

RICERCA EKORY · LUGLIO 2026

Il costo della conoscenza che non si trova

Quanto vale, per le imprese italiane, il tempo speso a cercare informazioni che già possiedono. Un'analisi per settore.

“La conoscenza che non si trova è conoscenza che non esiste.”

Prefazione

Ogni impresa dedica risorse considerevoli alla produzione di conoscenza: offerte, contratti, specifiche tecniche, verbali, procedure, listini, corrispondenza con i clienti. Quasi nessuna dedica risorse comparabili a renderla ritrovabile. Il risultato è un paradosso che chiunque abbia lavorato in un'organizzazione riconosce al primo sguardo: l'informazione esiste, qualcuno l'ha già scritta, ma trovarla costa più che rifarla.

Questo Studio nasce da una domanda semplice, alla quale sorprendentemente il dibattito italiano non ha ancora dato una risposta quantitativa: quanto costa, ogni anno, alle imprese del nostro Paese il tempo che le persone dedicano a cercare informazioni interne? Non informazioni nuove da acquisire sul mercato, ma informazioni che l'azienda possiede già e che risiedono in archivi, cartelle condivise, caselle di posta e, sempre più spesso, nella memoria di singole persone.

La risposta che emerge dall'analisi è una cifra dell'ordine dei 66 miliardi di euro l'anno per il solo settore privato: circa tre punti di prodotto interno lordo, oltre il doppio di quanto l'intero Paese investe in ricerca e sviluppo. Una cifra costruita, come si vedrà nella nota metodologica, con criteri deliberatamente prudenziali: la stima di tempo adottata è la più bassa disponibile in letteratura, il personale operativo è assunto per convenzione a costo zero, e restano esclusi i costi indiretti della conoscenza che non si trova, dalle duplicazioni agli errori, fino al sapere che esce dalla porta con ogni dimissione.

Il tema non è nuovo in assoluto. Lo è, a nostro avviso, il momento. La diffusione dell'intelligenza artificiale nelle imprese sta rendendo la questione più urgente, non meno: strumenti sempre più potenti nelle mani dei singoli convivono con organizzazioni che non hanno ancora costruito una memoria condivisa. Il rischio concreto è che la produttività individuale cresca mentre quella organizzativa resta ferma, allargando un divario che l'Italia non può permettersi.

I dieci messaggi chiave dello Studio

1. Le imprese private italiane spendono circa 66 miliardi di euro l'anno in tempo dedicato alla ricerca di informazioni che già possiedono, una cifra pari a circa tre punti di PIL e superiore al doppio della spesa nazionale in ricerca e sviluppo. La stima è costruita per difetto.

2. Ogni colto bianco dedica alla ricerca di informazioni interne il 19% del proprio tempo di lavoro: 42 giorni l'anno, otto settimane e mezza, circa il doppio delle ferie previste dalla generalità dei contratti collettivi. Il dato, di fonte IDC e McKinsey Global Institute, è il più conservativo della letteratura disponibile.

3. Il fenomeno non si sta riducendo con la digitalizzazione: si sta aggravando. Le applicazioni utilizzate in media da un knowledge worker sono passate da 6 a 11 tra il 2019 e il 2022 e quasi un lavoratore digitale su due dichiara di faticare a trovare le informazioni necessarie al proprio lavoro (Gartner, 2023). Più contenitori, non più accesso.

4. L'incidenza massima si registra nei settori a più alta intensità di conoscenza. Nel comparto bancario la ricerca di informazioni assorbe il 18,4% del costo del lavoro, pari a 12.452 euro per addetto

l'anno; seguono assicurazioni, ingegneria, IT e consulenza. Per una società di consulenza da 100 persone il conto annuo si avvicina a 870 mila euro; per una banca supera 1,2 milioni.

5. La classifica per costo della ricerca non coincide con la classifica salariale. La manifattura, che per retribuzioni occupa posizioni intermedie, scivola in coda per costo della ricerca, perché il fenomeno riguarda la componente impiegatizia e non quella operaia. È questa distinzione a rendere il confronto tra settori informativo e non ridondante.

6. Il costo misurato è soltanto la parte emersa. Restano fuori dal perimetro le duplicazioni di lavoro, gli errori da informazione non trovata, le decisioni ritardate e, soprattutto, la conoscenza mai documentata che lascia l'azienda a ogni cessazione di rapporto. In un Paese di imprese familiari e di forza lavoro in progressivo invecchiamento, quest'ultima voce ha natura patrimoniale prima ancora che operativa.

7. Il problema è organizzativo prima che tecnologico. L'adozione di strumenti di intelligenza artificiale a uso individuale, in assenza di una memoria aziendale condivisa, sposta il problema invece di risolverlo: ogni persona diventa il tramite manuale tra sistemi che non si parlano, con un costo di contesto che cresce a ogni passaggio.

8. Anche un recupero parziale vale punti di margine. La letteratura stima che rendere ricercabile la conoscenza interna possa ridurre il tempo di ricerca fino al 35%. Assumendo prudenzialmente un recupero di un terzo, una società di consulenza da 100 persone libererebbe capacità per circa 290 mila euro l'anno; una banca di pari dimensioni, oltre 400 mila.

9. Per le piccole e medie imprese la posta in gioco è più alta di quanto suggerisca la loro dimensione. Prive di funzioni dedicate alla gestione della conoscenza, le PMI concentrano il sapere critico in poche persone: la domanda rilevante non è quanto tempo si perde a cercare, ma che cosa resta in azienda quando quelle persone non ci sono più.

10. Ciò che non si misura non si governa. Proponiamo di trattare il tempo di ricerca come una voce di costo a tutti gli effetti: misurarlo, assegnargli una responsabilità organizzativa, aggredirlo con scelte di architettura informativa e non con l'ennesimo strumento. Al decisore pubblico chiediamo di riconoscere le infrastrutture di conoscenza tra gli investimenti immateriali incentivabili.

1. Lo scenario: molta informazione, poco accesso

Il punto di partenza obbligato è la produttività. Nel 2024 il prodotto per ora lavorata in Italia si è fermato a 67,6 dollari, contro gli 83,2 della Germania e gli 81,6 della Francia: un divario del 18% circa rispetto alla prima manifattura d'Europa, che si riflette in salari reali diminuiti del 4% nel decennio 2015-2024, quando la media OCSE cresceva dell'8% (elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati OCSE). L'Italia è uno dei quattro Paesi dell'area in cui le retribuzioni reali sono arretrate. Su questo terreno ogni punto di capacità produttiva recuperabile ha un valore che altrove non avrebbe.

Dentro questo quadro, il presente Studio isola una voce di costo che le contabilità aziendali non vedono perché è distribuita in frammenti di pochi minuti lungo tutte le giornate di tutti gli uffici: il tempo speso a cercare informazioni interne. La misura di riferimento risale a un lavoro congiunto di IDC e McKinsey

Global Institute che resta, a distanza di anni, il punto fermo della letteratura: gli interaction workers, ossia manager, professional e impiegati il cui lavoro richiede giudizio autonomo e accesso alla conoscenza, dedicano il 19% della settimana lavorativa a cercare informazioni o a rintracciare i colleghi che le detengono. Poco meno di due ore al giorno.

Chi obietasse che si tratta di una fotografia datata troverebbe nella letteratura successiva una smentita, non una conferma. La rilevazione IDC del 2001 indicava due ore e mezza al giorno; quella del 2018 attribuiva ai professionisti dei dati la perdita di metà del tempo settimanale tra ricerca, preparazione e duplicazione; l'indagine Gartner del 2023, condotta su quasi cinquemila lavoratori di organizzazioni con oltre cento addetti, rileva che il 47% fatica a trovare le informazioni necessarie al proprio lavoro. Nel frattempo il numero di applicazioni utilizzate in media da un knowledge worker è quasi raddoppiato, da 6 a 11 in tre anni. Il 19% adottato in questo Studio è, in altre parole, l'ipotesi più favorevole alle imprese tra quelle documentate.

C'è una ragione strutturale per cui la digitalizzazione non ha risolto il problema che prometteva di risolvere. Ha moltiplicato i luoghi in cui l'informazione risiede, non la capacità di accedervi: ogni nuovo strumento nasce con il proprio archivio, il proprio motore di ricerca, la propria logica di permessi. Il risultato è che la conoscenza aziendale non è scomparsa: si è dispersa. E la funzione di raccordo tra i contenitori è stata assegnata, per default e senza deliberazione, alle persone. È quello che ci pare corretto chiamare un debito di contesto: ogni sistema che non condivide memoria con gli altri scarica sull'organizzazione il costo di ricostruire, ogni volta, il quadro d'insieme.

Un ultimo elemento di scenario merita di essere richiamato, perché aggrava il quadro italiano rispetto a quello dei principali concorrenti. La retribuzione netta annua di un lavoratore medio italiano si ferma a 24.471 euro, contro i 26.929 della media europea, i 30.832 della Francia e i 31.000 della Germania (Eurostat, dati 2025): un lavoratore tedesco o francese porta a casa oltre cinquemila euro netti in più l'anno. In un sistema dove il lavoro è remunerato meno e la produttività oraria è più bassa, ogni ora dissipata nella ricerca di ciò che l'organizzazione già sa pesa proporzionalmente di più. Il costo che questo Studio quantifica non è, in altri termini, un lusso che il Paese possa contabilizzare tra le inefficienze fisiologiche: è capacità produttiva sottratta esattamente là dove ne manca.

2. La quantificazione: 66 miliardi l'anno, per difetto

La logica di stima è volutamente elementare, perché una misura che ambisce a entrare nel dibattito deve poter essere verificata da chiunque con una calcolatrice. Il costo annuo della ricerca di informazioni per addetto è dato dal prodotto di tre grandezze: il costo azienda medio del settore (retribuzione annua lorda full-time equivalent moltiplicata per 1,40, a copertura di contributi datoriali, trattamento di fine rapporto e oneri accessori), la quota di colletti bianchi sul totale degli addetti, e il 19% di tempo dedicato alla ricerca. Le retribuzioni settoriali provengono dall'Osservatorio JobPricing (JP Salary Outlook 2026, dati 2025); la struttura occupazionale è ancorata all'Osservatorio INPS sui lavoratori dipendenti del settore privato, che al 2024 conta 6.490.467 impiegati, 552.934 quadri e 141.718 dirigenti: 7.185.119 colletti bianchi, il 40,5% dell'occupazione dipendente privata.

Due scelte meritano di essere esplicitate perché orientano l'intera lettura dei risultati. La prima: il 19% è applicato esclusivamente alla componente impiegatizia, direttiva e di quadro; al personale operativo è attribuito, per convenzione prudenziale, un tempo di ricerca pari a zero. La seconda: il costo così

calcolato è riferito all'intero organico, non ai soli colletti bianchi. L'indicatore risponde cioè alla domanda che interessa chi guida un'impresa: quanto spendo in ricerca di informazioni per ogni persona a libro paga, chiunque essa sia.

La tabella che segue riporta il quadro per i 17 settori per i quali è disponibile la retribuzione media 2025.

Pos.	Settore	Costo ricerca per addetto (€/anno)	Azienda da 100 dipendenti (€/anno)	% del costo del lavoro
1	Banche e servizi finanziari	12.452	1.245.179	18,4%
2	Assicurazioni	10.308	1.030.790	18,4%
3	Ingegneria	9.956	995.586	16,2%
4	Servizi e consulenza IT e software	9.808	980.837	17,7%
5	Telecomunicazioni	9.477	947.676	16,2%
6	Consulenza legale, fiscale e gestionale	8.688	868.833	18,1%
7	Media, comunicazione ed editoria	8.196	819.612	16,2%
8	Farmaceutica e biotecnologie	5.985	598.455	10,5%
9	Oil & Gas	5.872	587.160	10,5%
10	Energia, utilities e servizi ambientali	5.611	561.138	11,4%
11	Aeronautica	5.094	509.417	9,5%
12	Chimica	4.426	442.555	8,6%
13	Apparecchiature elettroniche, automazione	4.319	431.937	8,6%
14	Macchine utensili, impianti e metallo	3.201	320.096	6,7%
15	Servizi alla persona	2.608	260.801	6,7%
16	Hotel e ristorazione	1.508	150.790	3,8%
17	Agricoltura	850	85.035	2,3%

Fonte: elaborazioni su dati Osservatorio JobPricing, INPS, IDC-McKinsey Global Institute.

Tre evidenze emergono con nettezza. La prima: il settore bancario è la maglia nera, con 12.452 euro per addetto l'anno e il 18,4% del costo del lavoro assorbito dalla ricerca di informazioni. Detto altrimenti: in una banca da cento persone, è come se diciotto lavorassero a tempo pieno soltanto a cercare. Seguono a breve distanza assicurazioni e consulenza, dove l'incidenza resta sopra il 18%.

La seconda evidenza è il riordino rispetto alla classifica salariale. L'ingegneria, terza per retribuzioni, resta terza; ma la consulenza legale e gestionale, quattordicesima per RAL, sale al sesto posto per costo della ricerca, mentre la farmaceutica scende dall'alto della classifica retributiva alla parte mediana di quella qui proposta. La spiegazione è nella struttura occupazionale: dove la produzione è fisica, il fenomeno tocca una minoranza dell'organico; dove il prodotto è conoscenza, tocca quasi tutti. È questa la ragione per cui una classifica del costo della ricerca dice qualcosa che la classifica degli stipendi non dice.

La terza evidenza è la scala nazionale. Moltiplicando i 7,19 milioni di colletti bianchi del settore privato per il costo unitario della ricerca calcolato sulla retribuzione media degli impiegati (9.213 euro l'anno), si ottiene una stima di 66,2 miliardi di euro annui: circa il 3% del PIL, oltre il doppio della spesa

complessiva del Paese in ricerca e sviluppo. Vale la pena ribadire il segno della distorsione: avendo applicato a quadri e dirigenti la retribuzione degli impiegati, il valore vero è superiore a quello indicato.

3. Le determinanti: perché la conoscenza si perde

Se il fenomeno fosse un residuo di arretratezza tecnologica, la sua traiettoria sarebbe discendente. I dati dicono il contrario, e le ragioni sono almeno quattro.

La frammentazione applicativa. Undici applicazioni per knowledge worker significano undici archivi, undici motori di ricerca, undici sistemi di permessi. Ogni strumento è stato adottato per una buona ragione locale; nessuno è stato adottato pensando alla ricercabilità complessiva del patrimonio informativo. L'informazione giusta esiste quasi sempre: il problema è che nessuno sa in quale dei contenitori si trovi, e la ricerca diventa un pellegrinaggio tra sistemi che si conclude, non di rado, con la domanda rivolta al collega che se lo ricorda.

La conoscenza tacita e il turnover. Una parte rilevante del sapere aziendale non è mai stata scritta: vive nell'esperienza di chi c'era. In un tessuto produttivo dove l'età media della forza lavoro cresce e le uscite per pensionamento si accumulano, ogni cessazione di rapporto è una piccola perdita patrimoniale non contabilizzata. Le imprese familiari italiane conoscono bene la versione estrema del problema: il timore, raramente confessato, di che cosa accadrà quando la persona che sa come si fa non ci sarà più.

L'intelligenza artificiale a uso individuale. L'ondata di strumenti generativi degli ultimi anni ha aumentato la produttività dei singoli, ma nella maggior parte delle organizzazioni è arrivata come dotazione personale, non come sistema. Strumenti che non condividono memoria tra loro, né con gli archivi aziendali, aggiungono contenitori alla frammentazione esistente e affidano ancora una volta alle persone il compito di trasportare il contesto da un sistema all'altro. Il paradosso merita attenzione: la stessa tecnologia che potrebbe abbattere il costo della ricerca lo sta, in molte implementazioni, alimentando.

La dimensione d'impresa. Le grandi organizzazioni dispongono, almeno sulla carta, di funzioni di knowledge management. Il tessuto italiano di piccole e medie imprese non ha nulla di simile, né potrebbe permetterselo nelle forme tradizionali: la gestione della conoscenza coincide con la memoria dei singoli e con la buona volontà di chi documenta. Ne discende una fragilità specifica del nostro sistema produttivo, tanto più seria quanto più il vantaggio competitivo delle PMI risiede in sapere applicativo difficilmente replicabile, ma anche difficilmente trasmissibile.

4. Che cosa significa per le imprese

La lettura per classi dimensionali restituisce la concretezza che i valori percentuali nascondono. Per un'impresa di 50 addetti nei servizi professionali, il costo annuo della ricerca di informazioni si colloca tra 430 e 500 mila euro; a 100 addetti si va dai 320 mila euro della meccanica strumentale agli 870 mila della consulenza, fino a superare 1,2 milioni nel credito; a 250 addetti una realtà IT sfiora i 2,5 milioni. Sono ordini di grandezza che, nei settori di testa, si confrontano con i margini operativi e non con le spese generali.

Non tutto questo tempo è comprimibile, né sarebbe desiderabile che lo fosse: una quota di esplorazione è parte del lavoro intellettuale, e nessuna architettura informativa la eliminerà. La stima della quota aggredibile disponibile in letteratura indica tuttavia margini ampi: fino al 35% del tempo di ricerca, quando la conoscenza interna diventa effettivamente ricercabile. Assumendo un recupero di un solo terzo, l'impresa di consulenza dell'esempio libera capacità per circa 290 mila euro l'anno; la banca, per oltre 400 mila. Capacità, si badi, non risparmio: le persone non costano di meno, tornano a fare il lavoro per cui sono state assunte. In un Paese dove la produttività è il vincolo, è la riallocazione che conta.

Per le PMI il ragionamento cambia natura. Sotto una certa soglia dimensionale il tempo di ricerca resta un costo rilevante in proporzione, ma il rischio dominante è un altro: la concentrazione della conoscenza critica. Quando il preventivo complesso lo sa fare una persona, la trattativa con il fornitore storico la conosce una persona, la taratura dell'impianto ce l'ha in testa una persona, l'impresa ha un attivo immateriale non iscritto a bilancio e non assicurato. La domanda giusta, per l'imprenditore, non è quanto tempo si perde a cercare: è che cosa resta in azienda la sera in cui quella persona consegna le chiavi.

5. Quanto vale recuperare: tre scenari

Stabilito il costo del fenomeno, la domanda successiva è quanta parte ne sia realisticamente recuperabile. La letteratura offre un tetto: fino al 35% del tempo di ricerca viene meno quando la conoscenza interna diventa effettivamente ricercabile e le risposte arrivano con le fonti a corredo. Sotto quel tetto, l'esito dipende da come si interviene. Abbiamo costruito tre scenari, dal più cauto al limite documentato, applicandoli a due imprese tipo da 100 addetti e all'intero sistema produttivo privato.

Lo scenario conservativo (recupero del 15%) corrisponde a interventi puntuali: riordino degli archivi, convenzioni di nomenclatura, un motore di ricerca trasversale ai repository esistenti. Lo scenario intermedio (25%) presuppone un sistema con memoria condivisa, capace di rispondere alle domande delle persone attingendo al patrimonio documentale e citando le fonti. Lo scenario pieno (35%) aggiunge la capitalizzazione sistematica della conoscenza come processo: ciò che l'organizzazione impara viene trattenuto, non soltanto ritrovato.

I valori che ne discendono sono riportati di seguito.

Scenario di recupero	Consulenza, 100 addetti (€/anno)	Banca, 100 addetti (€/anno)	Sistema Paese (mld €/anno)
Conservativo — 15%	130.000	187.000	9,9
Intermedio — 25%	217.000	311.000	16,6
Pieno — 35% (limite di letteratura)	304.000	436.000	23,2

Elaborazioni su valori del modello; scenario nazionale applicato alla stima di 66,2 miliardi.

Due avvertenze impediscono letture ingenue di questi numeri. La prima è che si tratta di capacità liberata, non di risparmio di cassa: il costo del personale resta invariato, ciò che cambia è la quota di tempo restituita al lavoro per cui le persone sono state assunte. In termini di sistema, lo scenario intermedio equivale a reimmettere nell'economia la capacità produttiva di oltre 350 mila colletti bianchi a tempo pieno, senza assumerne uno. La seconda avvertenza è che nessuno scenario si realizza per effetto della sola tecnologia: la variabile discriminante, nelle esperienze osservate, è l'assetto organizzativo che la accompagna. Ed è a questo che sono dedicate le proposte del capitolo che segue.

6. Le proposte

Le indicazioni che seguono discendono dall'analisi e si rivolgono in primo luogo a chi guida le imprese; l'ultima al decisore pubblico.

Primo: misurare. Nessuna impresa gestirebbe il costo del lavoro senza conoscerlo; il costo della ricerca di informazioni viene gestito così da sempre. Una rilevazione interna anche semplice, condotta per campione su una settimana tipo, è sufficiente a costruire la baseline aziendale e a sostituire le impressioni con un numero. L'esperienza insegna che il numero, una volta visto, non si lascia più ignorare.

Secondo: assegnare una responsabilità. La trovabilità della conoscenza è oggi un compito di nessuno, e i compiti di nessuno non migliorano. Non serve una funzione dedicata: serve che qualcuno, nel comitato di direzione, risponda della domanda “quanto ci mette una persona nuova a trovare ciò che le serve?” con la stessa naturalezza con cui il collega risponde del fatturato.

Terzo: capitalizzare la conoscenza come processo, non come favore. Fin quando documentare resta un atto di buona volontà sottratto al lavoro vero, non accadrà. Le organizzazioni che hanno inciso sul fenomeno hanno reso la documentazione un output del processo: la chiusura di una commessa include il suo racconto, l'offerta vinta e quella persa alimentano l'archivio, l'uscita di una persona prevede il travaso strutturato di ciò che sa.

Quarto: scegliere sistemi con memoria, non strumenti con licenza. Il criterio di adozione tecnologica va rovesciato: non che cosa fa lo strumento per il singolo utente, ma che cosa lascia all'organizzazione. Sistemi che condividono una memoria comune, citano le fonti interne e restituiscono la conoscenza nel contesto in cui serve riducono il debito di contesto; strumenti individuali, per quanto brillanti, lo accrescono. È la differenza tra assumere un fuoriclasse e costruire una squadra.

Quinto: riconoscere le infrastrutture di conoscenza tra gli investimenti incentivabili. Le politiche industriali degli ultimi anni hanno sostenuto con decisione i beni strumentali materiali e, più di recente, la transizione digitale ed energetica. Il patrimonio informativo delle imprese, che questo Studio stima eroda ogni anno l'equivalente di tre punti di PIL, non ha ancora cittadinanza tra gli attivi meritevoli di sostegno. Estendere gli strumenti esistenti agli investimenti in organizzazione e ricercabilità della conoscenza, con priorità alle PMI, avrebbe un costo contenuto e un ritorno di produttività misurabile.

7. Nota metodologica e limiti dello Studio

La formula adottata è: costo annuo della ricerca per addetto = costo azienda medio del settore × quota di colletti bianchi × 19%. Il costo azienda è pari alla retribuzione annua lorda media full-time equivalent del settore (Osservatorio JobPricing, JP Salary Outlook 2026, dati 2025) moltiplicata per 1,40. Si sono utilizzati valori FTE, e non le retribuzioni medie di fonte amministrativa, perché queste ultime incorporano part-time e rapporti di durata inferiore all'anno, distorcendo il confronto intersettoriale nei comparti stagionali. La quota di tempo dedicata alla ricerca proviene da IDC e McKinsey Global Institute (The Social Economy, 2012) ed è riferita agli interaction workers; le corroborazioni successive (IDC 2001 e 2018; Gartner 2023) indicano valori uguali o superiori.

Le quote settoriali di colletti bianchi sono stime degli autori, vincolate a due ancoraggi verificabili: la composizione nazionale INPS 2024 (40,5% di impiegati, quadri e dirigenti sull'occupazione dipendente privata) e la struttura contrattuale dei settori estremi, a partire dal comparto creditizio-assicurativo, dove la qualifica operaia è pressoché assente per costruzione dei contratti collettivi. L'analisi di sensitività condotta sul modello mostra che una variazione di dieci punti percentuali, in aumento o in diminuzione, applicata a ciascuna quota settoriale non altera l'ordine di grandezza dei risultati né la struttura della graduatoria; lo stesso vale per il coefficiente di costo azienda nell'intervallo 1,30-1,50 e per la quota di tempo nell'intervallo 10-25%. Anche dimezzando l'ipotesi di tempo rispetto al dato di letteratura, il costo per un'impresa di consulenza da 100 addetti resterebbe superiore a 450 mila euro l'anno.

Tre limiti vanno dichiarati con chiarezza. Il primo: la quota del 19% è una media internazionale, non una rilevazione condotta su imprese italiane; non esistono a oggi misurazioni nazionali comparabili, ed è anche per colmare questa lacuna che lo Studio viene pubblicato. Il secondo: il perimetro copre i 17 settori per i quali è disponibile la retribuzione media 2025, e lascia fuori comparti rilevanti come commercio, logistica e costruzioni; trattandosi di settori a quota impiegatizia medio-bassa, la loro inclusione non modificherebbe la testa della graduatoria. Il terzo: la stima nazionale applica a tutti i colletti bianchi la retribuzione media degli impiegati, ignorando i differenziali di quadri e dirigenti; anche per questa via il valore indicato è un pavimento, non un soffitto. I dati e il modello di calcolo completo, con formule aperte, sono disponibili su richiesta.

Considerazioni conclusive

Le imprese italiane non hanno un problema di scarsità di conoscenza: hanno un problema di accesso alla conoscenza che già possiedono. Il conto di questo problema, per quanto invisibile alle contabilità, è dell'ordine dei tre punti di PIL l'anno, e la traiettoria tecnologica in corso può ridurlo o ampliarlo a seconda di come le organizzazioni sceglieranno di adottarla. La buona notizia contenuta in questo Studio è che si tratta di un costo aggredibile con decisioni di organizzazione più che con investimenti straordinari. La cattiva notizia è che nessuno lo aggredirà per conto delle imprese. Il patrimonio di sapere accumulato in decenni di lavoro merita lo stesso presidio che si riserva agli impianti e alla cassa: ciò che un'azienda sa, e riesce a ritrovare, è ormai parte del suo attivo. Il resto è costo.

Riferimenti

IDC, McKinsey Global Institute, The Social Economy: Unlocking Value and Productivity through Social Technologies, 2012.

IDC, The High Cost of Not Finding Information, 2001; IDC, The State of Data Science and Analytics, 2018.

Gartner, Survey on Digital Workers, maggio 2023 (4.861 lavoratori full-time, organizzazioni con oltre 100 addetti).

Osservatorio JobPricing, JP Salary Outlook 2026 (retribuzioni 2025, settore privato, valori full-time equivalent).

INPS, Osservatorio sui lavoratori dipendenti del settore privato non agricolo, Statistiche in breve, novembre 2025 (dati 2024).

Elaborazioni Osservatorio JobPricing su dati OCSE, produttività e salari reali, 2015-2024.