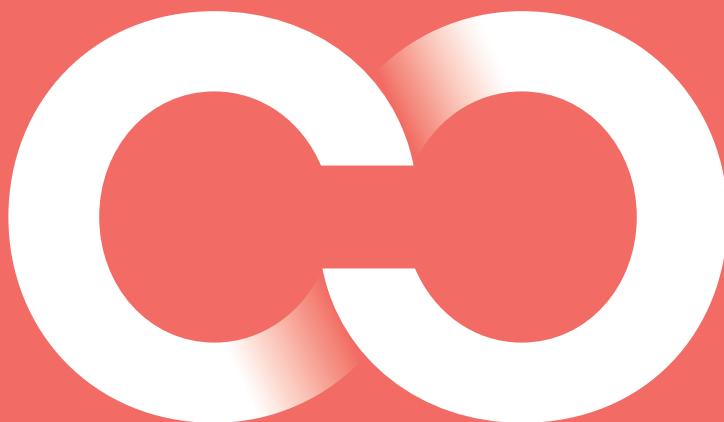


Coesione è Competizione
Nuove geografie della produzione
del valore in Italia
2025



I Quaderni di Symbola

Coesione è Competizione

Nuove geografie della produzione del valore in Italia 2025

Coordinamento

Giuseppe Tripoli Segretario Generale Unioncamere
Stefano Lucchini Chief Institutional Affairs and External
Communication Officer Intesa Sanpaolo
Domenico Sturabotti Direttore Fondazione Symbola
Gaetano Fausto Esposito Direttore Generale Centro Studi delle
Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne
Marco Frey Presidente Comitato Scientifico Fondazione Symbola
Nando Pagnoncelli Presidente Ipsos
Fabio Renzi Segretario generale Fondazione Symbola
Alessandro Rinaldi Vice Direttore Generale Centro Studi delle Camere
di Commercio Guglielmo Tagliacarne
Paolo Venturi Direttore AICCON
Luca Gallotti Fondazione Symbola

Gruppo di lavoro

Damiano Angotzi Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo
Tagliacarne
Andrea Baldazzini Referente Area Welfare e Economia Sociale AICCON
– Università di Bologna
Silvia Botto Executive Director IMI CIB Strategies & Marketing Intesa
Sanpaolo
Katia Cazzaniga Senior Director Ipsos
Demetrio Cofone Head of Professional and Industry Associations
Intesa Sanpaolo
Matteo Fabiani Executive Director Media and Associations Relations
Intesa Sanpaolo
Andrea Frollà giornalista, autore e produttore
Silvia Gasparollo Research Director Ipsos
Marco Gentile Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo
Tagliacarne

Realizzato da



INTESA  SANPAOLO



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE
CAMERE DI COMMERCIO
GUGLIELMO TAGLIACARNE

In collaborazione con

aiccon
research center



Debora Giannini Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo
Tagliacarne

Giacomo Giusti Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo
Tagliacarne

Giovanna Mancini giornalista del Sole 24 Ore

Daniela Ostidich Founder e CEO Marketing & Trade

Silvia Petrone Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo
Tagliacarne

Marco Pini Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo
Tagliacarne

Anna Roscio Executive Director Sales & Marketing Imprese Intesa
Sanpaolo

Tiziano Rugi Fondazione Symbola

Francesco Salate Santone Centro Studi delle Camere di Commercio
Guglielmo Tagliacarne

Pierangelo Soldavini Giornalista esperto di tecnologia e innovazione,
Sole 24 Ore

Valentina Tecce Professional and Industry Associations Intesa
Sanpaolo

Stefania Trenti Head of Industry & Local Economies Research Intesa
Sanpaolo

Stefania Vacca Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo
Tagliacarne

Nicola Varcasia Giornalista e autore

ISBN 979-12-81830-34-9

La riproduzione e/o diffusione parziale o totale dei dati e delle
informazioni presenti in questo volume è consentita esclusivamente con
la citazione completa della fonte: Fondazione Symbola – Intesa Sanpaolo
– Unioncamere – Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo
Tagliacarne, Coesione è Competizione 2025.

Premessa

6



1. Il vantaggio competitivo della coesione

12



2 . Imprese coesive in numeri

52



**3. Il valore percepito della coesione
per i consumatori**

102



4. Storie

112

Premessa

*“La virtù è più contagiosa del vizio,
a condizione che la prima
venga fatta abbondantemente conoscere.”*

Aristotele

In un contesto globale in rapida trasformazione, la competizione tra sistemi economici non si gioca più solo su parametri tangibili come infrastrutture, risorse naturali o capacità industriale. Sempre più spesso, il vantaggio competitivo risiede nella capacità di un Paese o di un'organizzazione di generare fiducia, attrarre talenti, valorizzare identità e costruire relazioni durature.

Joseph Nye, politologo americano recentemente scomparso, ha definito questa capacità come “soft power”: una forma di influenza che non si impone, ma che si conquista attraverso la cultura, i valori, l'esempio. Un'economia in cui il capitale immateriale assume un ruolo centrale, in cui fattori come cultura, sostenibilità, legami forti con le comunità,

valorizzazione dei talenti assumono una priorità strategica. Un'economia a misura d'uomo che Fondazione Symbola con un neologismo ha definito *Soft economy*. Eppure, la storia recente ci insegna quanto vera sia questa lezione e allo stesso tempo quanto fragile possa essere questo equilibrio.

Ed è in questa intersezione, tra attrazione, ascolto, coesione e competizione che si colloca l'analisi del Rapporto Coesione è Competizione 2025, promosso da Fondazione Symbola, Intesa Sanpaolo, Unioncamere e Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne in collaborazione con AICCON e IPSOS. Un filo rosso che unisce studi come GreenItaly¹, Io sono cultura², Sostenibilità è qualità³, Design Economy⁴, Economia e Finanza dei distretti industriali⁵ e il Report sulle Medie Imprese italiane⁶.

Le implicazioni concrete di un approccio che mette al centro la coesione sono già visibili nei numeri e nelle storie di tante imprese che, nel nostro Paese, hanno compreso quanto sia strategico investire nelle relazioni. Imprese che valorizzano il rapporto con i propri lavoratori non

¹ Fondazione Symbola – Unioncamere, GreenItaly 2024.

² Fondazione Symbola – Unioncamere, Io sono cultura 2024.

³ Ipsos – Fondazione Symbola, Sostenibilità è qualità 2025.

⁴ ADI – Deloitte – PoliDesign – Fondazione Symbola, Design Economy 2025.

⁵ Intesa Sanpaolo, Rapporto Economia e finanza dei distretti industriali 2025.

⁶ Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne – Unioncamere – Area Studi di Medio-banca, Report Medie imprese - La competitività delle medie imprese tra percezione dei rischi e strategie di innovazione, 2024.

solo per senso di responsabilità sociale, ma perché comprendono come la soddisfazione e il coinvolgimento delle persone si traduca anche in migliori performance sul mercato, in una maggiore attrattività per talenti e investimenti, in una più solida competitività.

Queste imprese stringono alleanze con altre realtà, anche con potenziali competitor, unite da legami di filiera o da obiettivi comuni e in questa logica collaborativa riescono ad ampliare i mercati e la propria capacità di esportare, innovare e rendere più sostenibili i processi produttivi. La coesione, dunque, non chiude, ma apre: favorisce l'adozione condivisa di nuove tecnologie, stimola la ricerca congiunta, accelera la trasformazione digitale e ambientale.

Un ruolo chiave è svolto anche dalla costruzione di relazioni stabili e fiduciarie con il mondo della formazione e della ricerca, che permette di colmare il divario tra competenze richieste e disponibili, formando nuova manodopera qualificata e rendendo il sistema produttivo più resiliente. Allo stesso modo, il dialogo con i clienti si trasforma in una leva strategica: ascolto e coinvolgimento danno vita a percorsi di co-progettazione in cui i consumatori diventano co-creatori, veri e propri ambasciatori di marca, portatori di valori condivisi e, talvolta, protagonisti attivi del business.

Anche nel sistema bancario e finanziario, la coesione sta ridisegnando le modalità di supporto alle imprese: nascono soluzioni su misura, pensate per accompagnare le aziende lungo le catene di fornitura, grazie a un

continuo scambio di dati e informazioni che genera valore. E ancora, le imprese coesive dimostrano una capacità superiore di intercettare i cambiamenti della società, individuare nuovi spazi di mercato, radicarsi nei territori attraverso il confronto autentico con il terzo settore, da cui si alimenta di intelligenza sociale preziosa per orientarsi in tempi in cui è necessario porsi in un'ottica di cambiamento continuo.

Quando le imprese riescono a creare relazioni stabili con le istituzioni, la coesione si traduce in politiche e strategie capaci di unire competitività economica e benessere sociale. Insieme, imprese e amministrazioni possono generare quell'energia trasformativa che rafforza le comunità locali, rende i territori più attrattivi e contribuisce a un'economia più solida, sostenibile e umana.

Nel 2024, le imprese coesive rappresentano il 44% delle imprese manifatturiere italiane, una quota in crescita di 12 punti percentuali rispetto al 32% del 2018 (e di un punto percentuale rispetto al 2023). Ancora più significativo è l'aumento del numero medio di relazioni instaurate con soggetti del territorio, passate da 1,9 a 2,8 nel corso dello stesso periodo, a comprova di una sempre maggiore complessità delle relazioni strette dalle imprese con i principali attori del territorio in cui si trovano ad operare.

Si conferma, anche per il 2024, la consuetudine da parte delle imprese coesive a stabilire legami con i lavoratori. Crescono le collaborazioni

con tutti gli stakeholder considerati, dalle altre imprese alle associazioni di categoria, dalle banche agli enti non profit, dalle istituzioni locali ai clienti, delineando un ecosistema sempre più aperto e interdipendente; con un'unica eccezione data da una minore relazionalità del mondo imprenditoriale con quello scolastico/accademico.

La validità del modello coesivo trova conferma nelle migliori performance registrate dalle imprese coesive rispetto a quelle che non lo sono: le imprese più relazionate mostrano, infatti, una maggiore propensione alla crescita di fatturato, occupazione, produzione ed export sia nelle previsioni per il 2025 che per il 2026. Ma non solo. Le imprese coesive sono anche più orientate a cogliere le opportunità legate alla duplice transizione: verde e digitale. Infatti, sette imprese coesive su dieci hanno investito in sostenibilità ambientale negli ultimi tre anni e più di otto su dieci lo hanno fatto in tecnologie digitali 4.0. Inoltre, più del 60% delle imprese coesive ha investito in attività di ricerca e sviluppo. Questa apertura all'innovazione emerge con maggiore vigore nei territori che possono essere essi stessi considerati più "coesivi", poiché caratterizzati da un più elevato livello di ricchezza prodotta oltre che da una maggiore generatività del tessuto imprenditoriale e da un più intenso benessere espresso in termini di soddisfazione dei cittadini per la propria vita, di partecipazione degli stessi alla vita civica, politica e culturale, nonché di impegno nei confronti della crisi climatica.

Il Rapporto, in sintesi, evidenzia come coesione e competizione sono dimensioni che si rafforzano a vicenda. Ma soprattutto, offre una chiave di lettura per chi vuole comprendere e abitare un mondo complesso, dove la qualità delle relazioni diventa una bussola affidabile per adattare la propria rotta e per costruire, come evidenziato dal Manifesto di Assisi, un'economia a misura d'uomo e per questo più capace di futuro. Buona lettura.

Ermete Realacci Presidente Fondazione Symbola

Gian Maria Gros-Pietro Presidente Intesa Sanpaolo

Andrea Prete Presidente Unioncamere

1. Il vantaggio competitivo della coesione

12

**1.1 La competitività aziendale parte dai lavoratori:
benessere, formazione e coinvolgimento**

16

**1.2 Alleanze tra imprese:
la coesione accresce sostenibilità, export e capacità di innovare**

28

**1.3 Qualità e innovazione
grazie alla coesione tra imprese e clienti**

32

**1.4 Imprese e finanza:
soluzioni su misura per affrontare le complessità**

36

**1.5 Open innovation, competenze e competitività:
collaborazioni tra imprese e mondo della ricerca e della formazione**

40

**1.6 L'intelligenza sociale del terzo settore
come risorsa competitiva per l'impresa**

43

**1.7 Imprese e istituzioni insieme
per rafforzare performance e territori**

47

Il vantaggio competitivo della coesione

In un'economia segnata da incertezza, frammentazione e crisi sistemiche, la coesione — intesa come capacità di cooperare, costruire relazioni stabili e condividere responsabilità — emerge sempre più come un motore per affrontare le grandi transizioni che abbiamo avanti.

A partire dalla transizione verde, che richiede un ripensamento profondo delle filiere produttive in ottica circolare: qui la collaborazione tra attori economici diventa condizione per preservare valore e materiali. A quella demografica, che sollecita alleanze tra imprese, terzo settore e sistema formativo per costruire nuove capacità e garantire continuità operativa alle filiere. Alla transizione digitale che si nutre di scambio e apertura. Non avviene in isolamento, ma nasce dalla connessione con reti di conoscenza — università, centri di ricerca, startup — che vanno coltivate ben oltre i confini aziendali.

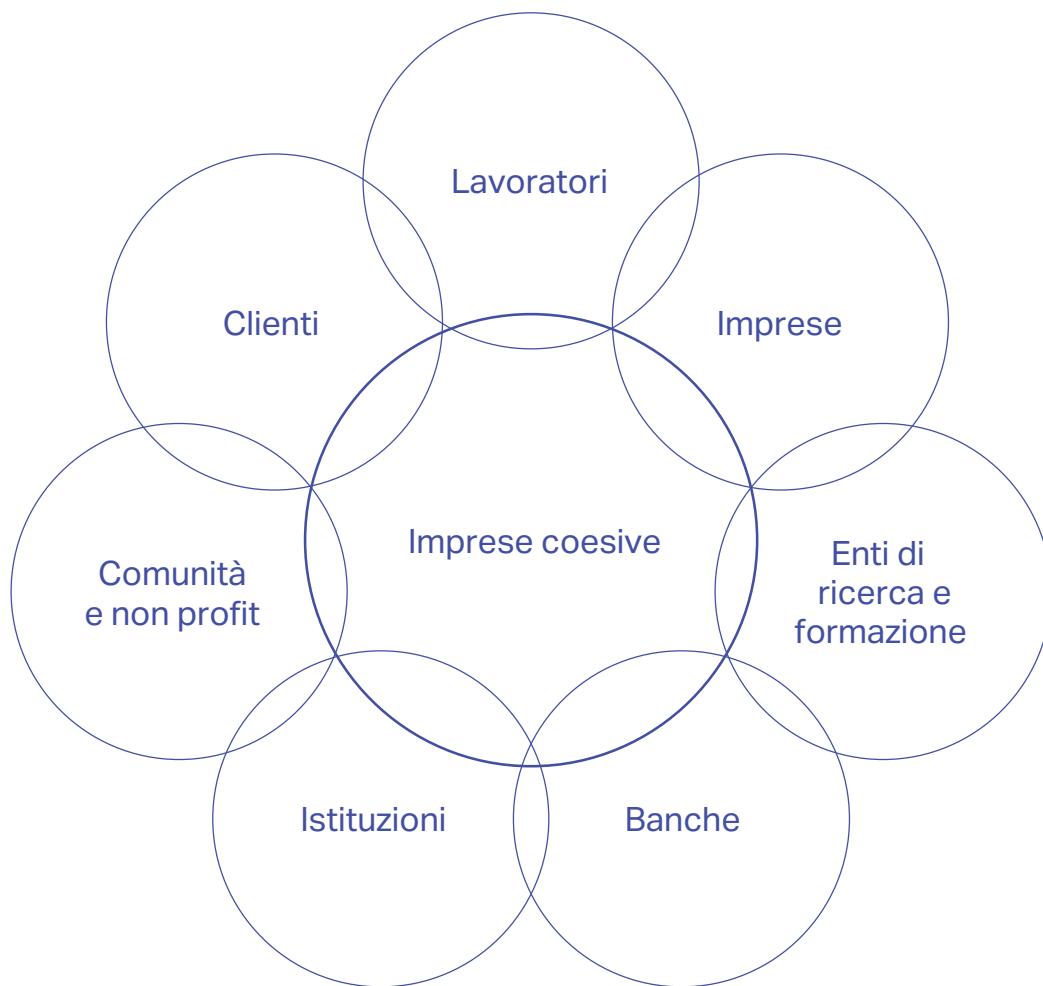
L'impresa coesiva oggetto nel nostro studio è un'impresa che comprende come lo sviluppo non è più solo legato all'efficienza interna o alla forza del capitale finanziario, ma anche — e sempre di più — alla qualità dell'interazione con la propria comunità: fatta di dipendenti, clienti, fornitori, istituzioni, enti di formazione, cittadini e organizzazioni del terzo settore (si veda lo schema a margine del presente paragrafo). Imprese che, come evidenziato nei capitoli che seguono, mostrano una maggiore resilienza e si dimostrano anche più capaci di adattarsi a transizioni complesse.

L'impresa coesiva è quindi un'impresa capace di rafforzare il proprio radicamento territoriale, costruendo legami solidi con i cittadini e le istituzioni, nella consapevolezza che la crescita sostenibile si ottiene solo in un ecosistema privo di conflitti. Nel rapporto con i clienti, questa impresa non si limita a vendere prodotti, ma ascolta bisogni emergenti e interpreta nuovi significati, ponendo le basi per innovazioni più aderenti alla realtà. Per queste imprese i fornitori sono veri e propri partner strategici con cui fare innovazione, condividere strategie e costruire filiere stabili, capaci di adattarsi con flessibilità ai cambiamenti repentini dei mercati globali. Allo stesso modo, il terzo settore smette di essere percepito come semplice destinatario di iniziative filantropiche e assume un ruolo attivo, contribuendo a decifrare i segnali sociali, spesso anticipatori, che attraversano le nostre comunità.

In sintesi, **la coesione non è più soltanto un riferimento valoriale, ma una leva operativa concreta**. È una strategia per affrontare le incertezze, ridurre le asimmetrie informative, promuovere una crescita più inclusiva. L'impresa coesiva sa che, in un mondo interconnesso e instabile, solo attraverso la costruzione di relazioni solide può migliorare le proprie performance e rafforzare la propria posizione competitiva. Non si tratta di una visione idealistica, ma di un approccio pragmatico e fondato sui dati: oggi, più che mai, **la collaborazione è il**

nuovo vantaggio competitivo. In un mondo post-pandemico segnato da “nuove normalità”, è una strategia razionale per elaborare decisioni più informate e costruire vantaggi competitivi duraturi.

La rete delle relazioni delle imprese coesive



La competitività aziendale parte dai lavoratori: benessere, formazione e coinvolgimento¹

Instaurare una relazione stretta ed efficace con i propri lavoratori, attraverso politiche e strumenti volti a migliorarne il benessere, la qualità della vita e il coinvolgimento nelle scelte o quantomeno negli obiettivi dell'azienda, è fondamentale per lo sviluppo delle imprese e per la loro competitività.

È sicuramente una priorità per le aziende coesive, come dimostrano i dati elaborati nel presente rapporto: anche nel 2024 i dipendenti si confermano i principali interlocutori delle imprese di questo tipo, con il 73% delle coesive che dichiara di aver strutturato rapporti evoluti con i propri lavoratori. Sebbene il dato sia in calo rispetto al 96% registrato nel 2020² — un periodo fortemente influenzato dalla pandemia di Covid-19, durante il quale molte imprese hanno posto i lavoratori al centro delle proprie strategie aziendali —, non si può interpretare come un segnale negativo. Al contrario, la percentuale si mantiene su livelli elevati, in linea con quanto rilevato nel 2023 (76%).

In un contesto di mercato estremamente competitivo, la maggior parte delle realtà produttive, e in particolare quelle coesive, ha ormai compreso che tra le più efficaci leve di successo c'è la capacità di attrarre figure professionali altamente qualificate e specializzate, ma anche di motivare e valorizzare le risorse già presenti in azienda, per garantirsi competenze avanzate e in costante aggiornamento, sempre adeguate alle continue e rapide evoluzioni produttive e commerciali.

Una sfida non facile in un Paese come l'Italia, in cui esiste un forte mismatching tra domanda e offerta di lavoro, dovuto a percorsi scolastici e universitari non sempre allineati alle esigenze del mondo produttivo e, soprattutto, alla profonda crisi demografica in corso ormai da decenni: al progressivo calo delle nascite, si aggiunge la crescente fuga di talenti, con migliaia di giovani istruiti e qualificati che, ogni anno, preferiscono emigrare all'estero in cerca di migliori e più gratificanti condizioni di lavoro e di vita. Molti distretti produttivi italiani di eccellenza, spesso concentrati in territori periferici o montani faticano perciò a trovare i profili professionali necessari, e soprattutto a trattenerli.

Da qui l'adozione, sempre più diffusa da parte delle aziende, di strumenti incentivanti per attrarre manodopera qualificata (anche dall'estero) e migliorare così le proprie performance, assicurando un futuro all'impresa.

1 Contributo realizzato in collaborazione con Giovanna Mancini – giornalista del Sole 24 Ore.

2 Fondazione Symbola – Unioncamere – Intesa Sanpaolo, Coesione è Competizione 2023.

Allo stesso tempo, si osserva anche un cambiamento nel modo di raccontarsi delle aziende: per essere attrattive non basta più, infatti, realizzare prodotti o servizi innovativi e di qualità, ma è necessario anche saper raccontare i propri valori e caratteri distintivi, soprattutto per entrare in contatto e dialogare con la generazione Z, che ha portato nuove esigenze nel mercato dell'occupazione. Lo conferma una ricerca presentata di recente³, secondo cui dieci anni fa le priorità dei giovani che si affacciavano al mondo del lavoro erano sicurezza e stabilità occupazionale, mentre oggi ai primi posti sono indicati aspetti più legati alla soddisfazione e al benessere personali: l'equilibrio lavoro-vita privata, seguito da atmosfera piacevole e da retribuzione e benefit interessanti.

L'attenzione al benessere e alle esigenze personali non è, tuttavia, una prerogativa esclusiva delle nuove generazioni di occupati, anzi: soprattutto dopo l'esperienza della pandemia da Covid-19, sono sempre di più le persone che mettono questi elementi in cima alle proprie aspirazioni professionali, dichiarandosi disposti anche a sacrificare fattori un tempo prioritari (come la stabilità lavorativa, una retribuzione elevata e il prestigio della propria posizione o del datore di lavoro) pur di vedersi garantite le nuove aspirazioni.

Nel 2024 l'83,2% dei dipendenti italiani considererebbe l'idea di cambiare posto di lavoro e trasferirsi in un'azienda che offre un miglior pacchetto di welfare⁴. Inoltre, il 75% degli intervistati in Italia considera i benefit un elemento essenziale nella valutazione di nuove opportunità lavorative.

Un recente studio⁵ fotografa una situazione analoga: per sette dipendenti su dieci, nella scelta dell'azienda in cui lavorare è decisiva la presenza di un piano di flexible benefit. Le nuove generazioni, inoltre, si dichiarano interessate al sistema di benefit offerto e alla sua capacità di garantire benessere ed equilibrio vita-lavoro, più che alla stabilità o alla remunerazione.

Di fronte a tale contesto, risulta evidente che le aziende devono attrezzarsi per affrontare e dare una risposta a queste nuove esigenze, per assicurarsi le competenze necessarie a tutti i livelli, dalle mansioni di base alle posizioni manageriali. Molte realtà, in particolare i gruppi di grandi dimensioni, le multinazionali e le imprese del settore manifatturiero, hanno avviato già da tempo e stanno implementando iniziative in questa direzione, con risultati positivi, sia per quanto riguarda l'attrazione dei lavoratori e il loro mantenimento, sia per quanto riguarda le performance aziendali.

Lo confermano diversi studi realizzati negli ultimi anni, nonché gli obiettivi raggiunti da molte aziende che hanno adottato queste misure, come vedremo. Un'indagine⁶ condotta nel 2025, ad esempio, ha rilevato che il 54% delle aziende con piani di welfare strutturati ha registrato una crescita del fatturato superiore al 10%, mentre il 44% ha visto migliorare il margine EBITDA di oltre il 10%. Inoltre, il 52% ha aumentato l'organico di oltre il 10% e il 20% ha ridotto il turnover oltre questa soglia, indicando come il welfare contribuisca alla fidelizzazione dei talenti e alla capacità di attrarre nuove risorse.

Ma quali sono gli strumenti più diffusi ed efficaci adottati dalle imprese italiane per rafforzare la relazione e il dialogo con i propri dipendenti?

Il presente report ha rilevato una serie di iniziative riconducibili fondamentalmente a tre principali aree tematiche: l'attenzione alla persona, che si traduce in misure di welfare

3 Fonte: Confindustria Piemonte.

4 Fonte: Great Employee Benefit Study.

5 Fonte: Edenred.

6 Fonte: SDA Bocconi.

volte a migliorare l'equilibrio tra vita privata e lavoro; la formazione, che si declina in percorsi volti non solo ad aggiornare costantemente le competenze dei dipendenti, ma anche a creare prospettive di crescita motivanti; il maggiore coinvolgimento dei dipendenti nei processi decisionali o quantomeno nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, attraverso premi di produzione o altri strumenti legati ai risultati e al merito.

Più in generale, possiamo parlare di un continuo affinamento e miglioramento dei modelli organizzativi, che hanno per obiettivo una maggiore cura della persona (del suo tempo, del suo benessere, delle sue competenze) e dunque dei risultati dell'azienda, con vantaggi condivisi e reciproci, secondo un modello evoluto di impresa, che ha ormai archiviato come obsoleto il modello ottocentesco e novecentesco di una contrapposizione — o comunque di una distinzione netta — tra datore di lavoro e dipendenti, in favore di una concezione coesiva del fare impresa in base alla quale l'azienda è intesa e vissuta come un organismo unico, in cui tutti gli elementi sono amalgamati e condividono valori comuni, grazie anche a una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori verso gli obiettivi prefissati.

Questa impostazione delle relazioni ha effetti positivi e porta vantaggi reciproci ad azienda e lavoratori, sia nella quotidianità, sia in occasione di trasformazioni importanti e delicate, come i passaggi generazionali o di proprietà e le riorganizzazioni: il coinvolgimento dei dipendenti nel processo di cambiamento permette di affrontarlo con migliori risultati.

È importante sottolineare questo aspetto, in un contesto politico internazionale che, a cominciare dagli Stati Uniti, sta cominciando a mettere in discussione questi valori e tende a smantellare i traguardi raggiunti negli ultimi anni in termini di aziende più attente alla centralità delle persone, all'inclusione e alla sostenibilità. Le politiche di welfare e inclusione non sono infatti misure fini a se stesse (anche se avrebbero comunque senso e utilità di per sé), ma elementi efficaci di competitività. Un lavoratore più sereno e motivato, ma soprattutto più coinvolto nelle attività e negli obiettivi aziendali, lavora meglio e porta migliori risultati all'azienda stessa.

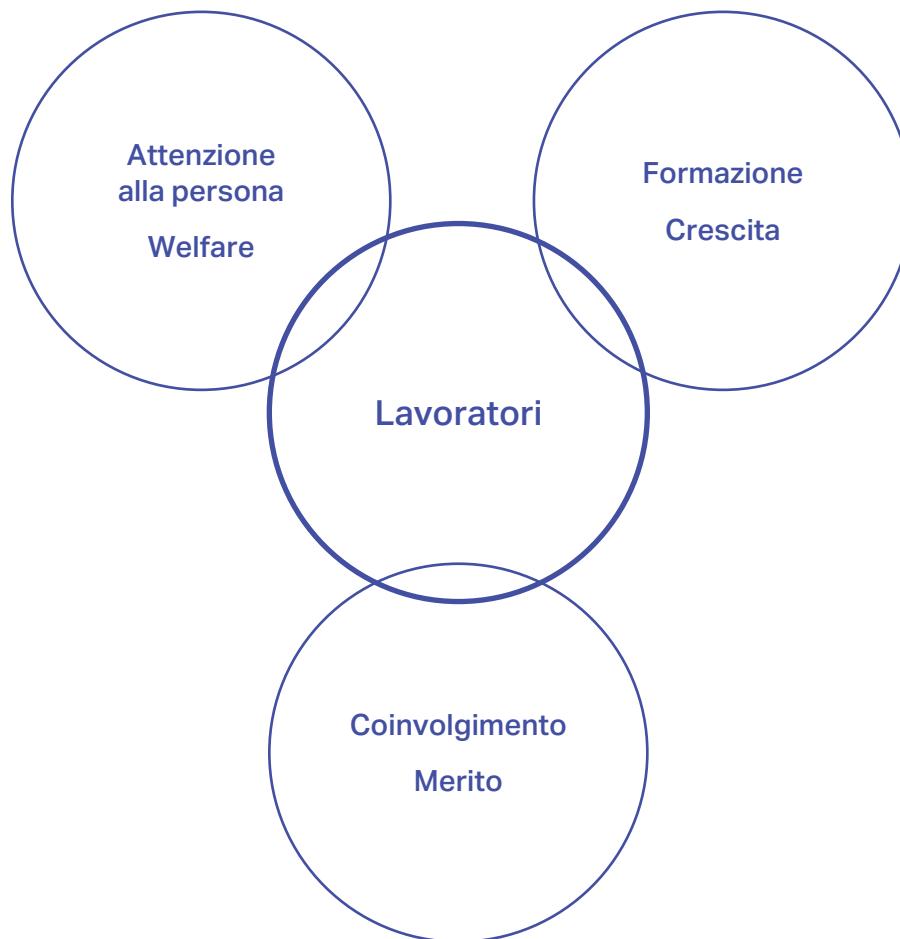
L'edizione 2025 della classifica delle migliori aziende in cui lavorare nel nostro Paese⁷, ha messo in evidenza che un livello elevato di fiducia dei dipendenti ha effetti diretti sul fatturato delle imprese: i migliori ambienti di lavoro italiani hanno registrato nel 2024 una crescita media dei ricavi del 19,5% rispetto al 2023, contro il calo dello 0,92% registrato dalle aziende italiane incluse nell'indice Istat.

Come accennato, sono tre le aree di attività in cui l'impresa coesiva costruisce e sviluppa la relazione con i propri lavoratori:

1. Attivazione di strumenti di welfare per migliorare soprattutto la salute dell'individuo e il bilanciamento tra vita privata e lavoro;
2. Creazione di percorsi di crescita professionale e sviluppo di competenze e conoscenze, sia soft che hard skills, attraverso la formazione;
3. Riconoscimento del valore del lavoro svolto e coinvolgimento nelle decisioni e strategie aziendali.

⁷ Fonte: Great Place to work Italia.

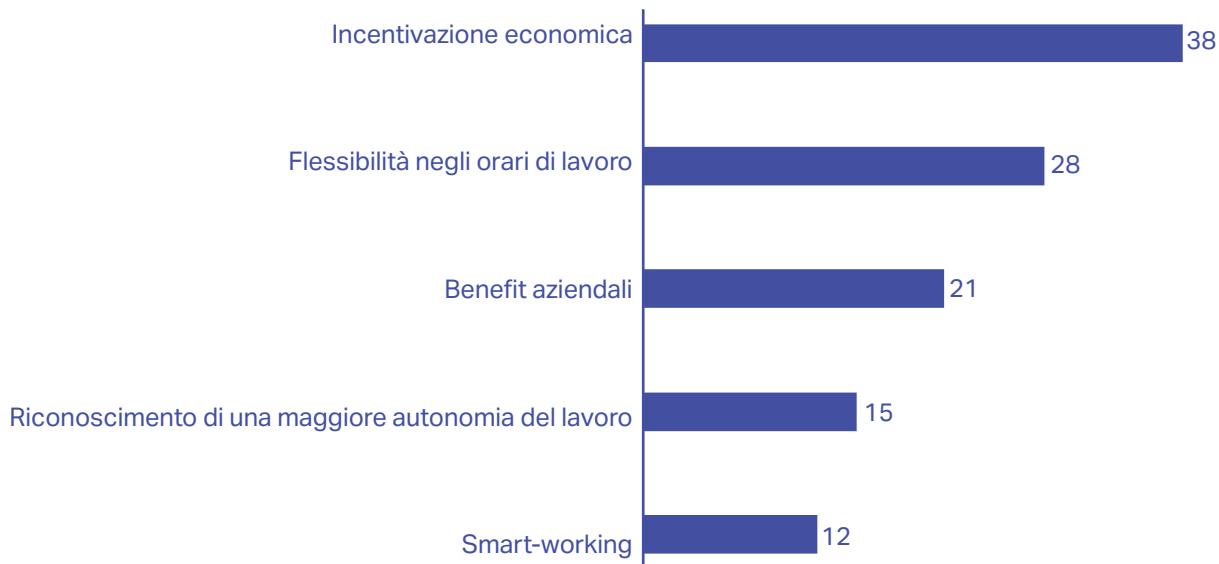
Aree di attività in cui le imprese costruiscono relazioni evolute con i lavoratori



Un primo ambito di relazione tra imprese e lavoratori è dunque rappresentato dal *welfare*, ovvero tutte quelle iniziative che mettono al centro la cura della persona, finalizzate a migliorarne la qualità e il benessere lavorativo. Tra queste, al primo posto troviamo la leva dell'incentivazione economica, ovvero la prospettiva di incrementi salariali, indicata dal 38% delle imprese intervistate. Seguono la flessibilità negli orari di lavoro (28%); l'offerta di benefit aziendali (21%); la maggiore autonomia nel lavoro (15%); e lo smart-working (12%).

Principali strumenti di welfare utilizzati dalle imprese manifatturiere *Quota % di imprese*

Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne - Unioncamere, 2024



Le prime due modalità sono presenti nell'ultimo contratto integrativo di **Feralpi**, che ha fatto da apripista nel settore siderurgico con l'accordo, siglato nel luglio 2024 con i sindacati, che introduce la sperimentazione della flessibilità organizzativa per il periodo 2024-2027. Nello specifico, sono previste 40 ore di permessi retribuiti per favorire il work-life balance, oltre a permessi per malattie dei figli o visite mediche di figli e genitori. Inoltre, ci sono ulteriori 24 ore di flessibilità organizzativa e i venerdì a orario ridotto, sebbene con alcune distinzioni tra impiegati e operai. Consistente anche la parte economica dell'accordo, che porta il premio di risultato fino a 26mila euro (con un aumento, a regime, del 18% rispetto all'intesa precedente) e introduce un premio di partecipazione fino a 950 euro annui per ogni dipendente.

Anche **Lavazza**, nell'ultimo integrativo, ha unito la leva economica (con un premio per obiettivo fino a 15mila euro nel triennio di durata dell'accordo) e quella della flessibilità organizzativa, estendendo anche nella fabbrica di Gattinara (sebbene con meccanismi differenti) il meccanismo del venerdì corto già sperimentato con successo negli uffici e fortemente richiesto dai lavoratori. La volontà di coniugare le esigenze di business con il benessere dei propri dipendenti è sempre stata una bandiera del gruppo piemontese e questa scelta è stata premiata dai risultati: Lavazza ha infatti chiuso il 2024 con ricavi a quota 3,3 miliardi di euro, in aumento del 9,1% rispetto al 2023, e un utile di 82 milioni, in crescita del 20,6%.

Sebbene non esista ancora in Italia una normativa riguardante la cosiddetta "settimana corta", la sua sperimentazione sta prendendo piede anche nel nostro Paese. In questo **Intesa Sanpaolo** è stata pioniera, con un nuovo modello organizzativo del lavoro che integra smart working, flessibilità di orario e appunto settimana corta, richiesta da circa il 70% dei lavoratori che ne potevano fare domanda. A oltre un anno dall'introduzione della possibilità di distribuire l'orario settimanale su 4 giorni anziché 5, una survey di ascolto dei lavoratori ha dimostrato la loro soddisfazione: il 99% di chi ne usufruisce ha dichiarato che continuerà a farlo.

Tra i casi più recenti di aziende che hanno adottato questa misura ci sono **SIAE**, con l'accordo siglato a gennaio 2025 e in vigore dall'1 marzo al 31 dicembre dello stesso anno, e **SACE**, prima società partecipata pubblica ad adottare questo modello organizzativo.

A spingere le aziende in questa direzione sono anche i buoni risultati ottenuti all'estero, dove questo sistema è una realtà da tempo: nel 2022, un monitoraggio⁸ di sei mesi sulle performance di 61 aziende britanniche con 2.600 dipendenti, ha mostrato al termine dell'indagine che queste imprese registravano un miglioramento del benessere dei lavoratori senza calo dei risultati o della produttività. Anzi, i livelli di stress e burnout si sono ridotti del 39% e 71%, il tasso di assenteismo è sceso del 65% e le dimissioni volontarie sono diminuite del 57%. Tanto che il 92% delle aziende ha confermato la nuova modalità di lavoro anche per i mesi successivi.

8 Fonte: 4 Day Week Jobs.

Per quanto riguarda invece i benefit aziendali, sono soprattutto le aziende manifatturiere, in particolare quelle di dimensioni maggiori, a proporre pacchetti ai propri lavoratori⁹. In questo contesto emergono anche prestazioni a favore dell'area ricreativa: in cima alle preferenze ci sono i fringe benefit (come buoni spesa o card acquisto), il sostegno a spese per viaggi e vacanze o per attività sportive e i contributi per l'istruzione dei figli. Aumentano perciò, tra le aziende, le proposte di welfare in questa direzione, come nel caso di **Sonego** e **Poste Italiane**. L'azienda di Treviso – famosa per le sue poltrone da cinema, tra cui quelle realizzate per il Festival di Venezia, e per le sue sedute per stadi di calcio, da San Siro a Milano all'Allianz Stadium Juventus di Torino – sta realizzando una palestra e un campo da padel per i propri collaboratori. Poste Italiane ha invece aggiunto al suo programma di welfare anche la possibilità di usufruire di alcuni alloggi in mete vacanziera con Capri, Favignana, Lipari o Cernobbio.

Il secondo insieme di attività per rafforzare il dialogo con i propri lavoratori coinvolge la cura delle *competenze* e si declina dunque nel tema della *formazione*. In un sistema produttivo e commerciale sempre più influenzato dalle nuove tecnologie e dalla rapidità della loro evoluzione, avere al proprio interno professionalità sempre aggiornate è infatti fondamentale per la crescita e la competitività delle imprese.

L'importanza di questo tema trova riscontro in quanto emerso da una recente survey¹⁰: le imprese manifatturiere che hanno investito nel miglioramento delle competenze della propria forza lavoro nel triennio 2021-2023, o che hanno programmato di farlo nel periodo 2024-2026, sono il 77%.

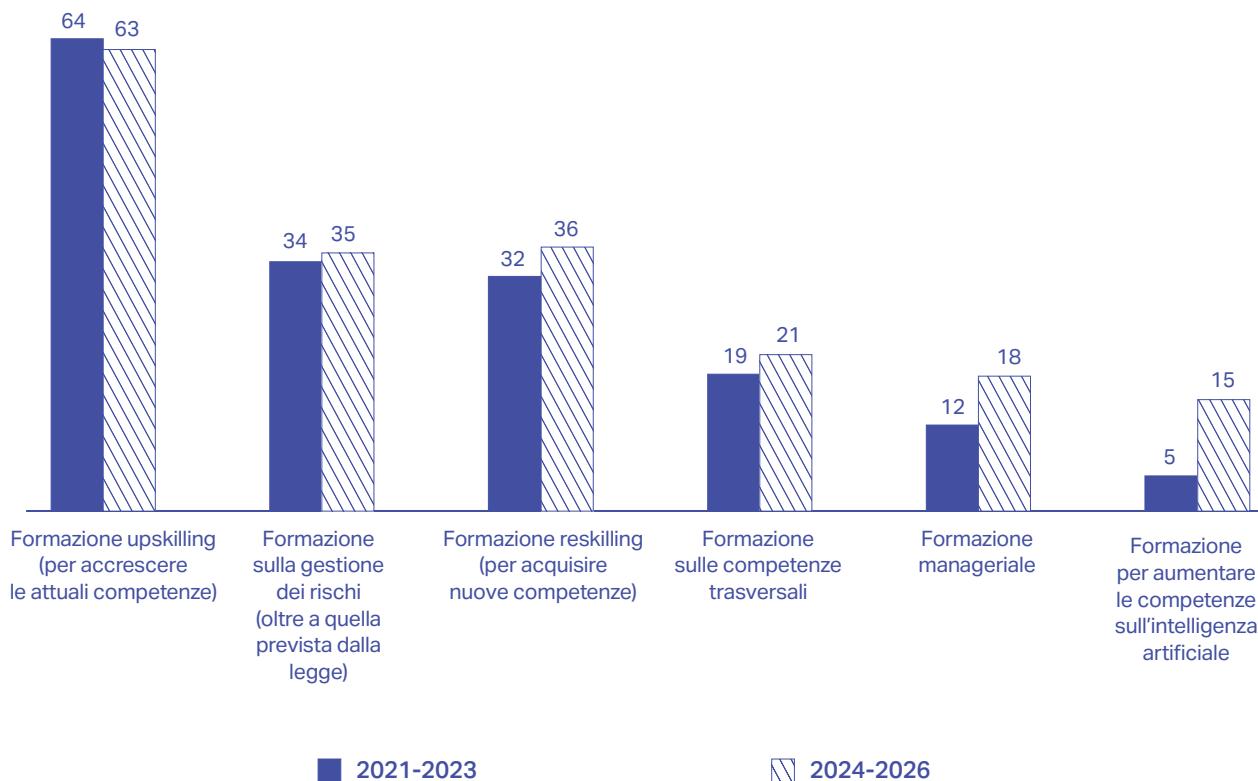
In particolare, le attività di formazione hanno riguardato sia l'aggiornamento e il miglioramento delle competenze già in possesso dei dipendenti (upskilling), sia il conseguimento di competenze nuove (reskilling). Nel triennio 2021-2023, il 64% delle imprese ha investito nell'upskilling dei propri dipendenti, mentre quelle che si sono concentrate sul reskilling sono state il 32%. Un terzo delle imprese (il 34%) ha inoltre investito nella formazione sulla gestione dei rischi (con attività aggiuntive oltre a quelle previste per legge), il 19% si è focalizzato sullo sviluppo di competenze trasversali e il 12% sulla formazione manageriale. Ancora limitate, invece, le realtà che hanno avviato programmi di formazione sull'intelligenza artificiale (il 5%). È interessante, tuttavia, osservare che tale percentuale sale al 15% nel triennio successivo.

9 Fonte: Osservatorio welfare Edenred 2024.

10 Fonte: Centro Studi Tagliacarne – Unioncamere.

Imprese manifatturiere che investono nel miglioramento delle competenze dei propri dipendenti Quota % di imprese

Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne - Unioncamere, 2024



Proprio sull'intelligenza artificiale fa leva la nuova piattaforma di apprendimento di **Accenture**, LearnVantage, che vede l'Italia primo Paese per il lancio in Europa di questo programma su cui il gruppo ha investito, a livello globale, un miliardo di euro per i prossimi tre anni. La piattaforma, dedicata all'upskilling e reskilling delle competenze in aree strategiche come l'intelligenza artificiale generativa, la cybersecurity, il cloud computing e la data science, coinvolge circa 9 milioni di lavoratori italiani e offre una risposta a una delle principali sfide che interessano (e preoccupano) imprese e dipendenti per i prossimi anni, ovvero l'impatto dell'AI sul mercato del lavoro e la sua convivenza e integrazione con le tradizionali competenze professionali.

Altrettanto importante, soprattutto in un Paese come l'Italia, in cui l'eccellenza manifatturiera è frutto dell'integrazione tra innovazione e tradizione, tecnologia e artigianalità, è garantire la trasmissione dei saperi tra generazioni, per salvaguardare e preservare la vitalità di tanti distretti produttivi che rischiano altrimenti di scomparire, e le competenze che rendono i prodotti made in Italy tra i più ricercati al mondo.

Negli ultimi anni sempre più aziende hanno preso consapevolezza dell'importanza di questo aspetto, come dimostra l'avvio di programmi per l'affiancamento di figure senior e junior al proprio interno, ma anche la capacità di affrontare e progettare per tempo il delicato tema del passaggio generazionale, che ancora troppo spesso fallisce ed è tra le cause più frequenti di chiusura o di cessione proprietaria di realtà produttive anche storiche.

In quest'ambito si inseriscono le recenti esperienze di due aziende simbolo dell'eccellenza made in Italy nell'abbigliamento e nell'arredo di alta gamma, **Golden Goose** e **Poltrona Frau**. Nel primo caso, l'azienda di Marghera (peraltro vincitrice per tre anni di seguito della certificazione "Top Employers") ha avviato a inizio 2024 un'Academy all'interno della sua Haus of Dreamers, il polo creativo in cui avvengono le sperimentazioni e le prototipazioni del brand. L'Academy Golden Goose è il luogo in cui artigiani esperti insegnano ai futuri talenti le proprie conoscenze nel campo della moda, del design e anche dell'arte.

Dal Veneto alle Marche, nella sua sede di Tolentino Poltrona Frau ha avviato nell'ottobre 2024 il primo «Atelier dei saperi», un corso per modellisti di pelletteria realizzato in collaborazione con Regione Marche e alcune associazioni imprenditoriali del territorio, con l'obiettivo specifico di tramandare e salvaguardare il "savoir-faire" non solo dell'azienda, ma di un intero settore, che fatica a garantire il ricambio generazionale. Per cinque mesi, due "maestri di tappezzeria" di Poltrona Frau, affiancati da alcuni dipendenti, hanno formato una decina di allievi tra i 25 e i 55 anni, alcuni dei quali, al termine del percorso, potranno essere inseriti in azienda. Oltre ad aver reso un servizio al territorio, dunque, lo storico marchio marchigiano ha utilizzato la leva della formazione per intercettare nuovi talenti da portare a bordo, per farli crescere al proprio interno, con vantaggio reciproco.

La leva della formazione è strategica anche per offrire ai dipendenti prospettive di crescita professionale, aumentandone quindi la motivazione e il legame con l'azienda. A questo tema si lega quello del *coinvolgimento dei lavoratori* negli obiettivi e talora anche nelle scelte delle imprese per cui lavorano, che presuppone la reale reciprocità del rapporto tra i due anelli del sistema produttivo, ovvero che migliori performance aziendali si traducano

concretamente in un miglioramento anche per i lavoratori, attraverso la valorizzazione del merito. Ascolto e inclusione sono, del resto, le due caratteristiche più diffuse tra le aziende che annualmente vengono inserite nella classifica Best Workplaces di Great Place to work.

Iniziative di questo genere sono sempre più frequenti anche nel nostro Paese: il 42% delle imprese manifatturiere ha infatti favorito la partecipazione dei dipendenti allo sviluppo di progetti di innovazione e in quasi la metà delle aziende gli obiettivi aziendali sono noti ai lavoratori (nel 30% dei casi solo a una minoranza di dipendenti, mentre nel 18% dei casi alla maggior parte di essi). Tuttavia, rimane ancora limitato il numero di aziende che coinvolgono i lavoratori nelle scelte aziendali (il 12%). E se per il 15% delle imprese è importante promuovere azioni di riconoscimento del lavoro svolto, appena il 6% concorda percorsi accelerati di carriera con i propri dipendenti.

Principali modalità di coinvolgimento dei dipendenti utilizzate dalle imprese manifatturiere *Quota % di imprese*

Fonte: Indagine Centro Studi Tagliacarne - Unioncamere, 2024



Sono al momento soprattutto i grandi gruppi industriali ad aver avviato programmi di questo tipo. **Barilla**, ad esempio, negli ultimi anni ha sviluppato diverse iniziative che coinvolgono i dipendenti in percorsi aziendali di responsabilità sociale e sostenibilità, con effetti positivi sia sul piano dell'immagine, sia sul piano dei risultati economici. Anche l'ultimo integrativo, firmato nel 2023, conferma e rafforza l'approccio partecipativo dei lavoratori nelle scelte strategiche del gruppo.

Interessante è poi il caso di **Stellantis**, che ha sperimentato di recente un modello di «Factory of the Future», focalizzandosi su laboratori di innovazione che coinvolgono i dipendenti nelle fasi di test di nuove tecnologie e metodi, raccogliendone poi i feedback. Il gruppo ha inoltre lanciato il progetto «Genius Award», che consente ai lavoratori di presentare una propria idea per lo sviluppo di nuovi prodotti in diversi ambiti e settori. Ogni mese vengono selezionate le migliori idee tra cui, ogni anno, viene scelta la vincitrice assoluta. Tutte le proposte vengono comunque prese in considerazione diventare oggetto di brevetto, a favore dell'inventore e dell'azienda. È accaduto alcuni anni fa al progetto di un gruppo di dipendenti europei, che ha proposto una soluzione per un problema legato alle auto elettriche e tale soluzione è stata poi implementata nella Fiat Grande Panda a fine 2024.

Un altro strumento efficace per coinvolgere i dipendenti negli obiettivi aziendali è il cosiddetto Piano di azionariato diffuso (PAD), attraverso cui le aziende offrono ai propri dipendenti la possibilità di acquistare azioni della società, spesso a condizioni vantaggiose, allo scopo di favorirne la partecipazione alla crescita aziendale, condividendo in concreto il valore generato. Sebbene in Italia l'adozione di questo meccanismo sia ancora limitata rispetto ad altri Paesi europei, in primis Germania e Francia, la sua diffusione ha registrato nell'ultimo anno una notevole accelerazione.

A fine aprile 2025, ad esempio, l'assemblea dei soci di **A2A** ha approvato «A2A Life Sharing»: il piano sarà realizzato utilizzando azioni proprie riacquistate dal gruppo e prevede tre cicli, nel corso dei quali i dipendenti che aderiranno riceveranno, gratuitamente, azioni ordinarie di A2A per un controvalore monetario individuale di 1.500 euro nel triennio 2025-2027.

Tra i gruppi che di recente hanno promosso questo strumento c'è anche **Fincantieri**, che nel novembre 2024 ha registrato un'adesione complessiva del 22% tra i dipendenti delle sedi in Italia, Norvegia e Stati Uniti, percentuale che in Italia sale al 97% tra i dirigenti e al 69% tra i quadri. I buoni risultati hanno convinto i vertici del gruppo a proporre un nuovo PAD nel 2025, con un pacchetto aggiuntivo di azioni.

Altro caso significativo è quello di **Ferrari**, che ha lanciato il PAD a inizio 2024: l'ottima adesione (il 98,7% dei lavoratori in Italia) ha convinto l'azienda di Maranello a estendere l'iniziativa a livello globale.

Tutti questi esempi e l'evidenza dei dati ci dimostrano che costruire relazioni solide e fondate sulla fiducia reciproca tra imprese e lavoratori non è più solo una scelta di responsabilità sociale, ma una strategia imprescindibile di competitività e crescita. Le

aziende che investono nel benessere, nella formazione e nel coinvolgimento attivo dei propri collaboratori e ne valorizzano competenze e aspirazioni, non solo migliorano il clima interno, ma ottengono inoltre risultati concreti in termini di produttività, innovazione e capacità di affrontare le sfide di un mercato in continua evoluzione. In un contesto in cui il valore delle persone è la risorsa più preziosa, promuovere modelli organizzativi inclusivi, coesi e sostenibili rappresenta dunque la chiave per costruire imprese più forti, più resilienti e capaci di guardare al futuro con successo.

Alleanze tra imprese: la coesione accresce sostenibilità, export e capacità di innovare¹

Osservando le esperienze di collaborazione tra imprese sviluppatasi negli ultimi anni, emergono *quattro motivazioni principali* che spingono le aziende a ricercare sinergie, stringere alleanze e dare vita a modelli di coesione industriale o commerciale, che si rivelano fattori di competitività efficaci, in grado di portare benefici a tutti i soggetti coinvolti.

La prima motivazione riguarda la necessità, resa più evidente dopo la crisi delle forniture seguita alla pandemia da Covid-19, di un maggiore controllo sulla supply chain, strategico anche nell'ottica di assicurare la sostenibilità ambientale e sociale della propria catena di fornitura. Garantire l'accesso a materie prime e semilavorati è diventato cruciale, così come migliorare la tracciabilità dell'intera filiera, sia per rispondere alla crescente domanda di trasparenza e circolarità proveniente dai consumatori, sia per adeguarsi alle nuove normative europee in materia, sia, infine, perché il rispetto dei criteri ESG (Environmental, Social e Governance) è diventato ormai un requisito fondamentale per accedere al credito delle banche o per partecipare a bandi di gara pubblici e privati.

Spesso, dunque, l'alleanza tra aziende diventa la soluzione più efficace per acquisire le competenze necessarie a rendere più sostenibile o circolare un prodotto o un intero processo produttivo, riuscendo così ad accedere a mercati e opportunità altrimenti difficili da raggiungere.

È il caso della partnership tra la piemontese **Mondo**, specializzata in piste di atletica, e **Nieddittas**, cooperativa di pescatori sardi. Le due aziende hanno lavorato insieme per realizzare un nuovo materiale per piste incorporando gusci di molluschi bivalvi che, anziché diventare rifiuti, vengono trasformati in una risorsa ecologica. Ne è nata così una filiera ecosostenibile, che consente a Mondo di migliorare ulteriormente la qualità dei propri prodotti e permette alla cooperativa di valorizzare i propri scarti, convertendoli in una nuova materia prima e risparmiando anche sui costi di smaltimento. Il risultato di questa partnership è un materiale altamente performante che è stato sotto gli occhi di milioni di spettatori allo Stade de France di Parigi durante le Olimpiadi del 2024.

Altro esempio di filiera sostenibile rafforzata grazie alla coesione tra due aziende è quella coinvolta nella partnership avviata nel 2023 da **Pastificio Zini** e **Molitoria Umbra**. Spinta inizialmente dalle crescenti tensioni sul prezzo del grano seguite alla guerra tra Russia e Ucraina, questa collaborazione è diventata un'opportunità per valorizzare la

¹ Contributo realizzato in collaborazione con Giovanna Mancini – giornalista del Sole 24 Ore.

materia prima del territorio, garantire una giusta remunerazione ai coltivatori diretti e un giusto prezzo ai consumatori. L'accordo prevede infatti la fornitura di grano coltivato al 100% tra Umbria e Toscana, assicurando flussi di approvvigionamento programmati a costi stabili, grazie al modello produttivo consolidato di Molitoria Umbra, che investe su filiere agroalimentari pluriennali e consente ai fornitori di pianificare in modo certo le coltivazioni sul medio-lungo periodo, rispettando le rotazioni colturali e favorendo quindi uno sviluppo sostenibile del territorio.

Il modello delle filiere è, del resto, uno dei principali punti di forza dell'industria italiana: i principali campioni del made in Italy sono tali, per loro stessa ammissione, grazie all'esistenza di un tessuto produttivo di piccole e talora piccolissime imprese manifatturiere o artigianali che forniscono materiali, componenti e semilavorati innovativi e di grandissima qualità. Tanto che, spesso, attorno a questi campioni si creano delle vere e proprie "fabbriche diffuse" in cui competenze, tradizioni e ricerca diventano un patrimonio condiviso a vantaggio di tutti. Un esempio significativo è il Programma Fornitori Ufficiali di **Ducati**, attraverso cui le aziende fornitrici del gruppo si sono trasformate in veri e propri partner, coinvolti direttamente nello sviluppo di nuovi prodotti. Il crescente impegno sul fronte della sostenibilità ha inoltre spinto Ducati a introdurre un indicatore per valutare le performance ambientali di tutti gli anelli della sua filiera, favorendone il miglioramento.

Garantire la sostenibilità delle filiere è, come accennato, una delle principali leve della coesione tra imprese. Tra i tanti casi, ricordiamo quello di **Gefran**² (gruppo specializzato nella produzione di sistemi per l'automazione dei processi): dal 2021 l'azienda affianca i fornitori locali nel percorso di riduzione dell'impatto ambientale e sociale delle proprie attività. In cambio, i fornitori si impegnano a sviluppare progetti di sostenibilità e circolarità, migliorando così le performance della stessa Gefran, ancora una volta in un processo virtuoso win-win.

La seconda motivazione che spinge le aziende alla coesione è la *crescente specializzazione tecnologica*, necessaria per mantenere la competitività in un mercato globale in cui l'innovazione è una delle principali leve di sviluppo. Per assicurarsi competenze tecnologiche avanzate e specialistiche, molte imprese preferiscono stringere alleanze con realtà già consolidate nell'ambito di interesse, piuttosto che investire per costruire da zero quelle competenze al proprio interno. In alcuni casi, questo processo porta a maturare operazioni di acquisizione o fusione tra aziende, ma spesso i soggetti coinvolti preferiscono invece forme di integrazione più leggere, attraverso accordi di partnership oppure dando vita a network o consorzi.

Se le alleanze tra grandi colossi dell'industria italiana sono note – basti pensare alla collaborazione tra **Comau** e **Leonardo** nel settore dell'automazione – non mancano esempi virtuosi di accordi tra piccole e medie imprese. È il caso di **Yoomee**, una rete d'impresa nata una decina di anni fa, che si è poi evoluta in una start up e, oggi, in una società a responsabilità limitata. Protagoniste di questa esperienza di successo sono tre imprese emiliane specializzate in ambito ICT, due in particolare nel settore del web e una nel campo della progettazione elettronica, che oltre dieci anni fa hanno partecipato a un bando della

² <https://symbola.net/approfondimento/agggregazioni-di-imprese-per-migliorare-sostenibilita-e-competitivita/>

Regione Emilia-Romagna per costituirsi come rete d'impresa e investire sulla realtà aumentata, un ambito decisamente pionieristico all'epoca, acquisendo nuove competenze. Oggi Yoomee è un punto di riferimento per l'editoria scolastica digitale, con clienti tra i più importanti editori italiani.

Nella Bergamasca esiste ormai dal 2015 il network **Sealcore**, nato dell'unione imprenditoriale di otto società (tutte a conduzione familiare) attive nella produzione di componenti tecnici per l'industria, con specializzazioni in diversi settori (tra cui il chimico, il petrolchimico, il medicale, il minerario e l'automazione). Pur mantenendo la propria autonomia, le imprese lavorano in sinergia, integrando competenze e prodotti per offrire soluzioni più competitive.

La terza ragione che favorisce la coesione tra aziende è *l'espansione sui mercati esteri*, una delle principali leve di crescita, come dimostrato da molti studi³. Le imprese manifatturiere italiane hanno infatti una forte vocazione internazionale, ma spesso faticano a consolidare la propria presenza in Paesi lontani o complessi da affrontare dal punto di vista logistico, culturale o burocratico. Non aiutano le politiche protezionistiche che si stanno affermando in alcuni mercati chiave per il made in Italy e che renderanno ancora più oneroso esportare i propri prodotti, soprattutto per le piccole realtà. Da qui la necessità crescente di dare vita a forme di coesione attraverso cui condividere professionalità, strumenti operativi o reti distributive per gestire le attività di export e ridurre i costi.

Un esempio consolidato nel nostro Paese è il sistema dei consorzi. Tra questi, il **Consorzio Tutela Grana Padano**, nato nel 1954 per garantire il rispetto del disciplinare produttivo e divenuto negli anni anche un importante sostegno all'internazionalizzazione delle imprese produttrici. Nel 2024 il Consorzio ha registrato un record di quasi 2,7 milioni di forme esportate, pari al 52% della produzione totale, con un incremento del 9,15% rispetto all'anno precedente.

In tema di sostenibilità e transizione ambientale, merita di essere citato il **Consorzio Nazionale Sistema Arredo**, creato a fine ottobre 2024 grazie all'iniziativa di Federlegno-Arredo e alle adesioni di 15 aziende pioniere. Il suo obiettivo è supportare le imprese nella gestione del ciclo di vita finale dei prodotti, rispecchiando non solo i principi dell'economia circolare, in cui l'industria italiana del legno-arredo è da tempo un punto di riferimento, ma anche le politiche europee sempre più orientate verso il riutilizzo e la valorizzazione dei prodotti.

Se il modello consortile è da sempre uno degli strumenti più efficaci per stimolare aggregazione e sinergia, negli ultimi anni si è rapidamente diffuso anche il sistema delle reti d'impresa, che a fine 2024 contava oltre 50mila aziende aggregate, per un totale di 1,7 milioni di lavoratori coinvolti⁴. Introdotta nel 2010, questa forma di collaborazione tra imprese ha aiutato molte piccole e piccolissime realtà produttive (ovvero la maggior parte tra quelle che hanno siglato un contratto di rete) a rafforzare la propria struttura, investire per innovare e generare occupazione. In 15 anni il numero di aggregazioni è aumentato costantemente, fino a raggiungere a fine 2024 quota 9.630, segnando una crescita dell'8,1% rispetto all'anno precedente.

³ https://www.sace.it/docs/default-source/obiettivo-sparkling/obiettivo-sparkling_pmi-e-filiere-italiane-a-prova-di-futuro.pdf?sfvrsn=34bfe1b9_6

⁴ Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2024, di RetImpresa (Confindustria), InfoCamere e Venice School of Management (Università Ca'Foscari).

La spinta delle tecnologie, inoltre, ha reso possibile l'emergere e il consolidarsi anche di forme più agili o informali di collaborazione, come le piattaforme digitali. Si tratta di strumenti fondamentali per mettere in rete le piccole eccellenze manifatturiere italiane, amplificandone la visibilità e favorendo il contatto diretto tra produttore e consumatore, o cliente professionale.

Nel settore dell'abbigliamento e della moda si distingue l'esperienza di **Mirta**, marketplace che collega i distributori internazionali con le botteghe artigiane italiane, creando nuove opportunità di business per i produttori e semplificando le operazioni post-vendita, come il pagamento, la spedizione e la gestione delle pratiche doganali. Analogamente, nel settore agroalimentare, **Italiantasty** è una piattaforma B2B dedicata ai prodotti alimentari italiani d'eccellenza, che mettono in connessione le PMI italiane con importatori e distributori di prodotti alimentari d'eccellenza in oltre 120 Paesi.

La quarta motivazione che spinge le aziende alla coesione è la volontà di *mettere assieme risorse e competenze per valorizzare e tramandare i saperi e le specializzazioni produttive di un territorio o di un settore*. Tra i problemi più urgenti dell'industria manifatturiera italiana c'è infatti la grande carenza di manodopera: mancano soprattutto artigiani, tecnici specializzati e professionisti in grado di accompagnare la transizione digitale e ambientale richiesta alle imprese per restare competitive a livello globale. Mancano i giovani, che sempre più spesso abbandonano le valli o le aree periferiche in cui si trovano fiorenti distretti produttivi per cercare lavoro nelle grandi città o all'estero.

Un esempio è quello delle **Innovation Platform del legno** realizzate in Friuli-Venezia Giulia da alcune imprese del settore che, attraverso il Cluster Legno Arredo Sistema Casa del Friuli, hanno messo in piedi quattro anni fa un laboratorio dotato delle più moderne tecnologie per la lavorazione del legno, all'interno di un istituto tecnico di Brugnera. Oggi le piattaforme attive sul territorio sono quattro (oltre a quella di Brugnera, due a Udine e una a Manzano), ciascuna con una propria specializzazione, a cui presto se ne aggiungerà una quinta a Tolmezzo, in Carnia. Fondamentale è stata la collaborazione di un manipolo di aziende del comparto, che hanno stanziato le risorse per creare e gestire le piattaforme, e di alcuni grandi produttori di macchinari per la lavorazione del legno, che hanno messo a disposizione i propri impianti. I benefici sono per tutti: le aziende di macchinari hanno trovato spazi in cui far conoscere e sperimentare i propri prodotti, quelle del legno-arredo hanno la possibilità di formare e aggiornare i propri dipendenti su impianti all'avanguardia e il territorio vede mantenute in vita le proprie competenze, oltretutto aggiornate attraverso le più moderne tecnologie.

La coesione tra imprese, specialmente quando radicata all'interno di una comunità o un territorio, non è solo una risposta alle sfide a breve o medio termine, ma diventa una strategia vincente per il futuro, capace di innovare e allo stesso tempo salvaguardare il patrimonio di saperi e competenze che rendono unica la manifattura italiana, di portare sviluppo alle comunità, di rispettare e valorizzare le risorse dell'ambiente.

Qualità e innovazione grazie alla coesione tra imprese e clienti¹

I cambiamenti talvolta avanzano a scatti. Sotto la spinta del senso di insicurezza che aleggia in politica e in economia a livello nazionale e internazionale, i consumatori stanno esprimendo oggi comportamenti di scelta più netti. Nascono iniziative imprenditoriali o di comunità che portano il focus su temi di coesione e circolarità un passo in avanti, mentre le grandi aziende inseriscono ormai in maniera organica nei loro processi policy di sostenibilità ambientale e sociale, anche per andare incontro alla nuova sensibilità del cittadino-consumatore.

Si va diffondendo la convinzione che la strada per un futuro sostenibile e pacifico passi attraverso scelte individuali e che temi apparentemente buonisti siano a tutti gli effetti ambiti di business non solo meritevoli da un punto di vista sociale ma anche redditizi da un punto di vista economico. Forse uno spiraglio di luce in mezzo a questa situazione di grande incertezza mondiale.

Iniziamo guardando ai consumi alimentari e alle scelte che stanno ispirando i consumatori. Malgrado una crescente attenzione verso gli aspetti di convenienza e risparmio, gli atti di acquisto sono sempre più orientati alla ricerca di una qualità vera dei prodotti e questo attributo è sempre di meno legato alla firma del brand e sempre di più alla loro qualità intrinseca, comprensiva di contenuti storici e sociali.

Il 2024 è stato caratterizzato da un boom di prodotti italiani, sia per motivi di qualità percepita che di sostenibilità. I prodotti con un claim "100% italiano" hanno registrato vendite in crescita per il 13,8% a valore e il 7,3% a volume; quelli "Made in Italy/Prodotto in Italia" rispettivamente il 11,3% e il 4,8%. Le regioni italiane che più hanno beneficiato di questo trend per le loro produzioni tipiche sono state Abruzzo, Friuli-Venezia Giulia e Campania, ma gli aumenti sono condivisi tra tutte le zone del Nord, Centro, Sud e Isole.

Le persone chiedono prodotti autentici appartenenti a comunità locali e a reti di produzione radicate su un territorio che merita di essere valorizzato. La diminuzione delle quantità acquistate dalle famiglie va in parallelo con la ricerca di maggior qualità: oggi si consuma meno ma meglio. E questo è un elemento di grande rilevanza e fonte di ottimismo sotto gli aspetti di sostenibilità ambientale, sociali, culturali e probabilmente anche economici.

Secondo una ricerca² dell'agosto 2024 il 45% dei consumatori italiani è propenso a scartare i prodotti con conservanti, il 66% predilige i prodotti bio e il 65% preferisce quelli di origine regionale e locale. Questa tendenza oltre a favorire piccoli produttori locali, spesso ancora a livello artigianale, e arricchire le comunità locali salvaguardandone anche

¹ Contributo realizzato in collaborazione con Daniela Ostidich - Founder e CEO Marketing & Trade.

² Fonte: Rome Business School.

il lascito culturale, favorisce un cambiamento nelle dinamiche commerciali classiche tra grande distribuzione e mondo dei produttori. In questo caso, infatti, è difficile riprodurre le logiche di contrattazione tipiche con l'industria di marca: i volumi sono ridotti, la concorrenza scarsa nel mondo delle tipicità, le azioni di marketing classiche (volantini, promozioni, etc) difficili.

La grande distribuzione si trova di fronte alla necessità di salvaguardare i fornitori di eccellenze locali, garantendone la sopravvivenza e in cambio beneficiando del loro referenziamento da un punto di vista di immagine e di risposta alle richieste della propria clientela.

Insegne di distribuzione e piccoli produttori di eccellenze locali si trovano a collaborare in modo diverso, meno focalizzato sul prezzo di cessione e più sulla sostenibilità, sulla qualità, sulla crescita e la tutela della controparte forse più fragile.

Molto spesso gli assortimenti delle specialità artigianali confluiscono sotto l'ombrello di marca privata premium di insegna: Fior Fiore di **Coop**, Terre d'Italia di **Carrefour**, Viaggiator Goloso di **Finiper** ma anche Regione che Vai di **Aldi** – poiché questo trend di consumi si riversa non solo sui supermercati tradizionali ma anche nel canale discount, oppure diventa un percorso guidato sul punto di vendita con una evidenziazione specifica (Da Noi a Noi di **Dimar**). Tanto per dare una idea, le referenze di Viaggiator Goloso sono oltre 1.250 e spaziano dalle bibite alle farine, dalle conserve ai salumi – coprendo di fatto tutte le categorie alimentari; Regione che Vai firma dal limoncello alle paste di semola di Gragnano, dallo speck Alto Adige IGP alle burratine DOP. Ogni prodotto è autentico e risalendo al produttore si scoprono storie e di artigianalità, attaccamento al territorio, storicità e valore.

Prodotti sostenibili e di qualità che i cittadini-consumatori sono disposti a sostenere anche a costo di pagare un sovrapprezzo³.

La richiesta di qualità vera e valore nel paniere dei prodotti alimentari, unita ad un desiderio di eticità e solidarietà, non è isolata: sempre più spesso associazioni di consumatori, coltivatori e allevatori chiedono che sia reso evidente al pubblico il prezzo di cessione (il margine) che viene retribuito a chi coltiva o alleva. Un modo più etico di intendere il consumo ma anche di costruire la propria distintività competitiva rispetto ai competitor per chi distribuisce.

Forse era da tempo che questa sensibilità si intravedeva, ma è oggi che si percepisce in maniera più solida e forte: se guardiamo oltre il mercato nazionale, pensiamo ai notevoli risultati che stanno conseguendo in Canada i movimenti che si battono per il consumo di prodotti nazionali e il boicottaggio verso quelli statunitensi, oppure l'onda negativa delle vendite che sta coinvolgendo Tesla inteso come brand "non etico" malgrado gli attributi di performance del prodotto.

Il momento positivo delle eccellenze alimentari italiane, spinto da questa attenzione da parte dei consumatori, è testimoniato anche dalla proliferazione di portali di acquisto specializzati sul web.

Si stanno moltiplicando portali specializzati su prodotti territoriali come ad esempio **Sapori Marchigiani**, **Bottega del Friuli**, **Prodotti Bergamaschi** – frutto di collaborazioni a

³ <https://symbola.net/approfondimento/la-coesione-come-nuova-modalita-per-rispondere-alle-crisi-ed-essere-piu-competitivi/>

livello locale di imprese che uniscono le loro forze in modo proattivo (e l'obiettivo va anche oltre il mercato italiano). Oppure portali di eccellenze locali artigianali già pensati per proporre referenze per private label come **Calabria & Calabria**.

Un caso interessante è quello di **Eatalico.it**, anche questo un marketplace specializzato nel settore agroalimentare, che si distingue per il suo impegno nella valorizzazione e promozione delle eccellenze italiane. Oltre alla vendita diretta, Eatalico.it si impegna a promuovere la cultura enogastronomica italiana, raccontando la storia e le tradizioni che si celano dietro ogni prodotto. Questo approccio permette agli utenti non solo di acquistare alimenti e bevande di alta qualità, ma anche di scoprire le radici che rendono unico il patrimonio culinario italiano. Secondo i fondatori di Eatalico questa è la loro missione: non solo un luogo dove fare acquisti, ma un vero e proprio ecosistema dedicato alla promozione e alla salvaguardia del made in Italy. Ciò è reso possibile tramite la costruzione di una piattaforma basata sull'impiego della blockchain – un registro dati elettronico decentralizzato che rende massimamente trasparente e chiara la storia e la natura del prodotto.

Il produttore, infatti, per ottenere la certificazione da Eatalico.it, deve innanzitutto caricare su questo registro le informazioni circa il prodotto candidato e ogni minimo dato deve essere visibile e rintracciabile, dal reperimento delle materie prime alle fasi terminali del confezionamento. Una volta immesse nel sistema, queste informazioni sono inalterabili e immutabili per la natura stessa della blockchain. Nel caso in cui le materie prime non rispettassero il criterio fondamentale d'origine, il portale non genera la certificazione richiesta. Il secondo passaggio riguarda la valutazione della qualità del prodotto. Non basta, infatti, che il prodotto sia "italiano", ma deve anche possedere un livello qualitativo alto e di eccellenza per gli aspetti merceologici (relativi alla struttura di base di un prodotto, alle proprietà chimiche e fisiche, alle caratteristiche d'uso ecc.), tecnologici (circa le tecniche di lavorazione a cui viene sottoposto il prodotto), tossicologia (per garantire l'assenza di sostanze inquinanti, agenti chimici, fitofarmaci ecc., potenzialmente dannose per la salute del consumatore). I risultati di questi test di eccellenza vengono anch'essi immessi sulla blockchain. Se il prodotto supera questo esame, la piattaforma Eatalico.it genera una certificazione sotto forma di QRCode che si può stampare e applicare sulla confezione del prodotto in questione. Non solo questo meccanismo tutela e difende i reali produttori che cercano l'essenziale qualità e lavorano onestamente, ma dà anche al consumatore un nuovo strumento di trasparenza, consapevolezza e garanzia sui prodotti certificati.

Questa nuova sensibilità sul fronte dei consumi non si limita all'ambito degli acquisti alimentari, ma spinge le aziende a sviluppare nuove offerte atte a rispondere all'esigenza di acquisti sensati, rispettosi di ambiente e comunità.

Una delle tendenze più evidenti nel campo dell'abbigliamento è lo sviluppo in Italia – ma anche in tutti i Paesi di economia sviluppata, dal Giappone alla Germania – di negozi di second hand. Oltre la metà degli italiani nell'ultimo anno ha acquistato capi di abbigliamento o accessori usati. Un vero e proprio boom che secondo un'indagine (settembre 2024)⁴ vale ormai più di 6 miliardi di euro. Nel dettaglio, il 56% degli intervistati ha dichiarato di essersi rivolto, negli ultimi 12 mesi, alle piattaforme online di vendita di prodotti usati per i

4 Fonte: Confesercenti-Ipsos.

propri acquisti di moda: il 19% lo fa sempre (4%) o spesso (14%) – ma le percentuali salgono rispettivamente all'8% e al 19% tra i giovani tra i 18 ed i 34 anni – mentre il 37% qualche volta (22%) o raramente (15%). Forte anche la domanda di usato nei negozi fisici e nei mercati ambulanti, a cui dichiarano di rivolgersi il 51% dei consumatori di cui il 20% sempre o spesso (15%). Tra le nuove abitudini dei consumatori, si afferma anche la ricerca di capi prodotti con materiali riciclati: il 24% afferma di averli acquistati sempre o spesso, il 55% qualche volta nell'ultimo anno.

Dall'altro lato sono le stesse insegne di abbigliamento che si organizzano per fornire soluzioni di second hand o riciclo ai propri clienti e mantenerne quindi la fedeltà e la fiducia: citiamo ad esempio **Zara Pre-Owned** e **Mango Likes You** (con sezioni dedicate sui siti di insegna con funzioni di compra e vendita). **H&M** invece con il Garment Collective Program raccoglie gli abiti usati per riciclarli e produrre capi nuovi, premiando il cliente che collabora al progetto con buoni sconto.

Il passaggio dalla quantità alla qualità, nelle scelte di acquisto dei clienti, vale anche nel mondo dei gioielli, come racconta la storia di **Lil Milan**. Il marchio di gioielli disegnati e realizzati a mano in Italia si è distinto proprio grazie al racconto della qualità e dell'unicità che c'è dietro ogni prodotto. Una scelta vincente, data la crescita del giro d'affari del brand, che nel 2021 ha superato il milione di euro.

Il coinvolgimento e l'ascolto dei clienti possono avere diversi benefici per l'impresa, come accelerare lo sviluppo di innovazioni o portare all'ideazione di nuovi prodotti. Una dinamica che vale pure nel mondo B2B, come nel caso di **Brembo**, cui clienti sono anche le scuderie di MotoE, MotoGP e Formula 1. Realizzare soluzioni personalizzate per ciascuna scuderia ha fatto diventare Brembo un partner imprescindibile: anche per il campionato mondiale di Formula 1 2025 i tecnici di Brembo hanno collaborato con ognuno dei team in gara, dando vita a soluzioni personalizzate per ciascuna monoposto. In questo modo Brembo può ricevere feedback immediati sulle prestazioni dei suoi prodotti dai clienti, facilitando un ciclo di miglioramento continuo, mentre le scuderie ottimizzano le prestazioni delle loro vetture, mantenendo un alto livello di competitività.

La Coesione (coesióne) s. f. [der. del lat. cohaesus, part. pass. di cohaerere; v. coerente] è definita da Treccani come la proprietà dei corpi di resistere a ogni azione che tenda a staccarne una parte dall'altra. Piace pensare a questa visione un po' scientifica per chiosare queste riflessioni sulle tendenze dei consumi attuali: di fronte all'incertezza politica ed economica mondiale, alla crescente fragilità percepita delle comunità di appartenenza, il "fare fronte" unendo le forze e cercando nuovi territori di resilienza, rafforza il senso di appartenenza ad una comunità di valori, di storia e di "sentire". In sostanza da senso alla vita del singolo e della collettività.

Coesione è competizione, ma è anche ragione dell'essere nella società.

Imprese e finanza: soluzioni su misura per affrontare le complessità¹

Per una banca fare la banca non basta più. Come accade in diversi settori economici, il digitale ha prodotto un generale abbassamento delle barriere d'accesso e un'integrazione delle competenze che finisce per sciogliere i confini tra mercati. Questo è tanto più vero per un ambito come quello dei servizi bancari, che è chiamato a superare i contorni delle attività tradizionali, finendo per confrontarsi con un incremento della competizione con l'ingresso nell'arena di nuovi attori. Al contempo, si assiste a una perdita progressiva della centralità della filiale fisica, ma in qualche modo anche di quella virtuale in-app, come luogo dove agganciare e servire i clienti, che si tratti di cittadini o, tanto più, per quanto riguarda le imprese.

Sia pur in un ambito tutelato e rigidamente regolamentato come quello finanziario, le aziende si trovano ad avere a disposizione una scelta più articolata e ampia di servizi, ma soprattutto sono assorbite in un clima di forte complessità, in rapida e continua evoluzione, di fronte al quale sono in preda a un crescente disorientamento, ben superiore rispetto a quello in cui un imprenditore si trova solitamente a operare. Si tratta infatti di una complessità che coinvolge diversi aspetti affondando le sue radici in un quadro geopolitico che negli ultimi anni si confronta con scenari di conflitto e di confronto che hanno irrigidito le supply chain mondiali, fondamentali per un'economia, come quella italiana, basata sulla trasformazione e sull'export e che ora deve fare i conti con violente tensioni commerciali che configurano un brusco e inatteso ritorno al protezionismo in tutto il mondo, che mette in discussione l'apertura all'insegna della globalizzazione che ha caratterizzato gli ultimi decenni.

È un quadro geopolitico talmente incerto nelle sue evoluzioni da avere effetti imprevedibili e imprevedibili anche sullo scenario economico, tali da rendere inaffidabile qualsiasi tipo di previsione, in termini di inflazione, crescita dei mercati, costi delle materie prime, tassi di interesse, sia sul breve che sul più lungo termine. A questo si devono aggiungere anche gli effetti di un quadro normativo che, soprattutto in Europa, risulta particolarmente stringente, su fronti cruciali come la privacy, la fiscalità e la sostenibilità, ma che rischia di trasformarsi rapidamente sotto la spinta delle pressioni politiche.

Come se non bastasse, a complicare ulteriormente il quadro è la continua e rapida evoluzione della tecnologia che costringe le aziende a tenersi al passo e confrontarsi con

¹ Contributo realizzato in collaborazione con Pierangelo Soldavini – Giornalista esperto di tecnologia e innovazione, Sole 24 Ore.

innovazioni che faticano a comprendere, ma che si potrebbero rivelare decisive per il loro conto economico e per la loro competitività. Quello ricompreso sotto l'etichetta di trasformazione digitale è un cambiamento continuo che mette gli imprenditori di fronte a scelte tecnologiche e a investimenti che non sempre hanno impatti sul breve periodo e che devono essere valutati attentamente. L'intelligenza artificiale è l'esempio chiaro del nuovo paradigma che coinvolge le aziende in questi ultimi anni, rendendo, se possibile, ancora più elevato il grado di complessità operativa.

In questo scenario l'intera relazione tra banca e impresa si fa via via più variegato e interconnesso, andando oltre il semplice credito alle imprese, che comunque rimane fondamentale. Ma sempre più questa relazione si dipana secondo una logica di ecosistema in cui l'impresa è inserita, all'interno del quale anche la banca assume un nuovo ruolo, all'insegna dell'affiancamento "gentile" e della creatività in terreni inesplorati. Questo accompagnamento si inserisce in una logica sempre più improntata a un approccio multicanale attraverso cui si concretizza la vicinanza nei confronti delle realtà imprenditoriali. Tradizionalmente le banche hanno un forte radicamento territoriale, attraverso una presenza capillare e una sensibilità consolidata: in una realtà variegata e sempre più ibrida, questa vicinanza non può che andare sviluppandosi attraverso gli strumenti digitali che abilitano quella velocità e quella agilità cruciale anche per le imprese, senza però abbandonare la prossimità fisica che si estrinseca attraverso la rete di filiali, che rimane cruciale. Sempre comunque in una logica fluida e frictionless, in un flusso unico e indistinto.

"Il tuo futuro è la nostra impresa", sintetizza in maniera efficace, giocando sui termini, il programma lanciato da **Intesa Sanpaolo** per affiancare, non a caso, PMI e aziende di minori dimensioni per aiutarle a individuare buone performance in grado di sviluppare strategie sostenibili e di lungo termine. Il programma mette a disposizione 120 miliardi di euro al 2026 per accompagnare la progettualità delle imprese a tutto tondo, affrontando i nodi della transizione 5.0 e di quella energetica, dello sviluppo di nuovi mercati, della digitalizzazione, fino a temi specifici, ma molto sensibili, come la cybersecurity.

Anche **UniCredit** prosegue con il suo piano "UniCredit per l'Italia", con una componente interamente dedicata alle imprese composta da un pacchetto di soluzioni finanziarie, assicurative e consulenziali mirate ad aiutare le piccole e micro imprese italiane a crescere, affrontare la transizione e, alla fine, diventare più competitive, con focus sulla transizione ESG e sui settori dell'agribusiness e del turismo.

La banca si trova quindi a entrare nell'ecosistema di imprese che non si muovono più come monadi, ma all'interno di community integrate, facendosi carico di un ruolo che punta a sciogliere le complessità, con soluzioni ispirate alla concretezza e alla semplicità. D'altra parte, se è vero che i player alternativi del fintech non sembrano aver fatto breccia mettendo in discussione il ruolo tradizionale delle banche nell'accesso al credito, è anche vero che il credito delle banche al sistema industriale è su una china calante, mentre le formule alternative di finanziamento – dalla Borsa al private equity ai bond – non sfondano tra le imprese. Per le banche diventa quindi cruciale questo affiancamento delle imprese equiparabile a una forma di credito surretto, andando anche a controllare e ridurre il pro-

filo di rischio delle imprese, salito di fronte alla crisi e al calo del costo del denaro più lento del previsto.

Peraltro qualche insidia sul fronte dei nuovi player si evidenzia comunque. Un attore come **TeamSystem**, specializzato nel software, ha approfittato della sua presenza capillare nei gestionali delle PMI per allargarsi offrendo servizi integrati di contabilità e accesso al credito, grazie all'ottenimento di licenze specifiche per i servizi finanziari, entrando di fatto nel business bancario.

In uno scenario in cui la corporate finance si va sviluppando sempre più in un'ottica di supply chain finance, la finanza di filiera si conferma come il sistema che si va consolidando per le imprese come strumento abilitante per il supporto in termini finanziari di reti di aziende legate da vincoli di fornitura, grazie a garanzie che vanno a semplificare il processo di credit scoring per il sistema bancario. La supply chain finance si va evolvendo, andando oltre gli strumenti tradizionali come il factoring, puntando su metodi innovativi come il confirming che agisce come facilitatore per l'accesso al credito dei fornitori che beneficiano dello standing creditizio della capofiliera. Un caso peculiare di finanza di filiera è rappresentato dal finanziamento di **Intesa Sanpaolo** a **ICAM**, società specializzata nella produzione di cioccolato, finalizzato a rafforzare gli investimenti sui mercati internazionali in un contesto di rialzo dei prezzi delle materie prime, con effetti su competitività e sostenibilità grazie a un focus specifico sulle catene di approvvigionamento e all'adozione di pratiche agricole più efficienti, con una soluzione che ambisce a integrare la relazione consolidata negli anni con le cooperative di fornitori con gli aspetti legati alla sostenibilità e alla geopolitica. Una prima tranche da 30 milioni di euro per l'espansione all'estero è stata fornita da Intesa Sanpaolo con garanzia SACE Futuro, più altri 56 milioni di euro – di cui 40 destinati all'ingrandimento dello stabilimento produttivo e 16 al rifinanziamento del debito per migliorare la stabilità patrimoniale dell'impresa – sono arrivati da un pool di istituti bancari. In questo caso il ruolo di Intesa Sanpaolo è stato anche di coordinamento e ha permesso di accelerare i tempi dei finanziamenti, segnando un'evoluzione verso la coesione nelle relazioni tra banca e cliente.

D'altra parte proprio la sostenibilità, soprattutto sotto il profilo della compliance regolamentare, rappresenta uno degli snodi di quella complessità che alimenta il disorientamento delle imprese. Da tempo tutte le banche hanno avviato programmi di affiancamento sulla reportistica specifica e sull'adeguamento agli standard richiesti a livello di CSRD europea, con percorsi che devono fare i conti con i cambiamenti intervenuti a livello europeo nei primi mesi dell'anno per mitigare l'impatto per il business di fronte ai criteri ESG, con iniziative che puntano anche sempre più al miglioramento della misurazione e delle performance in ambito sostenibile a tutto tondo. Così sempre **Intesa Sanpaolo** ha siglato un accordo con **Acea** finalizzato a supportare le iniziative di aziende e operatori della filiera idrica nella gestione efficiente dell'acqua nei processi produttivi.

La sfida green è uno dei cardini della strategia di accompagnamento anche per **Credem**, con il Sustainability Linked Loan, che prevede un vantaggio economico legato al raggiungimento di obiettivi di sostenibilità predeterminati e misurabili.

L'affiancamento si è esteso anche agli aspetti tecnologici che in misura crescente rappresentano un ostacolo per le aziende, sotto il profilo operativo ma anche finanziario. La stessa Credem, attraverso la sua tech company Credemtel, offre soluzioni specifiche per la digital transformation, ottimizzando processi amministrativi, organizzativi e finanziari. Un esempio concreto è il progetto realizzato per **Caleffi Hydronic Solution**, azienda attiva nella componentistica per impianti di riscaldamento, raffrescamento e tecnologie a energia rinnovabile che Credemtel ha guidato nel percorso di digitalizzazione del procurement, implementando la piattaforma collaborativa che permette di gestire il flusso comunicativo con tutti i fornitori qualunque siano le loro dimensioni, livelli organizzativi o competenza tecnologica in logica data-driven.

Nell'ambito del Laboratorio ESG di **Intesa Sanpaolo** è partita dalle Marche un'iniziativa mirata all'impatto di una tecnologia cruciale come l'intelligenza artificiale sulle risorse umane e sulla loro formazione. Da parte sua **UniCredit** rilancia l'iniziativa Open-es di supporto alla transizione in chiave sostenibile, con la conclusione di una partnership con **Eni** per dare vita a un progetto di sistema che coinvolge più di 10mila aziende per rafforzare la collaborazione tra imprese accompagnandole nella misurazione e nel miglioramento della propria performance ESG. Su questi aspetti, dal digitale alla formativa all'ESG, le banche sono chiamate a svolgere un servizio concreto di education delle imprese.

Un ultimo aspetto in cui si va espandendo l'affiancamento alle imprese è quello del supporto delle eccellenze del made in Italy. In considerazione della sua presenza territoriale, Credem ha un occhio di riguardo per il settore agroalimentare, ambito in cui propone finanziamenti assistiti da pegno rotativo non possessorio su merci, una soluzione che consente di trasformare i prodotti DOP e IGP stoccati in magazzini e cantine, a partire dalle forme di parmigiano reggiano, in nuovo credito per le filiere produttive locali, senza doverli spostare. In ambito tessile, **Gruppo Sella** mette a disposizione il suo ecosistema di innovazione a favore di **MagnoLab**, rete di imprese biellesi del settore, con l'obiettivo di accelerare lo sviluppo nel segno dell'open innovation.

Dando seguito al progetto "Economia della Bellezza", **Banca Ifis** ha annunciato di essere al lavoro su un "Venezia Bond", nuovo strumento finanziario a servizio dell'economia e dell'artigianato veneziano per sostenere piccole aziende e artigiani che hanno subito il contraccolpo di inflazione e alti tassi. L'obiettivo è sostenere il made in Italy per consentire all'Italia e alle sue imprese di mantenere elevata la competitività internazionale.

In fin dei conti, dal futuro dell'impresa dipende anche quello della banca.

Open innovation, competenze e competitività: collaborazioni tra imprese e mondo della ricerca e della formazione¹

La collaborazione tra aziende, università ed enti di formazione e ricerca sta acquisendo una centralità inedita nel panorama nazionale e internazionale dell'open innovation, a suon di benefici concreti, investimenti congiunti e partnership solide. Se fino a qualche anno fa le imprese e il mondo della formazione, soprattutto pubblico, erano separate da un vero e proprio muro di diffidenza più o meno reciproca, di quel muro sono ormai rimasti pochi ciottoli di resistenza.

Da un lato le imprese che hanno preso atto dell'impossibilità di fermarsi al proprio perimetro della ricerca e dello sviluppo, pena la perdita di competitività, mercato e competenze. Dall'altro i centri di ricerca e gli enti accademici, sempre più proattivi nei confronti delle industrie che possono accogliere e valorizzare le innovazioni, in una logica di trasferimento tecnologico. Ma anche e sempre più di trasferimento di know-how. Questo vero e proprio cambio di paradigma, basato sulla più classica delle logiche win-win, affonda le sue radici nel tanto famoso quanto problematico mismatch di competenze.

Nel nostro Paese la domanda delle aziende e l'offerta di talento, in particolare nelle discipline cosiddette STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica), faticano infatti da tempo a trovare un punto di incontro, o ancor meglio di equilibrio. Il divario rischia inoltre di acuirsi ulteriormente, perché l'innovazione sta assumendo delle velocità di sviluppo tecnologico e di scarico a terra che non concedono troppi tentennamenti, o chissà quante pause di riflessione. La buona notizia è che sulla collaborazione tra il mondo imprenditoriale e il mondo accademico e della formazione si registra un giudizio unanime, che converge sulla necessità di accelerare, consolidare e rilanciare.

L'obiettivo di sistema annunciato da più parti è trasformare un quadro in chiaroscuro che finora ha accompagnato questa relazione. Secondo alcune rilevazioni elaborate nel 2024,² oltre il 70% delle imprese italiane considera la relazione con il mondo accademico essenziale per il proprio sviluppo. Insomma, la presa di coscienza è diffusa. Eppure, se alziamo lo sguardo all'impegno complessivo in ricerca e sviluppo, ossia il campo su cui la collaborazione può offrire i suoi frutti migliori, il terreno da arare è ancora ampio. L'Italia investe infatti ancora meno del 2% del Prodotto Interno Lordo in ricerca e sviluppo³. Un dato

1 Contenuto realizzato in collaborazione con Andrea Frollà, giornalista, autore e produttore.

2 Fonte: Confindustria.

3 Fonte: Eurostat.

inferiore alla media europea del 2,3% e lontano dalla performance delle altre due potenze manifatturiere d'Europa, ossia la Germania (3,1%) e la Francia (2,2%).

La Banca Mondiale evidenzia come attualmente il contributo del settore privato alla ricerca e sviluppo nel nostro Paese sia inferiore rispetto alla media OCSE, con una forte dipendenza dai finanziamenti pubblici. È vero che la capacità di innovazione dell'Italia è migliorata negli ultimi anni⁴, ma è altrettanto vero che la stessa capacità rimane limitata rispetto ai leader globali, principalmente a causa della frammentazione della ricerca e della difficoltà nel trasferire i risultati scientifici nel tessuto industriale. L'antidoto a questa dispersione e mancata valorizzazione delle competenze, del talento e delle eccellenze, spiegano gli stessi osservatori nazionali e internazionali, è essenzialmente uno. Tanto semplice quanto complicato, ma imprescindibile: collaborare di più, collaborare meglio.

Una tinta di chiaro che va in quest'ultima direzione è arrivata recentemente dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) che ha destinato circa 11 miliardi di euro alla ricerca e innovazione con l'obiettivo di incentivare la creazione di partenariati tra atenei e imprese. I cosiddetti "Partenariati estesi" coinvolgono infatti università, centri di ricerca e aziende in progetti finalizzati a sviluppare tecnologie avanzate in settori strategici come la mobilità sostenibile, le energie rinnovabili e l'intelligenza artificiale. Sulla stessa scia si inseriscono anche i "Patti territoriali dell'alta formazione per le imprese" promossi dal Ministero dell'Università e della Ricerca, che mirano a rafforzare la collaborazione tra il mondo accademico e il tessuto imprenditoriale locale, promuovendo la formazione di competenze adatte alle esigenze del mercato del lavoro. In poche parole, colmare il già citato disallineamento tra offerta e domanda di talento.

L'aumento delle iniziative congiunte tra imprese, università e altri centri di formazione in Italia lascia comunque ben sperare. E alcuni esempi in particolare sembrano tracciare una direzione nitida e orientata a rapporti di lungo periodo. Si pensi ad esempio al programma avviato da **WeBuild**, grande gruppo italiano dell'edilizia e dell'ingegneria, che in collaborazione con l'**Università degli Studi di Genova** ha istituito UniWeLab. Si tratta di un laboratorio di ricerca congiunto che forma giovani talenti e sviluppa soluzioni innovative nel campo delle infrastrutture: un'iniziativa che permette agli studenti di lavorare su progetti concreti, con accesso a strumenti e metodologie avanzate, favorendo un apprendimento esperienziale che facilita il loro ingresso nel mondo del lavoro. Iniziative di questo tipo consentono alle aziende di ridurre al minimo i tempi di ricerca e di onboarding dei talenti, poiché quest'ultimi sono stati formati proprio sulle attività reali d'impresa. Al tempo stesso, gli atenei non solo massimizzano il tasso di placement degli studenti e delle studentesse, ma sono anche sempre più allineati alle reali esigenze dei tessuti industriali.

Un altro caso di rilievo è rappresentato da un'altra grande realtà italiana, ossia **Angelini Industries**. Il gruppo, che vanta diverse collaborazioni con università e centri di ricerca, ha puntato con decisione sulla creazione di una vera e propria academy per la formazione dei talenti e la crescita professionale dei futuri leader aziendali. Emblematico il percorso sviluppato in partnership con **SDA Bocconi**, che da diversi anni combina formazione teorica in aula ed esperienza diretta in azienda per formare leader professionali in grado di

4 Fonte: World Economic Forum.

guidare e indirizzare l'innovazione nei settori strategici in cui opera il gruppo, dalla farmaceutica alla cosmetica. Una logica simile si nasconde anche dietro il master in sviluppo e stoccaggio delle risorse naturali che unisce **Eni** al **Politecnico di Torino**. Il percorso offre una formazione specialistica e verticale sull'energia, con un focus sulle tecnologie innovative per la gestione delle risorse naturali e ambientali. Anche qui le attività di ricerca non mancano, così come non manca l'applicazione diretta delle competenze acquisite nei relativi contesti industriali e di lavoro.

Altrettanto interessante è la sfida lanciata tra le montagne e le valli di Bolzano da **Q36.5**, azienda nata come laboratorio di ricerca per lo sviluppo di abbigliamento tecnico sportivo innovativo. La società, che deve il proprio nome alla temperatura corporea ideale dei ciclisti, ha attivato una rete con partner tessili italiani per innalzare ulteriormente le prestazioni dei tessuti, facendo leva sull'innovazione dei materiali e di design. Un network che punta a favorire e a scalare il trasferimento tecnologico dai laboratori all'industria, con il vantaggio di avere un'aderenza pressoché totale alla domanda del mercato in quanto lo sviluppo nasce proprio dall'osservazione del mercato stesso e dall'analisi delle esigenze dei consumatori.

Qualche grado in più accompagna invece l'Aerotech Academy, nata dalla collaborazione tra **Leonardo**, il **Politecnico di Bari** e l'**Università del Salento**. Il programma, attivato presso il sito Leonardo di Grottaglie, propone un percorso di alta formazione interdisciplinare incentrato sull'aerospazio e la manifattura avanzata. L'obiettivo dichiarato di Leonardo è formare giovani talenti da inserire all'interno delle proprie attività industriali, pescando dai circa 20 studenti coinvolti ogni anno tra lezioni teoriche, attività sperimentali e project work. Ancora una volta, si innesca un rapporto win-win per cui l'impresa riesce a colmare più rapidamente un gap di competenze, l'università centra la sua missione massima e lo studente entra più rapidamente nel mercato del lavoro.

Sempre dal Sud arriva un'altra esperienza di rilievo che coinvolge diversi partner. Anche quest'anno **Maticmind**, realtà italiana specializzata in soluzioni ICT, ha rinnovato la propria intesa con l'**Università degli Studi di Napoli Federico II** e con il colosso americano Cisco. L'accordo prevede lo sviluppo di un programma di formazione ospitato all'interno del polo universitario di San Giovanni a Teduccio (lo stesso che dal 2016 ospita la Apple Academy) che punta a rispondere alla crescente domanda di competenze digitali avanzate. Per l'azienda italiana si tratta di un'iniziativa strategica per individuare nuovi profili da inserire direttamente nei propri team di lavoro, rafforzando così la competitività tecnologica dell'azienda.

Insomma, le esperienze virtuose non mancano e dimostrano la bontà di un'open innovation che coinvolge aziende, università ed enti ricerca e formazione, generando un valore concreto in termini di innovazione e di competenze per ogni player coinvolto. Modelli esportabili in tanti altri settori strategici, dalla corsa allo spazio all'agricoltura 5.0, che potrebbero aiutare l'Italia a colmare il divario di competitività digitale e a valorizzare ulteriormente le eccellenze industriali, accademiche e della ricerca sparse sul territorio.

L'intelligenza sociale del terzo settore come risorsa competitiva per l'impresa¹

«Non serve essere economisti per scoprire che la società civile si mantiene da sola. Ma il suo aspetto più importante è che permette alla gente di realizzarsi». Poche frasi come quella di Vaclav Havel riescono a spiegare in modo sintetico il ruolo dell'intelligenza sociale del non profit, espressione organizzativa della società civile, nella vita di tutti noi². Perché, continua la riflessione dell'autore de "Il potere dei senza potere", «gli esseri umani non sono solo macchine per fabbricare o per consumare, sono anche creature che... anelano a forme diverse di coesistenza e cooperazione».

È questo "di più", oggi come allora, che le aziende continuano a cercare, perché ne hanno bisogno. Per organizzarsi meglio al loro interno, per perfezionare i propri processi produttivi e per instaurare relazioni positive con il territorio e le comunità in cui operano. Cioè per svilupparsi in modo più armonico e sostenibile. La cinghia di trasmissione tra le imprese e la società civile sono le organizzazioni del Terzo Settore, sempre più interconnesse con il mondo imprenditoriale, non solo per questioni meramente filantropiche – che detengono comunque il loro valore – ma anche e proprio per contribuire ad allargare la propria cultura d'impresa a nuove dimensioni che l'azienda non riesce a esplorare con le sue sole forze e risorse.

Uno degli ambiti in ascesa da questo punto di vista è quello della formazione delle soft skill dei propri dipendenti. La crescente diffusione del fenomeno del volontariato aziendale ne è un'espressione, come mostra, ad esempio, l'esperienza del **Gruppo Teddy**, azienda della moda (tra i suoi marchi **Terranova** e **Calliope**) fondata a Rimini che da alcuni anni ha costruito un vero e proprio programma di Cittadinanza di Impresa. Il programma punta sulla partecipazione attiva dei dipendenti per aiutare chi ha più bisogno, in particolare modo i giovani. Incentivare le esperienze di volontariato di gruppi di dipendenti presso le realtà sociali – 11 le principali organizzazioni coinvolte nel 2023 – non è un'azione fine a se stessa, ma è considerata dall'azienda come una delle leve migliori per promuovere il lavoro come un luogo di crescita e valorizzazione umana anche per chi è più svantaggiato. Le testimonianze³ dei collaboratori mostrano l'effetto positivo di queste esperienze non solo sul piano personale ma anche su quello professionale, grazie allo sviluppo di capacità relazionali molto importanti nel mondo del lavoro come l'empatia, il saper collaborare con il team e l'attitudine all'osservazione e all'ascolto. La sintesi di questo impegno è quella di un

1 Contributo realizzato in collaborazione con Nicola Varcasia – giornalista e autore.

2 Riccardo Bonacina, scomparso di recente, l'aveva citata in un editoriale su *Vita* del 2 giugno 2000, "ripescandola" da un intervento dell'ex Presidente della Repubblica Ceca su *El Pais* datato 21 maggio 2000.

3 L'azienda ha permesso di visionare una significativa raccolta di commenti lasciati dai dipendenti dopo l'esperienza di volontariato di impresa presso alcune delle realtà coinvolte nel progetto, tra le quali l'associazione Papa Giovanni XXIII e Fondazione Cetacea.

dipendente che ha affermato: «Sono fiero di potermi affidare ad un'azienda dove nessuno viene lasciato indietro».

4 <https://www.youtube.com/watch?v=6RY-dYsYqU0>

Quella di ridurre i costi di smaltimento, valorizzando le eccedenze a scopo sociale è una consuetudine che trova nel Terzo Settore l'anello decisivo per realizzare la catena dell'economia circolare. Antesignane di questa attività sono state tutte le principali catene del food. Tra queste vi è **Esselunga** che, nel videoracconto⁴ dedicato alla ventennale collaborazione con il **Banco Alimentare**, ha mostrato al pubblico come i prodotti vicini alla scadenza vengano recuperati dai negozi del brand e ridistribuiti alle strutture caritative convenzionate. In questo caso, l'intelligenza sociale che il non profit mette a disposizione del profit, oltre a rendere possibile la valorizzazione di merce ancora buona ma non più commercializzabile, con un indubbio vantaggio sui costi di smaltimento, diventa anche l'occasione per un maggiore coinvolgimento dei clienti proprio grazie alla partecipazione in un progetto sociale significativo che si aggiunge al già rilevante valore. Ma la leva del coinvolgimento dei clienti si sta diffondendo anche in altri settori alla ricerca di soluzioni sempre più sostenibili. Una novità, che ci fa tornare al settore moda, riguarda il brand **Intimissimi**. Nei mesi di marzo e aprile di quest'anno, i clienti hanno avuto la possibilità di portare le proprie maglie e pigiami ancora in buono stato nei negozi Intimissimi per donarli a **Humana People to People Italia**, un'organizzazione specializzata nel riutilizzo di indumenti usati. I clienti iscritti al programma fedeltà del brand di intimo hanno ricevuto un voucher da poter utilizzare per ottenere degli sconti sui loro prossimi acquisti. Ci sono tanti modi per incentivare le vendite, quello di unire anche la possibilità di recuperare ciò che è ancora indossabile ma non si usa più è un valore che può essere generato solo attraverso la collaborazione con il non profit.

Un'azienda vive di relazioni. A cominciare da quelle dei territori in cui opera. Questa dimensione sociale del business ha bisogno di essere alimentata con progetti sempre più complessi, soprattutto quando l'azienda è presente in tante parti del mondo e magari in Paesi in via di sviluppo o comunque caratterizzati da forti squilibri. Molto significativa in merito è l'attività di **Brembo**, il gigante italiano degli impianti frenanti (e non solo) che da anni ha avviato importanti collaborazioni con varie realtà non profit in India, per realizzare il progetto House of smile, avviato nel 2017. Attraverso un hub e tre centri multiservizio, la casa del sorriso offre istruzione, supporto psicologico, assistenza medico-sanitaria e formazione professionale a donne e bambini nella periferia di Pune, in India, sede di un importante sito produttivo. Nel contesto di questo progetto, Brembo collabora con diverse realtà non profit locali, tra cui **Swadhar IDWC Pune** che offre i servizi socio-assistenziali alle famiglie delle comunità urbane povere, in particolare a donne e bambini. Molto interessante osservare che la formula con cui l'azienda dà seguito all'intento di favorire il benessere delle comunità locali è quella della co-progettazione con il mondo non profit, che crea le condizioni per far sì che l'impatto desiderato si trasformi in realtà.

I vantaggi competitivi che un'azienda può trarre collaborando con il Terzo Settore non sono tali solo nei Paesi lontani e nei casi di multinazionali. A questo proposito, **Lombardini22**, società specializzata nella progettazione di spazi urbani e soluzioni architetto-

niche, ha infatti attivato svariati progetti di Community Investment ispirati al modello della Community Holding, secondo cui gli interessi sono di tutti e si costruiscono insieme. Un esempio è Sottocasa, il laboratorio permanente di rigenerazione del Parco Baden Powell, situato esattamente davanti alla sede della società, che coinvolge il Municipio 6 di Milano e realtà del terzo settore come **Save the Planet** e **Terrapreta**. Tra i soggetti attivamente coinvolti figurano anche gli stessi abitanti del quartiere e gli esercizi commerciali della zona. Il progetto punta a generare impatto positivo su persone, pianeta e territorio: propone ad esempio soluzioni di mobilità sostenibile, sicurezza stradale, socialità diffusa, welfare pubblico e verde urbano per ridurre l'effetto isola di calore. Ogni primavera vengono effettuate anche semine di fiori di campo e piantumazioni mirate, per incrementare la biodiversità del territorio e restituire spazi condivisi, accessibili e curati a chi vive ogni giorno il quartiere. Nessuno di questi progetti prenderebbe vita se non vi fosse una realtà non profit che offre una qualche professionalità. Ad esempio, Save the Planet APS si occupa della definizione delle strategie ambientali e delle attività di sensibilizzazione della cittadinanza, mentre Terrapreta APS fornisce competenze agronomiche e progettuali legate alla rigenerazione ecologica, alla gestione del suolo e alla messa a dimora delle specie vegetali. Questa sinergia completa la gamma di competenze necessarie per far crescere il progetto, rafforzando la capacità di Lombardini22 di operare in chiave sistemica e generativa nei contesti urbani. La collaborazione con il Terzo Settore si traduce così in un vantaggio competitivo concreto, che consente all'azienda di differenziarsi nel mercato del real estate come attore capace non solo di progettare spazi, ma anche di generare valore ambientale, sociale e culturale duraturo per i territori in cui opera.

Un altro campo in cui la presenza delle organizzazioni di Terzo Settore sta diventando sempre più importante per lo sviluppo delle aziende è quello della stabilizzazione della manodopera. Gli strumenti messi in campo da molte Regioni grazie all'articolo 14 del dlgs 276/2003 sono un caso di scuola che ha facilitato l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate attraverso partnership tra aziende profit e cooperative sociali. A ciò si aggiunge la creatività degli attori in campo che, in molti casi, hanno trasformato l'obbligo di legge in un'opportunità superiore alle aspettative. **Oniverse (Calzedonia)**, ad esempio, ha instaurato una collaborazione ormai storica con **Progetto Quid**, impresa sociale nata nel 2013 e molto cresciuta negli anni, che ha unito una mission legata all'inclusione lavorativa dei più fragili, in particolare donne, all'utilizzo di materiali di eccedenza provenienti dalle aziende del made in Italy e del lusso per produrre abbigliamento e accessori. Fin dalla sua fondazione, il gruppo Oniverse ha sostenuto Quid, dapprima con una donazione di stoffe e tessuti e poi instaurando con l'impresa sociale veronese una stabile collaborazione anche in virtù dell'art.14, permettendo l'avvio di numerosi percorsi di inserimento lavorativo. Questo modello è risultato vincente e la stessa Progetto Quid (che oggi sfiora i 160 dipendenti) ha intensificato le collaborazioni su scala nazionale, diventando partner etico per altre aziende riguardo alla fornitura di abbigliamento da lavoro, accessori e merchandising, grazie al recupero di eccedenze tessili. Le collaborazioni cross settore e le rinnovate partnership con il profit permettono così di incrementare l'impatto sociale delle iniziative

e di promuovere una cultura di “ethically made in Italy” che si traduce in un rafforzamento dell'identità di tutti i brand che vi partecipano. A tale approccio hanno infatti aderito oltre 100 diversi brand italiani e internazionali quali **Costa Crociere, Dolce e Gabbana e Ikea**, mostrando anche in questo ambito la natura win-win del rapporto tra profit e non profit.

Queste best practice, pur nella loro diversità di genesi e operatività, mostrano nel loro insieme quanto sia cresciuta l'interdipendenza tra mondo profit e non profit negli ultimi anni. Prospettive come la coprogettazione, la reciprocità di interessi e l'integrazione della sostenibilità sociale (in aggiunta a quella ambientale) nelle strategie del business stanno ad indicare che gli steccati sono ormai caduti e che la necessità di aprirsi a nuove forme di collaborazione porta risultati concreti, altrimenti irrealizzabili. Esempi da tenere a mente soprattutto in questa fase, in cui l'Europa, sulla spinta del cambio di rotta degli Stati Uniti e del difficile contesto internazionale, dopo anni di rapido avanzamento, ha iniziato a rallentare le lancette della misurazione degli impatti generati dalle realtà aziendali. Ma, indipendentemente dalle regole sulla trasparenza e la rendicontazione, la collaborazione tra i mondi profit e non profit resta un elemento chiave, da un lato, per consentire alle imprese di distinguersi su scala europea e mondiale per un approccio innovativo e rispettoso dell'ambiente e delle persone – che migliora anche la competitività aziendale – e, dall'altro, alle organizzazioni del Terzo Settore di svolgere il compito che le ha fatte nascere e svilupparsi dal basso, ossia di «permettere alla gente di realizzarsi».

Imprese e istituzioni insieme per rafforzare performance e territori¹

Tanto le istituzioni pubbliche quanto le imprese si trovano a dover fare i conti con una sfida comune, ovvero quella di governare le influenze sempre più strette che legano le dinamiche territoriali a livello locale con le dinamiche di carattere globale. Sia alle prime che alle seconde è richiesto di avere solide radici nei propri territori di riferimento e contemporaneamente saper leggere e prendere decisioni complesse in merito ai flussi che caratterizzano il livello continentale ed internazionale. Il significato di costruire sistemi territoriali coesivi capaci di alimentare la competitività delle imprese, passa dunque dal saper costruire visioni comuni di futuro per una determinata collettività.

Cambiano inoltre i ruoli e le relative aspettative afferenti alle attività tanto delle istituzioni pubbliche quanto delle imprese. Rispetto alle prime la classica funzione di “governo e amministrazione” del territorio è soggetta a una profonda messa in discussione in virtù sia dell’obbligo a dover trovare sempre nuove modalità per provare a rispondere ai crescenti bisogni sociali, sia dell’impossibilità di riuscire a costruire visioni durature di futuro che rendono impossibile il fare programmazione per come è stato nei decenni passati. Dal lato invece delle imprese, c’è un’aspettativa crescente legata all’assunzione di esse di responsabilità che fino a poco tempo fa sembravano non dover appartenere in alcun modo al mondo della produzione. Oggi infatti si inizia a parlare di cittadinanza d’impresa o corporate citizenship². Come affermano Neri e Pompa (2024): «La cittadinanza d’impresa si estende oltre le operazioni aziendali, abbracciando il ruolo proattivo dell’impresa nella società in qualità di cittadina che ha nella sua mission non solo la prestazione economica ma soprattutto il miglioramento del benessere collettivo»³.

Ecco allora emergere una visione nuova delle potenzialità inerenti alla collaborazione tra istituzioni e imprese che può trovare sintesi in tre direttrici principali:

1. Il rafforzamento della capacità produttiva delle aziende, che vuole dire anche politiche per il lavoro e potenziamento dell’attrattività territoriale;
2. Partecipazione delle aziende al rafforzamento dei sistemi territoriali di welfare attraverso una rinnovata concezione del benessere che guarda dentro e fuori l’azienda;
3. Ricerca congiunta tra istituzioni e aziende per il governo delle grandi transizioni e la costruzione di nuove soluzioni corali per la vivibilità dei territori.

Volendo ora passare al racconto di alcune esperienze ritenute particolarmente significative per la capacità di esprimere gli assetti emergenti accennati sopra, un primo

1 Contributo realizzato in collaborazione con Paolo Venturi, Direttore AICCON, e Andrea Baldazzini, Referente Area Welfare e Economia Sociale AICCON – Università di Bologna.

2 Neri L., Pompa L. (2024), *Cittadinanza d’impresa. Concezioni, teorie, metodi*, TAO Digital Library, Bologna.

3 IVI, p. 5.

caso da cui partire è quello del **ClubPRO** nato a Bologna nel 2022 e che oggi riunisce 36 imprese del territorio. Esso rappresenta lo strumento di confronto tra la **Città metropolitana**, il **Comune di Bologna** e le principali imprese del territorio, in particolare le capofiliera. Questo strumento nasce su richiesta della rete di aziende per rispondere al bisogno di confronto strutturato, continuativo e diretto tra i tre attori. Grazie al clubPRO si è venuto così a creare un canale privilegiato tramite il quale le aziende possono contribuire in modo diretto alla programmazione e alle decisioni dell'amministrazione.

Una prima progettualità realizzata dal clubPRO ha riguardato il tema della mobilità sostenibile in quanto emersa come una questione di interesse strategico per diverse aziende. Il coordinamento è stato svolto da una delle stesse imprese partecipanti e la prima sperimentazione si è tradotta nel rafforzamento del sistema di trasporto pubblico con nuove linee di bus e relative fermate ad hoc nei pressi dei siti produttivi. Ciò si è tradotto in una maggiore offerta del trasporto pubblico per i cittadini e allo stesso tempo in una facilitazione per gli spostamenti dei lavoratori, senza dover ricorrere a soluzioni di trasporto privato. I costi dell'operazione sono stati suddivisi tra la Città Metropolitana di Bologna, il Comune di Bologna e un gruppo di aziende tra quelle partecipanti.

Non solo risposta a bisogni delle aziende in un'ottica di interesse generale, ma vi sono casi che raccontano anche di come grazie alla spinta delle imprese sia possibile far emergere vere e proprie vocazioni territoriali che trovano espressione in nuovi distretti e nuove filiere che agiscono su più livelli territoriali, da quello comunale a quello regionale. A questo proposito, significativa è l'esperienza di **Novamont**, azienda leader nella biochimica, che ha deciso di essere lei stessa a interpellare le istituzioni per proporre di consolidare la filiera della bioeconomia sul territorio, avviando un processo di co-progettazione con la **Regione Piemonte** e le amministrazioni locali. Il **Comune di Novara**, in cui si trova l'headquarter dell'azienda, ha riconosciuto in Novamont un vero e proprio alleato per la co-costruzione di politiche per lo sviluppo che guardano oltre l'ambito strettamente economico. Nel 2022, ad esempio, il Comune ha lanciato il "Manifesto per la bioeconomia circolare" e ha promosso programmi di rigenerazione territoriale che coinvolgono una rete composta da pubbliche amministrazioni, industrie, università, terzo settore, mondo agricolo e cittadini.

Da qui l'ulteriore passo fatto da Novamont per il coinvolgimento della regione grazie al quale è nato il progetto "PRIME – Processi e prodotti innovativi di chimica verde". Grazie ad un finanziamento del P.O.R FESR 2014/2020 della Regione Piemonte nell'ambito della Piattaforma Tecnologica per la Bioeconomia, il progetto favorisce lo sviluppo di diversi settori e mercati strategici del territorio piemontese (bioplastiche, agricolo, automotive, tessile, cosmetico, nutraceutico, biostimolanti). Il progetto coinvolge 26 soggetti di cui 5 grandi imprese, 9 centri di ricerca e 12 piccole-medie imprese. Questo progetto è poi affiancato da un'altra iniziativa di alta formazione e ricerca che prevede l'attivazione di 15 nuovi percorsi formativi che saranno sviluppati in relazione alle tematiche oggetto di studio in PRIME. Il progetto abilita la formazione di nuovi ricercatori destinati al settore della ricerca e sviluppo industriale, con un impatto positivo in termini di occupazione lungo tutta la filiera, a livello sia regionale che nazionale.

Una sinergia capace di generare benefici per tutti gli attori coinvolti: Novamont, che può fare affidamento per le sue attività produttive sulla nascita di nuove filiere di bioeconomia circolare; le istituzioni, perché la partnership ha aumentato l'occupazione e rafforzato la competitività del settore agricolo piemontese; i cittadini, perché i vantaggi economici e ambientali si riflettono positivamente sulla qualità della vita nel territorio.

Un terzo caso che può essere citato come sintesi delle dinamiche descritte in precedenza è quello relativo all'esperienza di **Ferrara Sviluppo Imprese**. Essa costituisce infatti un unicum a livello nazionale e si ritiene essere un caso particolarmente virtuoso di come un'autorganizzazione del tessuto imprenditoriale locale possa generare una nuova realtà che si occupi contemporaneamente di supportare altre aziende ed enti pubblici adempiendo alla propria mission: «realizzare sviluppo territoriale». Ferrara Sviluppo Imprese è una società partecipata da tre Associazioni di rappresentanza delle imprese ferraresi: CNA, Confartigianato e Confcooperative. La società nasce con l'obiettivo di affiancare imprese ed enti locali nella definizione di strategie di sviluppo per cogliere le opportunità offerte in primis dal PNRR e dai Fondi Europei. A tale scopo, la società offre un'ampia gamma di servizi: supporto alla partecipazione a bandi pubblici e privati, informazione e progettazione su programmi europei di finanziamento, affiancamento per la crescita delle imprese e la nuova imprenditorialità.

Non solo, proprio nello spirito di favorire un maggiore legame tra il livello di coesione territoriale e la capacità competitiva delle aziende, essa svolge anche attività volte a coinvolgere e informare la popolazione. Ad esempio il recente progetto PROFE, frutto della collaborazione tra Ferrara Sviluppo Imprese, la Provincia e Anci Emilia-Romagna, mette al centro il tema della transizione energetica del territorio avendo come obiettivo un'informazione corretta sulle opportunità d'investimento date dalle energie rinnovabili. Qui l'intento è agire in primis un lavoro culturale che unisca cittadinanza, imprese ed enti pubblici per definire uno sguardo comune rispetto ad una delle grandi sfide odierne.

Un ultimo caso da menzionare è quello relativo alla **Rete d'Imprese Lago del Salto**, nata su iniziativa della CNA di Rieti il cui obiettivo è la valorizzazione turistica dell'omonimo lago che rappresenta il più grande bacino idrico artificiale del Lazio. La sfida qui è duplice: da un lato costruire una visione condivisa di futuro del territorio, dall'altra aggregare una pluralità di attori pubblici e privati per costruire una vera e propria nuova infrastruttura di accoglienza turistica che sappia guardare all'intero territorio del Lago. Da qui l'idea di dare vita ad una rete d'imprese che oggi raccoglie 33 aziende distribuite su cinque comuni differenti tramite cui realizzare attività che operano su più livelli: quello storico-culturale volta a riscoprire l'identità storica del luogo e delle sue attività produttive, quello dell'attrattività legato all'organizzazione di grandi eventi e manifestazioni per intercettare nuovi flussi turistici, o ancora quello fisico-spaziale inerente il miglioramento dei percorsi che ha visto ad esempio la dotazione di un nuovo sistema di illuminazione e di piazzole panoramiche. Il tutto portato avanti da questa rete di aziende che ha attivato un dialogo con le amministrazioni locali le quali, riconoscendo il valore dell'iniziativa, si sono rese partner del progetto e uno dei comuni si è reso capofila permettendo la partecipazione ad un bando regionale

che è stato vinto, consentendo l'accesso a nuove risorse. In questo modo l'attività turistica diventa volano non per estrarre valore dal territorio, ma per attivare nuove economie in diversi settori, generando un circuito virtuoso che restituisce abitabilità all'intero territorio interessato e garantendone un futuro sviluppo guidato dalla partnership tra il mondo produttivo e quelle delle istituzioni pubbliche locali.

L'aspetto però più interessante da evidenziare con riferimento ai casi qui brevemente descritti, riguarda non soltanto il tipo di alleanze costruite per realizzare le progettualità nate in risposta ad alcune delle grandi sfide contemporanee (mobilità sostenibile, tutela ambientale, transizione energetica) che interrogano il fare impresa e l'amministrare i territori. Piuttosto i veri elementi di innovazione si trovano: da un lato nella capacità da parte delle aziende di accompagnare l'ente pubblico rispetto la messa a terra di nuove progettualità strategiche per esse e il territorio; dall'altro nei circuiti di reciproco vantaggio che legano le istanze aziendali ad altre istanze di carattere pubblico e collettivo. Quello che si osserva insomma è la nascita di circoli virtuosi all'interno dei quali gli investimenti finalizzati al rafforzamento della competitività imprenditoriale, integrano ricadute positive sul livello di coesione territoriale che a sua volta sostiene in maniera più efficace l'attività di governo e amministrazione delle istituzioni locali.

La coesione — intesa come capacità di cooperare, costruire relazioni stabili e condividere responsabilità — emerge sempre più come un motore per affrontare le grandi transizioni che abbiamo avanti.

2. Imprese coesive in numeri

52

2.1 La consistenza delle imprese coesive

54



2.2 Performance e comportamenti delle imprese coesive

62



2.3 Imprese coesive e territori

75



2.4 Territori coesivi e benessere economico

92

La consistenza delle imprese coesive

Il processo di identificazione delle imprese coesive, in continuità con le precedenti edizioni della ricerca, si basa sulla costruzione di un indicatore sintetico elaborato per valutarne il livello di relazionalità rispetto a diversi stakeholder. La "coesività", infatti, viene misurata considerando la varietà/numerosità dei rapporti attivi e stabili intrattenuti dalle imprese con i seguenti soggetti: lavoratori, altre imprese, istituzioni, scuole e università, sistema bancario, mondo associativo, non profit e consumatori.

Da un punto di vista metodologico, sono stati esaminati gli esiti di una indagine del Centro Studi Tagliacarne - Unioncamere realizzata nel 2024 e rivolta a un campione di circa duemila imprese rappresentative dell'universo delle imprese manifatturiere attive con un numero di addetti compreso tra 5 e 499. Le imprese coesive sono state identificate in tutte quelle che presentano un numero di collaborazioni con i diversi soggetti identificati superiore alla media.

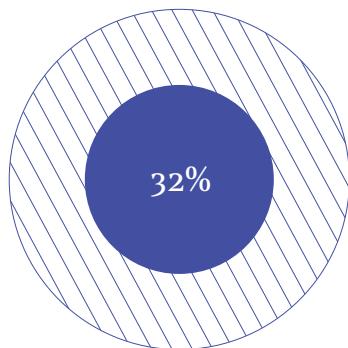
Nel 2024, le imprese coesive rappresentano il 44% delle imprese manifatturiere italiane¹, in crescita di 12 punti percentuali rispetto al 32% del 2018. Anche il numero medio di relazioni instaurate da questa tipologia di imprese aumenta, anzi quasi raddoppia rispetto al 2018 (da 1,9 a 2,8 relazioni per impresa). Dunque, la quota di coesive cresce nel tempo pur in corrispondenza di un innalzamento della soglia del numero medio di relazioni.

¹ Quota che tradotta in valori assoluti equivale a poco più di 56 mila imprese manifatturiere con un numero di addetti compreso tra 5 e 499.

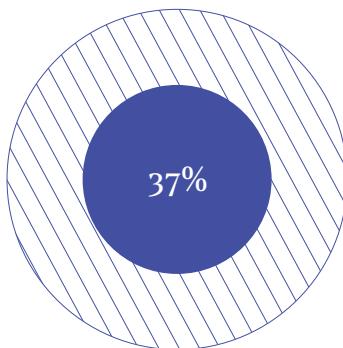
Le imprese coesive

Quota % sul totale imprese manifatturiere 5-499 addetti

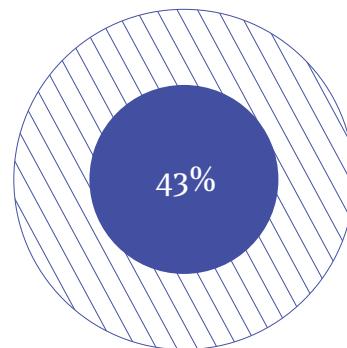
Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



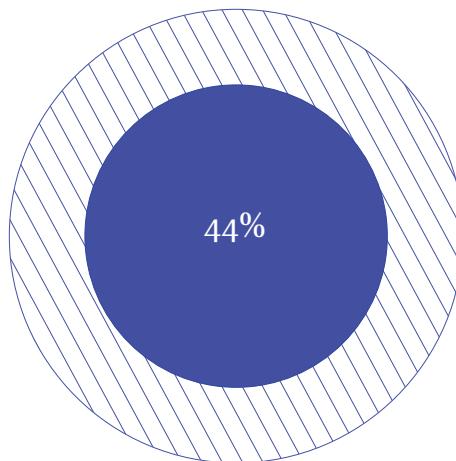
2018



2020



2022

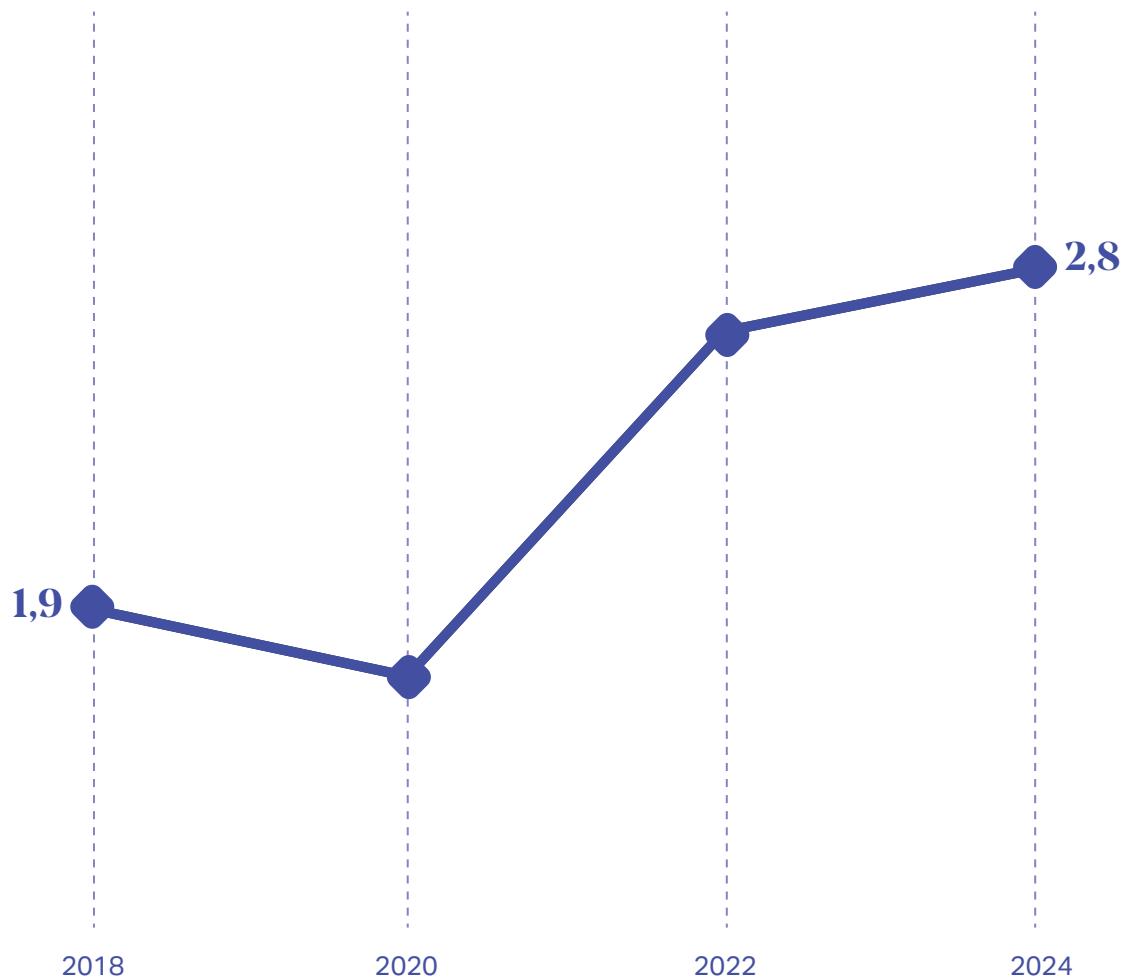


2024

Intensità delle relazioni nelle imprese coesive nel tempo

Numero medio di relazioni sulla base delle quali si definiscono le imprese coesive

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025

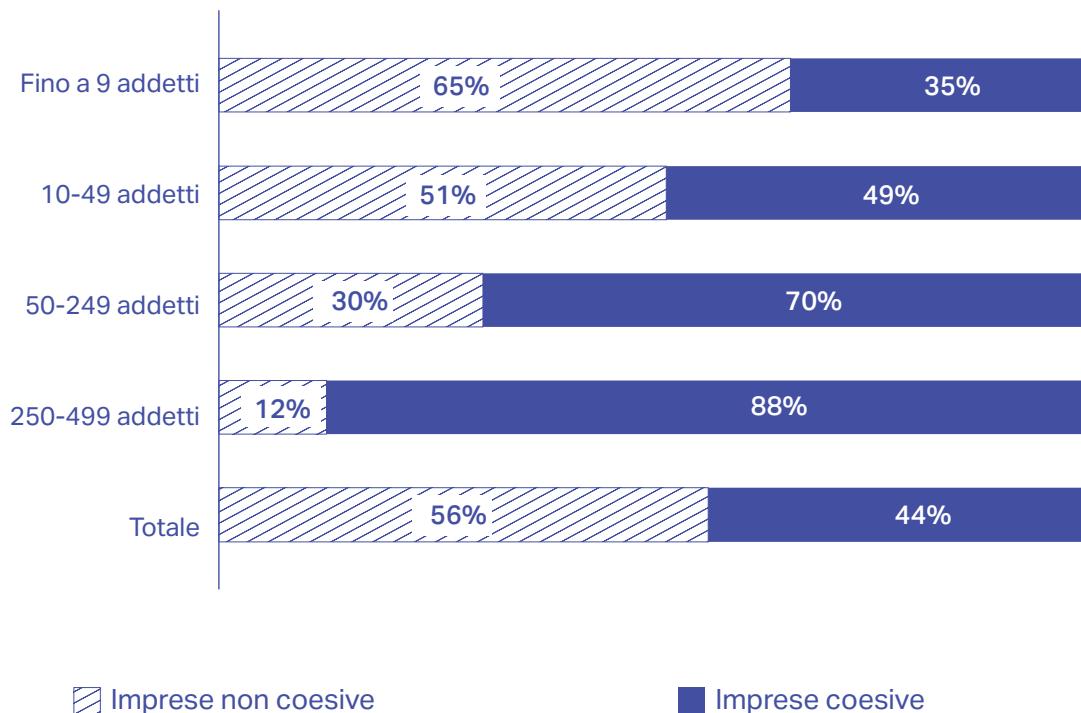


Anche con riferimento al 2024 si conferma una correlazione positiva tra dimensione e natura coesiva delle imprese: ben nove imprese di grandi dimensioni su dieci instaurano relazioni con altri soggetti, mentre la quota di "coesive" diventa progressivamente più bassa al ridursi della dimensione aziendale. Se tra le imprese con 50-249 addetti, infatti, la quota di coesive è pari al 70%, quest'ultima scende al 49% per le aziende di piccole dimensioni (10-49 addetti) e si ferma al 35% per le microimprese (massimo 9 addetti).

Imprese coesive per classe dimensionale

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



I soggetti con cui le imprese hanno una maggiore consuetudine a stabilire relazioni si confermano essere i lavoratori, nonostante il loro ruolo di principali stakeholder si stia leggermente riducendo nel tempo. Infatti, il 73% delle imprese instaura rapporti con i propri dipendenti ma la quota è in calo di 8 punti percentuali rispetto al 2018 e di 3 punti percentuali rispetto al 2023.

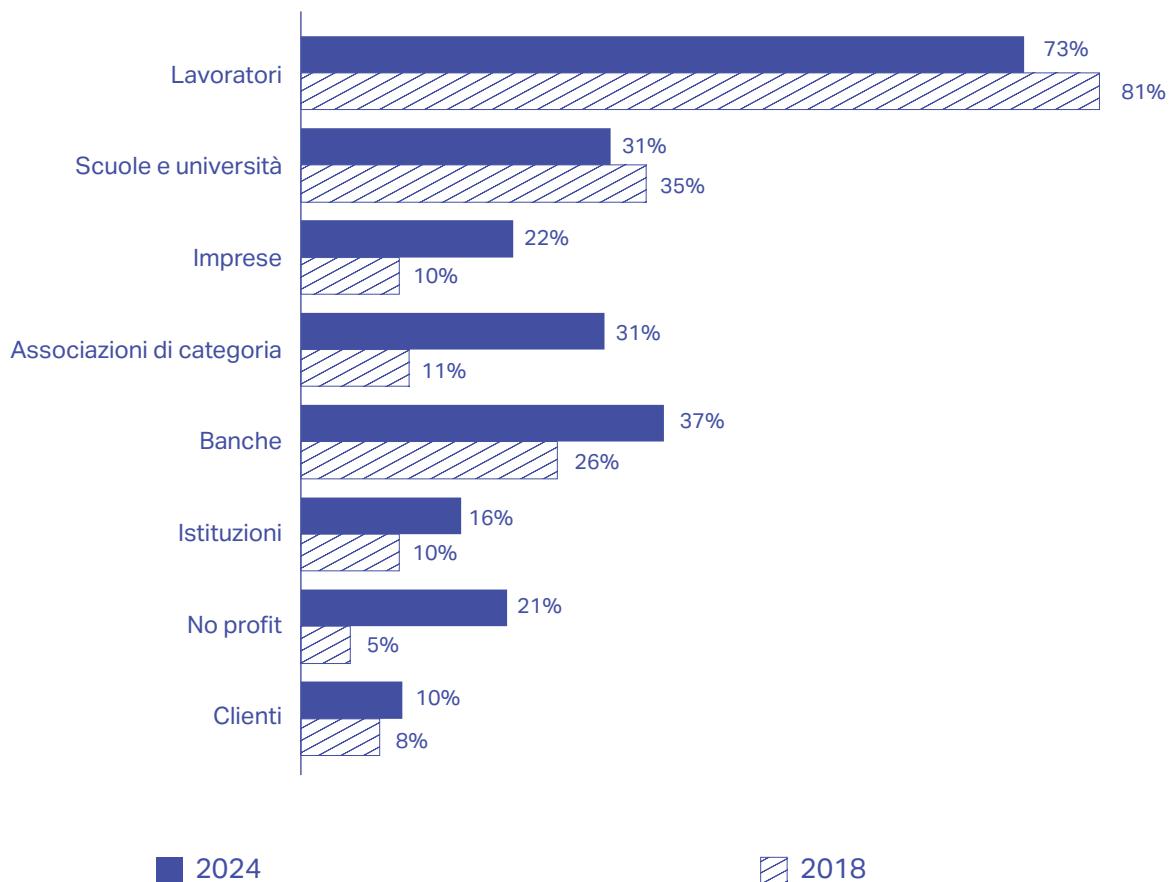
Per la maggior parte delle imprese coesive, infatti, risulta fondamentale investire risorse nella formazione per il miglioramento delle competenze e la qualificazione del personale, così come favorire la partecipazione dei dipendenti allo sviluppo di progetti di innovazione ed investire risorse nel cosiddetto welfare aziendale, adottando soluzioni che possano favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei dipendenti, oltre a quelle previste dalla legge.

Rispetto al 2018, aumentano rispettivamente di 11 e 20 punti percentuali le quote relative alle imprese che hanno stretto relazioni con le banche (il 37%) e le associazioni di categoria (31%), in linea con quanto emerso nella precedente rilevazione. Un terzo circa delle imprese collabora, invece, con il mondo della scuola/università (-4 p.p.) e il 22% intrattiene relazioni con altre imprese (+12 p.p.). In continua crescita la quota delle imprese coesive che collaborano con gli enti no profit, che passa dal 5% del 2018 al 17% del 2023 al 21% del 2024.

Evoluzione della relazionalità con i diversi stakeholder tra il 2018 e il 2024

Quote % di imprese che si relazionano con i vari stakeholder

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



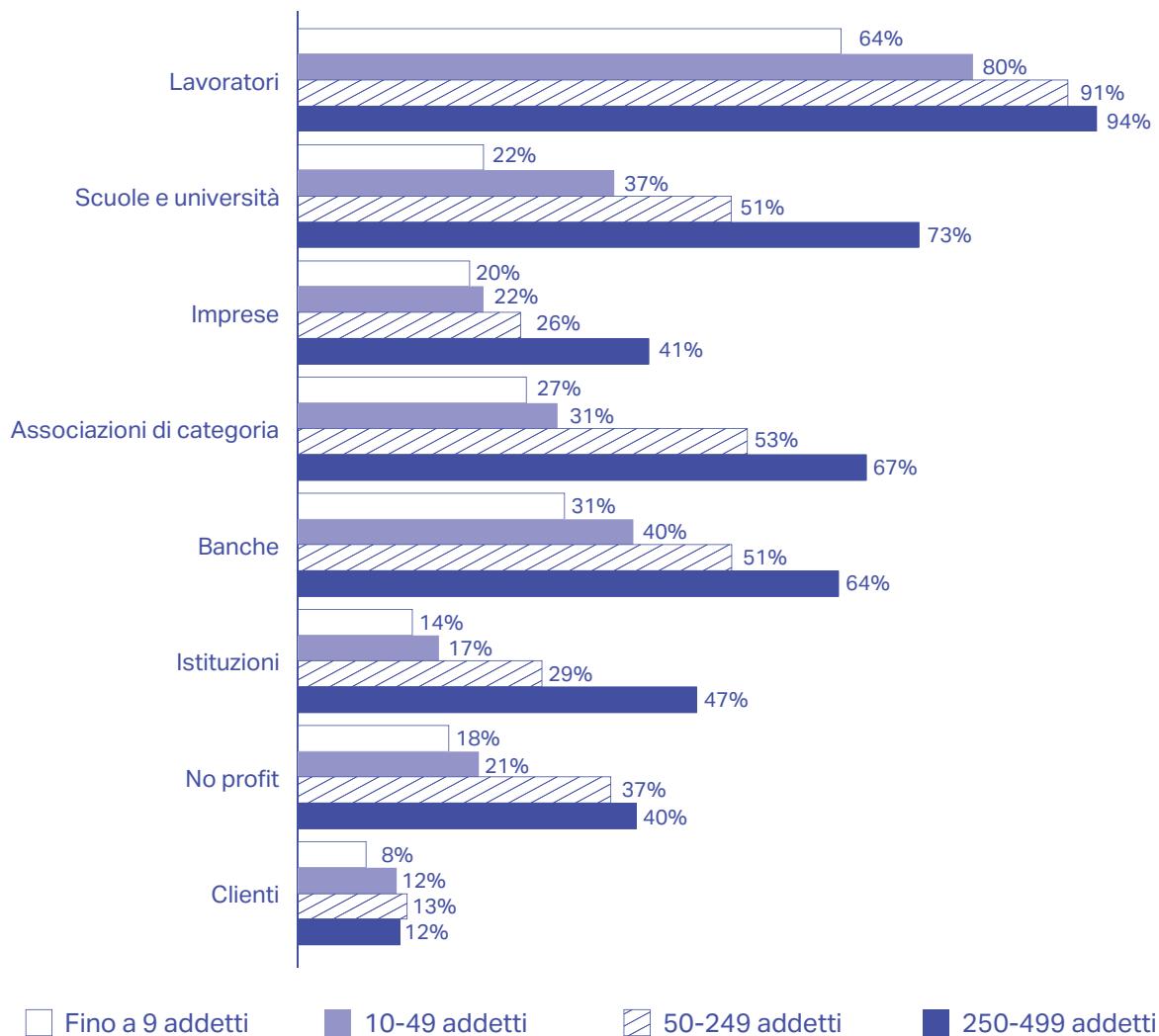
La propensione delle imprese di maggiori dimensioni ad essere più coesive, si conferma considerando la relazionalità che le stesse stabiliscono con tutti i differenti stakeholder. Nel 2024, la quasi totalità delle aziende di grandi dimensioni, infatti, ha stabilito relazioni con i propri lavoratori (il 94%), a fronte di una quota del 64% relativa alle microimprese. Analogamente, i rapporti con le scuole/università e con le Associazioni di categoria si rivelano molto più frequenti tra le imprese con 250-499 addetti che tra quelle con meno di 9 addetti (73% vs 22% nel primo caso; 67% vs 27% nel secondo caso).

Tali differenze permangono, ma si assottigliano, per quanto riguarda le relazioni con le istituzioni e banche (con un differenziale tra grandi imprese e microimprese di 33 p.p. in entrambi i casi), con gli enti no profit (22 p.p. di differenza) e le altre imprese (21 p.p. di differenza). Solo con riferimento ai rapporti con i clienti si attenuano considerevolmente i *gap* legati all'aspetto dimensionale delle imprese, con quote che vanno dall'8% delle microimprese al 12% delle grandi imprese.

Relazionalità con i diversi stakeholder per dimensione d'impresa

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



Performance e comportamenti delle imprese coesive

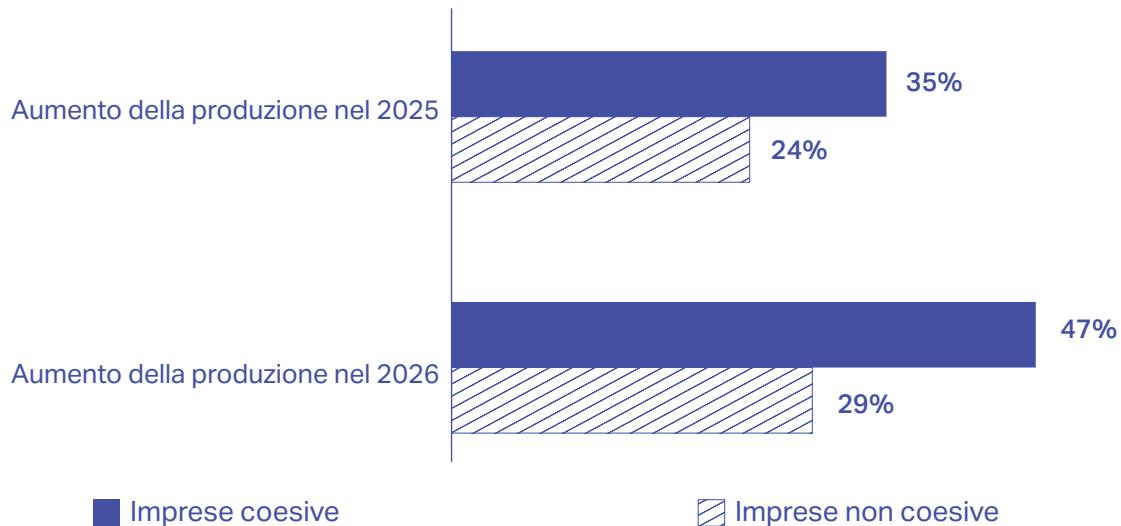
Le imprese coesive si mostrano maggiormente fiduciose per il futuro rispetto alle non coesive, soprattutto se si guarda ai principali indicatori di competitività, come l'andamento della produzione, del fatturato, degli occupati e dell'export. Infatti, sulla base dei primi risultati emersi da un sondaggio Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne¹, il 35% delle imprese coesive (vs il 24% delle imprese che non lo sono) prevede un aumento della produzione nel 2025 rispetto all'anno precedente; quote rispettivamente pari al 47% e al 29% con riferimento alle previsioni per il 2026.

¹ Il sondaggio è stato realizzato nei mesi di marzo-maggio 2025 ed è rivolto a un campione di circa 1.000 imprese manifatturiere con un numero di addetti tra 5 e 499.

Imprese coesive e non che prevedono un aumento della produzione

Quote % di imprese

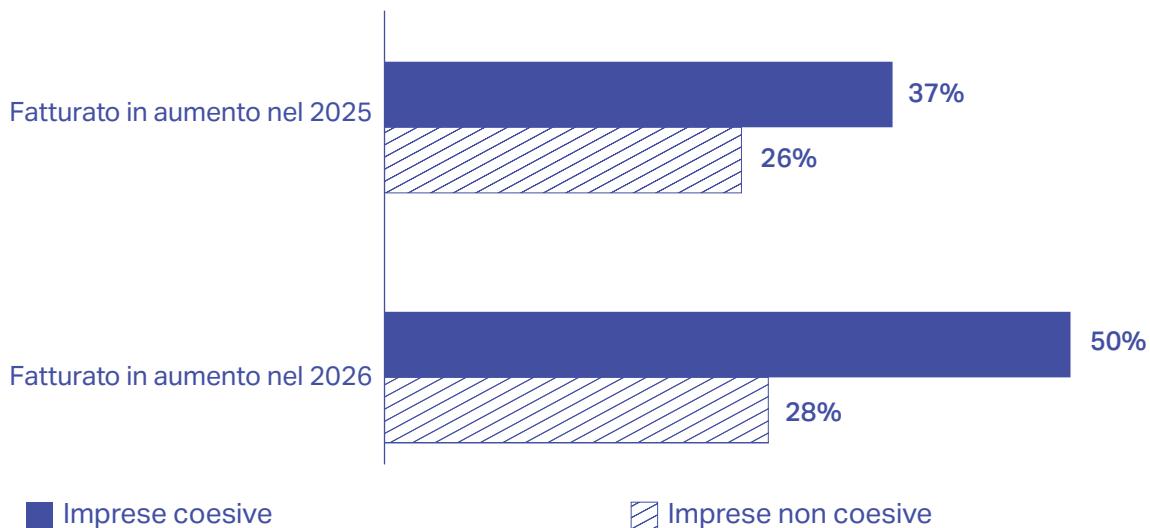
Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



Allo stesso modo, più di un terzo delle imprese coesive (il 37%) dichiara un aumento del fatturato nel 2025 rispetto al 2024 (vs il 26% delle imprese che non lo sono) e la metà prevede un incremento del proprio volume d'affari nel 2026 (contro il 28% delle non coesive).

Imprese coesive e non che prevedono un aumento del fatturato *Quote % di imprese*

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025

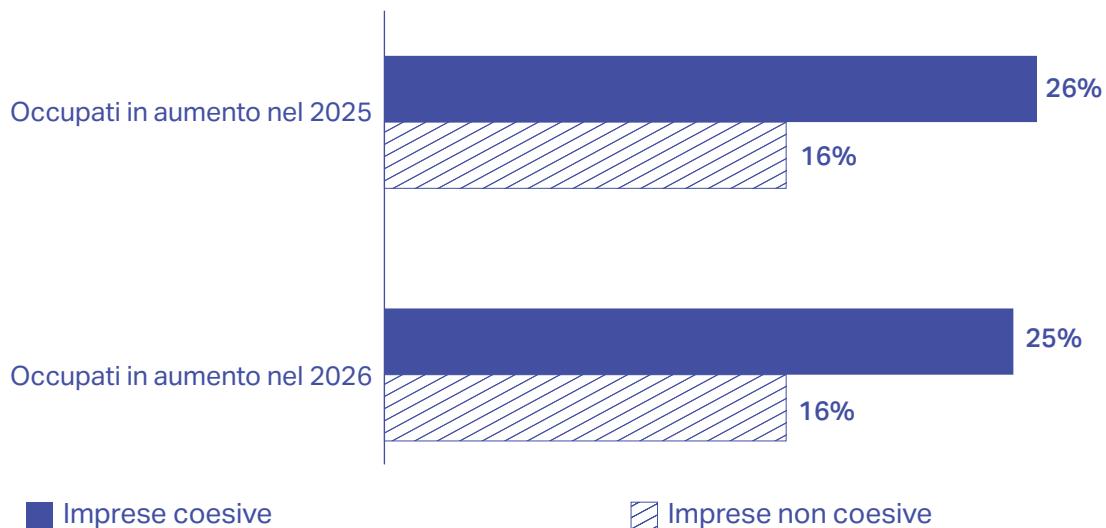


Le imprese coesive non solo producono e fatturano di più, ma assumono anche di più: il 26% delle imprese coesive (vs il 16% delle altre imprese) ha registrato un aumento del numero dei propri dipendenti nel 2025; stesso andamento previsto per il periodo 2025-2027.

Imprese coesive e non che prevedono un aumento degli occupati

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025

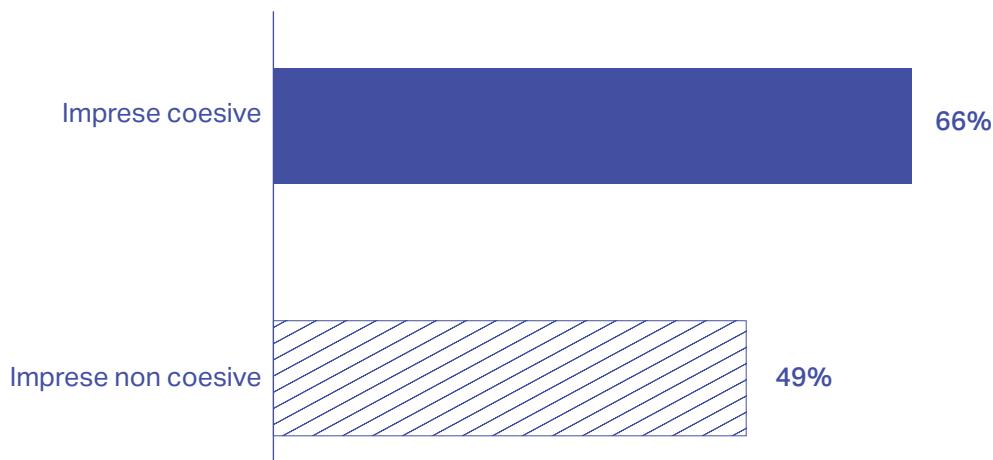


Le imprese coesive sono caratterizzate anche da una maggiore apertura ai mercati esteri, in virtù delle loro accentuate capacità relazionali. Nel 2024, la quota di imprese esportatrici² tra le imprese coesive è infatti più elevata rispetto al caso delle non coesive (66% contro 49%). Ed anche per quanto riguarda le previsioni sull'andamento dell'export le imprese coesive si mostrano più performanti: il 29% delle aziende già esportatrici prevede un aumento dell'export nel 2025 rispetto all'anno precedente (23% delle non coesive); un andamento che si riconferma anche per il 2026, con quote rispettivamente pari al 33% e 25%.

² Le imprese considerate sono quelle con un fatturato derivante dall'esportazione almeno pari al 25% del fatturato totale.

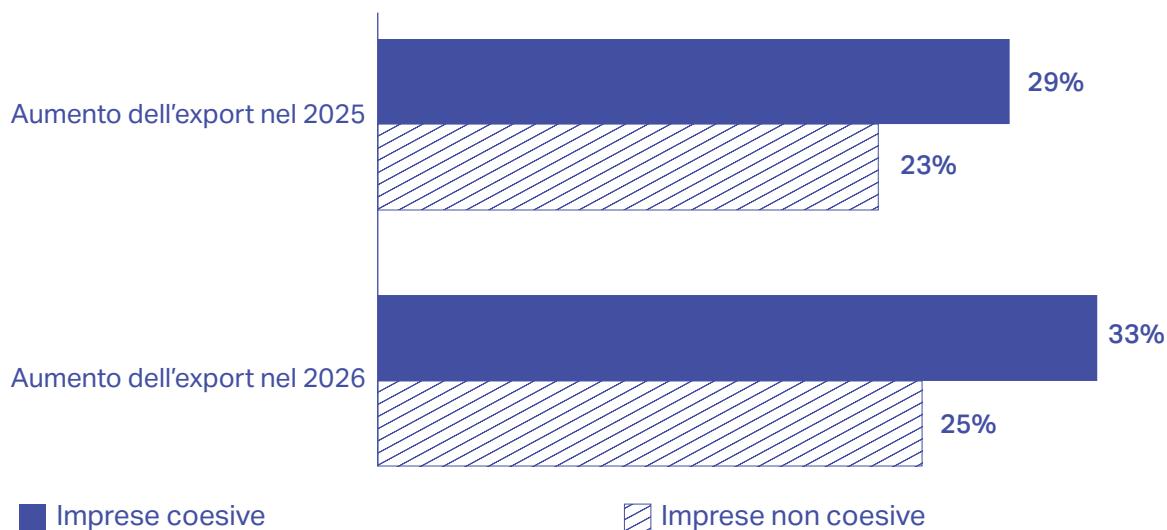
Imprese coesive e non che esportano *Quote % di imprese*

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



Imprese coesive e non che prevedono un aumento dell'export *Quota % di imprese esportatrici*

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025

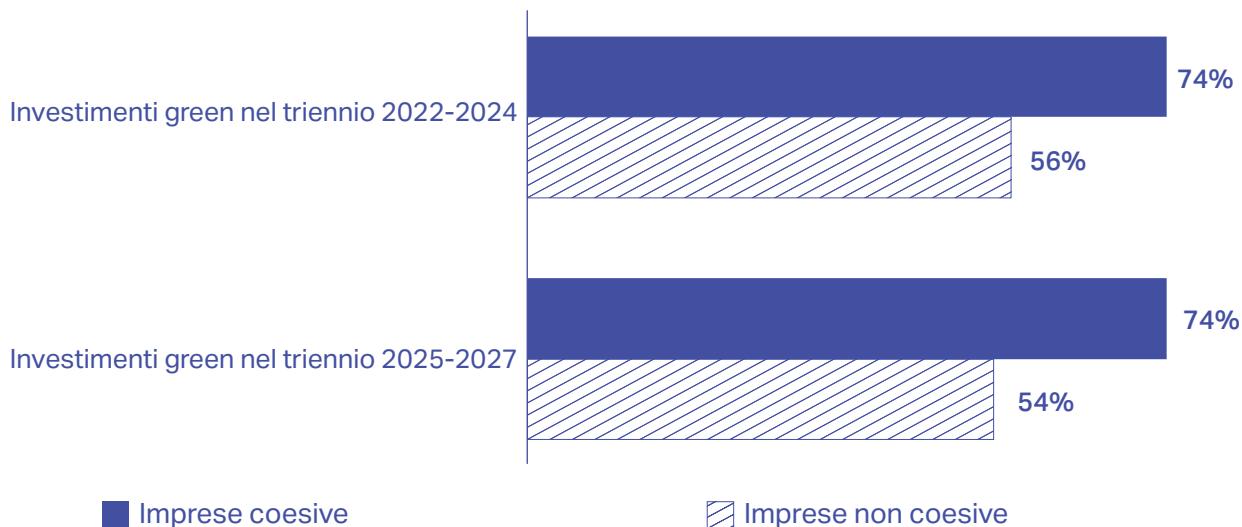


Coesione vuol dire anche attenzione alle nuove sfide, dalla duplice transizione all'Intelligenza Artificiale. Non a caso, le imprese coesive sono più *green-oriented*: sette imprese coesive su dieci hanno investito in sostenibilità ambientale nel triennio 2022-2024 (contro il 56% delle imprese non coesive). Si tratta di una quota significativa e sostanzialmente equivalente a quella relativa alle imprese che realizzeranno investimenti green nel triennio 2025-2027.

Imprese coesive e non che hanno investito/prevedono di investire nel green*

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



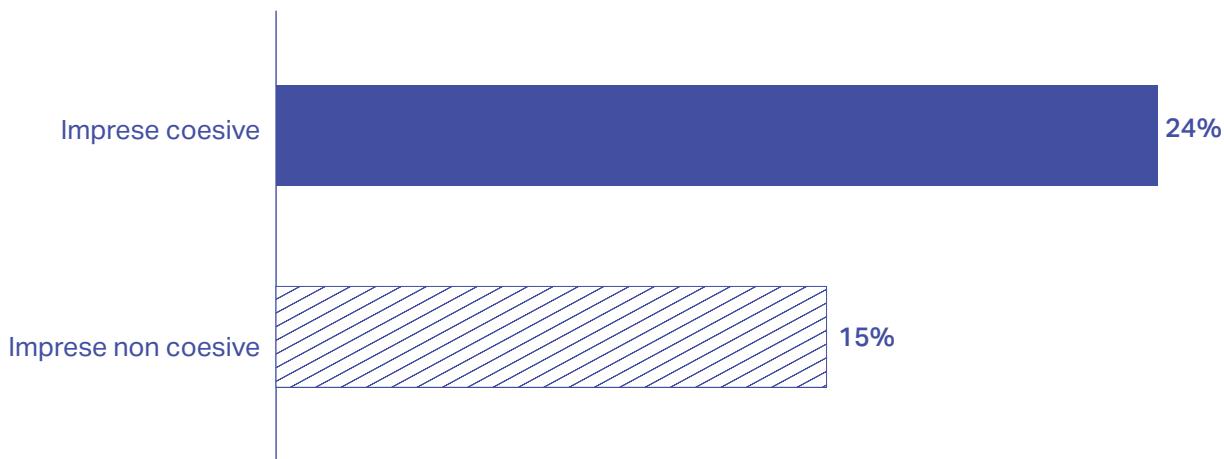
* in processi e prodotti a maggior risparmio energetico, idrico e/o minor impatto ambientale

Il maggiore interesse delle imprese coesive nei confronti delle tematiche ambientali si evince anche dal fatto che circa un quarto di esse (il 24%) ha fissato formalmente degli obiettivi specifici in termini di riduzione delle emissioni di CO₂ (contro il 15% delle non coesive). Più nello specifico, il 21% delle imprese coesive (e il 14% delle non) ha formulato un piano di investimenti verso un obiettivo di riduzione delle emissioni nette di anidride carbonica del 55% entro il 2030 mentre soltanto il 3% (e l'1% nel caso delle non coesive) ha programmato nello stesso arco temporale una riduzione delle emissioni nette superiore a tale soglia.

Imprese coesive e non che hanno fissato formalmente degli obiettivi di riduzione delle emissioni di CO₂

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025

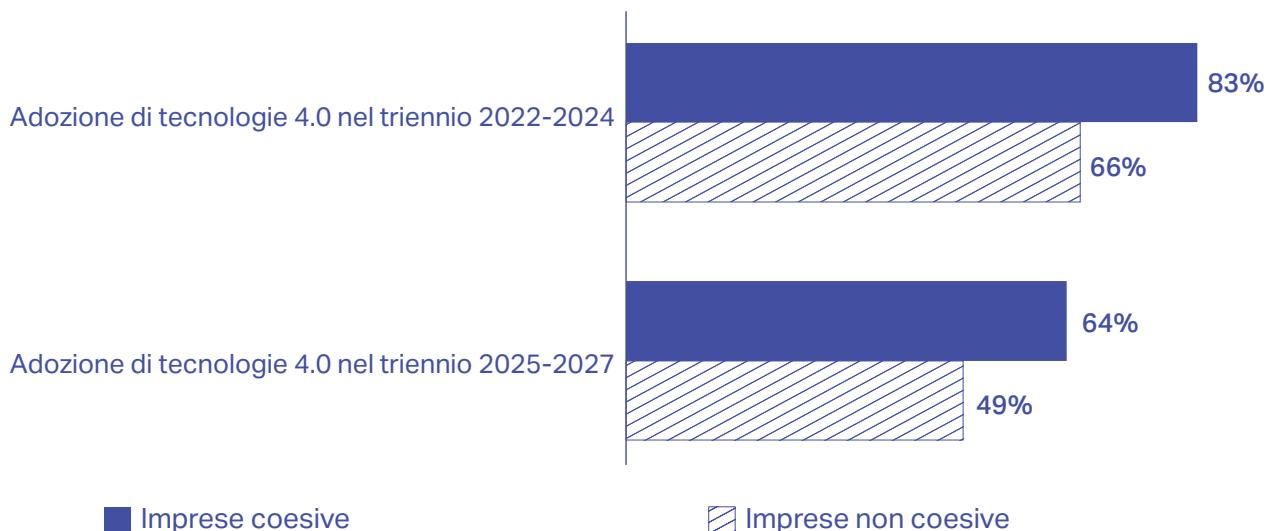


Altro aspetto significativo da indagare è la propensione delle imprese coesive ad investire in tecnologie digitali 4.0 (IOT, blockchain, Big Data, robotica, ecc.). La quota delle imprese coesive che hanno adottato tecnologie digitali nel triennio 2022-2024 è pari all'83% (contro il 66% delle non coesive). Un *gap* che si conferma anche per il periodo 2025-2027, con un calo complessivo della quota di "investitrici" derivante dal fatto che non tutte le imprese che hanno già investito in tecnologie digitali hanno la necessità di acquisirne di nuove nel breve termine.

Imprese coesive e non che hanno investito/prevedono di investire in Industria 4.0

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



E non si può parlare di tecnologie senza citare l'Intelligenza Artificiale, per il suo dirompente impatto tanto economico quanto sociale. E anche in questo caso, le imprese coesive danno prova di una maggiore apertura: la quota delle imprese coesive utilizzatrici di strumenti di IA è pari al 18%, quella delle non coesive si ferma al 14%. Tuttavia tale quota è destinata a crescere considerevolmente: le imprese coesive che hanno in programma di utilizzare applicazioni di Intelligenza Artificiale nei prossimi tre anni, pur non adoperandoli al momento, è pari al 53% nel caso delle imprese coesive e al 32% nel caso delle non coesive.

Imprese coesive e non che utilizzano strumenti di Intelligenza Artificiale *Quote % di imprese*

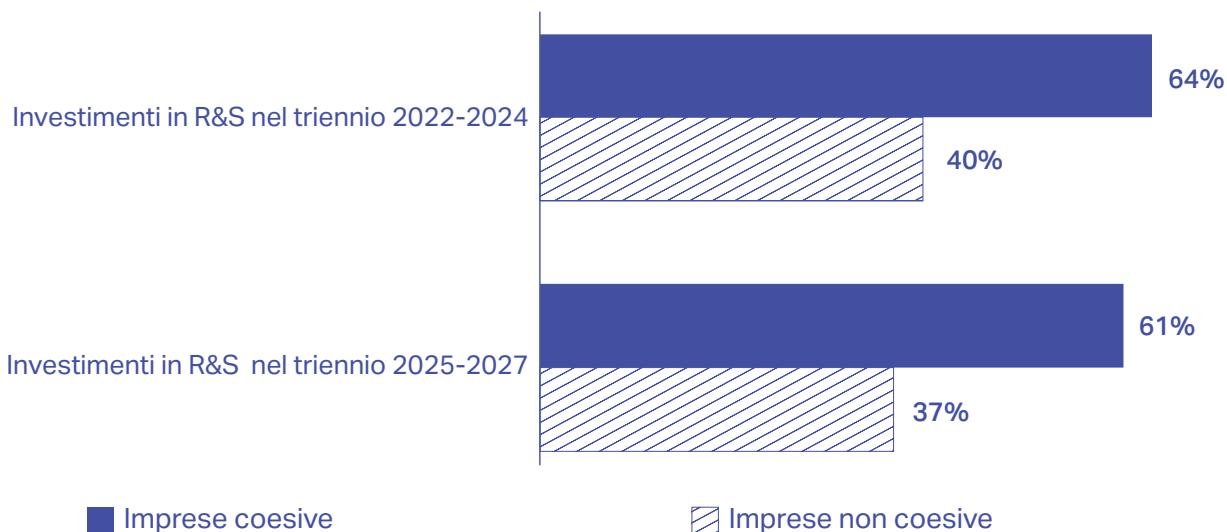
Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



Le imprese coesive non solo investono di più in tecnologie digitali e anche in strumenti innovativi di Intelligenza Artificiale, ma anche in attività di ricerca e sviluppo. Ancora una volta, la quota di "investitrici" è più alta tra le imprese coesive rispetto alle non (64% vs 40% per il triennio 2022-2024; 61% vs 37% per il triennio 2025-2027).

Imprese coesive e non che hanno investito/prevedono di investire in R&S *Quote % di imprese*

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



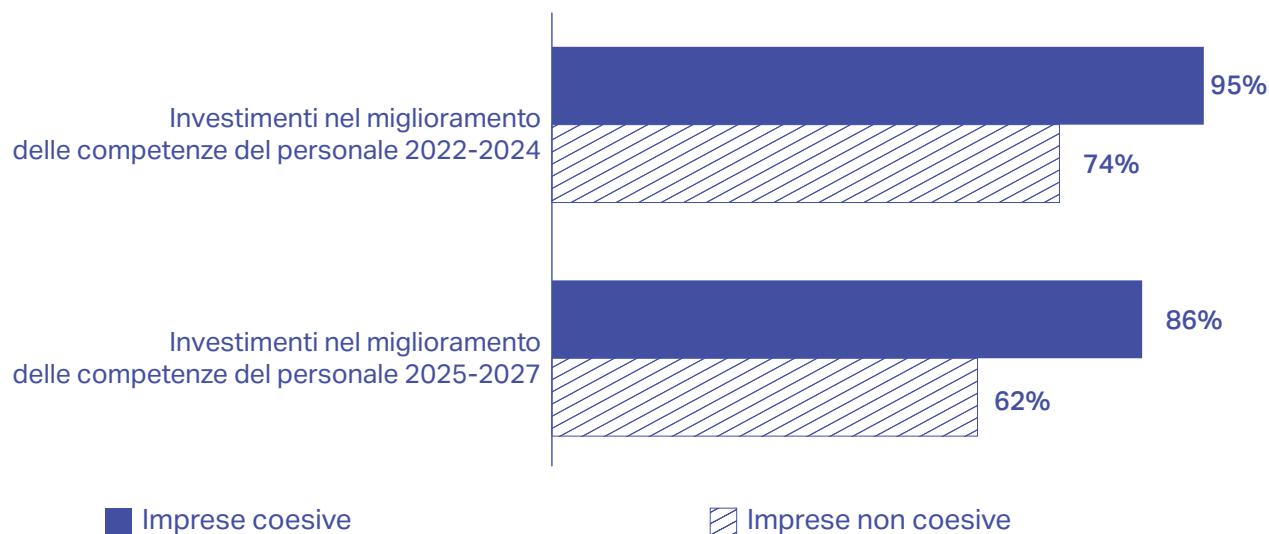
Le sfide legate alla duplice transizione, green e digitale, comportano, poi, la necessità di nuove professionalità e competenze da parte dei lavoratori. Per ovviare a tale problema, le imprese possono naturalmente cercare dei profili adatti sul mercato oppure investire nella formazione e nella riqualificazione del personale interno.

Nel triennio 2022-2024 oltre il 90% delle imprese altamente relazionate ha investito in attività di up-skilling e re-skilling, a fronte del 74% delle imprese non coesive. Ciò non stupisce se si pensa a come, nella maggior parte dei casi, proprio i lavoratori rappresentino il principale stakeholder delle imprese individuate come coesive. Molto simile l'andamento previsto per il periodo 2025-2027.

Imprese coesive e non che hanno investito/prevedono di investimenti nel miglioramento delle competenze del personale

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



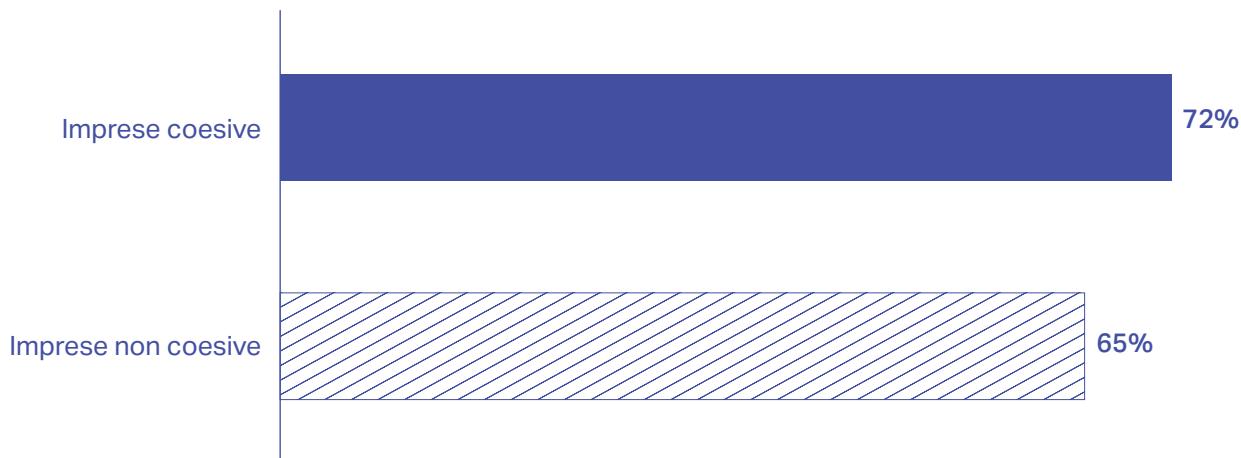
Oltre all'innesto di nuovi talenti, le imprese possono mantenere il proprio vantaggio competitivo solo valorizzando il contributo di tutti i dipendenti, mettendoli in condizioni di accrescere e rafforzare costantemente le proprie skills ma anche coinvolgendoli nelle scelte e premiando il merito.

Tale coinvolgimento si manifesta più marcatamente nel caso delle imprese coesive: il 72% delle imprese ha condiviso le decisioni aziendali con i dipendenti (65% nel caso delle non coesive), ma solo nella metà dei casi i lavoratori vengono coinvolti proattivamente nelle scelte aziendali, direttamente o tramite delle procedure di rappresentanza.

Inoltre, per il 17% delle imprese coesive è importante promuovere azioni di riconoscimento del lavoro svolto attraverso strategie di condivisione dei profitti e concessione di incentivi legati alle *performance* (cosa che accade soltanto nell'8% delle imprese non coesive).

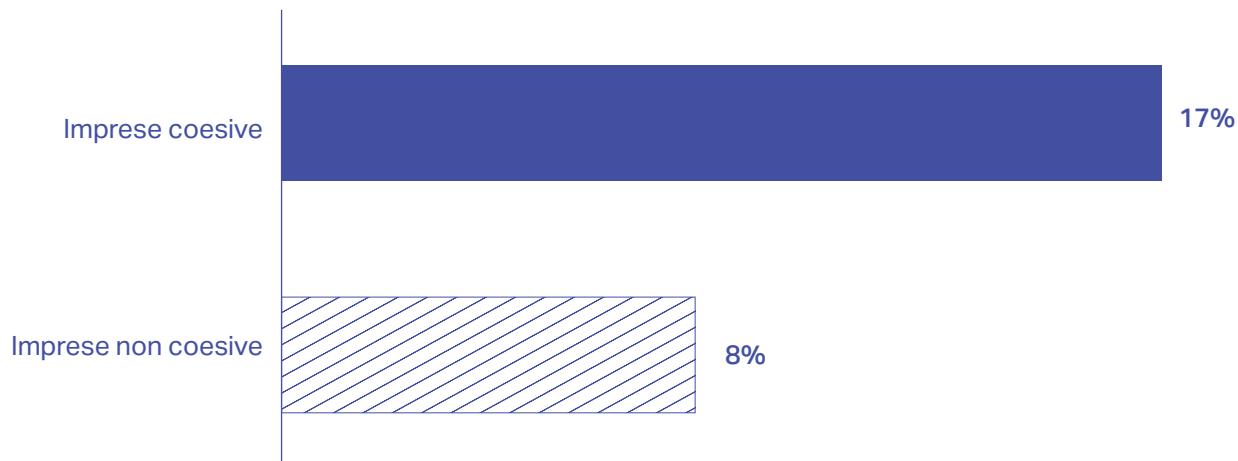
Imprese coesive e non che condividono le decisioni aziendali con il personale Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



Imprese coesive e non che danno incentivi al personale legati alle performance *Quote % di imprese*

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025

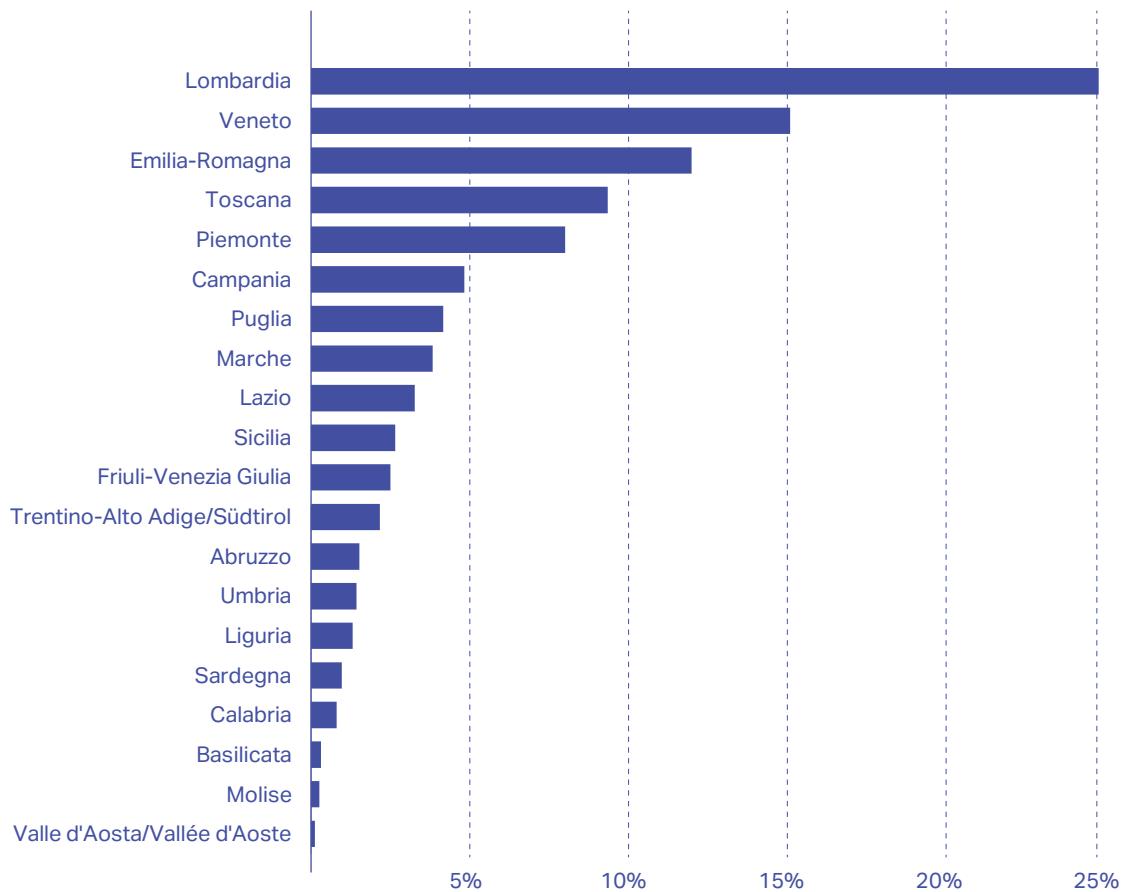


Imprese coesive e territori

Anche i dati relativi al 2024 confermano una presenza pressoché disomogenea delle imprese coesive sul territorio nazionale, fortemente concentrate in poche regioni perlopiù del Nord. Infatti, le regioni settentrionali continuano ad ospitare il maggior numero di imprese coesive (il 66,4% del totale) mentre nel Mezzogiorno trovano localizzazione il 15,6% delle imprese coesive e nel Centro il complementare 18,0%. Il 52,3% delle imprese coesive risulta concentrato in tre sole regioni: Lombardia (25,0%), Veneto (15,2%) ed Emilia-Romagna (12,1%); una quota molto significativa e in leggero aumento rispetto al 2022 (quando era pari al 50%) e al 2023 (51,7%). Anche Toscana e Piemonte registrano una percentuale elevata di imprese coesive, rispettivamente pari 9,4% e 8,1%.

Distribuzione delle imprese coesive per regione (Distribuzione % sul totale Italia)

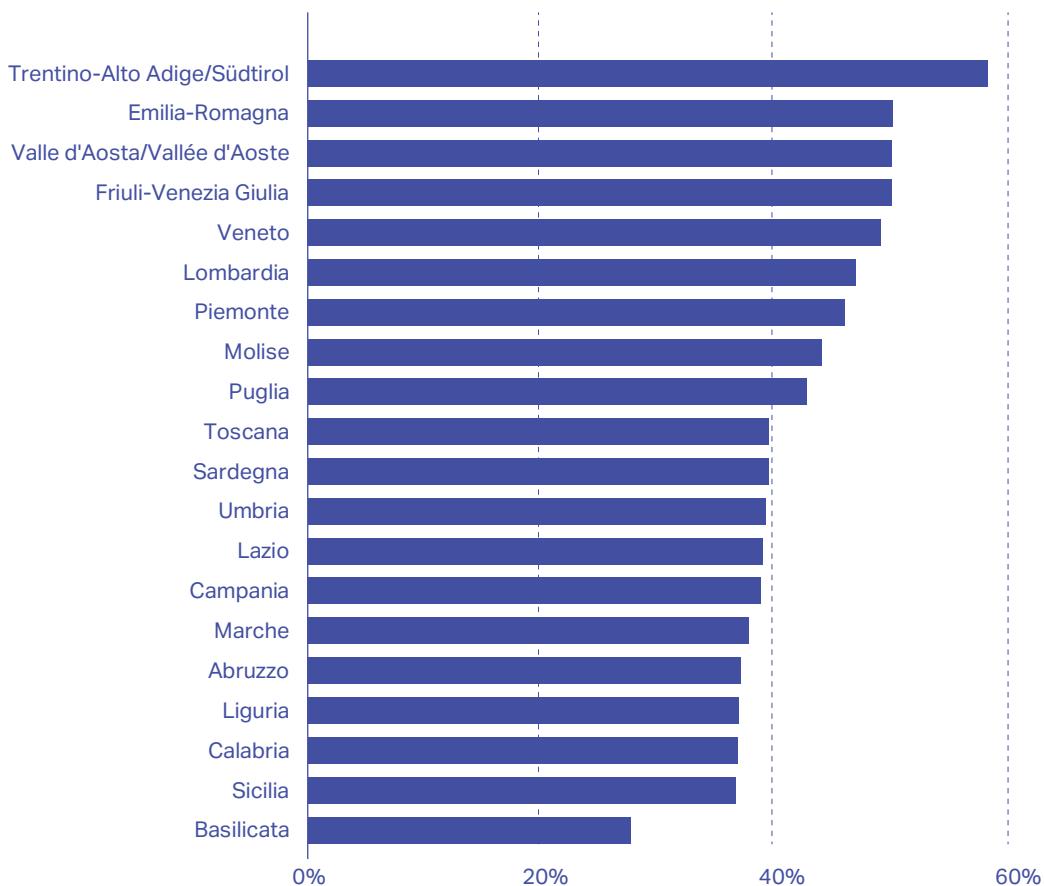
Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



È importante però esaminare la presenza delle imprese coesive nelle regioni italiane in termini relativi, rapportando quindi nei vari territori la numerosità delle imprese coesive sul totale delle imprese manifatturiere con un numero di addetti compreso tra 5 e 499. Le sette regioni che registrano una quota superiore alla media nazionale (44%) sono tutte del Nord. Tra queste, il Trentino-Alto Adige si colloca al primo posto (dove sono coesive 58 imprese manifatturiere ogni 100). Seguono, a parimerito, con il 49% delle imprese manifatturiere coesive l'Emilia-Romagna, il Friuli-Venezia Giulia e la Valle d'Aosta (la quale, tuttavia, si posiziona all'ultimo posto della graduatoria relativa alla distribuzione nazionale in termini assoluti). L'incidenza di imprese coesive è altresì molto elevata in Veneto (48%), Lombardia (46%) e Piemonte (45%). Di contro, chiudono la graduatoria la Liguria, la Calabria e la Sicilia (con il 36% di imprese manifatturiere coesive) e la Basilicata (27%).

Incidenza delle imprese coesive per regione *Quote % di imprese coesive sul totale manifatturiere*

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025

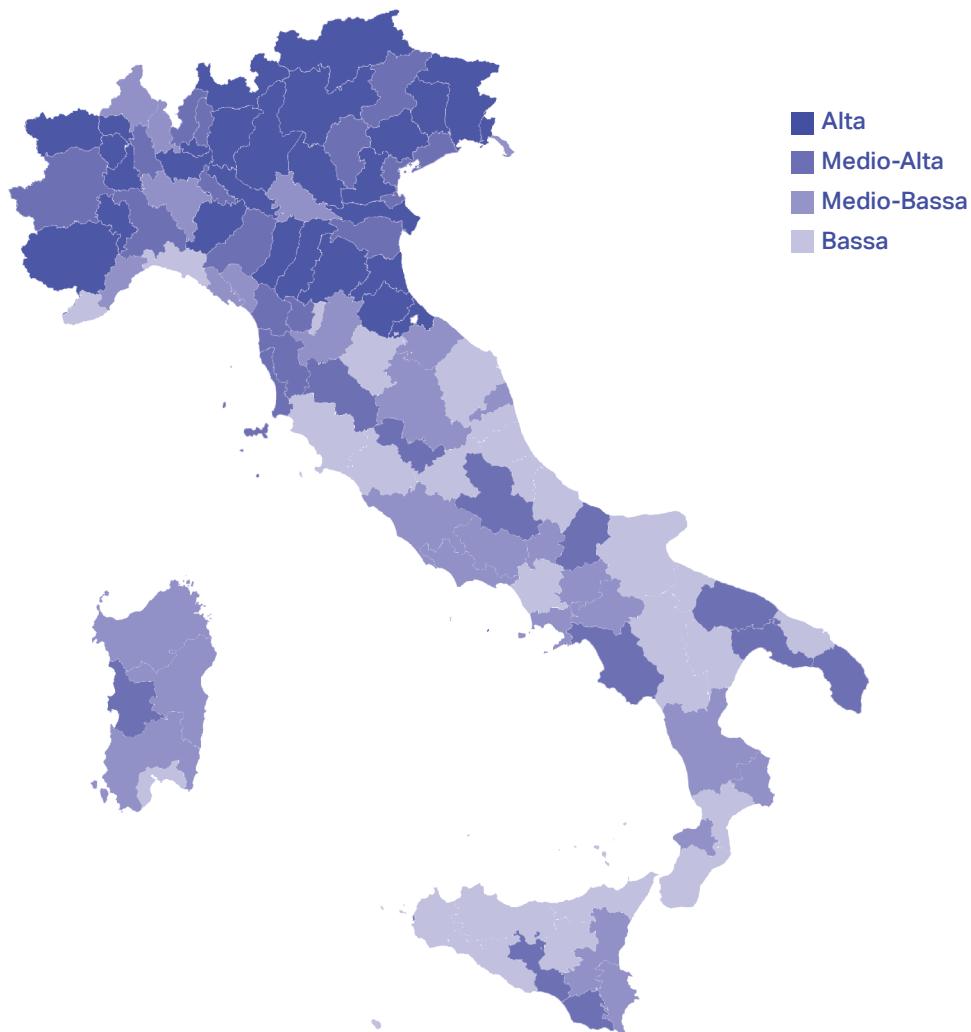


L'analisi è stata altresì affinata a livello provinciale, in virtù del fatto che il livello di coesività dipende proprio dall'insieme di relazioni che legano l'impresa ai vari soggetti della comunità locale in cui si trovano ad operare. Anche considerando i dati stimati a livello provinciale¹ emerge come i territori caratterizzati da un maggior grado di coesione siano situati prevalentemente al Nord. Le prime dieci province per intensità di imprese coesive, infatti, sono: Bolzano/Bozen, Modena, Asti, Cuneo, Rimini, Trento, Biella, Bergamo, Sondrio, Ravenna. Diversamente, i territori con più bassa intensità di imprese coesive si trovano, prevalentemente, nel Centro e nel Mezzogiorno. In particolare, negli ultimi posti della classifica per incidenza di imprese coesive si trovano le province di Catanzaro, Rieti, Ascoli Piceno, Palermo, Messina, Trapani, Imperia, Reggio di Calabria, Potenza, Matera.

¹ Il grado di intensità della presenza di imprese coesive a livello provinciale è stato stimato, a partire dai dati regionali dell'indagine Centro Studi Tagliacarne, sulla base di una serie di indicatori *proxy* delle singole dimensioni della coesione ricavati dall'indagine ISTAT condotta in occasione del Censimento delle imprese. Le quattro classi (Bassa, Medio-Bassa, Medio-Alta, Alta) utilizzate nella cartina a seguire sono state identificate in base a soglie riferite a quartili.

Presenza di imprese coesive per provincia
Quota % di imprese sul totale manifatturiere

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



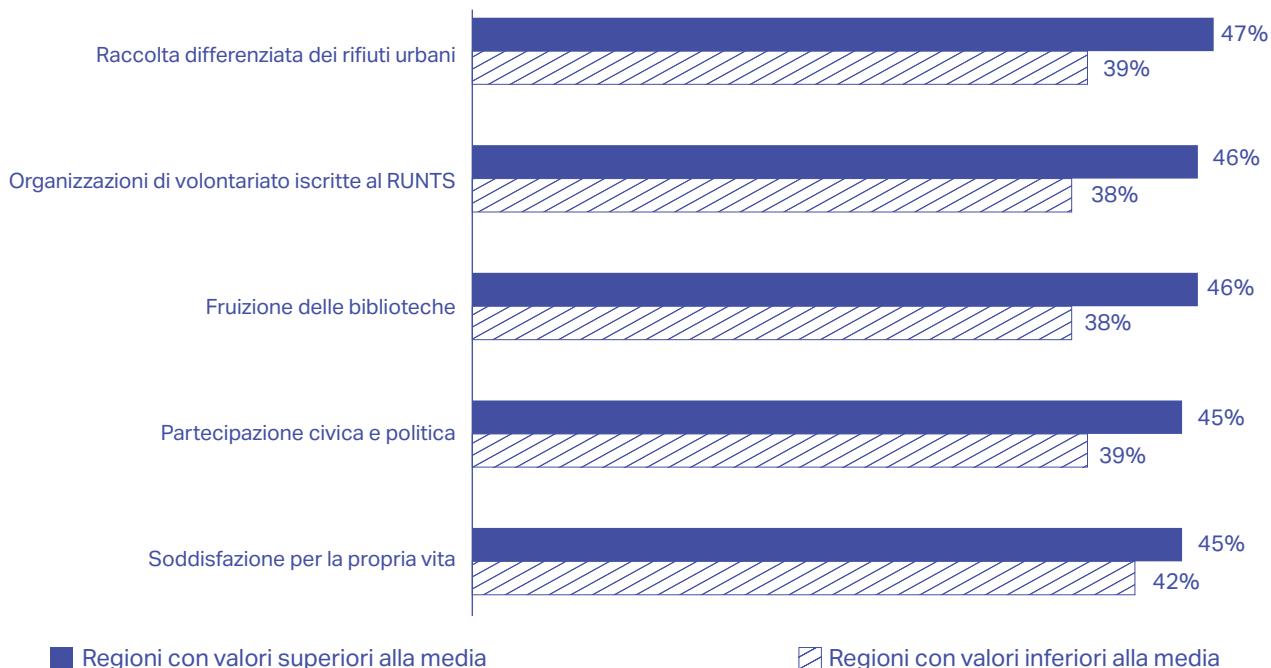
L'imprenditorialità coesiva ha maggiori probabilità di emergere nei territori che sono a loro volta più coesivi. Infatti, come si rileva dal grafico a seguire, vi è una correlazione positiva tra il benessere di un territorio e la coesione delle imprese che su quel territorio operano; benessere che emerge da una serie variegata di indicatori, quali la presenza di enti di volontariato, la fruizione da parte dei cittadini delle biblioteche e la loro partecipazione alla vita civica e politica, oltre che la soddisfazione per la propria vita, passando per l'impegno nei confronti dell'ambiente, misurata attraverso la quota di rifiuti urbani oggetto di raccolta differenziata².

² Le analisi illustrate nelle pagine a seguire sono state condotte prendendo in esame l'incidenza delle imprese coesive sulle imprese manifatturiere con più di 5 e meno di 500 addetti, secondo la metodologia di stima precedentemente

Incidenza delle imprese coesive nei territori più o meno coesivi

Quota % di imprese, regioni classificate in base al confronto con la media nazionale per indicatore

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



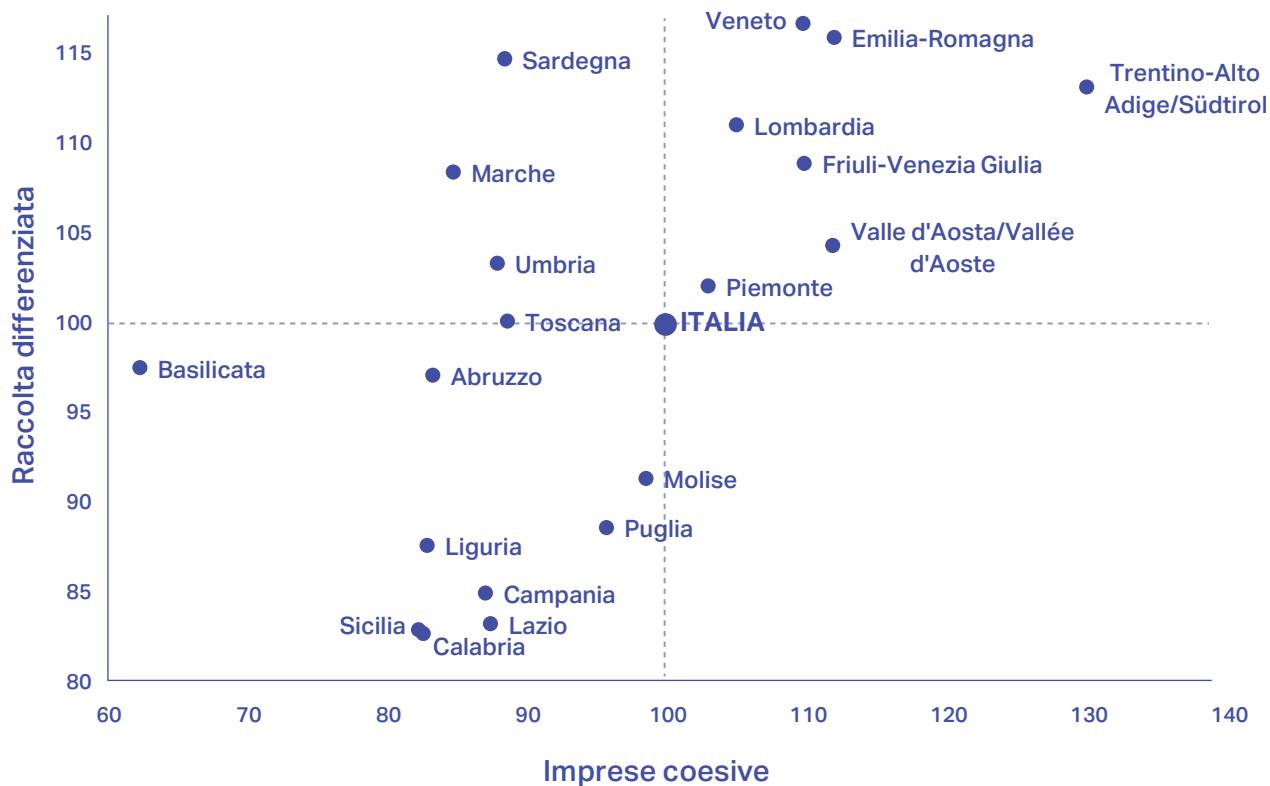
Proprio l'impegno nei confronti dell'ambiente è uno degli indicatori presi in considerazione per l'identificazione dei cosiddetti "territori coesivi". Approssimando, infatti, l'attenzione alla sostenibilità e alla tutela dei territori con il dato relativo alla produzione e raccolta differenziata dei rifiuti urbani, si osserva come nelle regioni dove vi è un più alto tasso di riciclo dei rifiuti si registra anche una maggiore presenza di imprese coesive; stiamo parlando in particolar modo delle regioni del Nord Italia come il Veneto, l'Emilia Romagna, il Trentino-Alto Adige, la Lombardia, il Friuli-Venezia Giulia, la Valle d'Aosta e il Piemonte. Viceversa, nelle regioni dove vi è una minore attenzione alla raccolta differenziata si osserva un minor numero di imprese coesive, come avviene in tutte le regioni del Sud ad eccezione della Sardegna, e in Liguria e nel Lazio (si veda il grafico a dispersione che segue).

descritta; la stessa è stata messa in correlazione con alcuni tra gli indicatori BES – Benessere Equo e Sostenibile 2023 (ISTAT), quali la fruizione delle biblioteche, la partecipazione civica e politica e la soddisfazione per la propria vita. I dati sulla raccolta differenziata, invece, sono stati ripresi da ISPRA e fanno riferimento sempre al 2023 mentre le organizzazioni di volontariato considerate sono quelle iscritte al RUNTS – Registro Unico Nazionale Terzo Settore al 31 dicembre 2024. Tutti i dati sono stati indicizzati con indice Italia=100.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e raccolta differenziata

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



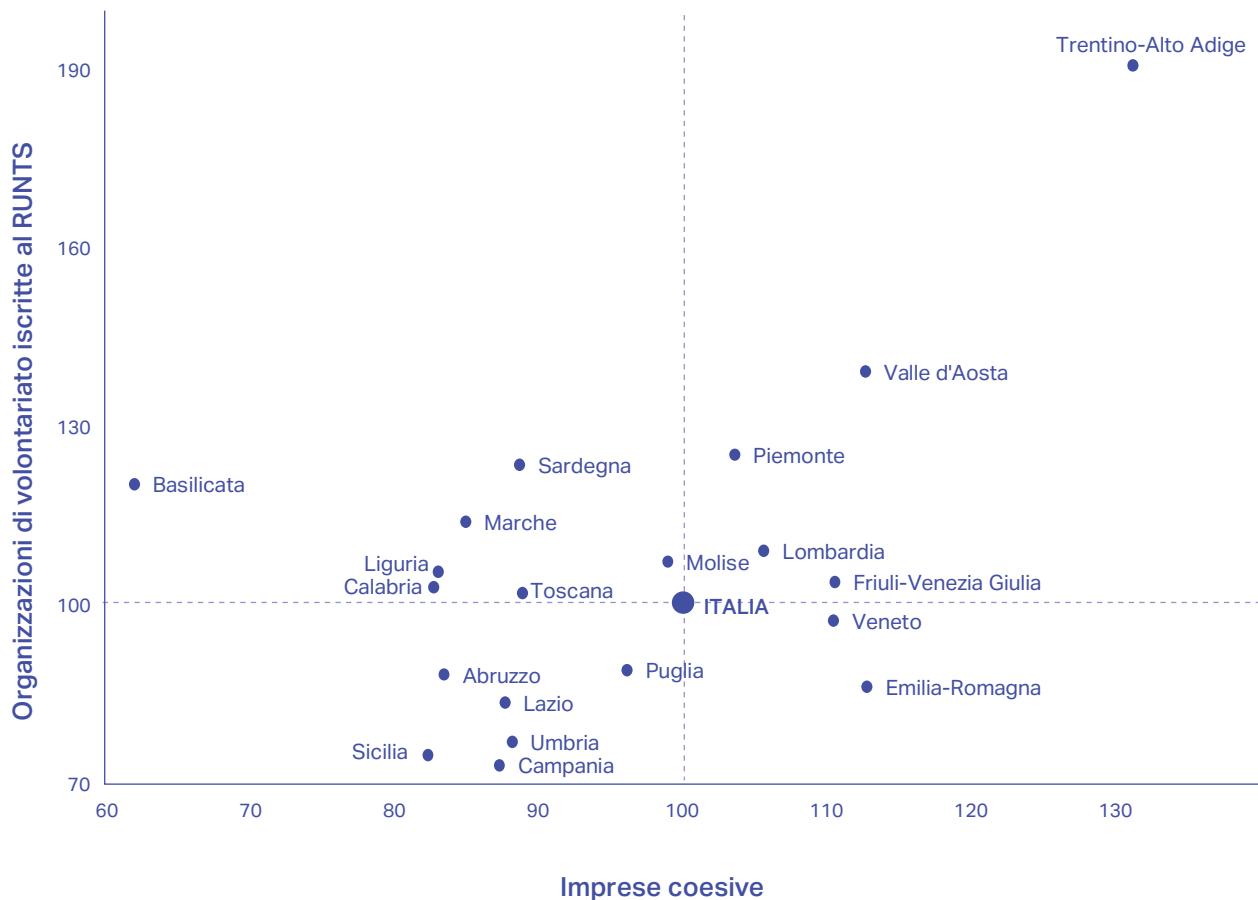
Si può rilevare, poi, una correlazione positiva anche tra la presenza di attività del terzo settore che perseguono finalità di volontariato iscritte al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS)³ e la pervasività di imprese coesive. Infatti, nelle regioni dove si registra un maggior numero di imprese coesive si riscontra al contempo una maggiore presenza di realtà più organizzate e strutturate dell'economia sociale. Il grafico a dispersione sottostante mette ben in luce questa correlazione, con le regioni del Nord situate prevalentemente nel quadrante in alto a destra e quelle del Sud in prevalenza in basso a sinistra. Tra le prime spiccano il Trentino-Alto Adige, la Valle d'Aosta, il Friuli-Venezia Giulia, il Piemonte, la Lombardia. Tra le seconde, invece, figurano la Sicilia, la Campania, la Puglia, ma anche il Lazio, l'Abruzzo e l'Umbria.

³ Il Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), divenuto operativo il 23 novembre 2021 (data dalla quale solo chi è iscritto al Registro può utilizzare la denominazione di Ente del Terzo Settore), è stato aperto alla consultazione (rendendo quindi disponibili dati statistici) a partire dal 13 dicembre 2023.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e numero di organizzazioni di volontariato iscritte al RUNTS

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025

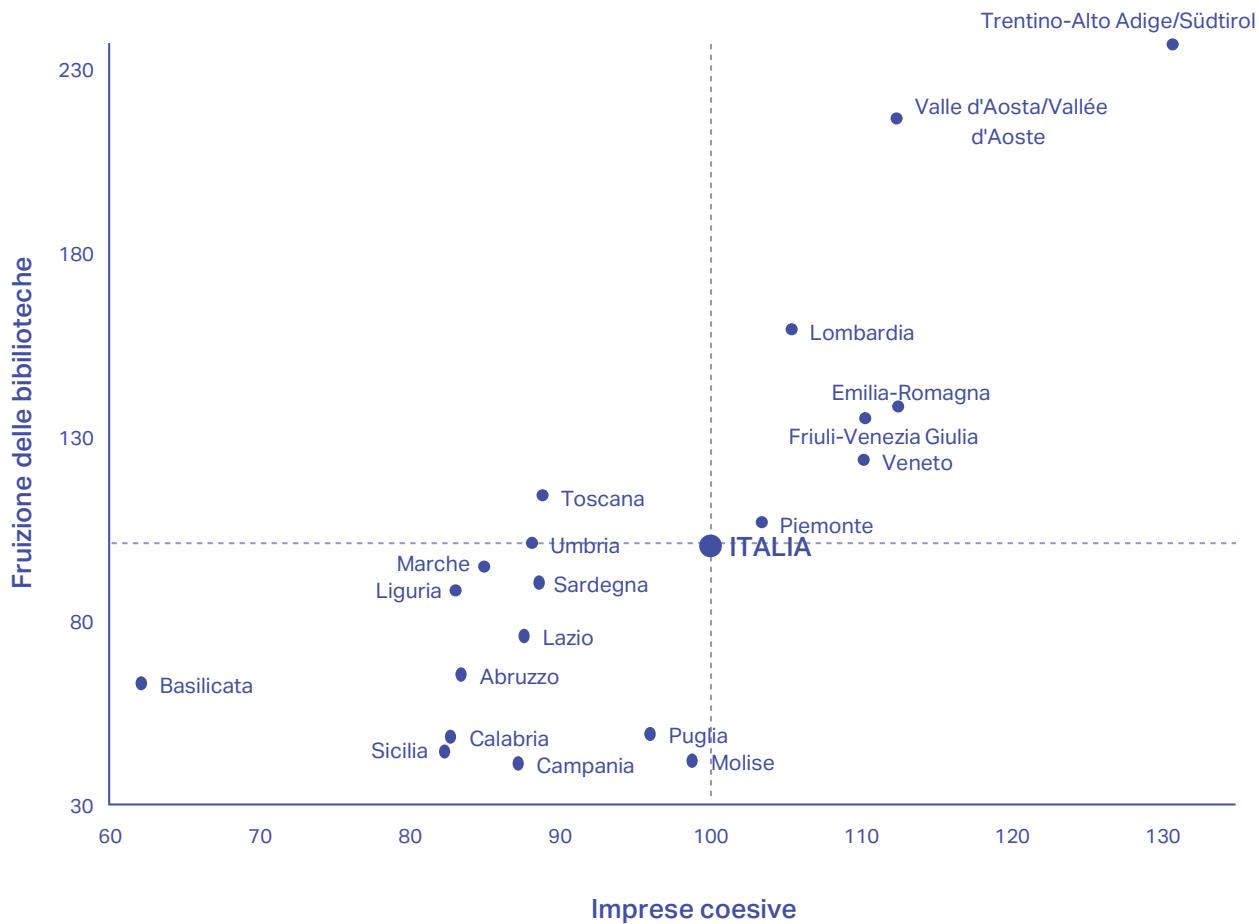


Anche il livello culturale di un territorio influenza la presenza di imprese coesive lì presenti. Dal grafico che segue si nota chiaramente come alcune regioni del Nord e, in particolare, il Trentino-Alto Adige e la Valle d'Aosta siano caratterizzate sia da una elevata fruizione delle biblioteche da parte dei cittadini che da un elevato numero di imprese coesive. Di contro, come si evince dalla lettura del quadrante in basso a sinistra del grafico, le regioni dove la fruizione di biblioteche è minore, la presenza di imprese coesive risulta inferiore alla media. Questa circostanza si registra, soprattutto, nelle regioni del Mezzogiorno, nel Lazio, in Liguria e nella Marche. Una distribuzione analoga si ottiene anche considerando la correlazione tra imprese coesive e la partecipazione culturale dei cittadini (data dall'incidenza di persone che si recano al cinema e/o al teatro, visitano musei e/o mostre, siti archeologici, monumenti ovvero assistono a concerti sul totale della popolazione del territorio regionale).

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e fruizione delle biblioteche

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025

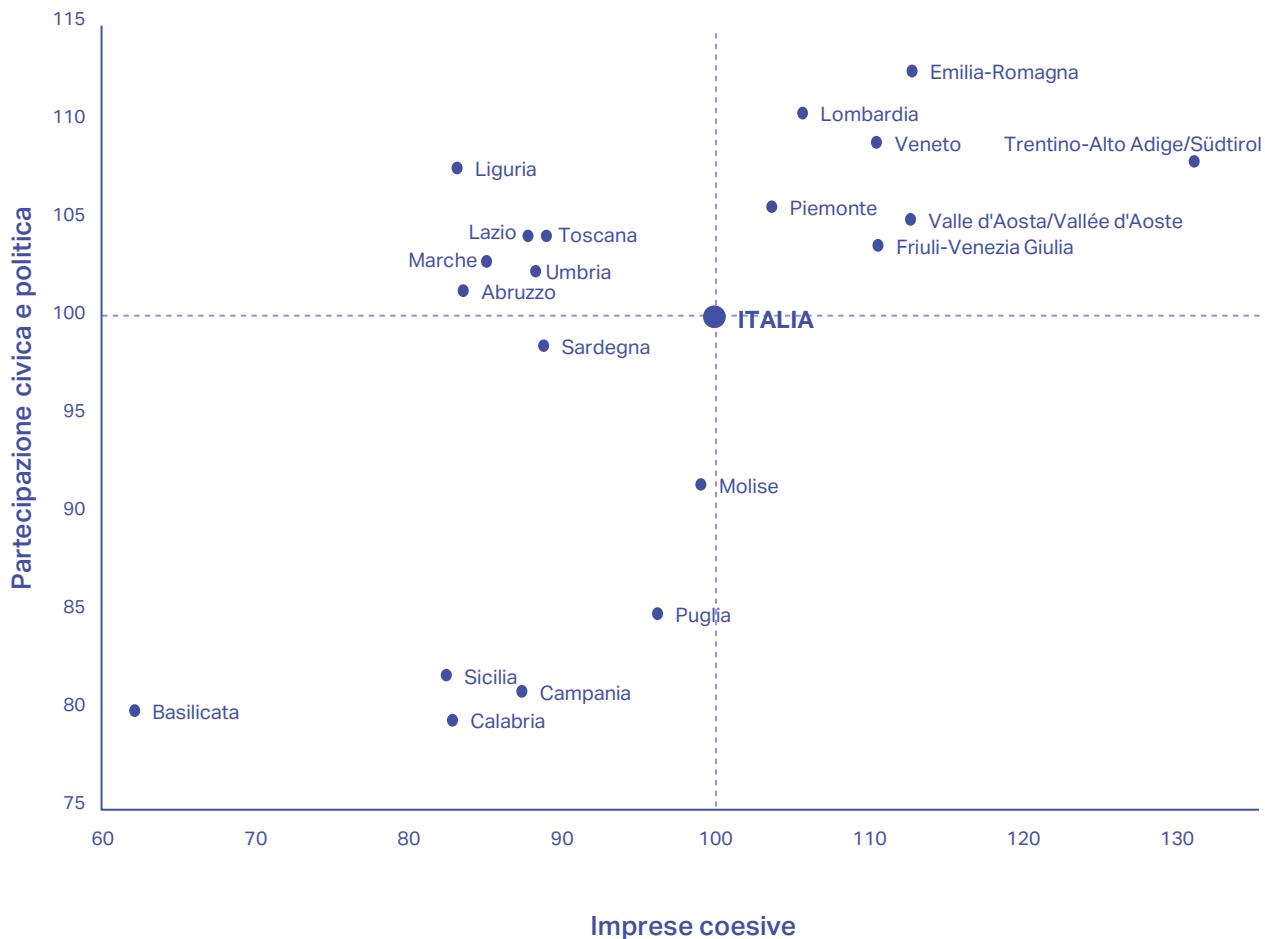


Infine, emerge piuttosto chiaramente il legame esistente tra l'intensità della partecipazione civica e politica di una regione e il numero di imprese coesive lì presenti, ad indicare come la partecipazione della cittadinanza alla vita politica e sociale di un territorio sia uno stimolo al sorgere di imprese di questo tipo. Come emerge dal grafico a dispersione sottostante, le regioni del Nord come l'Emilia-Romagna, la Lombardia, il Veneto, il Trentino-Alto Adige, il Piemonte, la Valle d'Aosta e il Friuli-Venezia Giulia, dove la partecipazione civica e politica della cittadinanza è superiore alla media nazionale, mostrano una presenza più elevata di imprese coesive. Bassa partecipazione civica e politica e bassa presenza di imprese coesive caratterizzano, invece, le regioni del Mezzogiorno, ad eccezione dell'Abruzzo.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e partecipazione civica e politica

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025

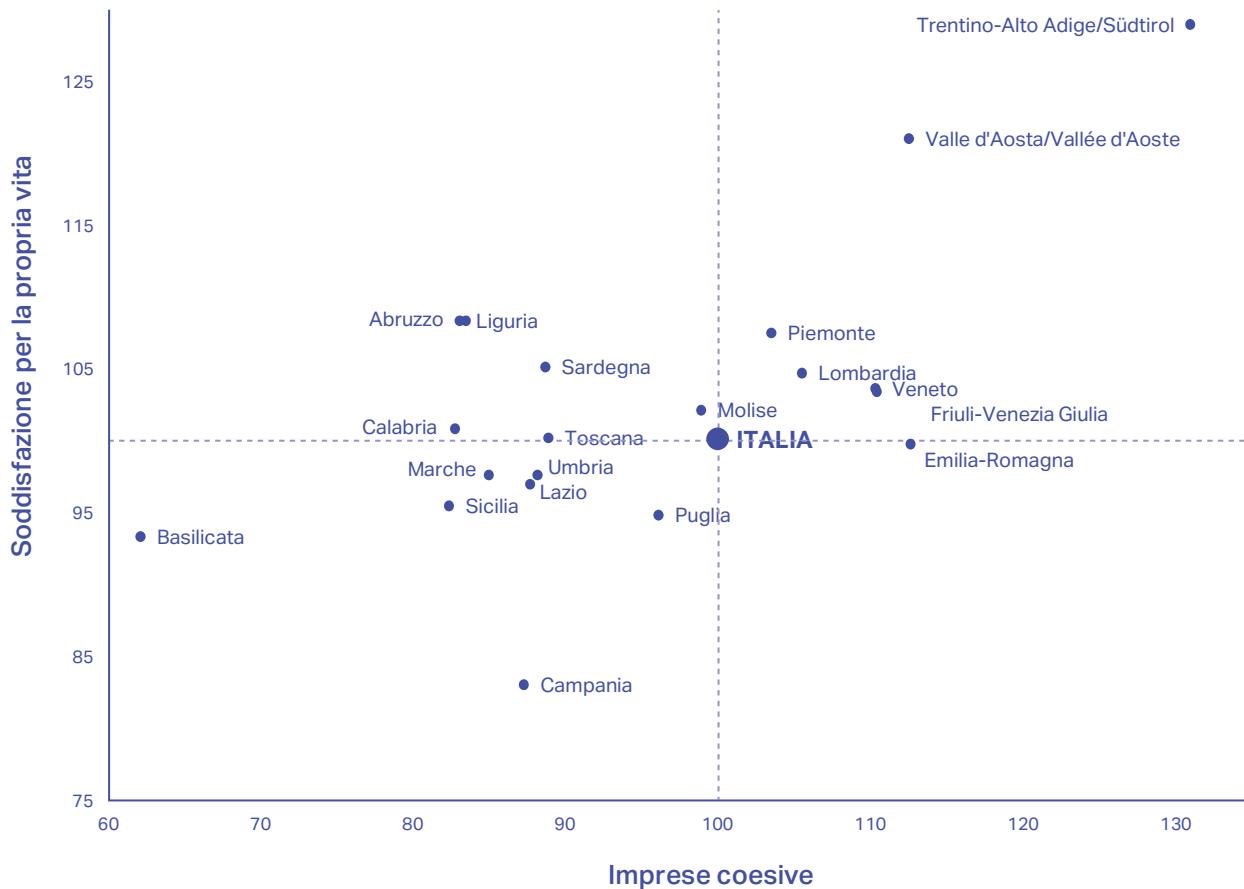


La presenza di imprese coesive è poi associata al grado di benessere soggettivo dei territori. Come emerge dal grafico sottostante, infatti, nelle regioni in cui la soddisfazione per la propria vita è superiore alla media nazionale, come avviene nel Nord d'Italia e in particolare in Trentino-Alto Adige e in Valle d'Aosta, vi è anche una maggior presenza di imprese coesive. Allo stesso modo, nelle regioni che esprimono una bassa soddisfazione, come la Puglia, la Sicilia, la Basilicata, l'Umbria, la Campania, le Marche e il Lazio si registra una minore incidenza di imprese coesive.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e soddisfazione per la propria vita

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



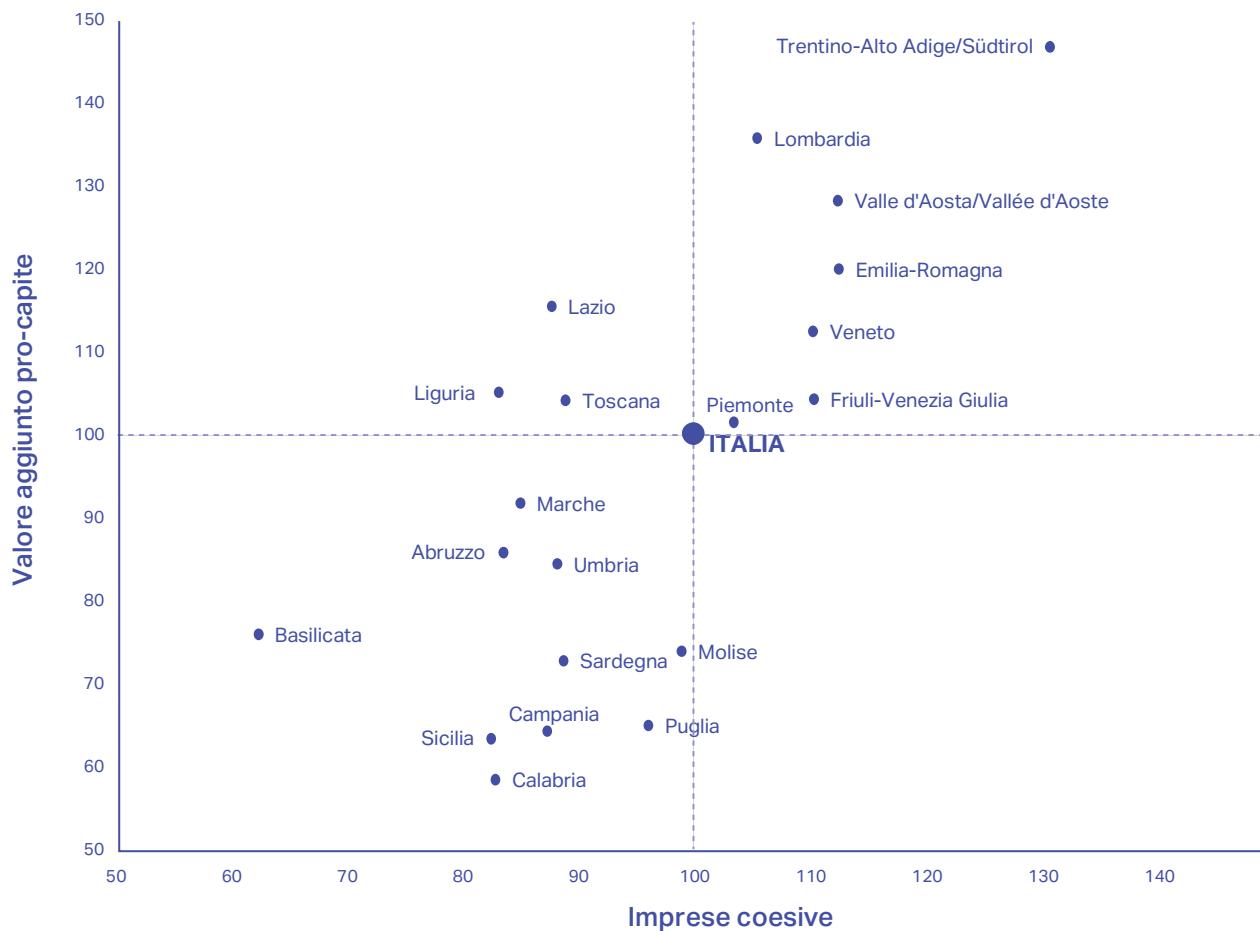
Territori coesivi e benessere economico

La presenza di imprese coesive è influenzata altresì da fattori di tipo socio-economico, come ad esempio la ricchezza prodotta in un luogo e la sua distribuzione nonché dalla "generatività" relativa al tessuto imprenditoriale. Ciò appare evidente se si guarda, ad esempio, al legame esistente tra valore aggiunto pro-capite generato a livello regionale e numero di imprese coesive, ad indicare come nei territori "più coesivi" venga generata anche maggior ricchezza. Come emerge dal grafico a dispersione che segue, ciò si verifica in tutte le regioni del Nord, ad eccezione che in Liguria. Viceversa, nelle regioni del Mezzogiorno, in Umbria e nelle Marche, si osserva una correlazione negativa tra le due variabili considerate.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e valore aggiunto pro-capite

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



Tale risultato trova ulteriore conferma scendendo a livello provinciale. Sintetizzando infatti il concetto di “territorio coesivo” in base alla presenza di imprese coesive¹, si osserva come nelle province che si qualificano come tali (38 su 107 totali) il valore aggiunto pro-capite² sia in media più alto rispetto alle province non coesive (+ 18,7% rispetto alla media italiana contro il -12,5% dei territori poco coesivi). Più nel dettaglio, le prime cinque province “coesive” per valore aggiunto pro-capite sono Milano, Bolzano, Bologna, Modena e Trento.

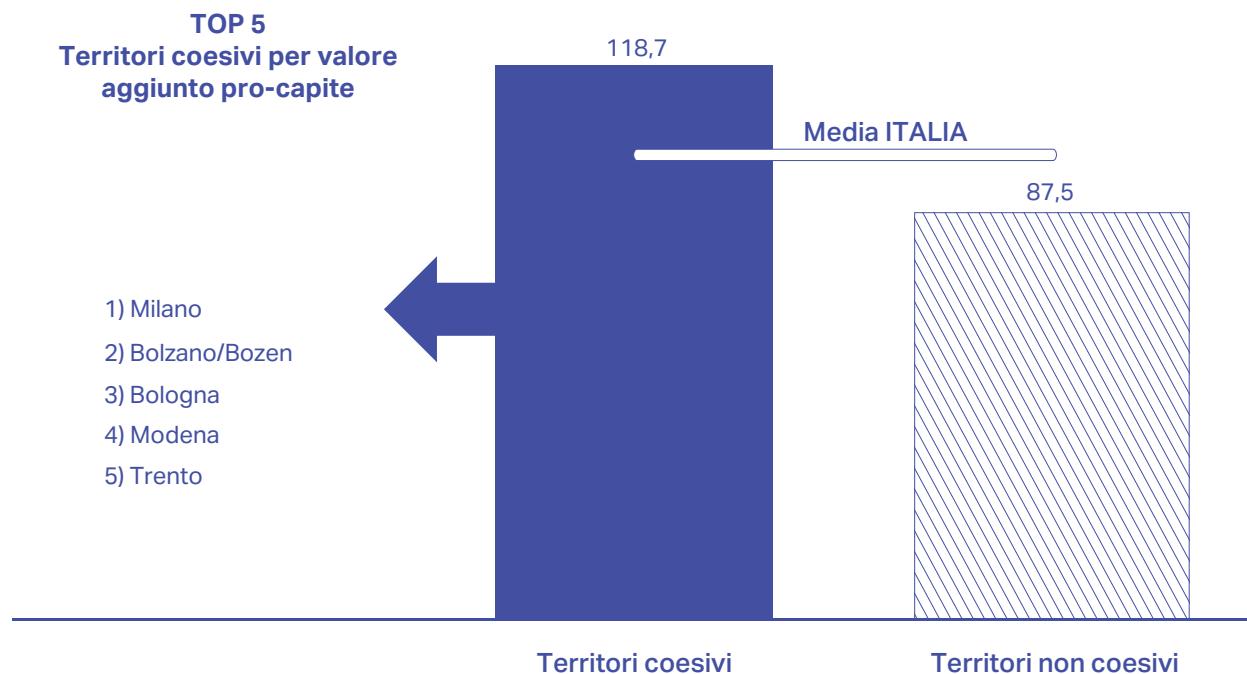
1 I territori coesivi sono quelli in cui l'incidenza di imprese coesive presenti sul territorio è superiore alla media nazionale del 44,0%.

2 Il valore aggiunto è dato dalla differenza tra il valore del-

Valore aggiunto pro-capite nei territori coesivi e non coesivi

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



Come già menzionato, la distribuzione della ricchezza in un dato territorio influenza la presenza di imprese coesive. Non a caso nelle regioni con una maggior incidenza di povertà relativa familiare³ si registra un minor numero di imprese coesive, come avviene in tutte le regioni del Mezzogiorno. D'altro canto, nelle regioni caratterizzate da una minore pervasività del fenomeno, come nelle regioni del Nord quali il Trentino-Alto Adige, il Veneto, il Friuli-Venezia Giulia, la Lombardia, l'Emilia-Romagna e il Piemonte, vi è anche un maggior livello di "coesività".

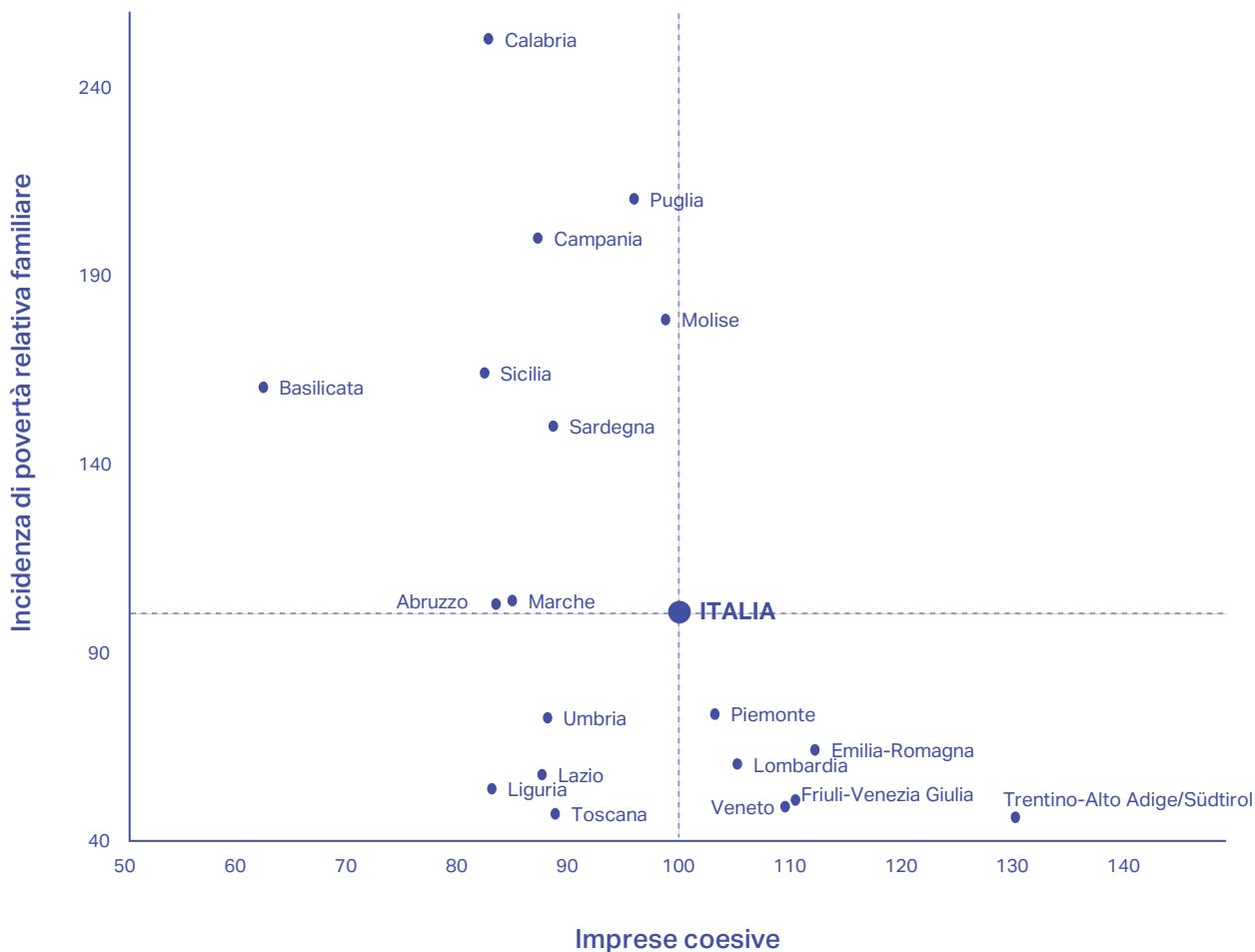
la produzione di beni e servizi conseguita dalle singole branche produttive e il valore dei beni e servizi intermedi utilizzate dalle stesse (materie prime e ausiliarie impiegate e servizi forniti da altre unità produttive). Il valore pro-capite di un periodo si ottiene dividendo il valore aggiunto per la semisomma della popolazione a inizio e fine periodo. I dati qui presentati fanno riferimento a elaborazioni su dati Unioncamere-Centro Studi Tagliacarne e ISTAT relativi al 2023.

³ Elaborazioni su dati ISTAT relativi al 2023.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e incidenza di povertà relativa familiare

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



* La Valle d'Aosta non è rappresentata nel grafico a dispersione a causa della scarsa significatività statistica della stima attinente alla quota di famiglie in stato di povertà relativa

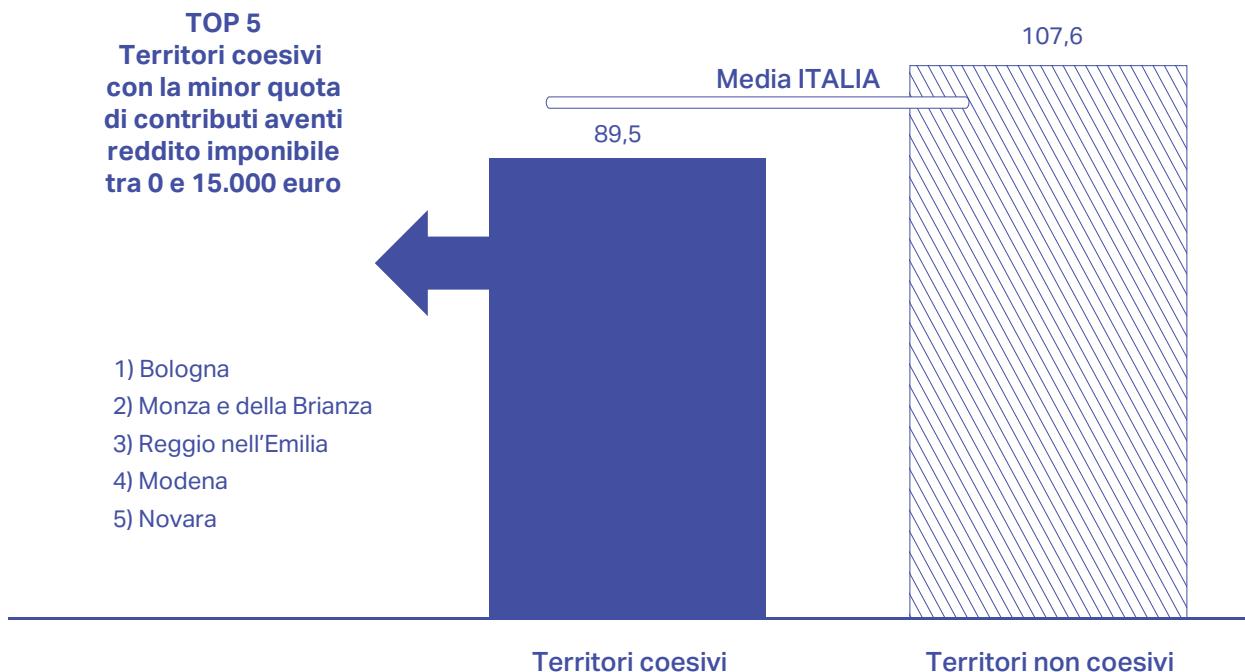
A livello provinciale si trova conferma di quanto appena evidenziato, assumendo l'incidenza dei contribuenti con un reddito imponibile inferiore ai 15 mila euro⁴ come un valore in grado di approssimare l'incidenza della povertà relativa familiare, un dato indisponibile a livello sub-regionale. In questo caso, le province più coesive presentano un'incidenza di contribuenti con basso reddito inferiore del -10,5% rispetto alla media Italia (+7,6% nel caso dei territori poco coesivi). Nella *top five* dei territori con la minor quota di contribuenti con basso reddito figura, al primo posto, Bologna, seguita dalle province di Monza e della Brianza, Reggio nell'Emilia, Modena e Novara.

⁴ Il reddito imponibile è l'ammontare dei redditi su cui vanno pagate le imposte ed è dato dalla differenza fra redditi complessivi e tutte le voci che possono essere deducibili. I dati fanno riferimento a elaborazioni Unioncamere-Centro Studi Tagliacarne su dati MEF.

Contribuenti con reddito imponibile compreso tra 0 e 15.000 euro nei territori coesivi e non coesivi (sul totale dei contribuenti)

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



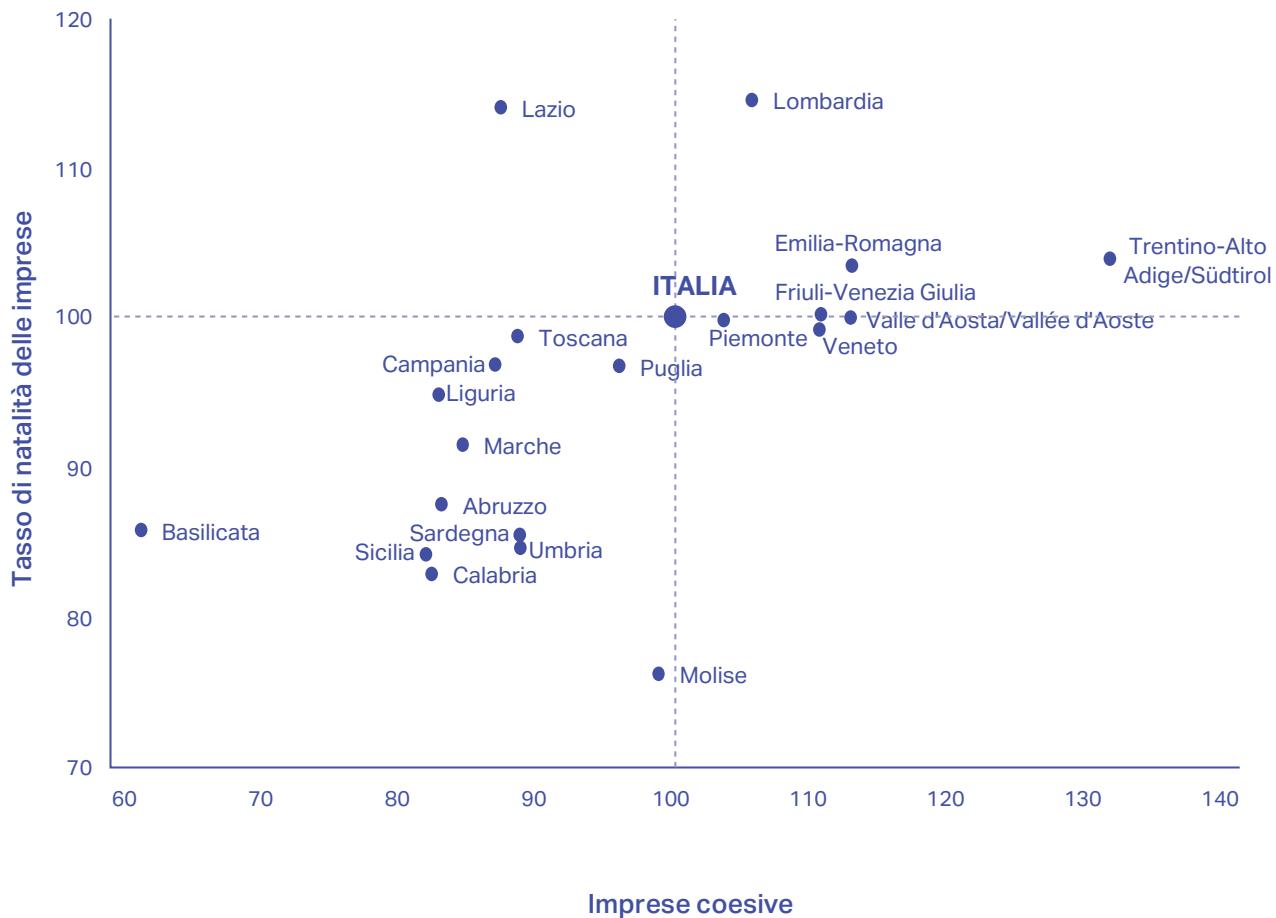
I territori più coesivi rappresentano anche l'*humus* per la nascita di nuove realtà imprenditoriali. Non a caso nelle regioni contraddistinte da una maggiore incidenza di imprese coesive vi è una maggiore "generatività" del tessuto produttivo, misurata in base al tasso di natalità delle imprese (dato dal rapporto tra iscrizioni di nuove imprese che si avviano in un determinato periodo rispetto alla popolazione totale delle imprese attive del periodo precedente)⁵. E più imprese favoriscono la crescita economica e occupazionale di un territorio, generando effetti positivi sul benessere percepito dai cittadini e su una loro maggiore e più proficua partecipazione alla vita sociale, culturale e politica. E questo tende ad incrementare ulteriormente la "coesività" territoriale, in un processo di miglioramento continuo, tra coesione e competizione.

⁵ Elaborazioni su dati Unioncamere-Infocamere.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e tasso di natalità delle imprese

Indici Italia=100

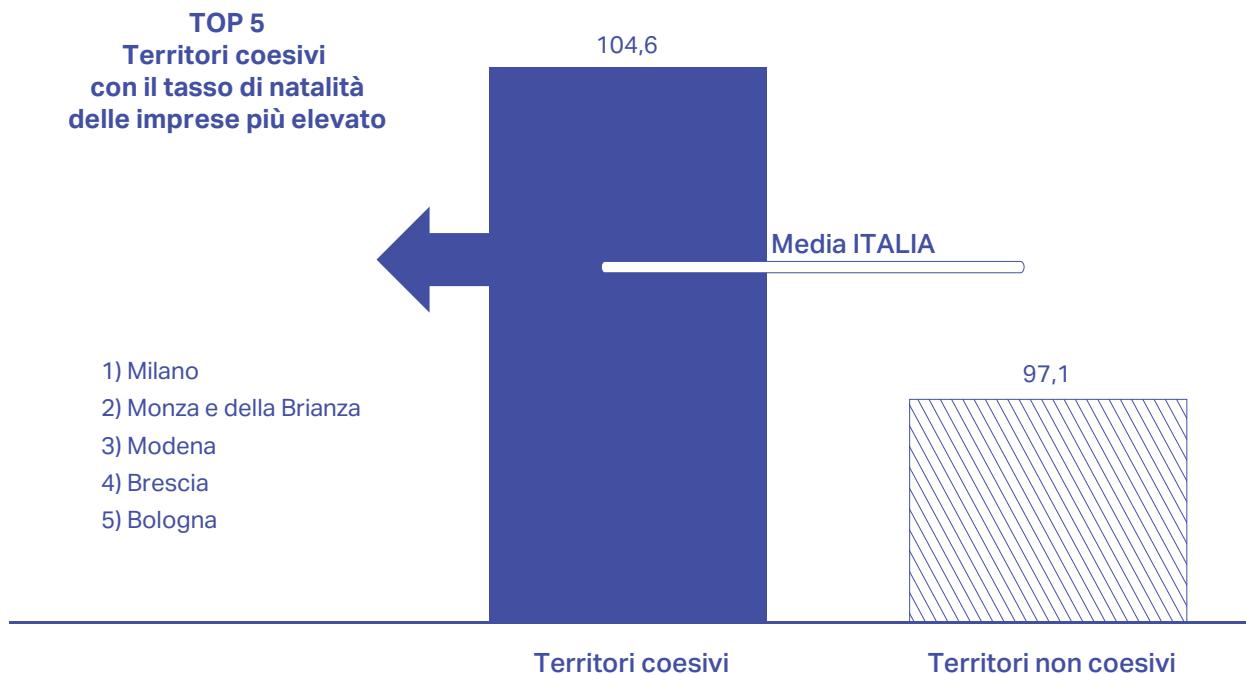
Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



Anche le analisi sviluppate a livello provinciale confermano una maggiore natalità imprenditoriale nei territori più coesivi: +4,6% rispetto al -2,9% dei territori meno coesivi. Milano è la provincia coesiva caratterizzata dal più elevato tasso di natalità, seguita dalle province di Monza e della Brianza, Modena, Brescia e Bologna.

Tasso di natalità imprenditoriale nei territori coesivi e non coesivi *Indici Italia=100*

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2025



Nel 2024 le imprese coesive rappresentano il 44% delle imprese manifatturiere italiane e sono in crescita rispetto agli anni precedenti.

3. Il valore della coesione percepito dai consumatori

102

Attualmente, il clima sociale sembra ostacolare il concetto di coesione, evidenziando tratti che vanno in direzione opposta: fiducia limitata, pessimismo prevalente, scarsa conoscenza delle caratteristiche del Paese e preoccupazioni diffuse. I dati evidenziano la presenza di una "doppia frattura" all'interno della società italiana. Da un lato, un generale senso di disaffezione e un diffuso scetticismo verso le istituzioni: mentre la fiducia nelle istituzioni di "garanzia" e le forze dell'ordine è relativamente alta, c'è una sfiducia particolarmente marcata verso la politica, gli organi di governo e le associazioni di rappresentanza. Dall'altro, una divisione interna nella percezione della coesione sociale: la maggioranza degli italiani (60%) ritiene che nel Paese prevalgano gli elementi di divisione rispetto a quelli di unione. Un altro punto critico è il grado di fiducia interpersonale, dove la maggioranza mantiene una posizione prudente nei rapporti interpersonali e teme opportunismo e malafede da parte degli altri.¹

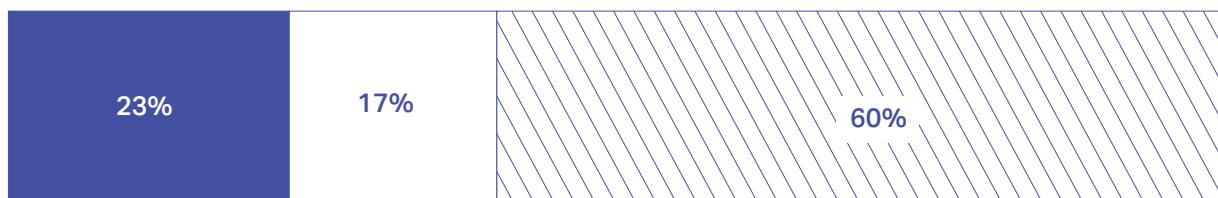
¹ Fonte: "Gli italiani e il senso civico" - Ipsos per Comieco in collaborazione con Fondazione Symbola

La coesione nel paese

Fonte: Ipsos

Secondo lei oggi ci sono più cose che uniscono o più cose che dividono gli italiani?

Totale intervistati



■ Più cose che uniscono

□ Non sanno, non indicano

▨ Più cose che dividono

La percezione di una direzione sbagliata per il Paese, superiore alla media mondiale, e la visione negativa della situazione economica, alimentano la sfiducia e il disagio sociale. Anche la proiezione a tre anni conferma questo pessimismo, con una netta prevalenza di chi prevede un peggioramento della situazione economica italiana ed europea.

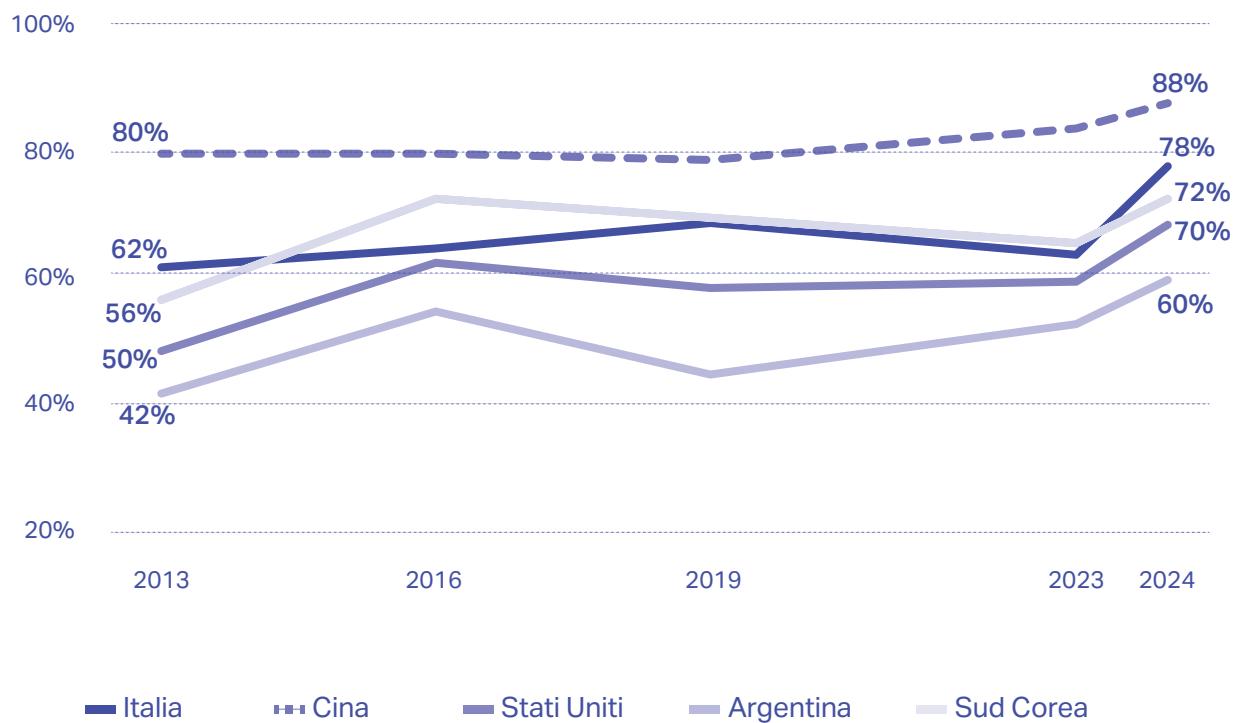
Il pessimismo prevalente è riconducibile sicuramente agli elementi congiunturali come le policrisi, prima la pandemia, poi l'inflazione, la crisi energetica, i conflitti, le incertezze economiche complessive, le preoccupazioni per lo scenario globale, acuite dalle decisioni dell'amministrazione Trump. Tuttavia, i dati di trend suggeriscono che questo atteggiamento sia anche conseguenza di cambiamenti strutturali di lungo periodo. Questa negatività contrasta nettamente con i reali punti di forza economici dell'Italia in diversi settori manifatturieri e culturali, dove il paese detiene posizioni di leadership a livello internazionale. La maggior parte dei cittadini non è infatti consapevole dei numerosi primati e delle aree di eccellenza del paese. La ricerca realizzata da Ipsos per la Fondazione Symbola nel 2019 evidenziava una bassissima conoscenza dei primati di cui si fregia l'Italia (il più conosciuto risultava quello dei siti Unesco, 38%, mentre solo il 21% era a conoscenza del fatto che l'Italia è il secondo paese manifatturiero d'Europa e il 10% che detiene il primato della raccolta differenziata dei rifiuti) e una diffusa incredulità. Questa mancanza di consapevolezza delle reali potenzialità e dei successi dell'Italia contribuisce ad alimentare un clima di sfiducia e pessimismo, che non trova riscontro nei dati oggettivi sulle performance del paese in molti settori strategici.

In una situazione caratterizzata da indebolimento della fiducia e da frammentazione sociale, si evidenzia la crescita dell'importanza del rapporto con le aziende: tra il 2013 e il 2024 aumenta dal 62% al 78% la quota di consumatori italiani che prediligono acquistare marchi che si allineano ai propri valori.

10 Anni di trend: il potere della fiducia

Fonte: Ipsos Global Trends 2024 and Ipsos Global Trends 2014

% accordo: "Tendo ad acquistare marchi che riflettono i miei valori personali"



Non è trascurabile, in un contesto di pessimismo prevalente e scetticismo, che il 44% ritenga che le aziende agiscano per il benessere dei propri lavoratori, clienti e fornitori e della comunità in generale, con una visione più positiva espressa dalle classi di età più giovani e nell'area Nord-Est.

Orientamento delle aziende oggi Totale Popolazione Italiana n=1000

Fonte: Ipsos per Symbola - Le Forze della Sostenibilità 2025

Secondo Lei le aziende con cui è in relazione in quanto consumatore, nelle loro attività e nel loro modo di operare, sono orientate a perseguire...



56%

Unicamente la massimizzazione del **profitto e/o gli interessi della proprietà**



44%

Il **benessere dei propri lavoratori, clienti e fornitori e della comunità** in generale oltre a soddisfare gli interessi della proprietà

16-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55 anni e oltre
48	53	36	39
Nord-Ovest	Nord-Est	Centro	Sud e Isole
41	52	39	44

C'è una forte convinzione (77% a totale Italia, con i giovani tra i 18 e i 24 anni ancora più convinti) che le aziende, per rimanere competitive nei prossimi 5-10 anni, debbano dare priorità al benessere dei territori in cui operano.

Le aziende percepite come "coesive" dimostrano un'attenzione significativamente maggiore verso tutti i gruppi di stakeholder, in particolare verso il territorio e l'ambiente, i cittadini, i dipendenti e le generazioni future.

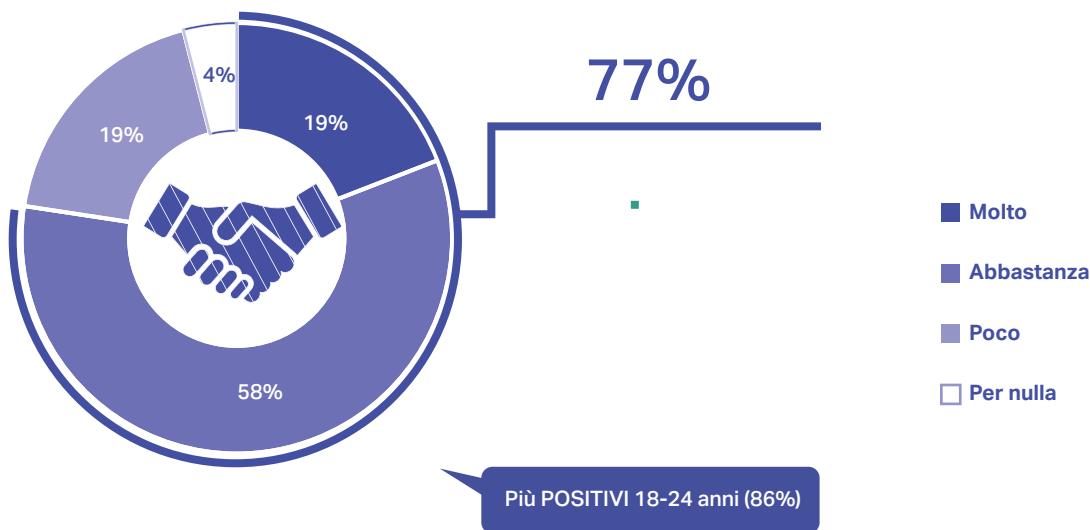
Le tre aree principali su cui i consumatori ritengono che le aziende dovrebbero concentrare la propria attenzione riguardano prevalentemente il benessere dei dipendenti, gli investimenti nel territorio e la formazione/qualificazione dei dipendenti.

Importanza futura dei comportamenti coesivi

Totale Popolazione Italiana n=1000

Fonte: Ipsos per Symbola - Le Forze della Sostenibilità 2025

Pensando al futuro, diciamo ai prossimi 5-10 anni, quanto secondo Lei lo scopo di ciascuna impresa, per rimanere competitiva sul mercato, dovrà essere necessariamente legato al bene generato nel territorio in cui opera?



Attenzione delle aziende verso i diversi Stakeholders

Totale Popolazione Italiana n=1000; Attente al Profitto n= 563 - Coesive n=437

Fonte: Ipsos per Symbola - Le Forze della Sostenibilità 2025

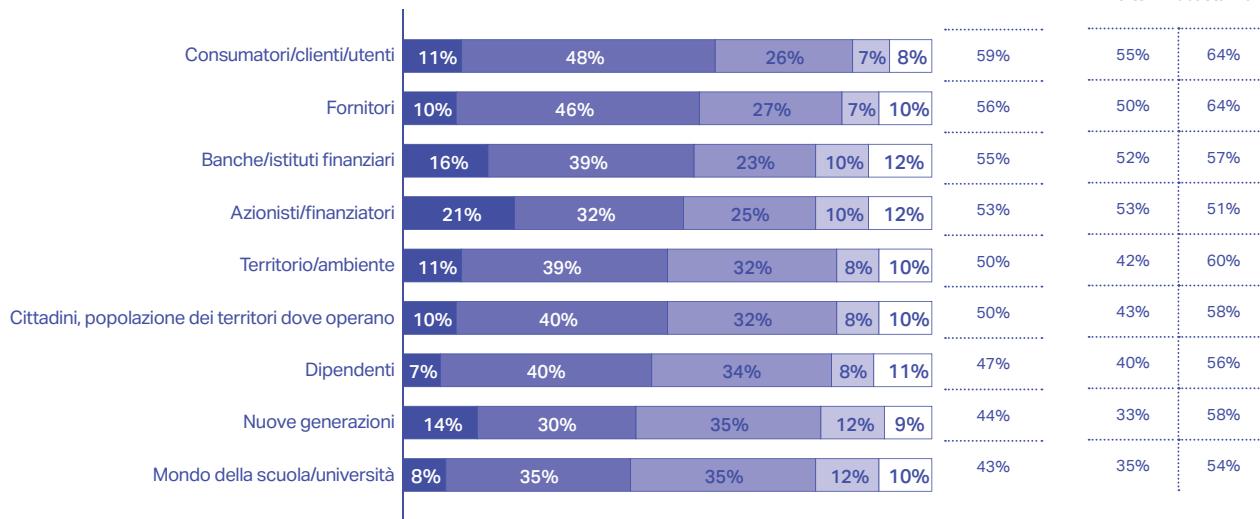
Quanto le aziende con cui è in relazione, in quanto consumatore, sono attente agli interessi di ognuno dei seguenti soggetti?

Pensano che le aziende siano...

Attente al profitto Coesive

Molto +
Abbastanza

Molto + Abbastanza

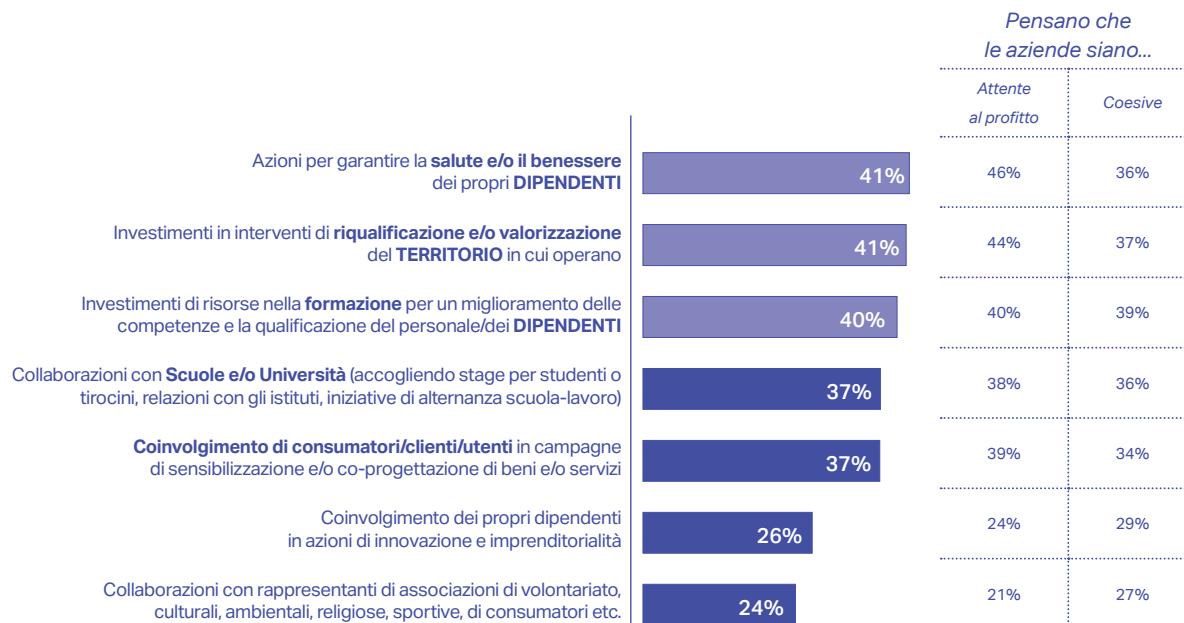


Molto
 Abbastanza
 Poco
 Per nulla
 Non saprei

Elementi ai quali le aziende dovrebbero prestare maggiore attenzione otale Popolazione Italiana n=1000; Attente al Profitto n= 563 - Coesive n=437

Fonte: Ipsos per Symbola - Le Forze della Sostenibilità 2025

*A quali dei seguenti elementi è importante che le aziende con cui è in relazione, in quanto consumatore, prestino maggiore attenzione?
Indichi i 3 principali*



L'analisi suggerisce una forte opportunità per le aziende di svolgere un ruolo chiave nella ricostruzione della fiducia e della coesione sociale. Gli investimenti nel benessere dei dipendenti, nello sviluppo delle comunità e nella sostenibilità ambientale sono visti come fondamentali, non solo per l'impatto sociale, ma anche per garantire la competitività futura.

Per sostenere le aziende in queste attività due sono le strade che possono essere percorse, strade tra loro sovrapponibili: le imprese di maggiori dimensioni possono svolgere un ruolo di guida all'interno delle filiere, promuovendo l'adozione di pratiche sostenibili e relazioni basate su valori condivisi; le associazioni di categoria e i corpi intermedi possono facilitare la connessione tra diverse aziende e l'adozione delle migliori pratiche, aiutandole a superare le difficoltà connesse alle dimensioni limitate.

Focalizzarsi su lavoratori e territorio non solo migliora la reputazione aziendale, ma anche i risultati economici. Secondo Unioncamere, le aziende considerate coesive, che sono in costante aumento e rappresentano il 44%, mostrano incrementi significativi in termini di fatturato, investimenti e assunzioni rispetto alle aziende meno coesive.

Investire nella reputazione non equivale semplicemente ad autocompiacersi, ma è un impegno verso obiettivi concreti e misurabili che hanno un impatto sul conto economico aziendale.

In conclusione le aziende, insieme ai corpi intermedi e alle associazioni che le rappresentano, costituiscono un pilastro fondamentale per il rilancio del Paese, non solo per la ripresa economica, ma anche per favorire una crescita sociale e civile. È essenziale che queste entità lavorino in sinergia per costruire un futuro basato sulla fiducia reciproca e su un nuovo patto sociale che ponga al centro il benessere collettivo.

4. Storie

112

4.1 Angelini Industries: insieme alle università per formare i leader del futuro

114



**4.2 Azienda agricola biologica Caravaglio:
l'integrazione dei migranti diventa competitività con il terzo settore**

116



**4.3 Consorzio Tutela Grana Padano: coesione tra imprese
per qualità, sostenibilità e competitività globale**

118



4.4 Dal Ben: mettere i lavoratori al centro per rafforzare la competitività

120



4.5 Feralpi Group: il benessere dei lavoratori migliora le performance

122



4.6 Fileni: consolidare la filiera insieme alla banca

124

**4.7 Gruppo Arena: insieme al non profit la solidarietà
si trasforma in vantaggio competitivo**

126



**4.8 Gruppo SIAD: sinergie con le istituzioni per essere più competitivi
rafforzando il territorio**

128



4.9 ICAM: con le banche per crescere nel mercato globale

130



**4.10 Lil Milan: co-creare valore con la propria community
grazie a dialogo, ascolto e autenticità**

132



**4.11 Novamont: l'alleanza con le istituzioni per consolidare
la filiera della bioeconomia sul territorio**

134



**4.12 SBF-VISA GROUP: leader mondiale nelle giostre
co-progettando con i clienti**

136



4.13 Yoomee: l'unione tra imprese crea nuove competenze

138

Angelini Industries: insieme alle università per formare i leader del futuro

Formazione di qualità, mirata nei contenuti e coerente con i valori aziendali, oltre ad un ampio bacino da cui attingere nuovi talenti e la classe dirigente del futuro: per le aziende può essere spesso una chimera a causa dello "scollamento" tra educazione universitaria e mondo del lavoro. Una situazione spiacevole anche per le università, perché il percorso accademico è orientato allo sbocco lavorativo e se il meccanismo non funziona l'ateneo ha difficoltà ad attrarre nuovi studenti. C'è un urgente bisogno di trovare un punto di incontro tra realtà imprenditoriali e formazione universitaria. Ci sta riuscendo chi va oltre il dialogo e la collaborazione, per immaginare un nuovo modello educativo coeso in cui imprese, università, centri di innovazione e business school sono partner paritari orientati verso un obiettivo di formazione condiviso.

www.angeliniindustries.com

Il caso Angelini Industries è emblematico di come la coesione non solo abbia risolto un problema, ma generato valore aggiunto e vantaggi competitivi per tutti i soggetti coinvolti. Il Gruppo Angelini è una grande realtà industriale di eccellenza nei settori farmaceutico, tecnologia industriale e largo consumo. Gli effetti negativi del disallineamento tra domanda e offerta di lavoro rappresentano potenzialmente il rischio di mettere in crisi la capacità di innovare e la competitività stessa delle aziende. Perciò nel corso degli anni, Angelini Industries ha deciso di avviare un articolato sistema di collaborazioni con università e centri di ricerca che è sfociato in una sinergia tra mondo imprenditoriale e universitario, con la nascita di una vera e propria corporate academy.

L'idea alla base di "Angelini Academy" è semplice: contare su un programma di talent scouting in cui alla formazione teorica di alto livello offerta dalle migliori università si affianca esperienza "on the job", in modo da formare una classe manageriale preparata per le sfide del futuro. Metterla in pratica non è stato semplice, e qui entra in gioco la coesione con il mondo universitario, grazie a partnership con atenei di eccellenza italiani (Bocconi e Luiss), e business school internazionali come IMD e Harvard. Il Gruppo Angelini ha messo in atto una vera e propria co-progettazione dei programmi formativi, sedendosi attorno a un tavolo con i rappresentanti delle università per costruire insieme i percorsi, partendo dalle esigenze specifiche del business.

Questo ha permesso di orientare la formazione in modo efficace e mirato, non generico, adattandola alle peculiarità di ciascun settore e alle esigenze del mercato. Ogni anno

l'Academy coinvolge circa 1.200 partecipanti, dipendenti di tutte le società operative del Gruppo, in 40 corsi, in cui almeno il 60% del tempo viene dedicato a project work per mettere subito in pratica le competenze acquisite. Per le università, collaborare con una realtà strutturata come Angelini Industries significa accedere a feedback concreti, migliorare la qualità e l'efficacia dei programmi formativi, sviluppare competenze realmente richieste dal mondo del lavoro. Questa sinergia favorisce anche la produzione di pubblicazioni e lavori scientifici, alcuni dei quali si sono tradotti in brevetti industriali, contribuendo a un miglior posizionamento nei ranking internazionali.

Per Angelini Industries la coesione col mondo accademico e della ricerca non solo arricchisce la cultura aziendale e contribuisce in maniera significativa alla formazione di nuovi talenti, ma è anche un potente strumento di recruiting e di retention: da un lato la possibilità di accedere ai percorsi dell'Academy è già di per sé una leva per attrarre nuovi talenti durante i colloqui; dall'altro quando un dipendente manifesta il desiderio di crescere, il Gruppo può trattenerlo coinvolgendolo, ad esempio, nel "Future Leaders Program", pensato insieme alla School of management della Bocconi con lo scopo di accelerare lo sviluppo di carriera e garantire, a fine percorso e a fronte di obiettivi raggiunti, l'accesso a ruoli manageriali.

Tuttavia, Angelini Industries ha voluto che la sua corporate academy non fosse solo uno strumento di formazione interna e per questo ha aperto le sue porte all'esterno, in modo da attrarre e coinvolgere giovani dal mercato del lavoro. Anche se un giorno un talento dovesse lasciare l'azienda e portare valore altrove, per il Gruppo Angelini sarebbe comunque un successo in termini di responsabilità sociale d'impresa. Del resto, è questo il cuore della coesione: un modello che genera valore condiviso, dove tutti – imprese, mondo della ricerca e della formazione, persone – vincono.

Azienda agricola biologica Caravaglio: l'integrazione dei migranti diventa competitività con il terzo settore

Nell'isola di Salina, all'interno dell'arcipelago delle Eolie, un piccolo imprenditore agricolo, Antonino Caravaglio, ha dimostrato che queste perle del mar Tirreno possono offrire molto più del solo turismo. Con visione e determinazione, ha trasformato l'immigrazione in una risorsa e l'integrazione in una realtà concreta, risolvendo al contempo il problema della mancanza di manodopera nella sua azienda. Un'occasione di crescita per sé e per il territorio, tanto da tracciare una best practice per altre realtà imprenditoriali.

www.caravaglio.it

Come ci è riuscito? La risposta, in breve: stabilizzando il flusso di manodopera grazie alla relazione costante e continuativa avviata con l'associazione Don Bosco 2000, che gli segnala migranti da assumere. In maniera più articolata, dimostrando l'enorme potenziale della coesione, che diventa un asset competitivo di inestimabile valore, quando aziende private e terzo settore collaborano tra loro e attivano un circolo virtuoso, capace di generare vantaggi reciproci.

Alla base dell'idea, sicuramente, c'era un desiderio di natura etica: accogliere i migranti. Ma l'iniziativa ha permesso all'imprenditore siciliano di risolvere anche un problema di natura economica. L'Azienda agricola biologica Caravaglio opera, infatti, in un contesto particolare: la conformazione del territorio consente solo di coltivare la vite su aree terrazzate, limitando il ricorso ai macchinari, non utilizza prodotti chimici di sintesi, e ha perciò maggiore necessità di manodopera. Il problema è che le isole Eolie sono principalmente una località turistica ed è proprio il settore turistico ad assorbire l'offerta di lavoro per quasi la metà dei mesi dell'anno. In poche parole, Caravaglio rischiava di restare senza personale nella stagione estiva per portare avanti la propria attività.

Per fronteggiare questa difficoltà, fortunatamente, ha trovato un partner strategico nell'associazione Don Bosco 2000. L'associazione non profit, con sede ad Enna, segnala infatti a Caravaglio lavoratori provenienti dai centri di accoglienza, che vengono assunti dall'azienda vinicola con un contratto di impiego regolare e un alloggio. Grazie alla coesione con Caravaglio, l'associazione Don Bosco 2000 ha potuto, dunque, svolgere al meglio la propria funzione e promuovere l'integrazione dei migranti, ma in contemporanea ha ope-

rato come un'agenzia interinale e messo in contatto domanda e offerta di lavoro in modo da stabilizzare il flusso di manodopera per le aziende dell'arcipelago.

I vantaggi sono stati enormi per l'attività imprenditoriale di Caravaglio: per prima cosa i migranti della Don Bosco 2000 hanno permesso all'azienda agricola di espandersi e migliorare la gestione dei vigneti, perché la continuità di manodopera ha reso più efficiente l'intero ciclo produttivo vinicolo, dalla coltivazione alla vendita, senza rischiare di inceppare il meccanismo a causa delle difficoltà legate alla stagione turistica e conseguente mancanza di personale. Con il beneficio aggiuntivo di avere ricevuto una meritata visibilità per la lodevole iniziativa, in maniera più efficace ed autentica rispetto a qualsiasi investimento pubblicitario o in marketing.

La riconoscenza dei migranti nei confronti di Antonino Caravaglio, poi, si è inevitabilmente riflessa in maniera positiva sulla motivazione e la qualità stessa del lavoro e quindi sull'andamento economico dell'azienda. Per i migranti è stata l'occasione di integrarsi nel territorio, ma allo stesso tempo imparare un nuovo mestiere e competenze che un giorno potranno utilizzare anche altrove. A beneficiarne sono state, infine, tante altre aziende delle isole Eolie: Caravaglio, infatti, ha mostrato una strada efficace per reperire manodopera con continuità. L'esempio è stato rapidamente seguito da altre piccole e medie imprese locali e adesso, ogni anno, sono circa cento i migranti segnalati dall'associazione di Enna e assunti dalle aziende della provincia di Messina: numeri che dimostrano come la Don Bosco 2000 grazie alla coesione col mondo imprenditoriale ha potuto svolgere in maniera vincente l'attività di supporto ai migranti, al centro della propria mission.

Consorzio Tutela Grana Padano: coesione tra imprese per qualità, sostenibilità e competitività globale

Il Grana Padano non ha certo bisogno di presentazioni: un formaggio le cui origini risalgono fino al Medioevo, negli anni Novanta ha ottenuto la DOP (Denominazione di Origine Protetta) e oggi è il più consumato al mondo, capace da solo di trainare l'export italiano, visto che il Grana Padano rappresenta il 19% delle esportazioni di prodotti agroalimentari dell'Italia. Un percorso di eccellenza la cui storia recente è indissolubilmente legata al Consorzio Tutela Grana Padano, nato settant'anni fa proprio per conservarne la tradizione e garantirne la qualità, intorno a cui si sono riunite circa 140 aziende e si è formata una florida filiera. Un esempio emblematico delle potenzialità competitive della coesione tra imprese.

www.granapadano.it

Il Consorzio Tutela Grana Padano ha guidato le aziende prima nel mercato italiano e poi internazionale, fornendo ai consorziati le indicazioni affinché il formaggio rispettasse tutti i criteri della DOP per garantire la qualità del prodotto, insieme a quelli ambientali e per la salute dei consumatori. Oltre a supportare le aziende aderenti in attività come marketing o ricerca e sviluppo, il Consorzio le protegge tutelando l'integrità del marchio contrastando frodi e contraffazioni, una pratica purtroppo molto comune all'estero. A guadagnarci sono le aziende e il consorzio in sé, che è cresciuto nel tempo fino a diventare un leader mondiale nell'agroalimentare.

Per prima cosa, Grana Padano fornisce ai consorziati formazione e indicazioni specifiche per migliorare la qualità del prodotto finale e nella amministrazione aziendale. Ad esempio, i membri hanno accesso a un database digitale che consente loro di monitorare le produzioni, le analisi del latte e del formaggio e altre informazioni utili per la gestione delle attività. Uno strumento pensato per facilitare la condivisione di dati tra i produttori e migliorare la trasparenza e la collaborazione.

Il ruolo del Consorzio non si ferma qui: come un direttore d'orchestra, coordina le imprese e stabilisce un preciso piano produttivo, in modo che la quantità di formaggio offerta sia quella richiesta dalla domanda. Questo sistema, oltre a favorire l'efficienza produttiva e la stabilità del mercato, migliora il rating delle aziende consorziate presso le banche: sebbene ciascuna azienda si relazioni con gli istituti di credito in autonomia, l'appartenenza al

consorzio è un eccellente biglietto da visita, mentre le quote di mercato assicurano quali saranno i livelli di produzione – e quindi i ricavi – del caseificio.

Il ruolo di guida del Consorzio negli ultimi anni si è esteso agli aspetti di sostenibilità ambientale. La sezione ricerca e sviluppo di Grana Padano ha lavorato insieme a università italiane per sviluppare un packaging biodegradabile meno impattante, mentre numerosi progetti coordinati dal Consorzio, legati al PNRR, si concentrano sul risparmio e la transizione energetica nelle aziende consorziate. È stato infine siglato un accordo con Assalzo (Associazione Nazionale tra i Produttori di Alimenti Zootecnici) per controllare la filiera dei mangimi, promuovendo l'uso di alimenti sostenibili e non provenienti da zone a rischio deforestazione, nella consapevolezza che la sostenibilità riguarda l'intera filiera e se sono poco sostenibili i fornitori lo è pure il prodotto finale.

Il marketing e la comunicazione sono l'altro campo con cui il Consorzio Tutela Grana Padano fornisce supporto ai propri consorziati: nel 2025 ha stanziato 52 milioni di euro per attività di marketing, con l'obiettivo di espandere la presenza del Grana Padano nei mercati internazionali e promuovere il suo valore come simbolo d'italianità. L'obiettivo è di salire da 6 a 7 milioni di forme prodotte annualmente, di cui circa la metà destinate ai mercati esteri.

Tutte queste pratiche coesive promosse da Grana Padano hanno creato un forte senso di comunità all'interno delle aziende consorziate e non solo: Grana Padano, infatti, finanzia l'AFIDOP (Associazione Formaggi Italiani DOP), investendo affinché altre piccole DOP italiane abbiano la possibilità di far conoscere i loro prodotti all'estero: perché il made in Italy vince insieme. E la coesione tra le imprese va ben oltre i confini di un consorzio.

Dal Ben: mettere i lavoratori al centro per rafforzare la competitività

www.dalbenspa.com

Se c'è un indicatore tangibile per capire quanto sia positiva la relazione tra un'azienda e i suoi lavoratori, è sicuramente la fidelizzazione del personale, accompagnata dal numero di giovani talenti che, una volta assunti, proseguono il loro percorso professionale all'interno dell'impresa. E su entrambi gli aspetti Dal Ben, società specializzata nella progettazione e realizzazione di macchinari complessi per l'industria, può dirsi più che soddisfatta. Il turnover è estremamente basso e sono molti i candidati a presentare spontaneamente la richiesta di entrare in azienda: questo significa che Dal Ben è riconosciuta sul territorio come un contesto sano e stimolante, dove tutti, dal primo lavoratore assunto in ordine di anzianità al giovane neolaureato, hanno trovato un ambiente stabile e in cui crescere.

Dal Ben l'ha fatto per una semplice ragione: ha capito che le performance e la reputazione aziendali sono correlate alla soddisfazione dei lavoratori. In un settore dove l'innovazione e la competenza sono tutto, la necessità di attrarre e trattenere profili di alto livello ha spinto Dal Ben a valorizzare la relazione col personale e migliorare il benessere lavorativo, armonizzando vita privata e lavoro, consapevole che questo si sarebbe riflesso positivamente sulle performance aziendali. Perciò Dal Ben ha adottato una politica retributiva superiore alla media, promosso un welfare aziendale evoluto e nelle relazioni con i lavoratori ha fatto proprio un approccio fondato sulla collaborazione e l'ascolto attivo.

Solo per fare alcuni esempi, Dal Ben eroga ogni anno una media di 2.500 euro di bonus welfare per ciascun lavoratore, indipendentemente dal ruolo, a cui si sommano vari bonus e benefit. Il bonus di genitorialità di 3.000 euro per ogni nascita, un asilo nido aziendale in fase di realizzazione, il servizio mensa gratuito, oltre a numerosi eventi aziendali di team building o culturali. Ma sarebbe riduttivo guardare solo all'aspetto economico. Quello che spesso interessa a un lavoratore è sentirsi ascoltato, coinvolto e valorizzato dall'impresa.

Perciò le risorse umane sono attente a un dialogo costruttivo con i collaboratori, che non è la semplice raccolta di segnalazioni o proposte, ma una strategia per creare una cultura aziendale aperta, in cui ogni persona si senta libera di esprimersi e portare il proprio contributo: tanto da aver favorito un coinvolgimento attivo dei lavoratori nei processi decisionali e incentivato la collaborazione trasversale tra reparti, perché anche la coesione interna tra il personale è un modo per rafforzare il senso di responsabilità condivisa e

creare un ambiente di lavoro più coeso e partecipativo. E permette anche uno scambio di competenze tra le diverse generazioni di lavoratori presenti in azienda.

Se sono evidenti i benefici per i lavoratori, l'impegno notevole di risorse destinate al welfare si è rivelato l'investimento migliore per rendere più competitiva l'azienda stessa. L'approccio coesivo ha permesso, infatti, di creare e mantenere nel tempo un team coeso e fortemente competente: da un lato dipendenti soddisfatti sono più scrupolosi, disponibili e motivati sul posto di lavoro, dall'altro la continuità operativa e il senso di appartenenza sono elementi fondamentali per garantire efficienza e qualità nella gestione di progetti complessi. Tutto ciò si è riflesso in maniera positiva nella crescita di fatturato: solo guardando agli ultimi anni, dai 22 milioni di euro nel 2022 ai 33 milioni nel 2023.

Il valore delle politiche di coesione con i lavoratori non sono certificate solo dal successo all'interno dell'azienda, ma anche dai tanti attestati di stima ottenuti all'esterno. Il titolare Gabriele Dal Ben ha ricevuto più volte il premio Welfare Index PMI. Un riconoscimento prestigioso considerando che su oltre 6.500 aziende partecipanti la Dal Ben è rientrata nell'1,8% che ha avuto il massimo rating. Nel 2024 è stata inoltre premiata da Intesa Sanpaolo nella quinta edizione di "Imprese Vincenti" per la capacità di promuovere una cultura d'impresa inclusiva, generando valore per l'economia. Una prova ulteriore di come Dal Ben sia un autentico esempio vincente di coesione con i lavoratori. E loro sono ancora tutti lì in azienda a testimoniarlo.

Feralpi Group: il benessere dei lavoratori migliora le performance

Un'acciaieria non è certo il primo luogo in cui si immagina di trovare delle donne al lavoro. Eppure, nel 2023 Feralpi Group ha scelto di sfidare questo stereotipo, ponendosi un obiettivo concreto: inserire almeno il 5% di lavoratrici nei propri stabilimenti produttivi e non solo negli uffici, dove la parità di genere è già una realtà. Numeri importanti, considerando che il gruppo è tra i principali produttori siderurgici in Europa, con oltre 1.900 persone. Per molte donne si tratta di un'opportunità lavorativa interessante, in un ambiente che sta evolvendo verso condizioni sempre più favorevoli, anche in termini di benessere e sicurezza, grazie all'automazione che ha trasformato il modo di produrre.

www.feralpigroup.com

Il cambiamento, però, è soprattutto culturale: fino a pochi anni fa tutto ciò era quasi inimmaginabile nel settore siderurgico, ma Feralpi Group ha voluto farsi trovare al passo coi tempi, consapevole che l'inclusione oggi è un alleato strategico per attrarre e trattene-re talenti. Per accompagnare la trasformazione in atto sono stati creati focus group, tavoli di confronto e attività di facilitazione che hanno coinvolto responsabili e team. Contemporaneamente, questa attenzione di Feralpi ha portato l'azienda a intercettare nuovi talenti nel momento in cui ha aperto nuove figure professionali, dall'area dedicata alla transizione ecologica ed energetica fino a quella focalizzata su inclusione e benessere: questi ruoli, prima inesistenti, sono attualmente ricoperti da donne.

Non è stata l'unica rivoluzione introdotta da Feralpi Group nel settore siderurgico. In un comparto tradizionalmente rigido, la capogruppo guidata da Giuseppe Pasini, una realtà di ben 550 persone, ha avviato una sperimentazione unica, introducendo l'opportunità di venerdì a orario ridotto. Queste misure di maggiore flessibilità sono state accompagnate da premi economici significativi, tra cui la possibilità di un bonus di risultato fino a 26.000 euro nel prossimo quadriennio e un premio di partecipazione annuale superiore ai 950 euro.

Oltre agli incentivi economici, Feralpi Group investe in welfare aziendale con un ampio ventaglio di servizi: convenzioni sanitarie, una piattaforma per convertire i premi in beni e servizi, screening preventivi, attività sportive, di aggregazione e iniziative di sensibilizzazione su tematiche come i comportamenti a rischio. Particolarmente apprezzata è stata l'iniziativa di diffusione culturale sui temi di inclusione che ha visto l'utilizzo di mattoncini da costruzione come elemento determinante per scoprire il proprio "X-Factor inclusivo": il

talento nascosto che può essere messo al servizio di un ambiente di lavoro più inclusivo. Un altro tassello è rappresentato dal gruppo Ambassadors DEI (Diversity Equity and Inclusion), composto da quaranta persone provenienti da tutti i siti del gruppo, Italia ed estero inclusi, impegnate nel proporre e realizzare azioni concrete sui temi dell'inclusione.

Alla base di questa scelta c'è la convinzione – radicata in Feralpi Group – di crescere sempre nel rispetto delle persone e dell'ambiente, perché il benessere dei lavoratori è direttamente legato a una maggiore partecipazione alle attività aziendali e di conseguenza al miglioramento delle performance economiche, in un circolo virtuoso che premia sia le persone che l'impresa. Del resto da anni Feralpi Group è impegnata nell'attività di ascolto e dialogo, attraverso l'indagine di clima, che vede la partecipazione proattiva di tutti i lavoratori e laboratori dedicati con manager di riferimento per trovare assieme alla direzione aziendale proposte che vadano incontro alle richieste del personale.

Feralpi Group non si è, però, fermata a favorire la qualità della vita di chi lavora, ma ha adottato un quadro più ampio orientato al benessere delle persone. Nel medio termine questo ha portato a progettualità capaci di generare impatti positivi sulla salute, come è successo con l'ultima attività di prevenzione fatta per la misurazione della fragilità ossea. Un altro esempio è il programma per la prevenzione dell'obesità realizzato con la cattedra di Medicina del Lavoro dell'Università degli Studi di Brescia. Attualmente è in fase di sperimentazione il progetto Total Worker Health, in collaborazione sempre con la Medicina del Lavoro, nell'ottica del benessere fisico e mentale di chi lavora.

Fileni: consolidare la filiera insieme alla banca

Fondata oltre 40 anni fa, Fileni è riconosciuta come uno dei principali brand nazionali nel settore delle carni avicole e primo produttore in Italia di carni da agricoltura biologica. Il successo dell'azienda è stato costruito anche sull'offerta biologica, attenta alla sostenibilità e alla salute degli animali. Ma per garantire questi standard elevati serve una filiera altrettanto affidabile, sia dal punto di vista ambientale, sia economico. Per fare fronte a questa duplice esigenza, Fileni ha trovato in Intesa Sanpaolo il partner ideale per strutturare un progetto capace di rendere ancora più solida e bene organizzata la propria filiera, consapevole delle ricadute positive anche a livello competitivo.

www.fileni.it

Fileni considera allevatori e agricoltori come veri e propri partner e, ricoprendo in pieno il proprio ruolo di capo-filiera, si fa carico del loro benessere, tra cui individuare un partner finanziario che sia in grado di sostenerli. Si tratta, in genere, di piccole e medie imprese, spesso a conduzione familiare, che però giocano un ruolo fondamentale per garantire tracciabilità e qualità del prodotto finale. Adesso, grazie al supporto di Intesa Sanpaolo – e nello specifico al “Programma Sviluppo Filiere” offerto dall’istituto di credito – queste aziende hanno accesso a condizioni di credito migliori, alla possibilità di anticipare i pagamenti con tassi vantaggiosi e a strumenti di confirming, che consentono ai fornitori di accedere al credito in modo semplificato tramite una piattaforma digitale, flessibile e veloce.

A rendere questo programma davvero efficace è il ruolo attivo di Fileni: l'azienda, infatti, segnala a Intesa Sanpaolo le aziende della filiera che ritiene più meritevoli da coinvolgere (in tutto sono stati inseriti nel programma circa il 20% dei fornitori) e fornisce alla banca i dati sulla regolarità dei rapporti, la qualità delle forniture e la strategicità del fornitore. Si tratta di informazioni indispensabili per Intesa Sanpaolo poiché consentono di valutare con maggiore precisione il profilo di rischio delle imprese. Pur non costituendo una garanzia formale, l'affidabilità delle relazioni con Fileni e la previsione di introiti legati ai pagamenti del capo filiera permettono, infatti, alla banca di concedere credito con maggiore elasticità.

Si viene così a configurare uno schema di “coesione a tre” – impresa, fornitori, banca – in cui tutti guadagnano maggiore competitività. Le aziende della filiera possono avere aperture di credito che difficilmente avrebbero potuto ottenere senza la segnalazione di Fileni al “Programma Sviluppo Filiere” e questo consente loro di fare investimenti che migliorano la stabilità economica, la produzione e la sostenibilità. A guardare bene, tutto ciò ha ricadute ancora più ampie, ad esempio sulla solidità del mercato o sul benessere del

territorio, perché diventa un volano di sviluppo economico: in poche parole la coesione ha effetti a cascata indiretti anche per chi non è apparentemente coinvolto.

Intesa Sanpaolo, dal canto suo, non solo ha ampliato la propria base clienti e la propria leadership in un comparto strategico per l'Italia come l'agroalimentare, raggiungendo clienti con cui altrimenti sarebbe difficilmente entrata in contatto, ma ha diversificato la propria offerta di servizi e aumentato la propria conoscenza in un'area di business con caratteristiche specifiche come quello zootecnico. Oltre ad aver cementato il rapporto con un cliente di primissimo piano come Fileni, che può evolvere in futuro in nuove collaborazioni.

Fileni ha consolidato il rapporto di fiducia anche con le aziende della filiera, offrendo una sorta di "servizio" aggiuntivo che la differenzia dai competitor. Inoltre, grazie all'accordo tra Diagram Group e Intesa Sanpaolo, Fileni è riuscita a digitalizzare la filiera agricola, migliorando la tracciabilità e sostenibilità delle operazioni. Tutto ciò ha rafforzato la filiera zootecnica, ne ha potenziato la capacità produttiva e di conseguenza anche la presenza di Fileni sul mercato. Fileni attraverso il sostegno di pratiche sostenibili ha consentito quindi il miglioramento delle performance di sostenibilità dei fornitori: e se la filiera accresce gli standard di sostenibilità, di conseguenza aumentano anche quelli del capofiliera Fileni.

Gruppo Arena: insieme al non profit la solidarietà si trasforma in vantaggio competitivo

Durante il periodo pandemico, il Gruppo Arena – azienda della grande distribuzione a cui fanno capo, tra gli altri, i supermercati Decò – ha donato oltre 200.000 euro di derrate alimentari in un momento drammatico per migliaia di famiglie siciliane in crisi. Lo ha fatto soprattutto attraverso il Banco Alimentare della Sicilia, nel rispetto della legge Gadda, che consente di donare i prodotti alimentari in scadenza, ovviamente in totale sicurezza. Ma un gesto di solidarietà non basta a creare una relazione: il Gruppo Arena ha voluto fare di più e ha trovato nel Banco Alimentare l'interlocutore ideale per creare una rete coordinata e stabile di aiuto e inclusione.

www.gruppoarena.it

Collaborare con il Banco Alimentare per il Gruppo Arena significa attingere a quella dote unica del terzo settore, che nessun altro soggetto è in grado di apportare: un'intelligenza sociale capace di trasformare la solidarietà in un'azione organizzata, efficace e continua, che porta vantaggi anche all'azienda. Il Banco, infatti, ha un'esperienza impareggiabile nella lotta agli sprechi alimentari ed è già in dialogo con un'ampia rete di partner, associazioni e comunità locali. Si sviluppa così una relazione coesiva, in cui sia Gruppo Arena sia Banco Alimentare ottengono benefici superiori rispetto a quelli che avrebbero avuto se non fossero mai entrati in contatto.

Per il Gruppo Arena non è soltanto un modo di aiutare il territorio in cui opera – restituire alla comunità una parte del valore che la comunità dà all'azienda quotidianamente – e rispondere ai bisogni delle persone più fragili, ma una strategia aziendale per ottimizzare processi interni, ridurre i costi di smaltimento delle eccedenze e dare nuova vita a prodotti ancora perfettamente idonei per il consumo. In pratica, questa collaborazione rafforza la logistica distributiva dei supermercati: un sistema collaudato che permette a Gruppo Arena di gestire le donazioni in maniera sistemica, riducendo gli sprechi e l'impatto ambientale per il territorio. Un esempio concreto di come etica ed efficienza possano coesistere e un modello win-win che coniuga responsabilità sociale e sostenibilità operativa.

Anche per il Banco Alimentare è un'occasione impagabile, perché può contare su una rete di oltre 85 punti vendita attivi in tutta la Sicilia nel conferimento settimanale e ricevere un flusso costante e ingente di prodotti alimentari che difficilmente qualsiasi altro

donatore sarebbe riuscito a garantire: in sostanza la rete di Gruppo Arena funge da moltiplicatore dell'efficienza e della capacità distributiva del Banco Alimentare, che può così raggiungere ogni angolo della Sicilia, anche grazie al camion refrigerato che è stato donato dal Gruppo Arena stesso.

Alcuni numeri sono sufficienti per capire l'entità e gli effetti della relazione: nel 2024 il Gruppo Arena ha consegnato oltre 240 tonnellate di cibo al Banco Alimentare della Sicilia e ad altre realtà del terzo settore. Nel corso del 2024, il valore complessivo della merce donata alle onlus è stato pari a 1.179.000 euro. Oltre al valore sociale, l'iniziativa ha prodotto un risparmio diretto legato alla riduzione dei costi di smaltimento per un valore complessivo stimato in 264.000 euro. Inoltre, la legge Gadda prevede per le aziende virtuose la possibilità di usufruire di una riduzione fino al 30% sulla componente variabile della Tari. A cui bisogna aggiungere tutti i benefici reputazionali di un'azione volta al bene comune, contribuendo a fidelizzare i clienti al brand.

Non solo: questa alleanza virtuosa si fonda su una visione condivisa del territorio e i vantaggi investono anche l'ambiente, perché recuperare e donare alimenti, invece che smaltirli, comporta una significativa riduzione delle emissioni di CO₂ e dei rifiuti organici. Le 240 tonnellate donate nel 2024 hanno evitato l'emissione fra le 600 e le 1.000 tonnellate di CO₂eq.

Il modello funziona e l'obiettivo del Gruppo Arena, adesso, non è solo rafforzare la sinergia con il Banco Alimentare per accrescere l'impatto dell'iniziativa, ma ampliare la collaborazione con altri soggetti del terzo settore, come ad esempio la Comunità di Sant'Egidio, per progetti legati ai senzatetto e alla dispersione scolastica, e diventare così un ponte tra economia e solidarietà, per costruire insieme un futuro più equo, sostenibile e inclusivo. Perché essere coesivi conviene.

Gruppo SIAD: sinergie con le istituzioni per essere più competitivi rafforzando il territorio

La conoscenza e l'innovazione sono gli asset più preziosi per un'azienda che vuole essere leader nel mercato e il Gruppo SIAD, con un'esperienza decennale nei gas industriali, alimentari e medicinali, era consapevole della necessità di continuare a investire nella ricerca per sviluppare nuovi prodotti e individuare nuovi campi di applicazione che rappresentino un'opportunità di business. È partita da qui l'idea del Distretto dei Gas e della Vita: un nuovo centro di ricerca avanzato, dedicato allo studio e sviluppo di miscele di gas innovative e alla loro produzione automatizzata e robotizzata nello stabilimento a Osio Sopra, in provincia di Bergamo, dove ha sede l'azienda.

www.siad.com

I gas in fase di progettazione daranno un vantaggio competitivo a SIAD rispetto alla concorrenza, perché non esistevano soluzioni simili sul mercato e perché i ricercatori hanno scoperto nuove applicazioni per le miscele composte. Per fare alcuni esempi: dalla bonifica di terreni contaminati alla depurazione delle acque reflue o la rimozione degli inquinanti, fino alla conservazione alimentare. A cui si aggiungono le applicazioni mediche: SIAD, infatti, ha avviato una collaborazione con l'Istituto Mario Negri per la produzione di una miscela a base di argon e ossigeno a scopo terapeutico.

Ma a guadagnarci, ovviamente, è stato l'intero territorio attorno a cui si è sviluppato il Distretto dei Gas e della Vita, grazie a uno sforzo corale che ha coinvolto SIAD, le istituzioni e altri attori locali, dove ciascuno ha ottenuto dei benefici, a conferma della potenza della coesione come driver competitivo.

Non si è trattato solo dell'aspetto finanziario, neppure secondario, visto che l'allora ministero dello Sviluppo Economico ha coperto il 22% delle spese di ricerca, mentre la Regione Lombardia ha aggiunto un ulteriore 4%, per un totale del 26%, mettendo in campo un cospicuo investimento da 3 milioni di euro (sui 16 totali del progetto), reperiti grazie al Fondo Crescita Sostenibile in base all'Accordo per l'Innovazione tra il ministero dello Sviluppo Economico e la Regione Lombardia. Né dell'iter amministrativo fluido grazie alla disponibilità delle istituzioni locali che hanno garantito in tempi rapidi le necessarie autorizzazioni, come la costruzione di un edificio ad hoc per ospitare i laboratori di ricerca.

Il punto di forza del Distretto dei Gas e della Vita è stato, soprattutto, una visione

lungimirante e un'idea condivisa di sviluppo del territorio, con effetti positivi a cascata che sono arrivati fino alla cittadinanza. Il centro di ricerca di SIAD, infatti, ha già dato lavoro a 33 persone, di cui 10 assunte specificamente per il Distretto dei Gas e della Vita. Anche a livello occupazionale il discorso è però molto più ampio rispetto alle singole assunzioni. Nel progetto sono stati coinvolti altri soggetti locali come l'Università degli Studi di Bergamo, dove è stato da poco inaugurato il primo corso di laurea triennale in Ingegneria delle tecnologie per la sostenibilità energetica e ambientale: per i futuri laureati, SIAD può rappresentare uno sbocco "naturale" di carriera, soprattutto se dovessero specializzarsi nella robotica, visto che una parte significativa del Distretto è dedicata alla produzione automatizzata con impianti robotizzati.

Il Distretto dei Gas e della Vita dimostra come un'iniziativa imprenditoriale sviluppata in sinergia con le istituzioni e supportata da una visione di lungo periodo possa diventare un acceleratore e moltiplicatore per una rete più ampia di collaborazioni con altre realtà pubbliche, contribuendo ad accrescere l'occupazione e l'attrattività per nuovi investimenti nel territorio, grazie a un tessuto di connessioni solide che collegano l'impresa a eccellenze locali e ad un'amministrazione capace di supportarne e accompagnare il percorso di crescita, consapevole che facendo così rafforza gli aspetti identitari e il benessere della propria comunità di riferimento.

ICAM: con le banche per crescere nel mercato globale

www.icamcioccolato.com

Espandere il proprio business e rafforzare la presenza internazionale in un momento di crisi economica, caratterizzato dall'aumento dei prezzi delle materie prime che ha colpito i coltivatori di cacao, è una scelta coraggiosa anche per un produttore di cioccolato delle dimensioni di ICAM, gruppo internazionale da circa 700 dipendenti e operante nei mercati di 76 nazioni. Col sostegno di un pool di istituti di credito, però, l'azienda è stata in condizioni di farlo, senza rischiare mosse avventate. Non solo ha trovato la liquidità necessaria, ma anche la consulenza bancaria e il know-how indispensabile per investire in sicurezza, affrontare con più solidità le sfide del mercato globale e garantire la continuità e la qualità nell'approvvigionamento di materie prime. E adesso, per il 2025, la previsione è di passare da un giro di affari di 320 milioni di euro ad almeno 480 milioni di euro.

Dal lato loro, le banche non hanno solo coltivato un rapporto economico con un cliente solido e in espansione, ma hanno investito le loro risorse in un'azienda con cui condividevano la volontà di promuovere un sistema produttivo etico, sostenibile e innovativo lungo tutta la filiera (l'80% della produzione di ICAM proviene da filiere biologiche e certificate), con un modello capace di coniugare produttività, rispetto per il territorio e per le comunità.

E proprio la filiera del cacao è stata la terza beneficiaria della coesione tra azienda e istituti di credito. Filiera che ICAM segue nella sua interezza, partendo dalla piantagione del cacao fino al prodotto finito. Grazie alla disponibilità di nuove risorse finanziarie, l'azienda ha potuto continuare a sostenere programmi di sviluppo nelle regioni equatoriali da cui proviene la materia prima, migliorando le condizioni di vita e di lavoro dei coltivatori e delle comunità nei Paesi di origine del cacao, afflitti da crisi climatica e vulnerabilità economica come Uganda, Repubblica Dominicana, Madagascar e Perù.

Nel farlo, ICAM ha trovato nelle banche la sponda ideale per sviluppare progetti in grado di rispondere ai bisogni di ogni specifica comunità di coltivatori. Attraverso operazioni di microfinanziamento ha fornito anticipi sui pagamenti ai piccoli produttori, consentendo loro di investire nelle coltivazioni senza subire le pressioni della volatilità del mercato. Inoltre, ha promosso corsi di formazione agronomica per incrementare la produttività e garantire standard qualitativi elevati.

A trarne vantaggio è stata ICAM stessa: da un lato le comunità di coltivatori migliorano le proprie condizioni socioeconomiche e quindi anche la produzione in termini di quantità e qualità, dall'altro ICAM può contare su una collaborazione duratura, in contesti che contribuisce a rendere stabili, nella consapevolezza che i migliori coltivatori di cacao al mondo, sentendosi parte di un percorso di crescita condiviso, continueranno a lavorare insieme all'azienda in un'ottica di sviluppo reciproco, senza alcun interesse a rivolgersi ad altri importatori.

Tutto ciò, se non ci fosse stata coesione e identità di visione tra azienda e istituti di credito, sarebbe stato impossibile: l'esigenza di ampliare la propria capacità produttiva e rafforzare la posizione nei mercati esteri poteva essere soddisfatta esclusivamente da un sostegno finanziario solido, che solo realtà come Intesa Sanpaolo, Crédit Agricole Italia, Banca Popolare di Sondrio e Cassa Depositi e Prestiti erano in grado di dare mettendo insieme un'operazione unica nel suo genere.

Una prima tranche da 30 milioni di euro per l'espansione all'estero è stata fornita da Intesa Sanpaolo con garanzia SACE Futuro, più altri 56 milioni di euro – di cui 40 destinati all'ingrandimento dello stabilimento produttivo e 16 al rifinanziamento del debito per migliorare la stabilità patrimoniale dell'impresa – sono arrivati dal pool di istituti bancari. In questo caso il ruolo di Intesa Sanpaolo è stato di coordinamento e ha permesso di accelerare i tempi dei finanziamenti, segnando un'evoluzione verso la coesione nelle relazioni tra banca e cliente, visto che Intesa Sanpaolo non si è limitata a erogare il credito, ma ha cucito soluzioni calibrate su misura alle necessità del cliente.

Lil Milan: co-creare valore con la propria community grazie a dialogo, ascolto e autenticità

Quando Veronica Varetta ha fondato Lil Milan nel 2014, non aveva una vetrina su strada né un negozio tradizionale. Ma invece di viverlo come un limite, ha scelto di costruire un brand che si lasciasse scoprire in modo autentico e selettivo. Tuttavia, all'inizio, per una ragazza di ventidue anni con l'ambizione di creare una linea di gioielli in oro — eleganti, ma accessibili — farsi strada in una città come Milano non era affatto semplice.

www.lilmilan.com

Eppure Veronica ce l'ha fatta: grazie, senza dubbio, ai suoi gioielli, immediatamente apprezzati dalle coetanee non solo per l'essenzialità del design, ma anche per la scelta lungimirante di adottare fin da subito una comunicazione diretta e innovativa, in rottura coi canoni tradizionali del settore, raccontando la storia nascosta dietro a ogni gioiello. Se, infatti, mancava un luogo "fisico" in strada per fare conoscere i gioielli, Veronica ha creato una vetrina virtuale, che alla fine si è rivelata il valore aggiunto della propria attività commerciale.

Per lei Instagram non è stato solo un mezzo di pubblicità e marketing, ma lo strumento che le ha permesso di dialogare con la clientela, creando un legame speciale e autentico fino a costruire una vera e propria community di appassionati intorno a Lil Milan. Col tempo la relazione si è evoluta: i social network sono diventati il luogo di incontro dove prendersi cura dei propri clienti, consigliarli nella scelta migliore in base alle esigenze di prezzo o dell'abbinamento giusto con un capo di abbigliamento, un po' come farebbe un brand di moda con lo styling, trasformando la scelta di un gioiello in qualcosa di personale e unico, paragonabile a un tatuaggio.

Dall'ascolto partecipe della propria community sono nate idee che hanno influenzato concretamente le scelte di prodotto del brand. Spesso, infatti, i clienti chiedono a Veronica di riproporre gioielli che facevano parte di collezioni passate, magari disponibili solo per un periodo limitato. In alcuni casi lei ha accolto queste richieste, reintroducendo design simili o reinterpretazioni aggiornate, dando vita a un processo di co-creazione. Lil Milan ha così messo in vendita gioielli nati direttamente dai desideri della sua community, dimostrando come il dialogo con i clienti possa generare una relazione win-win: da un lato l'azienda fidelizza il proprio pubblico, che in molti casi diventa un vero e proprio brand ambassador

spontaneo; dall'altro, i clienti vivono un rapporto diretto e privilegiato con il marchio, sentendosi ascoltati e coinvolti nella creazione di prodotti pensati su misura per loro.

Il tutto facendo attenzione a una dimensione di autenticità, perché nulla è più controproducente di una comunicazione percepita come artefatta. Grazie al dialogo sincero e trasparente, invece, la fiducia delle #lilgirls, come Veronica e il suo team – composto esclusivamente da donne – le chiamano sui social, è cresciuta in maniera esponenziale e con essa il business. Un appellativo, Lil girls, che ci dice tanto della sua filosofia imprenditoriale, perché rimanda più a un legame di complicità che non a una semplice relazione commerciale.

Un successo testimoniato anche dalla crescita del giro d'affari del brand, che nel 2021 ha superato il milione di euro. Un'avventura vincente cominciata principalmente con l'e-commerce e che oggi, invece, può contare su un ecosistema in cui gli acquisti sullo store online (che rappresentano circa il 65% della distribuzione) si integrano perfettamente con una rete selezionata di retailer in numerose città e gli spazi fisici aperti a Milano e Torino. Questi punti vendita hanno segnato un'evoluzione nella "relazione speciale" tra il marchio di gioielli e la propria community. Lil Milan, infatti, ha ideato un nuovo concept di gioielleria: uno showroom dove le Lil girls possono muoversi liberamente, provare tutti i gioielli della collezione, verificare la misura del proprio anello o semplicemente scattare una foto davanti allo specchio o bere un caffè, sentendosi a casa e trasformando perciò l'acquisto in una esperienza più intima e personalizzata.

Novamont: l'alleanza con le istituzioni per consolidare la filiera della bioeconomia sul territorio

Raccontare lo sviluppo del settore della biochimica in Piemonte significa raccontare un esempio virtuoso di coesione tra un'impresa privata – Novamont, azienda specializzata nella biochimica – e istituzioni pubbliche, a partire dalla Regione, i comuni e le università del Piemonte. Una sinergia capace di generare benefici per tutti gli attori coinvolti: Novamont, che può fare affidamento per le sue attività produttive sulla nascita di nuove filiere di bioeconomia circolare; le istituzioni, perché la partnership ha aumentato l'occupazione e rafforzato la competitività del settore agricolo piemontese; i cittadini, perché i vantaggi economici e ambientali si riflettono positivamente sulla qualità della vita nel territorio.

www.novamont.com

Il modo in cui la partnership è cominciata già evidenzia un differente approccio alla coesione. È stata Novamont stessa a interpellare le istituzioni per proporre di consolidare la filiera della bioeconomia sul territorio, avviando un processo di co-progettazione con la Regione e le amministrazioni locali. Il Comune di Novara, in cui si trova l'headquarter dell'azienda e dove si sono concentrate gran parte delle iniziative, ha riconosciuto in Novamont un vero e proprio alleato per la co-costruzione di politiche per lo sviluppo che guardano oltre l'ambito strettamente economico. Nel 2022, ad esempio, il Comune ha lanciato il "Manifesto per la bioeconomia circolare" per promuovere programmi di rigenerazione territoriale che coinvolgono una rete composta da pubbliche amministrazioni, industrie, università, terzo settore, mondo agricolo e cittadini.

Oggi Novara è una delle prime dieci province italiane per specializzazione nella bioeconomia circolare. Del resto, grazie alle specificità dei suoi territori e alle sue competenze, il Piemonte ha tutto il potenziale per diventare una delle regioni driver per la bioeconomia circolare. L'altro livello di coesione con le istituzioni è stato proprio quello con la Regione Piemonte, che ha permesso un coordinamento a più ampio raggio. Nel momento in cui ha sposato l'idea di Novamont, la Regione ha cofinanziato il progetto SATURNO, che ha coinvolto l'azienda biochimica nella conversione dei rifiuti organici urbani e della CO₂ in biocarburanti, biofertilizzanti e altri materiali. Un altro progetto frutto della relazione tra Novamont e la Regione Piemonte è stato PRIME, dedicato allo studio di processi avanzati di chimica verde per bioraffinerie.

Novamont ha inoltre collaborato con la Regione sul tema delle competenze, attraverso la creazione del Polo novarese sulla chimica sostenibile, poi confluito nel cluster regionale sulla chimica verde C-Green, e fa parte del comitato tecnico scientifico dell'Accademia chimica farmaceutica e biotech istituita dalla Regione, oltre a collaborare con le principali università piemontesi. Grazie a questa coesione, l'obiettivo del policy maker di costruire nuove reti per lo sviluppo locale e attrarre investimenti sul territorio, valorizzando al meglio le risorse naturali del Piemonte e le interconnessioni tra le filiere locali, ha incontrato l'interesse di Novamont di trovare nuove materie prime e seconde da filiere agroindustriali sostenibili e dagli scarti come i sottoprodotti agricoli.

A livello economico, la partnership pubblico-privato ha creato posti di lavoro e accresciuto la competitività del settore agricolo piemontese. Il successo di queste iniziative è stato tale da rappresentare una best practice e oggi molte altre realtà stanno seguendo l'esempio, con progetti che promuovono l'uso di bioprodotti in agricoltura, come teli biodegradabili e formulazioni erbicide a ridotto impatto. Mentre dal punto di vista ambientale, l'adozione di sistemi avanzati di raccolta differenziata, la ristrutturazione delle filiere in ottica circolare e l'introduzione di sacchi compostabili per la raccolta dell'organico hanno contribuito a migliorare la gestione regionale dei rifiuti.

Rafforzare la collaborazione e le sinergie tra le istituzioni locali, le imprese e il mondo della ricerca pone le basi per una strategia che prima di essere industriale ed ambientale è soprattutto culturale. Le crisi che stanno interessando il Pianeta – con ricadute economiche, ambientali, sociali e geopolitiche – richiedono di ripartire dai territori e dalle loro specificità per rilanciare la competitività: e il modo migliore per farlo è se c'è coesione tra settore pubblico e privato.

SBF-VISA GROUP: leader mondiale nelle giostre co-progettando con i clienti

www.sbfrides.com

SBF-VISA GROUP, tra le principali aziende europee nella progettazione e costruzione di giostre, si è recentemente trovata davanti ad una sfida inedita: un committente d'oltreoceano ha richiesto una giostra a cavalli completamente bianca. Non un semplice vezzo estetico, ma una tela in attesa d'artista. Il cliente, proprietario di vari hotel e locali a New York, aveva infatti immaginato di affidarne la decorazione ad un celebre street artist locale. Il risultato? Un esempio di co-creazione, in cui il cliente non si limita a commissionare il prodotto all'azienda, ma partecipa attivamente al processo realizzativo.

Per SBF-VISA GROUP, in realtà, la co-progettazione delle giostre con i clienti è una prassi consolidata da tempo, e sono proprio le esigenze del mercato ad averlo reso necessario. L'azienda esporta in tutto il mondo, dove vigono normative spesso molto diverse tra loro. Basti pensare alla giostra "a calci", in cui i passeggeri si spingono per ottenere un giro gratuito: in Italia richiede rinforzi strutturali particolari, del tutto superflui all'estero, dove nessuno si sognerebbe di colpire il sedile di chi sta davanti. Oppure il tagadà, altra attrazione utilizzata ormai quasi unicamente in Italia. E se all'interno dell'Unione Europea esistono standard di sicurezza comuni, negli Stati Uniti o in Australia le regolamentazioni possono cambiare in modo significativo.

Ecco perché lavorare a stretto contatto con i clienti è fondamentale. Il proprietario o il gestore del parco divertimento, infatti, fornisce indicazioni su variabili essenziali – come la velocità di movimento della giostra o la lunghezza del percorso su rotaia o il numero di vagoni dei trenini – che non possono essere standardizzate e richiedono una personalizzazione puntuale. In altri casi la collaborazione è più creativa. L'azienda propone un'ampia gamma di layout per le proprie giostre – dal bruco mela, alle giostre a tazze, dai trenini alle grandi montagne russe, dalle giostre a catenelle ai tronchi sull'acqua – tuttavia capita spesso che i clienti facciano richieste specifiche in termini di estetica e design, anche per garantire che ogni attrazione risponda perfettamente alle esigenze operative, estetiche e tematiche dei parchi dei clienti.

Insomma, ogni giostra deve adattarsi al cliente e non viceversa. Gli unici elementi non negoziabili restano la sicurezza, l'affidabilità e il divertimento del pubblico. Per tutto il resto, SBF-VISA GROUP è pronta ad offrire soluzioni personalizzate, con la massima flessibilità progettuale. Tutto inizia con un meeting con il cliente per poi passare ad incontri

sempre più specifici con ingegneri e ufficio tecnico del committente, durante i quali ci si confronta per trovare la soluzione migliore. Ogni volta si riparte da zero e si progetta una attrazione ad hoc per il nuovo cliente. Il rapporto col cliente non si esaurisce qui, perché SBF-VISA GROUP ha investito moltissimo in un servizio post-vendita efficiente e capillare, in grado di garantire assistenza tecnica, fornitura di ricambi e interventi rapidi in ogni parte del mondo. Anche questa fase è importantissima: consente, infatti, all'azienda di approfondire la conoscenza dei propri prodotti, raccogliere feedback preziosi e tradurli in suggerimenti concreti per miglioramenti e innovazioni future.

Questo processo di co-creazione ha permesso a SBF-VISA GROUP di accumulare nel tempo un patrimonio unico di esperienza, che si è tradotto in una gamma più vasta di giostre con molteplici varianti, e questo è stato sicuramente un vantaggio competitivo per affermarsi come punto di riferimento a livello mondiale. Ma il valore della coesione non si limita alla personalizzazione del prodotto: spesso dai meeting sono emersi stimoli, idee e persino suggerimenti tecnici su come migliorare le giostre stesse.

Un esempio riguarda la realizzazione di montagne russe in ambienti particolarmente piovosi: su suggerimento diretto dei clienti, SBF-VISA GROUP ha introdotto un trattamento speciale da applicare sulle vetture per migliorare il funzionamento delle attrazioni anche in condizioni meteo avverse, con notevoli benefici in termini di funzionamento. Questa soluzione, inizialmente adottata come misura specifica per un committente, è poi diventata lo standard per tutti gli ottovolanti prodotti dall'azienda: un caso evidente in cui lo stimolo per un'offerta più competitiva è arrivato grazie alla coesione con il cliente.

Yoomee: l'unione tra imprese crea nuove competenze

I settori tecnologicamente più avanzati, dove è raro che un'unica azienda possa avere al proprio interno tutte le conoscenze per affrontare le continue trasformazioni, riescono ad ottenere enormi benefici grazie alla coesione tra imprese. Si tratta molto spesso di alleanze "orizzontali", in cui startup o piccole e medie imprese stringono relazioni tra di loro per integrare competenze, risorse ed energie allo scopo di rafforzare la competitività, che si tratti di migliorare la presenza sul mercato, lanciare prodotti innovativi o acquisire nuovi saperi. È quello che è accaduto pochi anni fa in Emilia-Romagna, dove tre imprese – una specializzata nella progettazione elettronica e le altre due nella comunicazione digitale – hanno deciso di unire le forze per creare Yoomee. Nata prima come rete d'impresa, poi startup, oggi è una srl specializzata nel campo della realtà aumentata applicata all'editoria, agli eventi culturali e al settore museale.

www.yoomee.it

Fino a pochi anni fa, la realtà aumentata era un ambito non molto conosciuto in Italia, confinato principalmente nella nicchia dei videogame. La scelta di condivisione e integrazione delle imprese ha così permesso di intercettare una nuova fetta di mercato. All'interno di questa alleanza strategica non sono stati condivisi solo strumenti tecnologici e competenze tecniche, ma è stato intrapreso un vero e proprio percorso comune, sia imprenditoriale che formativo.

Ogni azienda ha messo a disposizione il proprio know-how – dalla progettazione elettronica allo sviluppo software, dal project management alla comunicazione digitale – contribuendo così a una crescita collettiva e all'acquisizione di nuove competenze trasversali. Quelle che mancavano, sono state integrate dall'esterno: i soci, infatti, hanno preso parte a un corso di formazione a Monaco di Baviera, in Germania. Ma è stato soprattutto il lavoro quotidiano fianco a fianco, la contaminazione tra saperi, background e visioni diverse, a generare un apprendimento profondo, basato sull'esperienza diretta e sulla condivisione.

Il primo passo è stato la creazione della rete d'impresa sostenuta da un bando della Regione Emilia-Romagna, che incentivava questo tipo di aggregazioni. La coesione tra figure professionali diverse all'interno della rete ha funzionato da incubatore di idee e ha consolidato un rapporto personale di fiducia già esistente, nato da precedenti esperienze condivise, che si è rivelato ben presto un ulteriore vantaggio competitivo – se non il

principale – perché ha permesso ai tre soci di superare con maggiore serenità momenti complicati durante il percorso di crescita di Yoomee.

L'obiettivo iniziale era quello di esplorare le potenzialità della realtà aumentata al di fuori del contesto videogame e portarla nei settori dell'editoria, della cultura e dell'industria. Le prime sperimentazioni con grandi aziende come Nestlé, Nokia e Renault hanno aperto la strada, ma è stato nel campo dell'editoria scolastica e nei musei che la tecnologia ha trovato le applicazioni più redditizie. Attualmente Yoomee realizza principalmente contenuti interattivi e integrativi per i libri di testo scolastici della casa editrice Zanichelli.

La forza del progetto non è però da cercare soltanto nella soluzione tecnologica adottata, ma soprattutto nel modello organizzativo basato sulla coesione: Yoomee è nata come risposta collettiva a una sfida del mercato, e il suo sviluppo è stato possibile grazie alla capacità di condividere costantemente know-how, rischi, strumenti e opportunità. Un "case study" di come la coesione tra imprese, basata sulla fiducia e sullo scambio continuo di competenze, possa generare innovazione, creare occupazione qualificata e aprire nuove prospettive di crescita anche in settori ancora in fase di definizione. Del resto, nomen omen: "Yoomee" deriva da una lingua delle isole del Pacifico, le isole Vanuatu, e significa "noi", a sottolineare la filosofia di collaborazione e interdipendenza che caratterizza le tre imprese fondatrici.

Sommario

0. Premessa	6
1. Il vantaggio competitivo della coesione	12
1.1 La competitività aziendale parte dai lavoratori: benessere, formazione e coinvolgimento	16
1.2 Alleanze tra imprese: la coesione accresce sostenibilità, export e capacità di innovare	28
1.3 Qualità e innovazione grazie alla coesione tra imprese e clienti	32
1.4 Imprese e finanza: soluzioni su misura per affrontare le complessità	36
1.5 Open innovation, competenze e competitività: collaborazioni tra imprese e mondo della ricerca e della formazione	40
1.6 L'intelligenza sociale del terzo settore come risorsa competitiva per l'impresa	43
1.7 Imprese e istituzioni insieme per rafforzare performance e territori	47
2. Imprese coesive in numeri	52
2.1 La consistenza delle imprese coesive	54
2.2 Performance e comportamenti delle imprese coesive	62
2.3 Imprese coesive e territori	75
2.4 Territori coesivi e benessere economico	92
3. Il valore percepito della coesione per i consumatori	102
4. Storie	112
4.1 Angelini Industries: insieme alle università per formare i leader del futuro	114
4.2 Azienda agricola biologica Caravaglio: l'integrazione dei migranti diventa competitività con il terzo settore	116
4.3 Consorzio Tutela Grana Padano: coesione tra imprese per qualità, sostenibilità e competitività globale	118
4.4 Dal Ben: mettere i lavoratori al centro per rafforzare la competitività	120

SOMMARIO

4.5	Feralpi Group: il benessere dei lavoratori migliora le performance	122
4.6	Fileni: consolidare la filiera insieme alla banca	124
4.7	Gruppo Arena: insieme al non profit la solidarietà si trasforma in vantaggio competitivo	126
4.8	Gruppo SIAD: sinergie con le istituzioni per essere più competitivi rafforzando il territorio	128
4.9	ICAM: con le banche per crescere nel mercato globale	130
4.10	Lil Milan: co-creare valore con la propria community grazie a dialogo, ascolto e autenticità	132
4.11	Novamont: l'alleanza con le istituzioni per consolidare la filiera della bioeconomia sul territorio	134
4.12	SBF-VISA GROUP: leader mondiale nelle giostre co-progettando con i clienti	136
4.13	Yoomee: l'unione tra imprese crea nuove competenze	138

Stampa - Giugno 2025

presso

Copygraph Srl - Roma

Symbola
Fondazione per le qualità italiane

Via Lazio 20 C
00187 — Roma
tel +39 06 4543 0941
fax +39 06 4543 0944
www.symbola.net

Intesa Sanpaolo

Piazza San Carlo 156
10121 — Torino
tel +39 011 555 1
www.group.intesasanpaolo.com/it/

Unioncamere
Camere di commercio d'Italia

Piazza Sallustio 21
00187 — Roma
tel +39 06 470 41
fax +39 06 470 4240
www.unioncamere.gov.it

Centro Studi delle Camere di commercio Guglielmo Tagliacarne

Piazza Sallustio 9
00187 – Roma
tel. +39 06 780521
www.tagliacarne.it

ISBN 979-12-81830-34-9