



Il divario digitale invisibile nel cuore manifatturiero della Pianura Padana

Esportano nel mondo, resistono alle crisi, ma internamente restano ferme agli anni Novanta. Il ritratto impietoso (e insieme appassionato) di migliaia di Pmi manifatturiere nel cuore produttivo della Lombardia

di **Valentina Bianchi**

Prendiamo un'officina di raccorderia nel cremonese. Quarant'anni di storia, una cinquantina di dipendenti, commesse che arrivano da Germania, Olanda, persino dal Giappone. Il titolare conosce ogni cliente per nome, riesce a stimare la qualità di un pezzo con una sola occhiata, ha attraversato

crisi finanziarie, lockdown e caro energia senza mai fermare un reparto. Eppure, quando si parla di sapere quante ore impiega ciascun centro di lavoro su ciascun ordine, risponde con un sorriso sghembo: «Lo sa il capo officina, lui tiene tutto in testa». Oppure: «Abbiamo un foglio Excel, ma lo aggiorniamo una volta a settimana». È una scena che si ripete con sorprendente regolarità in ogni visita alle Pmi della Pianura Padana: imprese formidabili verso l'esterno, ancora

parzialmente cieche verso l'interno.

Eppure i numeri ufficiali raccontano una storia diversa. L'88,3% delle Pmi italiane ha raggiunto una digitalizzazione "di base": ha un sito web, manda e-mail, usa la fattura elettronica.

Il dato viene spesso citato come una conquista. E forse lo è, per certi versi.

Ma questa soglia, a guardarlo da vicino, maschera il vero problema. Solo il 19% delle imprese con almeno dieci addetti adotta tecnologie avanzate in modo strutturato, secondo l'Osservatorio Innovazione Digitale del **Politecnico di Milano** 2025. Uno su cinque. Gli altri, pur avendo "il computer", ancora decidono ad occhio.

L'Italia si colloca al 18° posto su 27 nell'indice Desi 2024 (Digital Economy and Society Index) della Commissione Europea. Non è l'ultimo della classe, ma è ben distante dai

**IL DIVARIO NON È TRA CHI HA
IL COMPUTER E CHI NON CE
L'HA: È TRA CHI DECIDE CON I DATI
E CHI DECIDE CON L'ISTINTO**

paesi nordici che stanno plasmando i mercati del futuro. Il dato che brucia di più è quello sulla popolazione: solo il 45,8% degli italiani possiede competenze digitali di base, contro una media UE del 55,6%. E se la persona che lavora in ufficio non sa leggere un dato, non c'è Erp che tenga. Nel frattempo, il mercato digitale italiano vale 81,6 miliardi di euro - con una crescita del 3,7% nel 2024, superiore al Pil nazionale - ma quella ricchezza si concentra quasi tutta nelle grandi imprese: le Pmi italiane destinano all'Ict tra l'1% e il 2% del fatturato, contro il 3-4% delle loro concorrenti nel Nord Europa.

IL TERRITORIO COME LABORATORIO: PAVIA, LODI, CREMONA

Se volete capire l'Italia che produce, venite qui. Nelle province di Pavia, Lodi e Cremona si concentra un'industria manifatturiera che pochi conoscono ma che è profondamente radicata nelle filiere globali. Raccorderia e componentistica meccanica nel cremonese e nel pavese, farmaceutico e chimico lungo la A1, caseifici Dop che forniscono i migliori ristoranti di Tokyo e Parigi, mobilifici che ancora intagliano il legno con la stessa cura di cinquant'anni fa. È un'economia reale, concreta, spesso silenziosa.

Eppure, la mappatura sistematica di questi distretti restituisce un quadro che invita a una riflessione seria. Il gap non si misura nei capannoni - quelli sono spesso moderni, efficienti, ben attrezzati - ma nei flussi informativi interni. Mancano i dati di produzione in tempo reale. I preventivi richiedono giorni quando potrebbero richiedere ore. Il magazzino viene gestito "a vista" da un responsabile che è anche l'unico a sapere dove si trova un certo semilavorato. Il cliente chiede tracciabilità certificata e l'azienda non riesce a garantirla senza due settimane di lavoro manuale.

SEI BARRIERE STRUTTURALI. NON UNA SOLA

Il ritardo non è pigrizia, e sarebbe sbagliato leggerlo così. È una somma di barriere strut-

STORY-LEARNING

turali che si rafforzano a vicenda. La prima è culturale: il 46% delle Pmi investe poco o nulla nel digitale, spesso perché chi governa l'azienda - spesso un imprenditore di seconda o terza generazione cresciuto sull'expertise artigianale - non percepisce l'utilità concreta di un sistema gestionale integrato. "Funziona così da trent'anni", si sente spesso. Ed è vero. Ma è anche vero che trent'anni fa i clienti tedeschi non richiedevano Sla certificati, tracciabilità di lotto e data delivery entro 48 ore.

La seconda barriera è quella delle competenze: il 59% delle Pmi italiane fatica a trovare figure Ict specializzate, secondo i dati Istat. Solo il 16,9% offre formazione digitale ai dipendenti, contro il 67% delle grandi imprese. La terza è finanziaria, non per mancanza di risorse, ma per difficoltà di accesso: il 47% delle Pmi si autofinanzia e meno di un terzo attinge ai fondi pubblici disponibili, pur riconoscendo che gli incentivi pubblici sono il primo fattore che spingerebbe all'investimento. La quarta è infrastrutturale: solo il 18,1% delle imprese italiane dispone di connettività a un Gigabit. La quinta è normativa: circa due miliardi di euro di investimenti sono rimasti bloccati dopo l'esaurimento del Piano Transizione 5.0 nel novembre 2025. La sesta, forse la più sottovalutata, è la fragilità dell'ecosistema: il 61% delle Pmi collabora soltanto con fornitori tradizionali, e l'offerta tecnologica disponibile sul mercato è quasi sempre calibrata sulla grande impresa, non sulla realtà da 30 dipendenti.

CHI STA COMPIENDO IL SALTO ...E PERCHÉ

Accanto al quadro critico, esiste però un segnale positivo che merita attenzione. Le Pmi che stanno compiendo il salto digitale condividono alcune caratteristiche ricorrenti. Prima fra tutte: una pressione esterna che ha reso l'investimento non più opzionale. Nel distretto cosmetico lombardo - quello che vale 16,5 miliardi di euro tra Lodi, Crema e Bergamo, il 60% del make-up prodotto nel mondo - l'adozione di sistemi Mes trac-

ciabili è partita non dall'entusiasmo tecnologico, ma dall'obbligo normativo imposto dal Regolamento CE 1223/2009. Nelle aziende della componentistica automotive cremonese e lodigiana, la certificazione Iatf 16949 richiesta dai grandi clienti Oem ha imposto la digitalizzazione della qualità. Il cambiamento, in questi casi, non ha avuto bisogno di convincere nessuno: lo ha imposto il mercato.

La seconda caratteristica delle imprese che avanzano è la presenza di un interlocutore tecnico di fiducia che conosce sia il linguaggio dell'imprenditore sia quello del consulente IT. Non è scontato. L'ecosistema dei fornitori tecnologici è frammentato: da un lato i grandi vendor, spesso inaccessibili per costi e complessità; dall'altro centinaia di piccoli system integrator locali che offrono soluzioni eccellenti ma raramente si coordinano tra

**L'AI NELLE IMPRESE ITALIANE
È PASSATA DAL 5% DEL 2023 AL 16,4%
DEL 2025. MA ACCELERAZIONE
NON SIGNIFICA DIFFUSIONE**

loro. Il risultato, troppo spesso, è un Erp che non parla con il Mes, un Crm che non conosce i dati di produzione, un'app di magazzino acquistata d'impulso che nessuno usa più dopo tre mesi.

RISORSE ESISTONO. IL PROBLEMA È NAVIGARLE

Il mercato italiano del digitale ha raggiunto 81,6 miliardi di euro nel 2024, con una crescita del 3,7% che supera quella del Pil. L'intelligenza artificiale è cresciuta del 38,7% tra 2023 e 2024, con proiezioni che superano i 2,5 miliardi entro il 2028 (Anitec-Assinform, 2025). Tre imprese su dieci dichiarano di voler aumentare il budget Ict nel 2026, secondo l'Assinte Report 2025. Il cloud computing cresce al 16,2% annuo. I fondi ci sono - Transizione 4.0, Nuova Sabatini, bandi Fesr Lombardia, voucher digitali delle Cciao - e offrono coperture tra il 35% e il 50% degli investimenti. A Milano, il **Made Competence Center** del Politecnico di Milano mette a di-

sposizione assessment digitali, dimostratori tecnologici e formazione per le Pmi manifatturiere.

Il problema non è la scarsità di risorse. È la distanza tra queste risorse e chi dovrebbe usarle. Una Pmi da quaranta dipendenti a Voghera, Codogno o Soresina non ha un ufficio pianificazione strategica. L'imprenditore lavora dodici ore al giorno, gestisce clienti, fornitori, banca e dipendenti in contemporanea. Non ha tempo di leggere un bando regionale da trecento pagine. E non sa, nella maggior parte dei casi, che esiste un Punto Impresa Digitale alla Cciao della sua provincia che offre assessment gratuiti.

LA DIAGNOSI È FATTA. MANCA ANCORA LA GUIDA

Il divario digitale nelle Pmi manifatturiere della Pianura Padana non è un problema di tecnologia. Le soluzioni esistono, sono mature, spesso non sono nemmeno costose. Non è un problema di motivazione: gli imprenditori sanno benissimo che il mondo cambia e che i loro clienti cambiano con lui. È, in larga misura, un problema di orientamento. Di chi riesce a stare con un piede in fabbrica e uno nel mondo delle soluzioni digitali, leggendo il fabbisogno reale dell'impresa senza confonderlo con una lista di acronimi. Di chi conosce il territorio - i distretti, le filiere, le associazioni di categoria, le opportunità di finanziamento disponibili - e riesce a costruire un percorso su misura, senza sovrastimare la capacità di cambiamento di un'azienda che ha vent'anni di abitudini consolidate.

Quella guida, oggi, manca. Non universalmente: ci sono realtà eccellenti, associazioni di categoria attive, consulenti seri. Ma non è ancora sistema. E finché non lo diventa, il cuore manifatturiero della Pianura Padana continuerà ad esportare nel mondo, a produrre cose straordinarie, e a farlo con un occhio solo. Il dato del 19% parla chiaro: l'altro ottantuno per cento aspetta ancora qualcuno che glielo spieghi con parole semplici.