cultura del merito e capacità di apprendere.

La tecnologia senza persone preparate rischia di rimanere soltanto un investimento.

Una popolazione che invecchia.

Il secondo grande vincolo è demografico.

L'Italia ha uno dei tassi di natalità più bassi tra le economie avanzate. Da decenni la fertilità è molto al di sotto del livello necessario a garantire la sostituzione della popolazione e i flussi migratori non sono stati sufficienti a compensare questa dinamica.

Il risultato è un Paese che invecchia rapidamente.

Questo non è soltanto un problema sociale. È un problema economico.

Meno persone in età lavorativa significa meno lavoratori disponibili, maggiore pressione sulla spesa sociale e minori possibilità di crescita.

Il tema riguarda in modo particolare la partecipazione femminile al lavoro, che è ancora troppo bassa nonostante i progressi degli ultimi anni. Sostenere la maternità e, nello stesso tempo, favorire la permanenza e l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro non sono obiettivi contraddittori. Sono due facce della stessa politica di crescita.

Ma anche l'immigrazione deve essere affrontata con maggiore pragmatismo.

Un sistema produttivo che ha bisogno di lavoratori e un Paese che continua a invecchiare non possono permettersi di considerare i flussi migratori soltanto come

un problema da contenere. Devono essere gestiti, programmati e collegati alle esigenze reali dell'economia.

L'energia pesa sulla competitività.

C'è poi il tema dell'energia.

L'Italia continua a pagare un prezzo elevato per la propria dipendenza energetica. La struttura della produzione e la forte dipendenza dal gas naturale rendono il costo dell'energia elettrica un fattore di svantaggio competitivo rispetto a molti concorrenti.

Per le imprese energivore il problema è evidente, ma non riguarda soltanto loro. Anche una piccola impresa, un laboratorio artigiano, un esercizio commerciale subiscono direttamente il costo dell'energia.

Per questo non basta intervenire ogni volta che arriva una crisi con misure temporanee di sostegno.

Serve una strategia.

Bisogna accelerare sulle fonti rinnovabili, migliorare le infrastrutture e affrontare senza pregiudizi anche il tema del nucleare. Ma serve soprattutto una politica energetica che tenga conto delle caratteristiche del nostro sistema produttivo.

Le piccole imprese non possono essere considerate semplicemente utenti finali di una politica energetica pensata altrove. Devono essere parte della strategia.

Il credito non è uguale per tutti.

Un altro elemento riguarda il rapporto tra imprese e sistema finanziario.

Nel complesso, l'accesso al credito bancario dell'economia italiana si è avvicinato ai livelli dell'Area Euro. Ma questo dato medio rischia di nascondere una realtà molto diversa per le imprese più piccole.

La contrazione dei prestiti ha colpito in misura maggiore le aziende con meno di venti addetti e i tassi applicati ai nuovi finanziamenti rimangono significativamente più

elevati rispetto a quelli riservati alle imprese di maggiori dimensioni.

È un problema strutturale.

La piccola impresa ha bisogno di una banca che sappia valutarne non soltanto i bilanci, ma anche il progetto, il territorio, le competenze e la capacità dell'imprenditore.

La dimensione delle banche è importante per la loro efficienza e solidità, ma non dovrebbe cancellare la prossimità.

Allo stesso tempo, bisogna sviluppare canali finanziari alternativi al credito bancario. Private equity e venture capital possono contribuire al rafforzamento patrimoniale delle imprese e alla loro crescita.

Naturalmente non sono strumenti che possono sostituire la banca per ogni piccola impresa. Ma un'economia moderna non può dipendere da un solo canale di finanziamento.

Si può fare.

Di fronte a questo quadro è facile concludere che i problemi siano troppi e troppo grandi.

Non credo sia così.

Ma bisogna smettere di cercare una soluzione unica.

La prima priorità è aumentare la produttività. E questo significa agire contemporaneamente sulla qualità della pubblica amministrazione, sulla certezza del diritto, sulla formazione, sulla ricerca e sulla capacità delle imprese di adottare le nuove tecnologie.

L'intelligenza artificiale può rappresentare un'occasione straordinaria, soprattutto se riusciremo a portarla dentro i processi quotidiani delle imprese. Per una piccola azienda può voler dire automatizzare una parte del lavoro amministrativo, migliorare la gestione, analizzare i dati, assistere il cliente, progettare più rapidamente.

Non è necessario essere sulla frontiera della tecnologia per beneficiarne.

A volte è sufficiente riuscire a usarla bene.

La seconda priorità è affrontare il problema demografico, aumentando la partecipazione al lavoro, sostenendo le famiglie e gestendo in maniera più razionale i flussi migratori.

La terza riguarda l'energia: più indipendenza, più investimenti, più diversificazione delle fonti e una strategia di lungo periodo.

La quarta è il finanziamento della crescita: banche solide, ma anche strumenti finanziari capaci di accompagnare le imprese nel rafforzamento patrimoniale e nei processi di crescita.

Sono interventi diversi, ma hanno un punto in comune.

L'Italia deve tornare a investire sulla propria capacità di produrre.

E questo significa guardare anche alle migliaia di imprese piccole e piccolissime che costituiscono la parte più diffusa del nostro sistema produttivo.

Non possiamo chiedere loro semplicemente di adattarsi a un mondo che cambia.

Dobbiamo metterle nelle condizioni di cambiare a loro volta.

Perché la grande sfida della produttività italiana non si giocherà soltanto nei grandi gruppi, nei laboratori di ricerca o nelle imprese tecnologiche.

Si giocherà anche nei laboratori artigiani, nelle officine, negli studi professionali, nei negozi, nelle piccole aziende manifatturiere.

È lì che la tecnologia dovrà incontrare il lavoro.

È lì che l'intelligenza artificiale dovrà incontrare l'intelligenza umana.

Ed è lì, in ultima analisi, che si misurerà la capacità dell'Italia di tornare a crescere.

(Estratto dall'intervento di Luigi Buttiglione, Economista, fondatore e AD di LB MACRO, al convegno Match Point 2026 di Confartigianato Imprese)

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

L'AI non è neutrale. E ogni scelta costruisce un pezzo di futuro

Di Stefania Bandini

25.09.2026



Quando parliamo di tecnologia, troppo spesso parliamo di circuiti, codici, macchine, algoritmi. Ma la tecnologia non è soltanto questo. La tecnologia parla di noi: delle nostre intenzioni, delle nostre paure, delle nostre ambizioni.

Per questo non è neutrale.

Ogni volta che costruiamo un artefatto, costruiamo anche un pezzo di mondo. E questo vale ancora di più quando parliamo di intelligenza artificiale, perché l'AI non si limita a eseguire istruzioni: entra nei processi decisionali, modifica le organizzazioni, influenza il modo in cui lavoriamo e, progressivamente, anche il modo in cui immaginiamo il futuro.

Da quasi vent'anni, nella mia ricerca accademica e applicata, mi occupo di *crowd management*, cioè della gestione delle folle attraverso tecniche di intelligenza artificiale. Ho sviluppato sistemi destinati alla *safety and security* delle persone: grandi eventi, evacuazioni, situazioni di emergenza, prevenzione degli incidenti.

L'obiettivo era, ed è, profondamente etico: comprendere il comportamento di migliaia di persone, anticipare movimenti, pressioni, congestioni, per evitare che una folla diventi pericolosa anche per se stessa.

Ma proprio questo lavoro mi ha insegnato una cosa fondamentale: una tecnologia progettata per proteggere può essere utilizzata anche in modo diverso. Gli stessi algoritmi che consentono di individuare una situazione di rischio possono essere impiegati per immaginare come massimizzare quel rischio.

Non è una questione di buoni o cattivi. È qualcosa di più profondo. È il problema della **non neutralità della tecnologia**.

La letteratura parla di *dual use*: una stessa tecnologia può essere utilizzata per scopi benefici oppure dannosi. Ma questa definizione, per quanto corretta, rischia di non cogliere fino in fondo la questione. Il punto non è soltanto che uno strumento possa essere usato in due modi. Il punto è che, nel momento stesso in cui lo progettiamo, stiamo già compiendo delle scelte.

E queste scelte incorporano una determinata idea dell'essere umano.

Quando l'AI diventa un attore

Il tema appare in tutta la sua radicalità quando guardiamo al mondo militare.

L'intelligenza artificiale, in questo ambito, non è più soltanto uno strumento nelle mani dell'uomo. Sta diventando un **attore** all'interno dei sistemi organizzativi e decisionali.

È qui che emerge una domanda decisiva: **quanto può essere autonomo un agente artificiale?**

La questione non è soltanto tecnologica. È organizzativa, politica ed etica.

Una catena di comando, soprattutto in ambito militare, si fonda sulla possibilità di attribuire una decisione a qualcuno. L'autonomia di un agente artificiale può mettere in discussione questa logica, perché modifica il rapporto fra decisione, comando e responsabilità.

Ed è proprio questo il punto che dovrebbe interessarci anche al di fuori dell'ambito militare.

Perché, se togliamo l'estremo della guerra e guardiamo alle imprese, ai processi produttivi, alle organizzazioni, la domanda resta sostanzialmente la stessa: **quale grado di autonomia siamo disposti ad affidare a un sistema di intelligenza artificiale?**

Non cambia la natura della domanda solo perché cambia il contesto.

La tecnologia porta con sé una visione del lavoro, del tempo, della qualità.

Può sostenere la competenza oppure sostituirla. Può valorizzare la tradizione oppure renderla invisibile. Può accompagnare la cultura del fare oppure appiattirla.

E per il mondo artigiano questo non è un dettaglio. È una questione centrale.

L'efficienza non basta

L'intelligenza artificiale può amplificare la precisione, ridurre gli sprechi, sostenere la progettazione. Può liberare tempo e rendere più efficienti molti processi.

Ma la stessa tecnologia può anche standardizzare, appiattire, rendere intercambiabile ciò che oggi è unico.

E nel mondo artigiano l'unicità non è un difetto del processo produttivo. È il valore stesso del processo.

Dobbiamo allora chiederci che cosa accade quando la tecnologia trasforma la maestria in routine, la creatività in protocollo, la tradizione in dato.

È una domanda che vale per l'artigianato, ma anche per l'intera economia.

Perché l'ossessione contemporanea per l'efficienza rischia di farci dimenticare una parola che considero invece fondamentale: **imperfezione**.

L'imperfezione è ciò che spesso genera l'unicità.

In una logica puramente algoritmica, ciò che si discosta dallo standard tende a essere corretto. Nel lavoro artigiano, invece, proprio quella deviazione può diventare qualità. Un gesto non perfettamente replicabile, una variazione, una scelta maturata attraverso l'esperienza possono essere ciò che rende un oggetto irripetibile.

L'intelligenza artificiale può aiutarci a fare meglio. Ma dobbiamo evitare che *meglio* finisca per significare semplicemente *più uguale*.

Questa è la vera tensione del *dual use* nel mondo produttivo: **efficienza contro identità**.

La stessa AI che ottimizza la produzione può essere utilizzata per sorvegliare i lavoratori. La stessa AI che supporta la progettazione può sostituire competenze senza trasmetterle. La stessa AI che riduce gli sprechi può ridurre anche la varietà, la creatività e la libertà del gesto.

E qui incontriamo un altro tema decisivo: la trasmissione della conoscenza.

Una competenza non è semplicemente un insieme di dati.

Dai dati alla competenza

Da decenni, nel campo dell'intelligenza artificiale, ragioniamo sulla distinzione fra dati, informazioni e conoscenza. Ma ciò che chiamiamo competenza, soprattutto quando parliamo di esseri umani, è qualcosa di diverso.

La competenza è ciò che abbiamo sviluppato nel tempo per vivere in un ambiente complesso, adattarci, modificare le nostre abitudini, affrontare situazioni che non avevamo previsto.

La competenza è, soprattutto, **la risposta all'imprevisto**.

Ed è qui che dobbiamo stare attenti quando attribuiamo alle intelligenze artificiali competenze simili a quelle umane.

I sistemi di AI elaborano enormi quantità di dati, individuano connessioni, producono risposte attraverso sofisticate combinazioni statistiche e probabilistiche. Ma questo non significa che possiedano quella competenza che deriva dall'esperienza, dalla stratificazione storica della conoscenza, dalla capacità di affrontare ciò che non era previsto.

L'imprevisto, infatti, è proprio ciò che mette alla prova una competenza.

E il mondo artigiano questo lo sa da sempre.

Una parte enorme del sapere artigiano non è scritta nei manuali. È incorporata nei gesti, nelle correzioni, nell'esperienza, nella capacità di riconoscere un problema prima ancora di saperlo spiegare.

Se l'AI ci aiuta a conservare e trasmettere questo sapere, abbiamo una straordinaria opportunità.

Se invece lo sostituisce, rischiamo di perdere qualcosa che non è facilmente recuperabile.

Il vero problema sono i dati

C'è poi una questione che considero ancora più profonda: quella dei dati.

Viviamo in una fase in cui tutti produciamo continuamente dati. Utilizziamo i social, gli strumenti digitali, l'intelligenza artificiale generativa. Sperimentiamo, giochiamo, ci divertiamo. E proprio perché ci divertiamo, rischiamo di essere poco prudenti.

Immaginiamo di costruire un grattacielo. Architetti, ingegneri, artigiani e sistemi di AI lavorano insieme, calcolano, progettano, ottimizzano. Alla fine abbiamo davanti un edificio straordinario.

E solo allora scopriamo che il terreno sul quale lo abbiamo costruito non è nostro.

È una metafora estrema, ma rende bene il problema.

Possiamo costruire tecnologie straordinarie, ma se non abbiamo consapevolezza di chi possiede i dati, di chi li controlla, di chi li conserva e di come vengono utilizzati, rischiamo di costruire il nostro futuro su un terreno che non ci appartiene.

Per questo credo che dobbiamo iniziare a parlare seriamente di **sovranità dei dati**.

La questione non riguarda soltanto il dato personale del singolo individuo. Riguarda i dati che alimentano i sistemi tecnologici, i dati delle imprese, dei territori, delle comunità, dei processi produttivi.

Se i dati sono la materia prima dell'intelligenza artificiale, chi controlla quella materia prima ha un'influenza decisiva sulla tecnologia che da essa viene costruita.

E allora la relazione è molto semplice: **senza sovranità dei dati non c'è sovranità tecnologica; senza sovranità tecnologica non c'è piena responsabilità etica.**

I dati non sono semplicemente tabelle Excel. Non sono soltanto numeri.

Sono persone, processi, territori, decisioni, storie.

Sono ciò che siamo.

Quale idea di umano stiamo costruendo?

Alla fine, tutte queste questioni riportano alla stessa domanda. Non dobbiamo chiederci soltanto cosa sarà capace di fare l'intelligenza artificiale. Dobbiamo chiederci **che cosa vogliamo diventare noi mentre la costruiamo.**

Ogni tecnologia porta con sé un'idea di qualità, un'idea di responsabilità e, soprattutto, un'idea di futuro. Per questo l'intelligenza artificiale non può essere considerata soltanto una questione di innovazione. È una questione culturale.

E riguarda in modo particolare un Paese come l'Italia, nel quale una parte rilevante della nostra identità economica e produttiva nasce dall'intreccio fra competenza, territorio, tradizione, creatività e capacità di fare.

Non possiamo permetterci che l'innovazione cancelli proprio ciò che rende originale il nostro modo di produrre.

Dobbiamo invece usare la tecnologia per amplificare ciò che sappiamo fare, non per renderlo invisibile.

E dobbiamo ricordare una cosa molto semplice: **non tutto ciò che può essere automatizzato deve necessariamente esserlo.**

La tecnologia deve restare uno strumento al servizio di un'idea di futuro. E prima ancora di decidere quanto spazio concedere alle macchine, dobbiamo decidere quale spazio vogliamo conservare all'essere umano.

Anche perché stiamo costruendo sistemi sempre più capaci di interagire con noi.

E qui c'è un'ultima, piccola provocazione.

Smettiamola di pensare che dobbiamo essere gentili con le intelligenze artificiali perché ci rispondono gentilmente.

La gentilezza artificiale non è empatia.

L'empatia è un'esperienza umana.

E forse, proprio mentre costruiamo macchine sempre più intelligenti, abbiamo bisogno di ricordarci che ciò che non dobbiamo delegare loro è esattamente ciò che rende noi esseri umani.

Abbiamo molto bisogno di gentilezza. Ma di gentilezza umana.

(Estratto dall'intervento di Stefania Bandini, Docente Università di Milano-Bicocca, esperta di IA e Sistemi Complessi, al convegno Match Point 2026 di Confartigianato Imprese).

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

Il futuro non è delle macchine. È di chi sa dare loro un senso

Di Emanuele Frontoni

25.09.2026



La macchina può imparare a fare moltissime cose. Può analizzare, prevedere, progettare, scrivere, persino creare. Ma c'è una cosa che non può decidere da sola: che cosa vale davvero la pena fare e perché.

È questo, a mio avviso, il punto da cui partire quando parliamo di intelligenza artificiale. Non dalla paura che le macchine possano sostituirci, né dall'illusione che possano risolvere ogni problema. Ma dalla consapevolezza che il valore della tecnologia dipende sempre dalle persone che la utilizzano, dalle loro idee e dalla capacità di darle una direzione.

Abbiamo passato molto tempo a chiederci se le macchine sostituiranno gli esseri umani. È una domanda comprensibile, ma non è quella che mi interessa di più. Mi

interessa piuttosto capire **che cosa faremo noi della loro intelligenza.**

Perché una macchina può scrivere, tradurre, progettare, riconoscere immagini, analizzare dati, generare soluzioni. Può fare in pochi secondi cose che fino a poco tempo fa richiedevano ore o giorni.

Ma non sa perché una cosa debba essere fatta.

Non conosce il valore di un gesto, la storia di un mestiere, la qualità di una materia. Non sa distinguere sempre ciò che è possibile da ciò che è opportuno, ciò che funziona da ciò che è davvero bello. E soprattutto non conosce la storia che c'è dietro un oggetto: il cliente, il territorio, l'esperienza di chi lo ha progettato e realizzato.

Non conosce il perché.

Ed è proprio quel perché che dà senso al lavoro.

Per questo non penso all'intelligenza artificiale come a qualcosa che debba prendere il posto di chi lavora. Penso piuttosto a una possibilità nuova, capace di farci arrivare più lontano.

Un sistema che aiuta un medico a vedere meglio non sostituisce il medico. Un programma che consente a un designer di provare centinaia di soluzioni non sostituisce la sua creatività. Un algoritmo che permette a un artigiano di leggere e comprendere meglio i propri dati non sostituisce il suo mestiere.

Può liberare tempo. Può far emergere possibilità che prima non riuscivamo nemmeno a esplorare.

Ed è qui che l'intelligenza artificiale incontra l'intelligenza artigiana.

L'artigiano, infatti, ha sempre avuto un rapporto particolare con la tecnica. Non ha mai confuso il mezzo con il fine. Ha preso ciò che aveva a disposizione e lo ha usato per spingere un po' più avanti la propria capacità di fare.

Il martello non ha sostituito la mano. Il tornio non ha cancellato il mestiere. La macchina utensile non ha eliminato la competenza. Ha cambiato ciò che una mano

competente poteva fare.

L'intelligenza artificiale può fare lo stesso, su una scala molto più grande. Ma a una condizione: dobbiamo continuare a decidere noi che cosa farne.

La macchina non conosce il mestiere

C'è un equivoco che dovremmo superare: l'intelligenza artificiale non è una faccenda riservata agli informatici.

Anzi.

Più l'AI entra nella vita reale, più diventa importante la conoscenza di chi quella realtà la vive. Servono tecnologi, certo. Ma servono anche medici, musicisti, ingegneri, designer, professionisti e artigiani. Perché un algoritmo può essere sofisticato quanto vogliamo, ma se non sappiamo che cosa chiedergli, rimane poco più di una possibilità.

Penso spesso a un esempio molto semplice. Un musicista che conosce la composizione può usare l'intelligenza artificiale per esplorare soluzioni che da solo non avrebbe il tempo di cercare. Io, che alle scuole medie ho studiato flauto, probabilmente dopo pochi minuti non saprei nemmeno che cosa chiedere.

La differenza non è nella macchina. **È nella persona che la usa.**

Per questo considero fondamentale il ruolo degli esperti di dominio. Chi conosce davvero un mestiere deve avere voce nella trasformazione digitale di quel mestiere.

È una questione molto concreta. Conoscere la materia prima significa sapere anche dove spingerla e dove fermarsi. Significa riconoscere una qualità, un difetto, una soluzione elegante, un errore che magari un algoritmo non considera affatto un errore.

Questa conoscenza non si improvvisa.

Una generazione che non accetterà il lavoro inutile

C'è poi un'altra questione che riguarda soprattutto i giovani. I ragazzi che oggi sono nelle scuole e nelle università stanno crescendo con strumenti digitali che permettono loro di ottenere risposte in pochi secondi. Utilizzano già sistemi capaci di risolvere problemi, tradurre, scrivere, generare immagini.

Quando entreranno nelle imprese, avranno probabilmente un'idea diversa di ciò che significa lavorare.

È difficile immaginare che un giovane abituato a queste possibilità accetti senza porsi domande di passare otto ore a copiare dati da un foglio all'altro, controllare manualmente decine di documenti o ripetere operazioni che una macchina può fare in pochi secondi. Non è soltanto un problema di efficienza. È anche un problema di senso.

Se vogliamo portare i giovani verso l'artigianato, la manifattura, le piccole imprese, dobbiamo mostrare loro che il lavoro artigiano non significa rimanere fermi al passato. Al contrario.

Può voler dire mettere insieme una conoscenza antica e possibilità completamente nuove. Un'impresa non perde la propria identità perché introduce una tecnologia. La perde quando smette di sapere **perché la sta introducendo**.

Non diventare semplici consumatori

C'è poi una questione che considero strategica: quella della sovranità.

Non possiamo pensare all'intelligenza artificiale soltanto come a una serie di prodotti realizzati altrove e messi a nostra disposizione. L'Europa deve essere capace di sviluppare, comprendere e governare queste tecnologie. E anche le imprese devono cominciare a interrogarsi su ciò che scelgono di utilizzare. Non sempre serve il modello più grande. Non sempre serve quello più famoso.

Se devo leggere una bolla e trasferire alcuni dati in un gestionale, non ho bisogno di una macchina gigantesca. Ho bisogno di qualcosa che sappia fare bene quel lavoro. Sembra una banalità, ma non lo è.

Il futuro dell'AI non sarà fatto soltanto da pochi grandi modelli generalisti. Ci saranno sistemi molto più piccoli e specializzati, costruiti intorno a problemi precisi, a settori precisi, persino a singole imprese. E qui il mondo artigiano ha una grande opportunità.

Perché la sua forza è proprio la specificità.

Il dato è la memoria dell'impresa

Quando parliamo di dati, spesso pensiamo a qualcosa di freddo, informatico. Io invece penso alla memoria. Un'impresa ha una memoria fatta di fotografie, cataloghi, vecchi progetti, distinte base, appunti, documenti, errori, soluzioni, materiali, clienti. Ci sono imprese che hanno vent'anni di storia chiusa dentro armadi e scatoloni. Dentro quella carta, qualche volta, c'è un patrimonio enorme.

Oggi possiamo recuperarlo, digitalizzarlo, renderlo leggibile. Possiamo trasformare una fotografia, un vecchio catalogo o una distinta base in informazione utilizzabile.

E quella memoria può diventare la base per costruire sistemi che conoscano davvero una determinata impresa. Questa, per me, è una delle prospettive più interessanti. Perché il patrimonio di un'azienda non è soltanto ciò che vende. È anche **il sapere che le ha permesso di arrivare fin lì.**

E quel sapere va protetto.

Quando siamo noi a consegnare i nostri dati

C'è un fenomeno che trovo particolarmente insidioso: la cosiddetta *shadow AI*. L'intelligenza artificiale entra in azienda senza che nessuno abbia deciso davvero di farla entrare.

Non serve un attacco informatico. A volte siamo noi stessi a consegnare le informazioni.

Prendiamo un documento, lo carichiamo su un servizio gratuito. Inseriamo un progetto. Copiamo un elenco. Chiediamo di analizzare un testo nel quale magari sono contenute informazioni che non dovrebbero uscire dall'azienda. Lo facciamo perché è comodo. Perché funziona. Perché in quel momento ci sembra la cosa più semplice. Ma la semplicità può avere un prezzo.

Dopo anni nei quali abbiamo imparato a proteggere computer, reti e password, dobbiamo imparare a proteggere anche la nostra conoscenza.

Non significa avere paura dell'AI.

Significa sapere **che cosa possiamo affidarle e che cosa invece deve rimanere nostro.**

Non delegare il lavoro qualificato

È nei progetti concreti che questa distinzione diventa evidente. Penso alla medicina. Un sistema può osservare continuamente il comportamento di un bambino prematuro e segnalare al medico un'anomalia difficile da cogliere. Nel campo dell'autismo può aiutare il terapeuta a misurare alcuni comportamenti, fornendo elementi che prima venivano valutati soprattutto attraverso l'osservazione.

Nella progettazione meccanica può generare rapidamente decine o centinaia di configurazioni. Nella moda può esplorare combinazioni che sarebbe impossibile provare una per una.

Ma nessuno di questi sistemi sa davvero che cosa sia "la soluzione migliore". Può produrre possibilità. **Il giudizio arriva dopo.**

Ed è un passaggio fondamentale.

Se devo progettare un connettore, posso chiedere all'intelligenza artificiale di produrre cento configurazioni. Ma sarà qualcuno che conosce quel prodotto a stabilire quale abbia senso, quale sia più bello, quale sia più resistente, quale possa essere davvero realizzato.

Lo stesso accade nella moda. Se posso esplorare virtualmente trecento idee, non significa che debba produrre trecento campioni. Significa che posso arrivare prima a

quelle tre o quattro che meritano di diventare reali. Qui l'intelligenza artificiale non sostituisce il mestiere. **Lo mette nelle condizioni di concentrarsi sulle scelte che contano.**

Dove nasce l'intelligenza artificiale? Dove c'è conoscenza

Sono nato e cresciuto a Montappone, nelle Marche, in un territorio dove il cappello non è semplicemente un prodotto. È una cultura produttiva.

Da questa realtà è nato un progetto che abbiamo chiamato **CappellAI**.

Abbiamo costruito un patrimonio di immagini e dati legati al mondo del cappello e lo abbiamo utilizzato per aiutare chi lavora nel settore a immaginare nuove forme, nuove combinazioni, nuove possibilità.

La cosa interessante, però, non è soltanto il risultato tecnologico.

È la domanda da cui siamo partiti.

Dove dovrebbe nascere un'intelligenza artificiale che conosce davvero il cappello, se non accanto a chi i cappelli li fa?

È una domanda che potremmo ripetere per molti altri settori. Per la meccanica. Per la moda. Per il legno. Per la ceramica. Per l'agroalimentare. La conoscenza di un mestiere non è un elemento accessorio della trasformazione digitale. È una delle sue condizioni.

Collaborare senza perdere se stessi

Anche la collaborazione tra imprese può cambiare.

Nel mondo artigiano esiste da sempre un equilibrio delicato tra collaborazione e concorrenza. Si può lavorare insieme, ma senza consegnare agli altri il proprio patrimonio.

Le nuove tecnologie possono aiutare a trovare forme diverse di collaborazione.

Penso, per esempio, all'apprendimento federato: imprese diverse possono contribuire all'addestramento di un sistema senza dover necessariamente mettere tutti i propri dati nello stesso posto.

È una prospettiva interessante soprattutto per i distretti produttivi. Possiamo condividere conoscenza senza cancellare le differenze. Possiamo collaborare senza perdere il controllo di ciò che ci rende riconoscibili. In fondo, è una delle sfide più importanti della trasformazione digitale: **aprire senza svuotarsi**.

L'uomo al centro non è uno slogan

Ho visto questo principio diventare concreto in una sala operatoria. Una giovane paziente doveva affrontare un delicato intervento al cervello mentre era sveglia. Parlava spagnolo, mentre l'équipe medica parlava italiano. L'intelligenza artificiale traduceva in tempo reale le comunicazioni tra la paziente e i medici. Un altro sistema analizzava la qualità del suo eloquio mentre il neurochirurgo operava. La tecnologia faceva molte cose. Ma una cosa continuava a farla il chirurgo: operare.

Quando l'intervento finì, il medico mi parlò a lungo degli algoritmi, di quello che aveva funzionato e di quello che si sarebbe potuto migliorare. A un certo punto gli chiesi: "Ma la ragazza come sta?".

Mi rispose: "Benissimo. Abbiamo operato". Mi è rimasta impressa quella frase. Perché in quelle parole c'era la gerarchia giusta. Gli algoritmi erano importanti. Ma il motivo per cui erano lì era una persona. È questo che significa, concretamente, mettere l'essere umano al centro.

L'intelligenza che vogliamo costruire

Non penso che il futuro sarà una guerra tra esseri umani e macchine.

Penso che la vera partita sarà un'altra: **decidere quale rapporto vogliamo avere con le macchine**.

Possiamo limitarci a consumare tecnologie progettate da altri, affidando loro pezzi sempre più grandi della nostra conoscenza.

Oppure possiamo imparare a usarle partendo da ciò che già possediamo: la nostra esperienza, i nostri mestieri, le nostre imprese, i nostri territori. È qui che vedo la forza dell'artigianato.

L'artigiano non è soltanto qualcuno che sa usare bene le mani. È qualcuno che conosce una materia, riconosce un problema, immagina una soluzione e sa quando quella soluzione è davvero buona.

L'intelligenza artificiale può aiutarlo a esplorare più strade, a recuperare conoscenze dimenticate, a ridurre il tempo delle operazioni ripetitive, a progettare, verificare, confrontare.

Ma alla fine resta una domanda alla quale nessun algoritmo può rispondere al posto nostro: **che cosa vale la pena fare?**

Quella domanda appartiene ancora alla nostra intelligenza. E forse è proprio questa la cosa che dobbiamo difendere più di tutte. Non la distanza dalle macchine.

La nostra capacità di dare loro un senso.

Perché il futuro non appartiene alle macchine.

Appartiene a chi saprà usarle senza smarrire ciò che lo rende umano.

E forse, tra tutti, gli artigiani hanno qualcosa da insegnare proprio su questo: **come si può innovare senza smettere di sapere da dove si viene.**

(Estratto dall'intervento di Emanuele Frontoni, Professore ordinario di Informatica all'Università di Macerata e co-director del VRAI Vision Robotics & Artificial Intelligence Lab, al convegno Match Point 2026 di Confartigianato Imprese).

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

La competitività si costruisce dal basso: più produttività, meno ostacoli per le piccole imprese

Di Valeria De Bonis
25.09.2026



Quando parliamo di competitività non possiamo pensare soltanto ai grandi gruppi industriali, alla frontiera tecnologica o alle catene globali del valore. Dobbiamo guardare anche, e forse soprattutto, al tessuto produttivo diffuso. In Italia come in Europa, le microimprese rappresentano circa il 95% del totale. Insieme alle piccole e medie imprese costituiscono una parte decisiva dell'occupazione e del valore aggiunto. Per questo parlare di produttività, di crescita e di politiche di bilancio senza considerare le loro esigenze concrete significa avere una visione necessariamente incompleta dell'economia.

Il tema della competitività è tornato al centro del dibattito europeo dopo anni nei quali l'attenzione era stata concentrata soprattutto sulla stabilità macroeconomica e sulla disciplina fiscale. I rapporti Draghi e Letta e, più recentemente, la Bussola per la competitività europea sono il segnale di questo cambiamento di prospettiva. Non è difficile capire perché. Lo shock energetico, l'aumento dei costi dell'energia, la trasformazione tecnologica e il nuovo scenario geopolitico hanno modificato profondamente il quadro nel quale si muovono le imprese. In Europa l'energia continua a costare molto più che negli Stati Uniti e in Cina. E sul terreno dell'innovazione il problema europeo non riguarda soltanto la capacità di produrre nuove tecnologie, ma anche quella di diffonderle e utilizzarle nel tessuto produttivo.

In Italia questo secondo aspetto è particolarmente importante.

Il nostro problema non è necessariamente quello di essere sempre sulla frontiera tecnologica. È riuscire a fare arrivare l'innovazione dentro le imprese, comprese quelle più piccole. Perché una tecnologia produce crescita solo quando viene effettivamente adottata, utilizzata e integrata nei processi produttivi.

Stabilità e crescita non sono nemiche

Negli ultimi vent'anni il divario nel livello del PIL tra Europa e Stati Uniti è più che raddoppiato. Una parte rilevante di questo divario è spiegata dalla produttività. Recuperare terreno richiede investimenti: infrastrutture, energia, reti digitali, innovazione, capitale umano, sicurezza. E molti di questi investimenti hanno necessariamente una componente pubblica. È qui che entra in gioco il tema delle regole di bilancio.

Per troppo tempo stabilità delle finanze pubbliche e crescita sono state raccontate quasi come obiettivi alternativi. In realtà non lo sono.

La stabilità fiscale è una condizione della competitività. Un sistema con finanze pubbliche solide è più credibile, riduce il costo del credito e ha maggiore capacità di reagire quando arriva una crisi. Ma la stabilità non può essere interpretata come semplice riduzione del deficit. Possiamo anche avere conti pubblici formalmente in ordine, ma se l'economia non cresce quella stabilità rischia di essere fragile. Del

resto, uno degli indicatori fondamentali della sostenibilità della finanza pubblica è il rapporto tra debito e PIL. Se il denominatore non cresce, il problema rimane.

Le nuove regole europee rappresentano, da questo punto di vista, un primo cambiamento significativo. Il passaggio da una logica prevalentemente annuale a una prospettiva di medio periodo introduce un'idea importante: il risanamento dei conti deve essere accompagnato da riforme e investimenti capaci di sostenere la crescita. È una consapevolezza ancora parziale, ma importante: anche la crescita del PIL contribuisce alla sostenibilità delle finanze pubbliche.

Quando le risorse sono poche, bisogna scegliere

Per un Paese come l'Italia, che ha un debito elevato, il percorso di aggiustamento dei conti rimane necessario. Ma proprio perché i margini di bilancio sono limitati, diventa ancora più importante scegliere dove indirizzare le risorse. La prima domanda dovrebbe essere quindi: quali investimenti pubblici possono aumentare davvero la capacità di crescita dell'economia? Servono valutazioni prima di spendere, per capire quali interventi hanno maggiori possibilità di produrre effetti positivi, ma anche dopo, per verificare ciò che è stato effettivamente realizzato. Non basta spendere. Bisogna capire se quella spesa ha prodotto il risultato atteso.

E bisogna farlo partendo dai bisogni reali delle imprese.

Per il sistema produttivo italiano, ad esempio, la produttività non passa necessariamente da grandi investimenti per collocarsi sulla frontiera tecnologica mondiale. Passa spesso dalla capacità di diffondere tecnologie già disponibili. È un passaggio decisivo, soprattutto per le micro e piccole imprese. Ma la tecnologia, da sola, non basta. Servono persone capaci di utilizzarla. La difficoltà di reperire lavoratori con competenze adeguate è già oggi uno dei fattori che possono frenare la crescita. E nel caso dell'artigianato c'è un ulteriore elemento da non perdere di vista: l'innovazione deve accompagnarsi alla trasmissione dei saperi.

Molte filiere italiane hanno costruito la propria forza proprio sulla diffusione di competenze tecniche elevate, spesso sedimentate attraverso generazioni. Innovare non significa quindi cancellare ciò che esiste, ma mettere in relazione nuove

competenze e conoscenze produttive che rappresentano una parte importante del nostro patrimonio economico.

Non servono sempre nuovi incentivi

C'è poi un altro tema che riguarda direttamente le politiche pubbliche: il contesto nel quale le imprese operano. Quando i costi di sistema sono più elevati rispetto a quelli dei concorrenti, la competitività ne risente. E qui non è detto che la risposta debba essere sempre un nuovo incentivo. Anzi, in molti casi il problema è rendere realmente accessibili quelli che già esistono.

Negli ultimi anni il sistema degli incentivi alle imprese si è stratificato fino a diventare molto complesso. Troppe misure, regole che cambiano, procedure difficili e tempi incerti finiscono per favorire le imprese più strutturate, cioè proprio quelle che hanno meno bisogno di essere accompagnate. Per una piccola impresa la qualità di una politica pubblica si misura anche dalla sua semplicità. Regole stabili, procedure comprensibili e tempi certi possono valere quanto, e talvolta più, di un nuovo incentivo.

La lezione del PNRR

Il PNRR rappresenta, sotto questo profilo, un interessante banco di prova.

Gli investimenti hanno prodotto un impulso significativo alla domanda, ma la loro importanza non si misura soltanto nella quantità di risorse mobilitate. Conta anche la capacità di migliorare il contesto nel quale le imprese operano e di rafforzare la capacità progettuale, attuativa e di monitoraggio della pubblica amministrazione. Da questo punto di vista, alcuni risultati sono incoraggianti.

L'analisi degli appalti ha mostrato che le procedure PNRR, anche grazie a una maggiore standardizzazione e semplificazione, hanno ridotto i tempi degli affidamenti rispetto alle procedure ordinarie. La durata si è ridotta di circa un quinto, pari a 32 giorni, rispetto a procedure che in Italia superano mediamente i 150 giorni. Anche la partecipazione delle microimprese è risultata superiore: nelle gare PNRR è stata del 13% più alta rispetto alle procedure ordinarie. Sono risultati importanti, soprattutto se riusciremo a farli diventare una caratteristica stabile del sistema e non

soltanto un effetto temporaneo legato all'urgenza del PNRR. Perché il vero problema comincia quando quella spinta straordinaria verrà meno.

Se non ci sarà più lo stesso impulso alla domanda, bisognerà lavorare ancora di più sulla capacità produttiva del Paese.

L'energia non può essere soltanto un'emergenza

Lo stesso ragionamento vale per l'energia. Di fronte a uno shock, è necessario sostenere le imprese. Ma il sostegno durante la crisi non può sostituire una politica strutturale. L'obiettivo deve essere ridurre la dipendenza dalle fonti fossili importate, migliorare gli approvvigionamenti e la capacità di stoccaggio e accelerare la transizione verso tecnologie più pulite. È una questione che riguarda direttamente la competitività delle imprese. E, ancora una volta, non può essere affrontata soltanto a livello nazionale. Difesa, sicurezza economica, grandi infrastrutture, reti energetiche e digitali sono ormai beni pubblici europei. Producono effetti che superano i confini dei singoli Stati e richiedono quindi una capacità di investimento che spesso va oltre le possibilità di un singolo bilancio nazionale.

C'è poi un'altra grande opportunità che non richiede necessariamente nuove risorse pubbliche: completare davvero il mercato unico. Formalmente esiste, ma rimangono molte barriere regolatorie, amministrative e fiscali. Per le micro e piccole imprese europee, un mercato realmente integrato rappresenterebbe un'enorme possibilità di crescita. Anche per questo la rimozione delle barriere può essere, in alcuni casi, più efficace di un nuovo incentivo.

Tornare alle esigenze delle imprese

Alla fine, il punto è forse più semplice di quanto sembri. Non dobbiamo scegliere tra sostenibilità delle finanze pubbliche e competitività. Dobbiamo costruire politiche capaci di tenere insieme le due cose. Per farlo servono conti pubblici sostenibili, ma anche crescita. Servono investimenti, ma soprattutto investimenti valutati e scelti con attenzione. Servono innovazione e nuove competenze, senza perdere i saperi che hanno costruito le nostre filiere produttive. E serve una pubblica amministrazione capace di accompagnare, anziché aggiungere complessità.

Per le piccole imprese la competitività non è un concetto astratto. È la possibilità di produrre a costi sostenibili, trovare persone con le competenze necessarie, accedere alle tecnologie, partecipare al mercato e programmare il futuro senza dover continuamente rincorrere regole che cambiano. È da queste condizioni concrete che dovrebbe partire una politica della produttività. Perché la competitività di un Paese non si costruisce soltanto sulla frontiera della tecnologia o nei grandi gruppi industriali. Si costruisce anche, e in larga misura, nelle migliaia di piccole imprese che ogni giorno tengono in piedi il tessuto produttivo.

Ed è lì che le regole di bilancio, gli investimenti pubblici e le politiche europee devono riuscire a produrre un risultato concreto: creare le condizioni perché quelle imprese possano crescere, innovare e continuare a essere parte della forza economica del Paese.

(Estratto dall'intervento di Valeria De Bonis, membro dell'Ufficio parlamentare di bilancio. Professoressa ordinaria di Scienza delle Finanze nell'Università di Roma Sapienza, al convegno Match Point 2026 di Confartigianato Imprese).

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.

Verso l'anno elettorale: il dibattito

Di La redazione
25.09.2026



L'anno che porta alle elezioni si annuncia come un passaggio politico destinato a dire molto dell'Italia, ma anche dell'Europa e del rapporto, sempre più fragile, tra cittadini e politica. Vogliamo riportare sulle pagine di *Spirito Artigiano* il senso della discussione che ha chiuso il Match Point Confartigianato 2026. Un confronto che, partendo dalla fotografia del

Paese restituita dal sondaggio di Alessandra Ghisleri, ha finito per allargare lo sguardo: dalla legge elettorale agli equilibri tra le coalizioni, dalla stabilità dei governi alla crisi dell'Europa, fino alla domanda fondamentale che attraversa il Paese reale: come tornare a progettare il futuro?

Sul palco, insieme alla presidente di Euromedia Research **Alessandra Ghisleri**, il vicedirettore de *La Stampa* **Alessandro De Angelis**, il direttore de *Il Foglio* **Claudio Cerasa** e il presidente della I Commissione Affari Costituzionali della Camera **Nazario Pagano**. A moderare il confronto **Michele Renzulli**, caporedattore della redazione economia del Tg1 Rai.

Il punto di partenza è una fotografia elettorale tutt'altro che definitiva. Il sondaggio presentato da Ghisleri racconta un Paese sostanzialmente diviso a metà: 43% al Campo Largo e 42,3% al Centrodestra. Una differenza minima, appena sette decimi, che però può diventare enorme quando entra in gioco il nuovo meccanismo elettorale. È proprio qui che la discussione si accende.

Pagano difende la scelta di un sistema maggioritario, spiegandola innanzitutto con una parola: **governabilità**. La stabilità, nella sua lettura, non è soltanto una questione istituzionale. È una condizione necessaria per dare credibilità al Paese, dentro e fuori dai suoi confini, e soprattutto per consentire a cittadini e imprese di sapere chi governa e con quale mandato.

La nuova legge, spiega, nasce anche dalla volontà di evitare il ritorno a una stagione di governi fragili e maggioranze costruite giorno per giorno. L'obiettivo dichiarato è semplificare il quadro politico, ridurre la frammentazione e impedire che partiti piccoli, decisivi in una situazione di sostanziale pareggio, possano trasformare pochi punti percentuali in un potere di condizionamento sproporzionato.

Ma proprio sulla legge elettorale arriva la prima vera stoccata del confronto.

De Angelis non mette in discussione che le regole siano importanti. Mette in discussione il momento nel quale vengono cambiate. La sua tesi è netta: quando una legge elettorale viene modificata alla vigilia del voto, è difficile non leggere nella scelta anche una logica di convenienza politica. E la storia italiana, ricorda con una certa ironia, non sembra premiare particolarmente chi prova a cambiare le regole pensando di aver trovato il modo per vincere.

Cerasa raccoglie la provocazione e la porta su un terreno più generale. Il problema, sostiene, non è cambiare una legge elettorale. Il problema è farlo ogni volta a ridosso delle elezioni. Le regole, secondo il direttore de *Il Foglio*, dovrebbero essere definite all'inizio di una legislatura, non quando la legislatura sta arrivando al traguardo.

Ma la questione più interessante, per Cerasa, è un'altra. Una legge che impone alle forze politiche di dichiarare con chi intendono governare rende molto più difficile quella che definisce, con una certa ironia, la strategia del "stare insieme senza dirlo troppo". E così il problema del candidato premier diventa improvvisamente un problema politico.

Da una parte il Centrodestra ha una leadership evidente. Dall'altra il Campo Largo si trova alle prese con una domanda apparentemente semplice: chi guiderà la coalizione? Primarie sì o no? Schlein? Conte? Un nome terzo? Un candidato di mediazione? La discussione, osserva De Angelis, rischia di diventare quasi surreale mentre fuori dalla politica italiana cambiano gli equilibri del mondo.

È uno dei momenti nei quali il dibattito smette di essere soltanto italiano.

Perché dietro la competizione elettorale c'è un'Europa che sta attraversando una fase di profonda trasformazione. De Angelis interpreta il voto tedesco e la crescita delle forze populiste come uno degli effetti della fine di un ciclo storico. L'Europa di Maastricht, quella costruita negli anni Novanta attorno ai parametri economici e dentro l'ottimismo della globalizzazione, non è più sufficiente a spiegare il mondo nel quale viviamo.

La globalizzazione, osserva, non è più quella stagione nella quale sembrava possibile acquistare ciò che serviva dove costava meno, senza preoccuparsi troppo delle conseguenze geopolitiche. Oggi il prezzo dell'energia, le catene del valore, le materie

prime, le guerre e le dipendenze strategiche sono diventati parte integrante della vita economica.

È qui che emerge una delle parole chiave del confronto: **protezione**.

Le persone chiedono sicurezza non soltanto di fronte alla criminalità o alle guerre, ma anche davanti alla precarietà economica, alla trasformazione del lavoro, alla perdita di competitività delle imprese, alla paura di non riuscire più a controllare il proprio futuro.

Per **De Angelis**, l'errore delle forze europeiste sarebbe quello di difendere semplicemente l'Europa così com'è. L'Europa, sostiene, deve cambiare per tornare a rispondere a questo bisogno di protezione. Non basta evocare i valori europei se, contemporaneamente, una parte del mondo produttivo sente di essere stata lasciata sola di fronte alla trasformazione industriale e tecnologica.

Cerasa, da una prospettiva diversa, arriva a una conclusione che in parte converge: l'Italia non può più limitarsi a stare dentro il treno europeo. Deve provare a diventare uno dei soggetti che ne determinano la direzione.

La metafora è efficace. L'Italia, negli ultimi anni, è stata un vagone che viaggiava nella direzione giusta. Ma il nuovo scenario europeo, segnato dalla crisi delle leadership tradizionali e dalla crescita delle forze anti-europeiste, richiede qualcosa di più. Richiede un Paese capace di assumere un ruolo da protagonista.

Per farlo, secondo **Cerasa**, occorre affrontare le vulnerabilità dell'Europa: le dipendenze energetiche, quelle dalle materie prime, la fragilità delle catene produttive. E soprattutto occorre superare una concezione dell'ambientalismo che, quando diventa ideologica e scollegata dalla realtà industriale, rischia di mettere le imprese europee in una posizione di svantaggio.

Il confronto torna così, quasi naturalmente, al tema da cui era partito: l'economia.

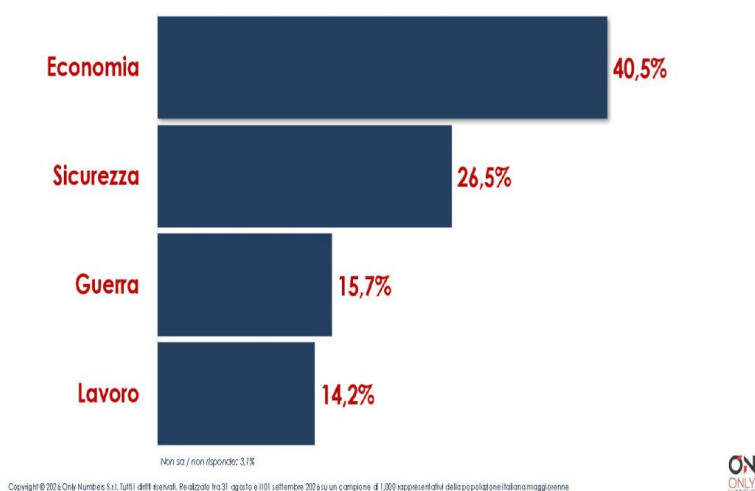
Ghisleri invita a non confondere stabilità e immobilismo. La stabilità è importante perché permette di programmare. Ma se non produce cambiamento, rischia di diventare immobilismo e quindi di aggravare proprio i problemi che dovrebbe risolvere.

È un passaggio particolarmente significativo per il mondo delle imprese. Perché programmare significa decidere se investire, assumere, innovare, cambiare un macchinario, aprire un'attività, affrontare una nuova sfida tecnologica. Significa avere una ragionevole certezza su quello che potrà accadere domani.

Ed è proprio qui che il sondaggio restituisce un dato difficilmente eludibile: **l'economia è la prima preoccupazione degli italiani**, indicata dal 40,5% degli intervistati. Tra i lavoratori autonomi la percentuale sale al 50,8%.

Le priorità e le preoccupazioni

Tra queste priorità, qual è la Sua principale preoccupazione in questo momento?



Prima ancora delle grandi categorie politiche vengono i problemi della vita quotidiana. Il 49,4% indica l'inflazione e l'aumento dei prezzi come il principale problema del Paese. Seguono le liste d'attesa nella sanità e la pressione fiscale. La sicurezza arriva dopo, ma resta una preoccupazione forte.

È una fotografia che dice qualcosa di importante alla politica: gli elettori non sembrano aspettare soltanto una nuova promessa. Chiedono soprattutto la possibilità di tornare a costruire.

Ghisleri insiste su questo punto attraverso un'immagine concreta. L'Italia viene spesso descritta come un Paese ricco perché sui conti correnti degli italiani ci sono oltre 1.400 miliardi di euro. Ma dietro quel numero aggregato c'è una realtà molto diversa: la grande maggioranza dei conti dispone di somme relativamente contenute.

La ricchezza complessiva, insomma, non coincide necessariamente con la sicurezza delle persone.

Ed è forse questa la chiave per leggere anche il voto che verrà.

L'elettore, osserva Ghisleri, è sempre meno legato ai partiti tradizionali e sempre più orientato verso i leader. Quando la fiducia nelle organizzazioni politiche si riduce, la scelta si personalizza. E diventa rapidamente reversibile. Il consenso può crescere e crollare con una velocità impressionante.

Anche per questo, secondo la sondaggista, un nuovo grande partito di centro non avrebbe davanti a sé uno spazio elettorale vuoto da conquistare. Quello spazio esiste, ma è già abitato da sensibilità diverse: una parte di Forza Italia, una parte della Lega, settori del PD e del Movimento 5 Stelle, Italia Viva, Azione e altre forze. Per costruire una proposta realmente competitiva servirebbero non soltanto un leader, ma soprattutto una missione politica riconoscibile.

E nel frattempo incombe la questione delle promesse elettorali.

Il rischio, avverte Ghisleri, è quello di una nuova stagione di promesse iperboliche. Ma l'elettore italiano, dopo anni di annunci e risultati spesso inferiori alle aspettative, potrebbe essere meno disposto a crederci.

È una considerazione che assume un peso particolare quando si parla di artigiani, autonomi e piccoli imprenditori. Chi vive di lavoro indipendente, ricorda Pagano, conosce una forma molto concreta della responsabilità economica: se non lavora, non guadagna. Non esiste uno stipendio che arrivi comunque alla fine del mese.

È probabilmente per questo che, nel confronto, economia e lavoro finiscono per essere inseparabili dalla questione della sicurezza. La sicurezza non è soltanto quella delle strade. È anche la sicurezza di poter continuare a lavorare, investire, mantenere un'impresa, immaginare un futuro per i propri figli.

Ed è qui che arriva uno dei passaggi più forti dell'intero dibattito.

Ghisleri racconta la vicenda dell'industria automobilistica tedesca e delle analisi sull'impatto della transizione verso l'elettrico che, a suo dire, non furono

sufficientemente ascoltate. De Angelis porta il discorso ancora più lontano, fino alla desertificazione industriale della Germania dell'Est.

Il punto non è soltanto capire perché alcune aree abbiano perso industrie e posti di lavoro. È capire cosa accade alle persone quando perdono il lavoro.

La perdita di un'occupazione, osserva De Angelis, non significa perdere soltanto un reddito. Significa perdere una parte della propria capacità di decidere sul futuro. È in questa frattura, più che nelle categorie astratte della politica, che può nascere la rabbia sociale.

E quindi anche il sovranismo, in questa lettura, non nasce soltanto da un'ideologia. Può nascere dalla sensazione di aver perso il controllo sulla propria vita.

È un tema che riguarda direttamente l'Italia e il suo sistema produttivo. Perché il futuro dell'impresa, soprattutto di quella piccola, non si gioca soltanto sulle tasse o sul costo del lavoro. Si gioca sulla possibilità di affrontare contemporaneamente trasformazione tecnologica, energia, mercati, competenze e competizione internazionale.

In questo scenario, la presenza dei corpi intermedi assume un significato particolare.

Il sondaggio di Ghisleri racconta che il 58% degli italiani considera essenziale o fondamentale la presenza di un'organizzazione come Confartigianato. Il dato sale al 59% tra i lavoratori autonomi.

Il ruolo di Confartigianato

In un contesto come quello italiano, caratterizzato soprattutto da piccole imprese, quanto ritiene importante la presenza di un'organizzazione come Confartigianato?

58,0%

del totale popolazione ritiene importante la presenza di Confartigianato

Per appartenenza politica										
Elettori Forza Italia	Elettori Lega Salvini	Elettori FDI	Elettori PD	Elettori AVS	Elettori M5S	Elettori IV	Elettori Azione	Elettori Futuro Nazione	Elettori altri partiti	Elettori indecisi/astenuiti
92,2	52,8	72,0	65,3	52,6	72,1	95,0	90,0	60,0	73,1	29,1

Per professione					
Lavoratori autonomi	Lavoratori dipendenti	Disoccupati	Studenti	Casalinghe	Pensionati
59,0	59,7	51,2	70,0	43,5	64,4

Copyright © 2022 Only Numbers S.r.l. Tutti i diritti riservati. Realizzato tra il 30 agosto e il 01 settembre 2022 su un campione di 1.000 rappresentanti della popolazione italiana maggiorenne.



Non è soltanto un dato di consenso. È, soprattutto, un'indicazione sul bisogno di rappresentanza che emerge da una società nella quale il rapporto diretto tra cittadino e politica è diventato più fragile.

Il dibattito finale del Match Point si chiude dunque senza una previsione certa sul vincitore delle prossime elezioni. E forse è proprio questo il punto.

A un anno dal voto, il quadro politico può ancora cambiare molte volte. Possono cambiare le coalizioni, i leader, le percentuali e perfino le regole del gioco. Ma alcune domande sono già sul tavolo e non potranno essere aggirate con la sola comunicazione elettorale.

Come tornare a crescere? Come aumentare la produttività? Come proteggere il lavoro senza chiudersi al cambiamento? Come rendere l'energia più competitiva? Come affrontare la trasformazione tecnologica e l'intelligenza artificiale? Come governare i flussi migratori? E soprattutto come restituire a cittadini e imprese quella possibilità di programmare il futuro che oggi sembra essere una delle risorse più scarse?

Il vero anno elettorale, in fondo, comincia da qui.

Non dalla domanda su chi vincerà, ma da quella, molto più difficile, su **che cosa intenda fare chi vincerà**.

© Spirito Artigiano 2026. Tutti i diritti riservati.