

Coesione è Competizione
Nuove geografie della produzione
del valore in Italia
2026



I Quaderni di Symbola

Coesione è Competizione
Nuove geografie della produzione
del valore in Italia
2026

Coordinamento

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

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
Anton Giulio Bottoni Centro Studi delle Camere di Commercio
Guglielmo Tagliacarne
Katia Cazzaniga Senior Director Ipsos Doxa
Giulia Cimpanelli Giornalista, podcaster e conduttrice

Demetrio Cofone Head of Professional and Industry Associations
Intesa Sanpaolo
Sara Deganello Giornalista del Sole 24 Ore
Matteo Fabiani Executive Director Media and Associations Relations
Intesa Sanpaolo
Silvia Gasparollo Research Director Ipsos Doxa
Lucrezia Macigno Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo
Tagliacarne
Matteo Meneghelo Giornalista del Sole 24 Ore
Daniela Ostidich Founder e CEO Marketing & Trade
Silvia Petrone Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo
Tagliacarne
Anna Roscio Executive Director Sales & Marketing Imprese Intesa
Sanpaolo
Tiziano Rugi Fondazione Symbola
Valentina Tecce Professional and Industry Associations Intesa Sanpaolo
Stefania Trenti Head of Industry & Local Economies Research Intesa
Sanpaolo
Nicola Varcasia Giornalista

ISBN 979-12-81830-19-6

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 2026.

Realizzato da

SYMBOLA
Fondazione per le qualità italiane

INTESA  **SANPAOLO**



UNIONCAMERE



**CENTRO STUDI DELLE
CAMERE DI COMMERCIO
GUGLIELMO TAGLIACARNE**

In collaborazione con

aiccon
research center



Premessa

6

1. Imprese coesive, ovvero come creare
valore condiviso attraverso le relazioni

14

2. Geografie e numeri della coesione

58

3. Storie di coesione e competizione

104

Premessa

*“La nostra natura più autentica
è quella che ci chiama alla relazione con gli altri”.*

Sergio Mattarella

*“Contribuiamo al progresso della società
e alla costruzione del bene comune,
mettiamo a frutto le capacità ricevute,
miglioriamo e abbelliamo il mondo,
sosteniamo le nostre famiglie,
entriamo in relazioni di cooperazione
e impariamo a costruire insieme,
nell’ascolto e nel dialogo,
qualcosa che nessuno potrebbe realizzare da solo”.*

Leone XIV, Magnifica Humanitas

Nel 2025 il Premio Nobel per l'economia è stato assegnato a Joel Mokyr, Philippe Aghion e Peter Howitt per aver spiegato come l'innovazione guidi la crescita economica di lungo periodo. Le loro ricerche dimostrano come la crescita non sia un processo spontaneo né garantito, ma il risultato di un ecosistema capace di generare, diffondere e rinnovare continuamente la conoscenza. Aghion e Howitt, in particolare, hanno sviluppato un modello

formale di crescita endogena ispirato alla lezione schumpeteriana della distruzione creativa, in cui ogni innovazione introduce soluzioni migliori rendendo obsolete quelle precedenti. Questo processo, se non ostacolato da interessi consolidati, è il motore della prosperità. Mokyr ha aggiunto la dimensione storica e culturale, mostrando come la crescita sostenuta si radichi nelle società aperte al cambiamento, capaci di trasformare la conoscenza scientifica in progresso tecnico condiviso. In questa prospettiva, la qualità delle relazioni, delle istituzioni e delle reti cooperative non è un ornamento etico dell'economia, ma una delle sue condizioni strutturali.

Questa riflessione assume un significato ancora più profondo nel tempo che stiamo attraversando. Il 2026 si apre in uno scenario segnato da guerre e tensioni geopolitiche sempre più estese, dalla frammentazione delle catene globali del valore, dal ritorno di protezionismi e dazi, dall'instabilità dei mercati energetici e delle materie prime, dagli effetti sempre più evidenti della crisi climatica e dall'accelerazione di trasformazioni tecnologiche che modificano rapidamente lavoro, produzione e relazioni sociali.

L'irruzione dell'intelligenza artificiale è forse il segnale più visibile di questa fase storica. L'AI sta già trasformando modelli industriali, professioni, sistemi decisionali e filiere della conoscenza, aprendo opportunità straordinarie di innovazione ed efficienza. Ma i suoi benefici non si distribuiscono automaticamente, e soprattutto in questa fase stanno premiando chi possiede dati, competenze, infrastrutture computazionali e capacità organizzative, ampliando i divari tra imprese grandi e piccole, tra territori forti e territori fragili, tra lavoratori altamente qualificati e chi è più esposto alla sostituzione

tecnologica. Lo stesso vale per la transizione energetica ed ecologica, negli ultimi anni l'accento è stato posto soprattutto sugli aspetti tecnologici, mettendo in secondo piano la necessità di accompagnare imprese, filiere, territori e comunità nel cambiamento. Senza investimenti diffusi in formazione, infrastrutture educative e capacità collettive di adattamento, l'innovazione rischia di accelerare la concentrazione del valore invece della sua diffusione. Questi cambiamenti alimentano nuove diseguaglianze, sfiducia, paure, chiusure. L'Organizzazione Mondiale della Sanità descrive la solitudine e l'isolamento sociale come una vera emergenza globale di salute pubblica, secondo il suo rapporto sulla connessione sociale, una persona su sei nel mondo vive in condizioni di solitudine cronica, con effetti gravi sulla salute fisica e mentale. In questo quadro, economie e sistemi produttivi rischiano di diventare più fragili, più esposti agli shock, meno capaci di affrontare transizioni di questa portata.

Non sorprende, allora, che la coesione venga percepita sempre più come un bisogno primario. I dati raccolti da Ipsos Doxa per questo rapporto lo confermano con chiarezza: l'85% degli italiani considera oggi la collaborazione e la coesione sociale più importanti che mai, o comunque fondamentali indipendentemente dal contesto storico. Tra i principali benefici associati a comunità più coese emergono una migliore qualità della vita (45%), maggiore sicurezza nel luogo in cui si vive (40%) e la possibilità di affrontare insieme i problemi della comunità (35%). Seguono il bisogno di poter contare su un aiuto concreto in caso di necessità e il desiderio di far parte di una comunità meno sola e più solidale.

È proprio dentro questo scenario che emerge con evidenza il valore strategico della coesione. Relazioni, fiducia, collaborazione, capacità di fare rete non rappresentano soltanto un elemento sociale o culturale, ma una leva concreta di resilienza e competitività nel medio lungo periodo. La possibilità di affrontare con successo le grandi trasformazioni contemporanee dipende sempre più dalla qualità dei legami tra imprese, lavoratori, territori, istituzioni, ricerca e società civile.

La domanda da porsi allora è: se la coesione è davvero una condizione strutturale della competitività, quanto ne dispongono oggi le imprese e i territori italiani? A questo interrogativo prova a rispondere il rapporto "Coesione è competizione" promosso da Fondazione Symbola, Intesa Sanpaolo, Unioncamere e Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne in collaborazione con AICCON e Ipsos Doxa. Il rapporto porta sul terreno dell'economia reale italiana, nei distretti del Made in Italy, nei sistemi produttivi locali, nelle filiere della transizione verde e della cultura, l'idea che i fattori decisivi della competitività siano incorporati nelle relazioni tra imprese, lavoratori, comunità e territori.

Nel corso dell'ultimo quinquennio le imprese coesive sono aumentate, passando dal 37,4% del 2020 al 43,5% del 2025, così come è cresciuto anche il numero medio di relazioni che le stesse hanno instaurato con i diversi attori delle filiere, dei mercati e dei territori (da 1,7 del 2020 a 2,9 del 2025).

I lavoratori restano il principale interlocutore, ma il loro peso si ridimensiona rispetto al 2020, quando la fase pandemica aveva concentrato l'attenzione soprattutto sulla tenuta interna delle organizzazioni. Rispetto al

quinquennio precedente cresce soprattutto la collaborazione con banche (+23 punti percentuali) ed enti non-profit (+13 punti percentuali), scuole e università, altre imprese e associazioni di categoria (+10 p.p.), clienti (+7 p.p.) e istituzioni (+6 p.p.). È il segno di una coesione più matura e non più legata soltanto alla gestione dell'emergenza, ma orientata a costruire reti stabili per innovare e competere.

Le evidenze raccolte mostrano che le imprese più "coesive", radicate in reti strutturate di collaborazione, orientate alla qualità del lavoro, aperte al dialogo con istituzioni e società civile, sono anche quelle che investono di più in innovazione, che affrontano meglio le transizioni ambientali e digitali, e che reagiscono con maggiore resilienza agli shock. I dati lo documentano in modo netto: nel 2026 il 33% delle imprese coesive prevede aumenti di fatturato rispetto all'anno precedente, contro il 20% delle altre; sul fronte occupazionale, il 21% prevede un aumento del personale, contro il 13% delle non coesive.

Le imprese più competitive sono quelle che sanno costruire comunità di lavoro solide, capaci di valorizzare persone, competenze e partecipazione.

La qualità delle relazioni interne non è un elemento accessorio dell'organizzazione aziendale, ma una leva strategica per affrontare le trasformazioni in corso. In un Paese segnato dall'invecchiamento demografico, dalla crescente difficoltà di reperire professionalità adeguate e dalla competizione globale per i talenti, investire sul benessere delle persone, sulla formazione continua, sull'inclusione e sulla conciliazione tra vita e lavoro significa rafforzare capacità produttiva, innovazione e

attrattività. Dove i lavoratori si sentono parte di un progetto condiviso crescono motivazione, senso di appartenenza e disponibilità a contribuire ai processi di cambiamento. La coesione si rivela decisiva anche nella capacità di rafforzare filiere e sistemi produttivi. Collaborazione, scambio di conoscenze, investimenti condivisi e progettazione comune consentono di affrontare con maggiore efficacia l'internazionalizzazione e l'evoluzione dei mercati, riducendo le vulnerabilità che le singole imprese non potrebbero gestire da sole.

La capacità di innovare dipende sempre più dall'intensità del dialogo tra imprese, ricerca e formazione. La collaborazione con università, centri di ricerca, ITS e scuole favorisce la costruzione di competenze coerenti con i bisogni reali del sistema produttivo. Attraverso percorsi condivisi di sperimentazione e trasferimento tecnologico si riduce il divario tra domanda e offerta di lavoro e si accelera il rinnovamento dei processi produttivi. La fiducia rappresenta un capitale economico sempre più rilevante anche nelle relazioni con clienti e consumatori. Le imprese che investono nell'ascolto e nel dialogo continuo costruiscono rapporti più stabili con i propri mercati di riferimento. I clienti non sono più soltanto destinatari finali di beni e servizi, ma interlocutori attivi nei processi di innovazione: la co-creazione permette di interpretare meglio bisogni emergenti, rafforzando reputazione, fidelizzazione e capacità competitiva. Anche il rapporto tra impresa e sistema finanziario assume una funzione strategica in uno scenario economico più incerto e complesso. Una relazione bancaria di qualità non si limita all'erogazione del credito, ma accompagna percorsi di crescita,

investimento e internazionalizzazione con strumenti calibrati sulle sfide industriali e ambientali, contribuendo a sostenere solidità patrimoniale e capacità competitiva nel lungo periodo. La collaborazione con il terzo settore mostra come l'intelligenza sociale possa diventare un motore di innovazione economica e territoriale. Dall'incontro tra imprese e organizzazioni non profit possono nascere modelli capaci di migliorare l'efficienza produttiva, ridurre sprechi e rafforzare la circolarità. È il caso, ad esempio, delle comunità energetiche rinnovabili, dove la collaborazione tra cittadini, imprese, enti locali e terzo settore consente di accompagnare la transizione ecologica rafforzando al tempo stesso legami territoriali, partecipazione e resilienza delle comunità. Allo stesso modo, la collaborazione tra imprese e istituzioni contribuisce a costruire ecosistemi territoriali più forti e attrattivi. Le amministrazioni pubbliche apportano conoscenza dei contesti locali, capacità di coordinamento e prossimità ai cittadini, le imprese mettono in campo investimenti, competenze organizzative e innovazione. Da questa alleanza, come dimostrano i numeri e le storie raccontate nel rapporto, nascono nuove opportunità di sviluppo, servizi migliori, maggiore qualità urbana e sociale. La competitività delle imprese e la vitalità dei territori si rafforzano così reciprocamente, confermando che la coesione non è un vincolo allo sviluppo, ma una delle sue condizioni essenziali.

Una convinzione che trova eco nella *Magnifica Humanitas* di Leone XIV, che nel solco della *Rerum Novarum* richiama la necessità di governare le grandi trasformazioni senza separare innovazione, dignità del lavoro, libertà delle comunità e bene comune. L'Enciclica introduce a questo proposito

una distinzione che merita di essere raccolta sul piano economico, quella tra relazioni autentiche e relazioni strumentali. Le prime sono quelle in cui i soggetti si riconoscono reciprocamente nella loro dignità e libertà, in cui la cooperazione nasce da un legame genuino e non dalla pura utilità di scambio. Le seconde sono quelle in cui l'altro, il lavoratore, il fornitore, la comunità, è trattato come mezzo e non come fine. Questa distinzione non è solo etica, ha conseguenze economiche misurabili. Le relazioni autentiche producono fiducia duratura, investimenti di lungo periodo, innovazione condivisa. Quelle strumentali tendono a erodere il capitale sociale su cui pure si reggono, generando quel fenomeno che possiamo chiamare *social value drain*, il drenaggio silenzioso di senso, appartenenza e responsabilità condivisa dai territori e dalle organizzazioni. Le imprese coesive che questo rapporto documenta sono, in questo senso, testimonianze concrete che un'economia fondata su relazioni autentiche non è solo desiderabile, è competitivamente più solida. In un tempo in cui il potere tecnologico tende a concentrarsi, la coesione diventa così una condizione necessaria per rendere lo sviluppo più forte, diffuso e umano. Un principio che questo rapporto porta sul terreno dell'economia reale.

Gian Maria Gros-Pietro Presidente Intesa Sanpaolo

Andrea Prete Presidente Unioncamere

Ermete Realacci Presidente Fondazione Symbola

1. Imprese coesive, ovvero come creare
valore condiviso attraverso le relazioni

1 Co-progettazione, condivisione di competenze e investimenti rafforzano imprese e partner

20

1.2 Benessere, formazione e coinvolgimento dei lavoratori accrescono valore e competitività

29

1.3 Dialogo e fiducia tra impresa e clienti generano innovazione e crescita

34

1.4 Collaborazione tra imprese e finanza sostiene investimenti, sviluppo e trasformazione

37

1.5 Imprese, ricerca e formazione generano insieme innovazione, competenze e lavoro qualificato

42

1.6 Collaborazione con il terzo settore genera valore economico, sociale e ambientale

48

1.7 Alleanze tra imprese e istituzioni rafforzano competitività e sviluppo dei territori

52

Imprese coesive, ovvero come creare valore condiviso attraverso le relazioni

Negli ultimi decenni la letteratura economica internazionale ha messo in discussione l'idea che la competitività dipenda esclusivamente da capitale, tecnologia o riduzione dei costi, mostrando come crescita, innovazione e resilienza siano strettamente legate alla qualità delle relazioni sociali, territoriali e istituzionali. Pur provenendo da prospettive differenti, questi contributi convergono nel riconoscere il ruolo economico delle relazioni. Ostrom ha dimostrato come comunità fondate su regole condivise e fiducia gestiscano le risorse collettive in modo più efficiente e resiliente.¹ Paul Krugman ha mostrato come la concentrazione territoriale di imprese, competenze e relazioni produca vantaggi competitivi attraverso la circolazione della conoscenza e le economie di agglomerazione.^{2,3} Aghion e Howitt hanno evidenziato come innovazione e crescita dipendano dalla capacità dei sistemi di sostenere apprendimento continuo e trasformazione,⁴ mentre Becker ha reso evidente il ruolo strategico del capitale umano⁵ e Akerlof e Shiller il peso economico della fiducia e delle norme condivise.⁶

È in questo solco che si inserisce il concetto di impresa coesiva, un'organizzazione che riconosce nelle relazioni con i lavoratori, i clienti, i fornitori, le istituzioni, gli enti di ricerca, le organizzazioni non profit e le comunità territoriali una leva strategica della competitività. Non interlocutori da gestire, ma canali aggiuntivi rispetto a quelli tradizionali. Ogni relazione porta nell'impresa un punto di vista diverso, amplia il campo visivo, affina la capacità di leggere i mercati, i territori e i cambiamenti, trasformando la qualità dei legami in vantaggio competitivo.

La dimensione interna, rappresentata dai lavoratori, è il primo anello di questa architettura relazionale. Ricerche nel campo dell'economia del lavoro mostrano come ambienti organizzativi fondati su fiducia e autonomia producano aumenti significativi di produttività e innovazione.⁷ Quando i lavoratori percepiscono attenzione, possibilità di crescita e coerenza tra valori dichiarati e pratiche concrete, aumentano fiducia, collaborazione, continuità dei processi. L'impresa coesiva traduce questo principio in strumenti, dalla conciliazione vita-lavoro all'azionariato diffuso, che correlano i risultati dell'impresa a quelli delle persone che vi lavorano, con effetti misurabili su engagement, senso di appartenenza e riduzione del turnover, con risultati superiori nel lungo periodo.⁸

- 1 Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- 2 Krugman, P. R. (1998). *What's new about the new economic geography?* *Oxford Review of Economic Policy*, 14(2).
- 3 Krugman, P. R. (2008). *The increasing returns revolution in trade and geography*. Nobel Prize Lecture.
- 4 Aghion, P., & Howitt, P. (1992). *A model of growth through creative destruction*. *Econometrica*, 60(2).
- 5 Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- 6 Akerlof, G. A., & Shiller, R. J. (2009). *Animal spirits: How human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism*. Princeton University Press.
- 7 Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). *The effects of human resour-*

Sul piano esterno, la cooperazione con altre imprese consente di co-progettare prodotti e processi, costruire filiere più solide e affrontare nuovi mercati con maggiore efficacia. La letteratura sui distretti industriali e sulle reti d'impresa ha documentato come la prossimità relazionale generi esternalità positive difficilmente internalizzabili dalla singola impresa isolata: circolazione tacita della conoscenza, specializzazione flessibile, capacità collettiva di risposta alle crisi.⁹ Strategie commerciali, internazionalizzazione, recruitment, formazione e welfare diventano ambiti di azione condivisa, con ricadute su performance, attrattività e posizionamento. La relazione con la clientela aggiunge una dimensione ulteriore. L'impresa coesiva non si limita a rispondere alla domanda, ma innova con i propri clienti prodotti, servizi e strategie, trasformando la fiducia in un vantaggio competitivo duraturo, come hanno dimostrato gli studi di Eric von Hippel.¹⁰

Anche la relazione con il sistema finanziario produce vantaggi competitivi quando supera la dimensione puramente transazionale. Relazioni stabili facilitano accesso al credito, accompagnamento manageriale e capacità di investimento, soprattutto per le imprese di medie dimensioni. La letteratura sull'*information asymmetry*, ha dimostrato che le relazioni bancarie stabili riducono i problemi di selezione avversa e razionamento del credito, con effetti particolarmente rilevanti per le imprese di medie dimensioni.¹¹ Il legame con università, centri di ricerca, ITS e startup, accelera l'innovazione e riduce il disallineamento tra domanda e offerta di lavoro, garantendo al contempo accesso a infrastrutture scientifiche senza i costi fissi di una R&S interamente interna.¹² Un ruolo particolare è svolto dal terzo settore. Questo agisce da mediatore culturale tra l'impresa e le comunità in cui opera, portando la conoscenza dei codici sociali e territoriali che l'impresa spesso non possiede. Questa prossimità consente di intercettare bisogni sociali spesso invisibili ai mercati tradizionali (dalla disabilità alle differenze culturali e di genere) trasformandoli in stimoli concreti all'innovazione. Il rapporto con il terzo settore porta così nell'impresa intelligenza sociale e radicamento territoriale, migliorando i contesti in cui opera e sviluppando standard condivisi di misurazione dell'impatto. Il dialogo con le istituzioni pubbliche, infine, permette di costruire insieme all'impresa infrastrutture (materiali, culturali e sociali) che rendono il contesto in cui le realtà produttive operano più attrattivo per talenti e capitali, con effetti di lungo periodo sulla capacità competitiva sistemica.

ce management practices on productivity. *American Economic Review*, 87(3), 291–313.

8 Freeman, R. B., Blasi, J. R., & Kruse, D. L. (2010). *Shared capitalism at work*. University of Chicago Press.

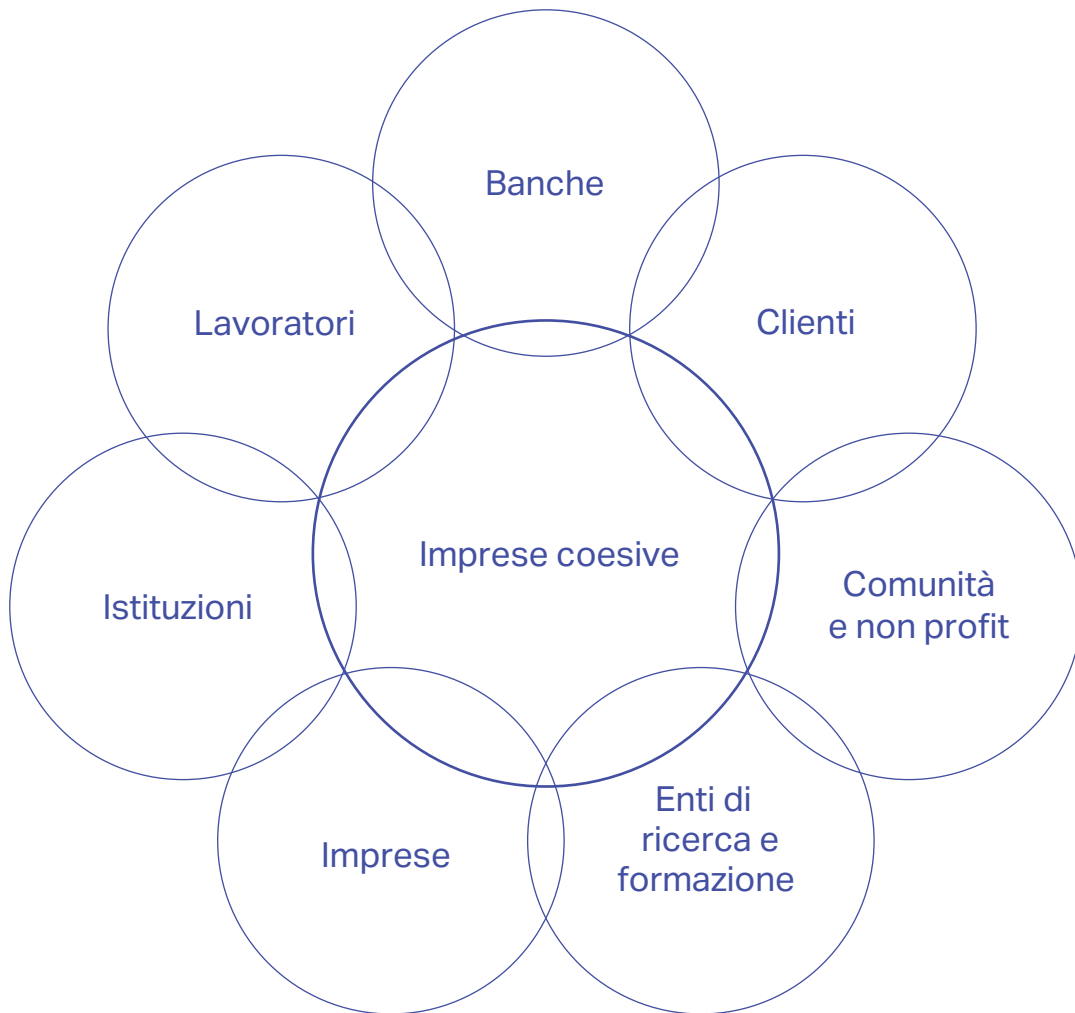
9 Becattini, G. (1990). The Marshallian industrial district as a socio-economic notion. In Pyke, F., Becattini, G., & Sengenberger, W. (eds.), *Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy*. ILO.

10 Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. Oxford University Press.

11 Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981). Credit rationing in markets with imperfect information. *American Economic Review*, 71(3), 393–410.

12 Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to a triple helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2).

La rete delle relazioni delle imprese coesive



Una rete di relazioni che nelle imprese coesive fa parte integrante del modello competitivo dell'impresa con effetti economici concreti che nel tempo entrano stabilmente nel funzionamento dell'impresa: minore turnover, filiere più solide, accesso all'innovazione tacita dei territori e reputazione come asset competitivo. Questo suggerisce che investire nelle relazioni non è una scelta filantropica, ma una strategia di accumulazione di risorse competitive difficilmente imitabili.

Riconoscere l'impresa come nodo di un ecosistema relazionale richiede di reinterpretare anche il territorio, non variabile ambientale esogena, ma ecologia relazionale, sistema vivo in cui risorse materiali e immateriali, pratiche economiche e culture locali, soggetti produttivi e comunità sono interconnessi in modo non semplificabile. Il territorio, in questa prospettiva, non è il contenitore delle imprese, ma il co-produttore delle loro capacità competitive. Il distretto industriale becattiniano è la declinazione italiana di questo principio. L'impresa che radica le proprie relazioni nel territorio non si limita a sfruttarne le esternalità, ma contribuisce a rigenerarle, diventando parte attiva di un ecosistema che ha valore proprio in quanto sistema vivente, capace di auto-organizzazione, apprendimento collettivo e risposta adattiva agli shock.

Questa prospettiva introduce un'ultima questione, di carattere sistemico. Se il valore è prodotto nelle relazioni e non dalla singola impresa isolata, allora il rischio simmetrico di un'economia che perde coesione è ciò che possiamo chiamare *social value drain* un processo silenzioso ma strutturale di erosione del valore sociale, cioè di quella dotazione di fiducia, legami, responsabilità condivise e appartenenza che rende possibile la cooperazione economica nel tempo. Questo drenaggio non avviene per effetto di singole scelte sbagliate, ma come esito di modelli organizzativi e di mercato che ottimizzano il rendimento individuale di breve periodo estraendo valore dalle relazioni senza rigenerarle, filiere che sfruttano i fornitori, imprese che abbandonano i territori, logiche finanziarie che monetizzano il capitale reputazionale delle comunità senza reinvestirlo. Il brain drain è solo la forma più visibile di questo fenomeno, la sua radice più profonda è nella perdita di fiducia e partecipazione che si consolida nelle comunità abbandonate dall'economia. L'impresa coesiva è la risposta strutturale a questo rischio, non perché sia animata da generica buona volontà, ma perché ha compreso che il proprio futuro competitivo dipende dalla qualità del tessuto relazionale in cui è immersa. Aumentando la circolazione della conoscenza, la densità relazionale e la capacità collettiva di adattamento, contribuisce a rigenerarlo, e in questo rigenerare c'è insieme responsabilità e strategia. I capitoli che seguono documentano questa tesi attraverso numeri e storie.

Co-progettazione, condivisione di competenze e investimenti rafforzano imprese e partner¹

Da sempre le aziende collaborano. E l'ennesima crisi che il sistema industriale italiano si trova a vivere, quella del Golfo innescata dopo l'attacco all'Iran di Usa e Israele, non fa che spingere l'acceleratore sull'importanza strategica di dare vita a modelli di cooperazione, alleanza, coesione industriale o commerciale, che diventano allo stesso tempo acceleratori di competitività, in grado di portare benefici a tutti i soggetti coinvolti.

La pandemia di Covid nel 2020, i costi dell'energia alle stelle nel 2022 a causa dello stop dell'importazione del gas russo dopo l'invasione dell'Ucraina, i dazi imposti dall'amministrazione Trump: sono tutte crisi che hanno lasciato il segno e hanno portato le imprese, forse più di prima, ad avvicinarsi maggiormente. Le imprese coesive individuano sempre più nella relazione con le altre imprese uno strumento competitivo, come raccontano i dati elaborati nel presente rapporto: dal 2020 al 2025 le imprese coesive hanno quasi raddoppiato le relazioni con le altre imprese.

Oggi quasi un'impresa su quattro intrattiene relazioni strategiche occasionali o stabili con altre imprese².

Il monitoraggio mostra come la collaborazione, per chi la persegue, venga percepita soprattutto come leva per l'innovazione e per lo sviluppo condiviso di soluzioni produttive e organizzative. Infatti, quasi la metà delle imprese che collaborano lo fa sulla co-progettazione di prodotti, servizi o processi. Seguono gli accordi di filiera e il coordinamento della supply chain (33,8%), che confermano l'importanza delle relazioni operative per migliorare approvvigionamenti e logistica.

Più limitate, ma comunque rilevanti, risultano le forme di collaborazione orientate alla ricerca e allo sviluppo tecnologico (17,5%) e alla gestione condivisa delle strategie commerciali e di internazionalizzazione (15,6%). Poco più di un'impresa su dieci condivide con altre imprese spazi e attrezzature (11,6%) o le attività di recruitment e formazione (10,9%). Seguono le iniziative condivise di welfare (9,3%), comunicazione (7,0%) o procurement comune (5,0%).

1 Contributo realizzato in collaborazione con Sara Deganello, giornalista del Sole 24 Ore.

2 Sondaggio condotto da Unioncamere-Centro Studi Tagliacarne nei mesi di aprile-maggio 2026 su circa 1.200 imprese manifatturiere tra 5 e 499 addetti.

Principali ambiti di collaborazione tra imprese

Quote % di imprese che hanno relazioni con altre imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



Le motivazioni che danno vita a rapporti duraturi e collaborazioni si possono riassumere principalmente in cinque punti: sicurezza della filiera di fornitura, efficienza energetica e sostenibilità, innovazione, espansione sui mercati esteri, tutela delle professionalità del territorio.

La necessità di garantire controllo e tracciabilità delle catene del valore, insieme alla ricerca di approvvigionamenti sempre più sostenibili e competitivi nei costi, si è progressivamente affiancata a driver storici. Tra questi: una crescente specializzazione tecnologica, che spinge le imprese a cercare partner all'avanguardia per mantenere elevato il grado di innovazione necessario a competere nei mercati globali; la difficoltà di presidiare efficacemente i mercati esteri, soprattutto per molte aziende italiane di piccola e media dimensione; infine, la volontà di creare ecosistemi capaci di preservare risorse, competenze e saperi specialistici legati ai territori, come avviene nei distretti produttivi.

Accorciamento della supply chain e strategia di reshoring e friendshoring: la volatilità geopolitica è ormai diventata un fattore presente nei piani industriali. Secondo una recente indagine³, il 14,4% delle aziende lombarde ha sostituito uno o più fornitori esteri nel 2024. Il 65,5% del campione ha confermato che gli scenari geopolitici influenzano le scelte strategiche di medio-lungo periodo e ha portato sette aziende su dieci a modificare le proprie strategie: il 28,1% ha valutato più attentamente le controparti e il 23,1% ha diversificato i mercati di esportazione.

Il marchio di attrezzature per il nuoto **Arena** (di Tolentino, in provincia di Macerata) lo scorso anno ha riportato dalla Cina all'Italia la produzione di un modello dei suoi occhialini da piscina, affidando la fornitura, con un contratto decennale, alla **Lar** di Campogalliano (Modena). Un esempio di reshoring frutto della collaborazione tra le due aziende nata anni prima, sfociata nella progettazione congiunta di tecnologie per i trattamenti anti-nebbia delle lenti. Accorciando la filiera, Arena ha messo in conto minori rischi geopolitici e ha guadagnato maggiore qualità, sostenibilità e affidabilità produttiva. Lar grazie alla commessa ha potuto sostenere posti di lavoro e lo sviluppo di tecnologie all'avanguardia. Il risultato della collaborazione infatti è un impianto unico in Europa, che garantisce un trattamento anti-appannamento delle lenti due volte e mezzo più efficace rispetto alle tecnologie precedenti, hanno raccontato le aziende.

Trasparenza e tracciabilità delle forniture è un'altra stringente necessità delle imprese. Il Patto Armando, che porta in tavola l'omonima pasta, è nato nel 2010, ed è stato uno dei primi esempi di questo tipo. Prevede la firma di un accordo diretto con ogni singolo coltivatore che fornisce il grano duro per produrre la pasta e si impegna a rispettare un rigoroso disciplinare: solo varietà di grano selezionate di alta qualità e limitazione dell'utilizzo dei prodotti fitosanitari nella coltivazione. Sono 909 le aziende agricole che aderiscono al patto, con oltre 18mila ettari coltivati in 9 regioni italiane. E si sono trovate anche lo scorso ottobre per rinnovare l'accordo con l'azienda **De Matteis Agroalimentare** di Flumeri (Avelino), fondata dall'Armando originale: De Matteis appunto. L'accordo permette al singolo agricoltore di contare su un partner importante. E tutela il prodotto, il consumatore finale, l'ambiente (con tanto di certificazioni).

³ Confindustria Lombardia e Assolombarda, "Rapporto Indagine Internazionalizzazione. L'impatto della geopolitica sulle strategie delle imprese lombarde", edizione 2025.

Il controllo della filiera è infatti strategico anche nell'ottica di una maggiore tracciabilità nell'intera catena di fornitura, che a sua volta garantisce sostenibilità ambientale e sociale. È una condizione che viene richiesta, in modo crescente, non solo dai consumatori: è spesso diventata un requisito necessario per rispettare criteri ESG (Environmental, Social e Governance), a loro volta elemento chiave per accedere al credito delle banche o per partecipare a bandi di gara pubblici e privati.

L'uso efficiente delle risorse, insieme alla tutela dell'ambiente, è un altro motore della coesione tra imprese. Qui si inserisce il filone dell'economia circolare, per cui un'azienda usa quello che un'altra elimina. **Leonardo** reimmette scarti della divisione aeronautica nel processo produttivo: il processo di riciclo della fibra di carbonio è affidato a **Herambiente** in un impianto inaugurato lo scorso anno arrivato al culmine di una collaborazione che ha visto coinvolta anche la squadra di F1 **Visa Cash App RB** (ex Toro Rosso di Faenza): le sue monoposto hanno infatti corso un gran premio di Imola con flap ottenuti da stampi realizzati con fibra di carbonio riciclata. Qui i benefici sono per tutti: per chi diminuisce la propria impronta ecologica, per chi gestisce il rifiuto attivando nuove filiere industriali, per chi dimostra di saper usare materiali e minor impatto ambientale. Leonardo ha anche avviato il processo di riciclo dell'etilene propilene fluorurato (Fep) proveniente sempre dalla sua divisione aeronautica, con l'azienda bergamasca **Guarniflon** che produce materiali composti per vari settori, dall'aerospazio all'automotive, dal motorsport alla nautica.

A2A ha inaugurato lo scorso anno con i francesi di **Qarnot** un data center con raffreddamento a liquido accanto alla propria centrale di teleriscaldamento di Brescia: la multiutility è la destinataria del calore che verrà prodotto, e ha fornito al progetto lo spazio fisico, l'energia e soprattutto l'infrastruttura di collegamento con la rete del teleriscaldamento che serve da decenni la città. Qarnot invece è la proprietaria del data center: lo ha progettato, costruito e lo usa per i servizi ai propri clienti, beneficiando del raffreddamento che altrimenti sarebbe stato un costo energetico. A2A amplia la fornitura decarbonizzata di calore, Qarnot ha la possibilità di valorizzare uno scarto. Un esempio di simbiosi che a regime consentirà di soddisfare il fabbisogno termico di oltre 1.350 case, evitando l'emissione in atmosfera di 3.500 tonnellate di CO2 all'anno, equivalenti alla capacità di assorbimento di oltre 22.000 alberi. Secondo un recente studio sulla sostenibilità urbana⁴, il teleriscaldamento è una delle leve tecnologiche chiave per ridurre le emissioni di CO2 nelle città italiane di oltre il 50% entro il 2050.

Su coordinate simili viaggia la spinta alle relazioni che viene dal biometano. L'utility altoatesina **Alperia** ha recentemente annunciato che fornirà 2 milioni di metri cubi di biometano all'anno a **Dolomites Milk**, società del gruppo Loacker nella regione. Nell'accordo è coinvolta anche **Bio Energie** di San Lorenzo di Sebato (Bolzano), una cooperativa che gestisce il letame degli allevamenti locali e lo trasforma in biometano. È uno dei primi accordi di questo tipo in Italia e rafforza le sinergie territoriali: tutti gli attori coinvolti sono infatti in Alto Adige e ciascuno fornisce all'altro qualcosa di necessario. L'allevamento ha bisogno di liberarsi delle deiezioni, di cui ha bisogno il produttore di biometano, di cui ha bisogno l'azienda per il suo processo industriale: si chiude il cerchio (grazie all'utility che gestendo i vari rapporti vende un servizio).

4 Realizzato da A2A con Teha e Asvis.

Questo tipo di relazione introduce un'altra motivazione che spinge alla coesione: la crescente specializzazione tecnologica, elemento di quell'innovazione che è a sua volta abilitatrice di competitività. Spesso per presidiare competenze tecnologiche avanzate e specialistiche, molte imprese preferiscono stringere alleanze con realtà di settore, unendo i propri mondi al posto di costruire internamente nuove divisioni partendo da zero. Si osservano due grandi motori che spingono in questa direzione: la transizione verde, come si è già visto, e quella digitale, che spesso delineano gli ambiti di collaborazione.

L'alleanza tecnologica tra imprese può avere diverse configurazioni, che evolvono durante gli anni. Ne è un esempio la storia di **Fassa Bartolo**, centenaria azienda trevigiana di materiali da costruzione, e **Limenet**, startup italiana attiva nella rimozione della CO2 dall'atmosfera (ha messo a punto una tecnologia che cattura l'anidride carbonica dall'aria e la trasforma in bicarbonati di calcio da immagazzinare nel mare). Alla fine del 2025 Fassa Bartolo ha investito in Limenet 7 milioni. Recentemente hanno firmato un accordo da 2,5 milioni di euro per co-sviluppare un forno elettrico per la produzione di calce a basse emissioni, da realizzare su scala commerciale entro due anni. L'azionista diventa partner privilegiato per realizzare un progetto innovativo, che potenzialmente può ridurre la sua impronta carbonica, con benefici anche economici legati alla riduzione del costo delle emissioni legate al sistema Ets. La giovane azienda può testare e fare scale up della sua tecnologia su processi industriali reali.

Il Sentiero International Campus è invece un centro di ricerca industriale, un'iniziativa del gruppo vicentino **Ecor International**, fornitore storico da oltre quarant'anni di macchine per la multinazionale svedese **Tetra Pak**. Una collaborazione che ha superato i limiti della normale dinamica tra committente e fornitore, tanto che l'azienda svedese ha sviluppato proprio insieme al centro di ricerca di Ecor il sistema Cobot Cell: un braccio robotico collaborativo, progettato per eseguire attività di testing durante il processo produttivo, all'interno di una macchina automatica per il confezionamento alimentare. La nuova unità consente di effettuare analisi di prodotto e campionamenti in tempo reale senza interrompere il ciclo di produzione con benefici sia per la macchina, in termini di affidabilità, ma soprattutto per il processo che diventa più efficiente, minimizzando gli sprechi e allo stesso tempo migliorando la qualità del prodotto.

Il rapporto di fornitura si è trasformato in coprogettazione anche per **Ferrari e Med-Ex**. Ferrari ha inaugurato a marzo 2026 un nuovo centro diagnostico con apparecchiature di ultima generazione gestito da Med-Ex, storico partner medico dell'azienda, in cui i dipendenti possono eseguire esami di prevenzione e diagnostica avanzata, in convenzione, grazie al Fondo sanitario. E un accordo con l'Usl di Modena offre gratuitamente screening mammografici alle donne dei comuni di Maranello, Formigine e Fiorano. L'esperimento, definito dal management un esempio di "co-prosperity", è l'evoluzione di un'attività di prevenzione iniziata nel 1994 con il team di Formula 1 e poi estesa a tutti i dipendenti dell'azienda: dal 2024 include un check-up annuale, erogato nel 2025 a oltre 4mila lavoratori, mentre le visite ai loro figli nel 2025 sono state mille.

Le relazioni tra aziende possono anche arrivare a maturare in operazioni di fusione tra aziende. Più diffuse risultano tuttavia forme di integrazione più leggere e accordi infor-

mali, attraverso memorandum of understanding, partnership oppure dando vita a network o consorzi.

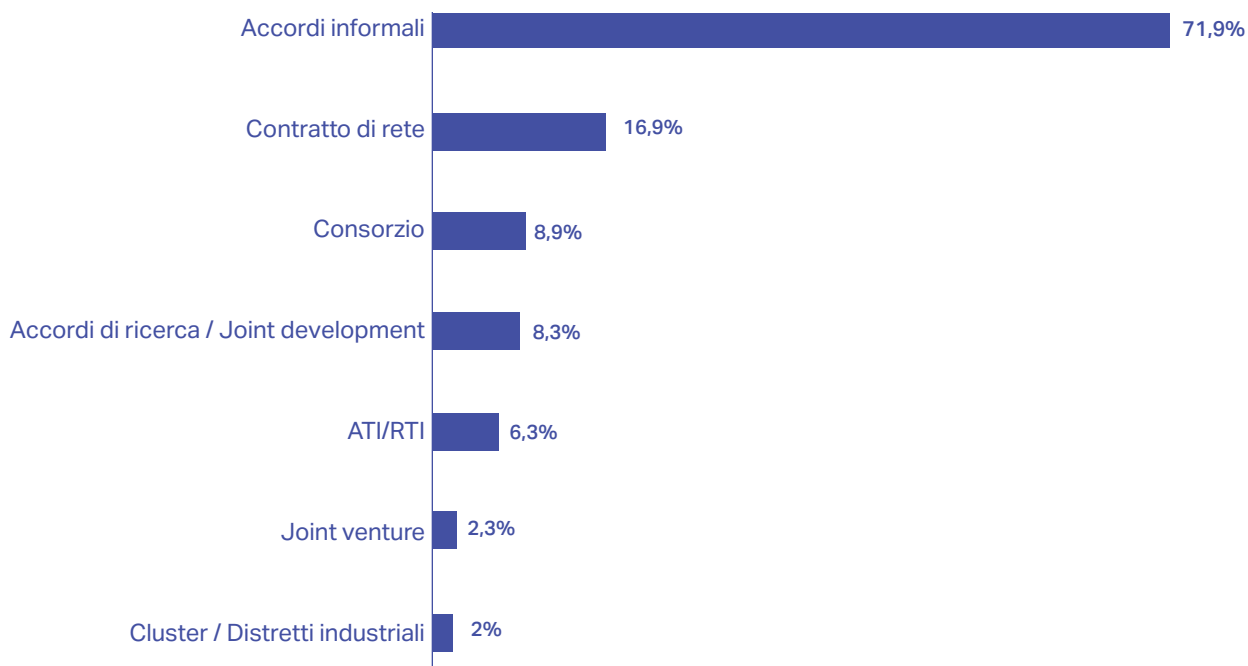
Oppure joint venture: Poste Logistics, società del gruppo **Poste Italiane** dedicata alle attività di logistica integrata, ha siglato un accordo strategico con **Benetton Logistics**, portando alla nascita di una joint venture appunto, Logistic 360 per la gestione della logistica della moda. L'intesa punta a potenziare il polo del fashion di Castrette di Villorba (Treviso), ampliando la capacità operativa dell'hub logistico anche ad altri settori merceologici, con l'obiettivo di creare un campione della logistica capace di attrarre nuovi clienti e sostenere la crescita del commercio italiano ed europeo.

Dall'indagine diretta condotta sulle imprese, emerge come sul piano organizzativo le forme più strutturate di collaborazione comprendano il contratto di rete (16,9%), i consorzi (8,9%) o gli accordi di ricerca e joint development (8,3%).

Principali modalità con cui si concretizzano le collaborazioni tra imprese

Quote % di imprese che hanno relazioni con altre imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



La modalità coesiva del contratto di rete si può vedere in azione nell'esperienza di **Slow Bike Tourism** in Emilia-Romagna: diversi operatori locali del cicloturismo, che operavano in modo frammentato e senza coordinamento, si sono messi insieme per integrare l'offerta e presentarsi come unico interlocutore sul mercato, con unico brand. Hanno scelto di strutturare la collaborazione proprio attraverso un contratto di rete, mantenendo la propria autonomia, ma condividendo obiettivi e strategie. La formula ha funzionato: la coesione è diventata una leva strategica per rafforzare la competitività, superando i limiti dimensionali, presidiando il settore con una forza di contrattazione con tour operator e intermediari e una riconoscibilità, anche all'estero, altrimenti impossibili. Così nel tempo sempre più turisti arrivano in Emilia-Romagna e la rete di imprese si è ampliata.

I contratti di rete sono in crescita⁵: a fine 2025 ne erano attivi 10.361 (+7,6% rispetto al 2024), coinvolgendo circa 53mila imprese (+5,2%), con una forte diffusione di reti di piccola dimensione: l'87,5% delle reti è composto da meno di 10 imprese e oltre il 54,5% da micro-aggregazioni di 2-3 imprese. Le reti mostrano livelli soddisfacenti di risultati: gli indicatori di coesione, performance di rete e benefici per le imprese si collocano tra 3 e 3,6 su scala 1-5, in miglioramento rispetto agli anni precedenti. Le principali motivazioni alla base della costituzione delle reti sono l'aumento del potere contrattuale (37,6%), la condivisione di acquisti e risorse (27,5%) e la partecipazione a bandi e appalti (25,8%), seguite dalle attività di marketing congiunto (18%). Le reti mostrano una valutazione molto positiva della propria composizione e dell'adeguatezza delle risorse di cui dispongono (media 4,5 su 5). Tuttavia, la capacità di innovare in rete rimane più contenuta (media 2,73), evidenziando una criticità persistente già rilevata negli scorsi anni.

I dati⁶ confermano anche la competitività dei distretti industriali, che hanno chiuso il 2024 con un nuovo record per l'export, a quota 163,4 miliardi (+0,9%). Si è messa in evidenza la filiera agro-alimentare, che sta conoscendo una crescita ininterrotta sui mercati esteri e che nel 2024 ha registrato un aumento dell'export a prezzi correnti pari al 7,1%. Ma una buona competitività sui mercati internazionali è stata mostrata anche dalle altre filiere distrettuali.

A volte unirsi aiuta anche ad affacciarsi su mercati che ancora non esistono, che si stanno costruendo e che sono specialistici e innovativi. È il caso dell'idrogeno. H2EPIC – Hydrogen Engineering Partners Italian Consortium – è un consorzio lanciato a novembre che riunisce tre realtà italiane specializzate nell'idrogeno verde: **Simplifhy, Ese (Engineering Services for Energy) e Ced Ingegneria**. L'iniziativa copre l'intera filiera, è nata per creare un polo di competenze e massa critica in un settore in divenire e per offrire al mercato italiano ed europeo un interlocutore unico in grado di seguire progetti di qualsiasi scala e complessità.

Mettersi insieme per affrontare mercati esteri lontani o difficili da penetrare per motivi logistici, culturali o burocratici – per quanto promettenti e candidati a portare una solida crescita – è un'altra ragione che favorisce la coesione tra aziende. Le imprese italiane hanno una forte vocazione internazionale, ma spesso fanno fatica a fare il salto di qualità per

5 InfoCamere, RetImpresa e Università Ca' Foscari Venezia, Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa, 2025.

6 Intesa Sanpaolo, 17° Rapporto Economia e finanza dei distretti industriali, 2025.

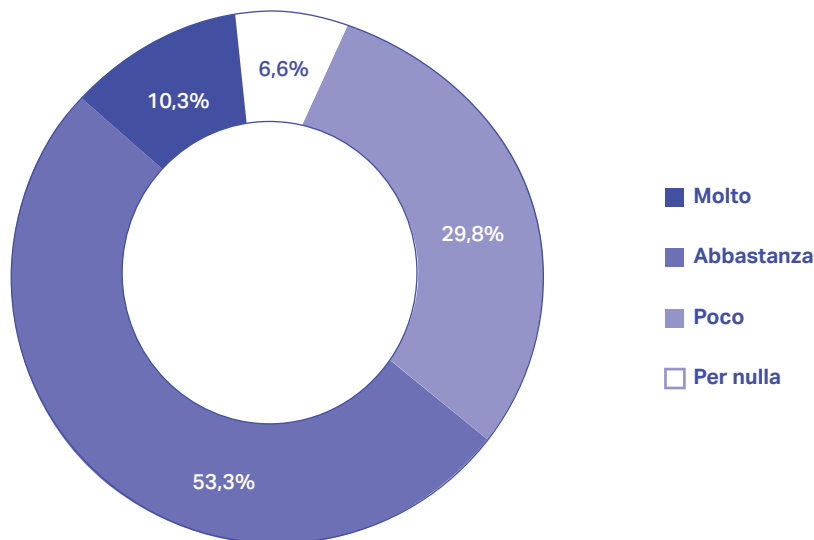
affrontare i mercati globali, complici anche la dimensione e magari una gestione tradizionale legata alla famiglia. Da qui la necessità di raggrupparsi per condividere competenze, costi – a partire da strutture operative e reti commerciali – ma anche benefici.

Un esempio di successo in questo senso è **Cavit**, una cooperativa che unisce 11 cantine sociali per un totale di ben 5.250 viticoltori in Trentino e che l'anno scorso ha festeggiato i 75 anni. È una realtà che è riuscita a superare la parcellizzazione dei vigneti sul territorio locale, legata a motivi orografici, arrivando ad una superficie vitata che copre oltre il 60% dell'area provinciale di Trento. Con una strategia unitaria, e un supporto tecnologico e scientifico comune, Cavit ha consolidato la propria presenza anche all'estero, arrivando lo scorso anno a ricavare dall'export oltre il 76% del proprio volume d'affari. Ha anche migliorato la qualità del lavoro e ridotto l'impatto ambientale.

Quanto le imprese misurano i risultati delle collaborazioni?*

Quote % di imprese che hanno relazioni con altre imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



* Ad es., in termini di innovazione, reputazione, mercati

Poter misurare gli effetti della coesione è una leva per le aziende nel valutare collaborazioni e unioni. La maggioranza delle imprese intervistate (il 63,6%) dichiara di monitorare "abbastanza" o "molto" i risultati delle collaborazioni in termini di innovazione, reputazione e accesso ai mercati, mentre solo il 6,6% non utilizza strumenti strutturati di valutazione delle partnership. Se l'impatto della collaborazione è positivo, in grado di portare benefici a vari livelli a tutti gli attori coinvolti, sarà più facile decidere di implementare la relazione coesiva.

Gli esempi raccolti nel presente capitolo spingono esattamente in questa direzione: le imprese coesive raggiungono risultati migliori. Un indizio per quello che potrà riservarci il futuro.

Benessere, formazione e coinvolgimento dei lavoratori accrescono valore e competitività¹

Saper instaurare una relazione coesiva ed efficace con i propri lavoratori, attraverso piani e strumenti pensati per migliorarne il benessere, la qualità della vita, le competenze e il coinvolgimento nelle decisioni, nei risultati e nei valori aziendali, è ormai riconosciuto come uno strumento imprescindibile per lo sviluppo della propria competitività. Lo dimostrano i tanti esempi di imprese che mettono in campo strumenti verso i lavoratori sempre più evoluti ed economicamente significativi. Lo dimostrano anche i numeri del presente rapporto, e non solo.

Una ricerca recente² ha messo in luce che ogni nuovo servizio di welfare, ad esempio la sanità integrativa, il rimborso delle spese scolastiche, incentivi per mobilità o tempo libero, genera un incremento medio del 2,1% del fatturato pro-capite. Lo studio, condotto su 600 imprese italiane, evidenzia inoltre che tra le realtà con una forza lavoro compresa tra 10 e 49 dipendenti, quelle che adottano un piano di welfare strutturato registrano un fatturato medio di 6,5 milioni di euro: +26,7% rispetto ai competitor che ne sono privi. La differenza si allarga nelle medie imprese (50-249 dipendenti): chi presenta forme di welfare strutturato raggiunge ricavi medi per 33,9 milioni. Il 29,8% in più di chi non lo ha implementato.

Anche dal ranking 2026 delle migliori aziende dove lavorare nel nostro Paese³ emerge chiaro come lavoratori appagati e che hanno fiducia nel loro datore di lavoro permettano di migliorare la produttività e il fatturato delle aziende. Le 75 che sono infatti inserite nella classifica relativa a quest'anno hanno fatto registrare una crescita media dei ricavi, rispetto all'anno precedente, del 20%. Per avere un confronto, la rilevazione Istat relativa al 2025 espone come la dinamica del fatturato dell'industria italiana mostri, rispetto all'anno precedente, crescite molto minori: +0,6% per l'industria, e +1,9% nei servizi.

Ma non c'è solo il welfare. Oltre al benessere, condizione basilare, il dialogo con i lavoratori va ad approfondire anche la formazione personale, con spinte verso upskilling e reskilling, e il coinvolgimento, nelle decisioni e nei valori di cui l'impresa si fa portatrice. Una forza lavoro soddisfatta, aggiornata nelle competenze, con un senso d'appartenenza

- 1 Contributo realizzato in collaborazione con Sara Deganello, giornalista del Sole 24 Ore.
- 2 Il primo rapporto annuale del Corporate Welfare Lab, il nuovo Osservatorio realizzato da Luiss Business School in collaborazione con Edenred Italia.
- 3 Best workplaces Italia 2026.

saldo non è solo la migliore ricetta per un aumento della produttività, ma anche la leva per tenere a bordo i talenti, realizzando quella talent retention che serve sempre di più alle aziende italiane alla ricerca cronica di profili, soprattutto tecnici. Nel tempo quindi il sistema di relazioni tra impresa e lavoratori si è evoluto attorno a tre aree principali di azione: il welfare e il benessere della persona; la formazione e la crescita professionale; il coinvolgimento, anche nei risultati aziendali, e il riconoscimento del merito.

Nel mettere al centro i lavoratori, un'azienda cerca dunque di svilupparne il benessere fisico e psicologico. E lo fa attraverso un ventaglio di iniziative, che spesso hanno la salute come punto di partenza. **Satispay**, l'app italiana di pagamenti digitali, include nel pacchetto legato alla salute anche supporto psicologico attraverso sedute di terapia individuale con Serenis (servizio di psicologi online con sede a Milano). Una risposta al rischio, anche industriale, di burnout: secondo una recente pubblicazione⁴, al 68,3% degli occupati capita di provare forme di *fatigue*, con estrema stanchezza psicofisica ed emotiva al lavoro. Dallo scorso luglio Satispay ha anche introdotto una nuova policy di giorni liberi illimitati retribuiti (previo accordo con il proprio responsabile) per i dipendenti, per costruire una cultura aziendale in grado di far crescere persone allineate alla propria visione e accomunate da senso di responsabilità, quindi ambiziose e con la voglia di dare il meglio di sé. La fiducia verso i lavoratori viene infatti spesso vista come condizione per generare un clima positivo e fertile per l'innovazione.

La riduzione strutturata del tempo del lavoro, puntando su obiettivi da raggiungere più che su cartellini da timbrare, va nella stessa direzione. Lo sa bene **Luxottica** che dal 1° gennaio 2026 adotta la settimana da 4 giorni nello stabilimento di Lauriano (Torino), primo sito produttivo del gruppo a prevedere in modo strutturale questo modello, applicato per venti settimane all'anno e senza alcuna riduzione di stipendio. Sono coinvolti circa 1.200 lavoratori, che hanno il venerdì come giorno aggiuntivo di riposo. La scelta arriva dopo una fase di sperimentazione nel corso del 2025 i cui risultati hanno evidenziato: un miglioramento del benessere individuale, una riduzione dell'assenteismo e degli infortuni, benefici in termini di efficienza e sostenibilità. Tutti fattori che concorrono a migliorare la competitività dell'azienda.

Il sostegno alla genitorialità è un altro ambito in costante ampliamento: la lista delle aziende che hanno visto finanziati i propri progetti in questo campo attraverso il bando pubblico #Riparto (percorsi di welfare aziendale per agevolare il rientro al lavoro delle madri, favorire la natalità e il work-life balance) sono un centinaio, a riprova dell'interesse verso questo tema, sia in ottica di benessere dei lavoratori che di talent retention, nonché di realizzazione della parità di genere. **Gulliver società cooperativa sociale, Credito Emiliano, Unicredit, Proges, Consorzio Care Expert, Maiora, Unicomm** sono le imprese che hanno presentato i progetti dal valore maggiore. L'impianto comune prevede incentivi economici come rimborsi per le spese di babysitting, asilo nido, centri estivi. Formazione con servizi di supporto psicologico, consulenza ostetrica e pedagogica, seminari sui temi della gestione delle emozioni dei bambini, il conflitto e l'educazione, flessibilità oraria e permessi retribuiti, oltre a un'attività di career counseling. Le iniziative di ampliamento del

4 9° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale.

congedo parentale sono pure un fenomeno che ha preso piede. **Lavazza**, tra gli esempi più avanzati, offre un periodo retribuito al 100% di assenza dal lavoro fino a 8 settimane ai neopadri.

La cura per i figli è ormai affiancata anche a quella per familiari non più autosufficienti nella quotidianità di molti lavoratori. Il tema è d'attualità e le aziende cominciano a considerarlo. **Sparco**, impresa di abbigliamento tecnico e attrezzature per motorsport, nel piano welfare 2026-27 ha previsto come novità un bonus caregiver di 1.500 euro netti annui per i lavoratori che assistono familiari non autosufficienti o con disabilità. L'azienda ha anche confermato bonus bebé per 3mila euro a nascita (o adozione), il contributo per acquisto di libri scolastici per i figli e premi per voti eccellenti. Tutte azioni sì di responsabilità sociale ma anche di gratificazione dei lavoratori.

L'azienda farmaceutica **Chiesi**, con quartier generale a Parma, prevede nell'ultimo contratto integrativo che, oltre ai giorni della legge 104, i lavoratori possano usufruire di 20 giorni di permessi aggiuntivi per assistere i familiari. Potenzia poi l'istituto della Banca ore solidali: cioè la possibilità di offrire le proprie ferie ai colleghi in difficoltà che devono assistere non solo i figli minori ma anche i familiari bisognosi di cure.

Anche **Intesa Sanpaolo** ha istituito ormai da anni la Banca del Tempo, che raccoglie giornate di ferie o permessi o ore (anche fino a 15 minuti) di assenza retribuita donati a chi ne ha più bisogno, a fronte di un plafond iniziale messo a disposizione dall'azienda. Nell'ultimo contratto di secondo livello, questa disponibilità è stata implementata fino a 80mila ore annuali (da 65mila). L'accordo prevede anche altre diverse misure di welfare tra cui, per i neogenitori, una settimana lavorativa di 4 giorni a parità di retribuzione.

Il life-work balance non basta. Il lavoro è anche un luogo di affermazione di sé. Un obiettivo raggiungibile con percorsi di crescita in cui la formazione permanente gioca un ruolo fondamentale. Se da una parte i lavoratori hanno una percezione del proprio valore in crescita, dall'altra riconoscono soddisfazione per uno strumento che permette loro di stare al passo coi tempi. E questo per le aziende si traduce in capacità di attrarre o trattenere, ancora una volta, i talenti. L'investimento sulle competenze rimane inoltre cruciale per spingere l'innovazione e quindi la competitività. Per esempio, il gruppo italiano **Alveo Group**, realtà focalizzata sulla trasformazione digitale di grandi, medie imprese e della PA, ha avviato un percorso interno di formazione linguistica con la piattaforma digitale Busuu che ogni dipendente può estendere gratuitamente anche a un familiare o partner. La campana **Kineton** invece, che sviluppa software per i settori automotive, telecomunicazioni, aerspazio, mette direttamente a disposizione dei lavoratori un insegnante di inglese.

L'esperienza di un'academy interna per la formazione continua o attività di upskill e reskill diventa basilare per le aziende in un momento storico caratterizzato da una transizione digitale e da una energetica tuttora in corso. Soprattutto davanti alla grande rivoluzione dell'intelligenza artificiale. E a un irrisolto mismatch tra domanda e offerta, specie per i settori più innovativi. **Prysmian**, leader mondiale per quanto riguarda i cavi di trasmissione di energia e telecomunicazioni, prevede un articolato programma di formazione: tra la Prysmian Academy globale e le 12 scuole locali (una per ogni regione di business), attive in

concerto, i lavoratori partecipano a corsi di formazione di qualità e personalizzati. Hanno accesso a una Business School che ogni anno promuove la leadership di 400 dipendenti - con lezioni di professori di management e le testimonianze di relatori provenienti da aziende di primo piano, comprese quelle clienti di Prysmian -, una Professional School con 11 aree tecniche di sviluppo competenze, infine una Digital School che offre più di 50 corsi in varie lingue. Non manca un focus sulla sostenibilità, area che ha interessato un massiccio coinvolgimento dei 29mila dipendenti della società in oltre 50 Paesi del mondo.

La formazione aiuta anche l'adozione di processi industriali più sostenibili ed efficienti: se progettata in linea con le necessità aziendali e orientata all'innovazione e alla tecnologia, può incidere positivamente sull'organizzazione, sui processi e sulle attività dell'impresa⁵. **Reynaldi**, PMI piemontese che produce cosmetici naturali conto terzi, ha lavorato su consapevolezza e attenzione dei lavoratori per l'impatto ambientale in tutte le fasi produttive. Risultato: cambiamenti organizzativi e di processo verso logiche di economia circolare, che hanno portato alla realizzazione di prodotti più sostenibili, e la nuova anima green dell'azienda è stata trasformata in elemento distintivo del brand.

La sostenibilità è diventata nel tempo anche una leva per attrarre i talenti della Gen Z, un gruppo che più di chi li ha preceduti è alla ricerca di modalità di lavoro smart, di esperienze di qualità, ma anche di identità e valori condivisi. E quelli ambientali sono ai primi posti. Generazione di energia pulita, mobilità dolce, massima attenzione alla circolarità e alla riduzione degli sprechi sono sotto la lente di lavoratori che per essere ingaggiati hanno bisogno di sentirsi parte di qualcosa che vada oltre la dimensione aziendale. Anche concretamente. Legambiente certifica come nel 2025 sia cresciuto il numero di dipendenti-volontari impegnati in attività di cura dell'ambiente organizzate dall'associazione: sono stati 13.500 (+460 rispetto al 2024) da 264 aziende, e hanno contribuito alla riqualificazione di 302 aree e alla raccolta di 13.788 kg di rifiuti. Un filone in via di sviluppo è invece quello delle aziende che si legano alla costituzione di una comunità energetica rinnovabile (Cer), cellula territoriale di autoconsumo premiata da incentivi pubblici. Tra le varie modalità, il rafforzamento del welfare aziendale: come fa la romagnola **Plangreen**, che versa il beneficio economico per la Cer realizzata sul tetto dell'azienda nel portafoglio dei propri lavoratori.

Le esigenze dei più giovani trovano spazio in modo naturale nelle realtà più dinamiche come **OneDay**, che si definisce una business & community builder con focus dichiarato sulle nuove generazioni. Azienda nata dall'idea di ScuolaZoo, che negli anni 2000 inizia a organizzare viaggi per gruppi di ragazzi dopo l'esame di maturità, incorpora all'interno una cultura dei risultati che prevede: mezza giornata libera pagata il giorno del compleanno, bonus matrimonio e unioni civili di mille euro, bonus bebè di 300 euro al mese per tre anni, certificato medico richiesto dal terzo giorno di malattia, smart working orario e ferie libere, un viaggio gratis all'anno con WeRoad (altra azienda del gruppo) e ScuolaZoo del valore di 1.700 euro.

Una delle modalità storiche di coinvolgimento dei lavoratori è il premio di produzione, che mette in relazione risultati raggiunti con incentivo economico, creando un circolo vir-

5 Lo testimonia anche l'ultimo report di Fondimpresa sul monitoraggio dei corsi che ha finanziato (2025).

tuoso di motivazione. Una pratica confermata negli anni da diverse aziende e con cifre in crescita. **Ferrari** dall'ultimo accordo sindacale del 2023 ha erogato ai propri collaboratori fino ad aprile 2026 un massimo di 14.900 euro in quattro acconti. Al premio vanno aggiunti 2.000 euro di azioni (con la possibilità per ogni lavoratore di convertire parte del premio fino a 5.000 euro in azioni) che l'azienda dà in forma gratuita ad ogni nuovo dipendente.

Si introduce in questo caso un altro strumento di coinvolgimento e incentivo dei lavoratori: il piano di azionariato diffuso. Quello di **Eni** evolve nel 2026 in un modello di co-investimento che prevede, a fronte dell'acquisto di azioni da parte del dipendente, l'assegnazione di azioni gratuite pari al 50% delle azioni acquistate, fino ad un controvalore massimo di 1.000 euro. L'edizione 2025 ha visto l'adesione di oltre 26mila dipendenti per oltre 3 milioni di azioni assegnate ai lavoratori in Italia e nei 37 Paesi interessati nel mondo. Nel 2025 anche **A2A** ha lanciato un suo piano di azionariato diffuso, che ha misurato una grande partecipazione dei lavoratori: oltre l'86% delle persone ha aderito al piano e il 54% degli aderenti ha scelto anche di acquistare azioni. Migliorare la relazione con i propri collaboratori, attraverso questa e tante altre azioni, ha permesso al gruppo di registrare un turnover bassissimo: meno del 2,5%, un numero che comprende anche il personale che va in pensione.

La partecipazione alla comunità aziendale viaggia anche su altri binari, e una esperienza particolare vede i ragazzi in prima fila. La squadra italiana di **GXO Logistics** è stata da poco premiata per l'esperienza del suo Youth Committee inaugurata oltre due anni fa: si tratta di una squadra di nove under 30 che lavorano su iniziative a stretto contatto con il board italiano dell'operatore logistico, con l'obiettivo di rendere l'azienda a misura di nuove generazioni.

Storie che raccontano di vantaggi competitivi concreti, che le imprese possono raggiungere valorizzando la relazione con i propri lavoratori. Le imprese che dialogano con il personale, creando un clima positivo e coinvolgente, rafforzano il senso di appartenenza e il posizionamento sul mercato; si adattano meglio ai cambiamenti, anche quelli tecnologici portati ad esempio dall'IA, acquisiscono nuove competenze e una maggiore capacità di innovare. Sono più attrattive, performative, competitive.

Dialogo e fiducia tra impresa e clienti generano innovazione e crescita¹

La coesione per le imprese non è più solo un'opportunità strategica, ma – in questi tempi – può diventare necessità per la sopravvivenza.

Sia l'Unione Europea che il Governo italiano hanno rilasciato linee guida per favorire e promuovere un nuovo modo di intendere l'arena della competitività del nostro sistema industriale.

Per l'UE, la politica di coesione è la principale politica di investimento finalizzata a ridurre le disparità tra le regioni a livello economico, sociale e territoriale e nel rendere l'Europa più competitiva, sostenibile ed equa. Nel 2025, la Commissione europea ha proposto una serie di modifiche alla legislazione vigente e invitato i Paesi membri ad adeguare i loro programmi di coesione investendo nelle priorità strategiche. Gli obiettivi sono: un'Europa più competitiva e intelligente (innovazione e digitalizzazione), più verde (basso tenore di carbonio), più connessa (mobilità), più sociale (occupazione e istruzione) e più vicina ai cittadini.

Per il Governo italiano il focus dei programmi rivolti allo sviluppo della coesione nel sistema delle imprese è particolarmente orientato alla difesa delle produzioni nazionali. Il libro bianco Made in Italy 2030 traccia le linee guida per il futuro della competitività nazionale affermando che questo obiettivo non può prescindere dalla difesa del sistema complessivo e dallo sviluppo di progetti di coesione tra pubblico e privato e tra diversi settori produttivi e di servizi.

Queste veloci note solo per sottolineare come ormai il tema della coesione sia centrale anche in ambito istituzionale per la difesa della competitività del sistema industriale e globalmente anche del sistema Paese (comprendendo in questo anche il benessere dei cittadini e la tutela dell'ambiente).

In questo incrocio tra coesione e competitività, diverse imprese hanno iniziato a rafforzare le proprie relazioni con gli stakeholder come leva per lo sviluppo. Soprattutto per quanto riguarda i clienti: già nelle precedenti edizioni di "Coesione è Competizione" avevamo rilevato quanto sia importante, per le aziende, rafforzare la fiducia e il rapporto con la propria community di clienti, costruendo prodotti, servizi o strategie insieme a loro. Una considerazione che ci porta a ragionare su esperienze concrete di coesione che indicano i percorsi più interessanti e di ispirazione.

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

A partire dal rafforzamento dei legami tra le comunità e delle relazioni umane che le compongono. Il mondo del web (e dell'e-commerce) e dei social possono indebolire la percezione dell'appartenenza territoriale e l'importanza del contatto fisico necessari per creare le basi culturali ed emozionali che sottendono al mondo della coesione. La coesione è basata anche su vicinanza, conoscenza e rispetto. La dimensione virtuale può ostacolare relazioni autentiche. Aziende che hanno fatto del web la loro forza commerciale e di engagement con i consumatori iniziano a rendersi conto che la vera fidelizzazione (di cuore, non di tattica) passa attraverso la creazione di comunità fisiche, che beneficino non solo delle funzionalità specifiche del prodotto del proprio brand, ma in termini più ampi delle potenzialità (di creatività, di risoluzione dei problemi) a cui appartiene il prodotto stesso. E dei valori che rappresenta.

Facciamo un esempio: **Moleskine** – brand iconico non solo di agende e taccuini, ma delle potenzialità di redigere contenuti ed esperienze di vita da appuntare – sta affiancando i propri canali di vendita online con la creazione di spazi fisici dove le persone possono incontrarsi, confrontarsi e ispirarsi. Parlare non solo dello strumento (cartaceo) ma di cosa rappresenta. Del sogno che precede e che viene poi passato alla memoria sui taccuini Moleskine. Come durante la Milano Design Week 2025, dove Moleskine ha voluto ribadire il valore della scrittura a mano, coinvolgendo clienti e visitatori in un'installazione esperienziale, per celebrare il valore della creatività. Un valore fondamentale per la community Moleskine, invitata per l'occasione a partecipare anche a workshop incentrati sull'importanza di continuare a disegnare e scrivere a mano. Creare un legame tra innovazione, creatività e manualità per sottolineare come ogni prodotto Moleskine sia speciale grazie all'utilizzo che ne fa ogni persona. Così scegliere Moleskine assume un diverso significato: creare una connessione diretta e tangibile con la propria creatività.

Un altro caso interessante è quello di **Velasca**, azienda milanese nata con l'idea di mettere in contatto – eliminando l'intermediazione – le migliori piccole realtà artigianali delle calzature made in Italy (soprattutto marchigiane) con il consumatore finale. Lo sviluppo successivo – dopo il successo delle vendite unicamente sul canale e-commerce – è stata l'apertura di pochi selezionati negozi fisici, ma soprattutto la creazione di una community basata su valori condivisi (artigianato riletto in chiave moderna); un'esperienza appunto di botteghe che funzionano come punti di incontro e non solo di vendita; uno storytelling digitale che crea legame forte e coinvolgente con il cliente, unito a un approccio dove il servizio è totalmente personalizzato e il cliente non è solo tale ma entra a far parte della "famiglia Velasca".

Sempre un caso interessante legato alla personalizzazione del servizio nel senso di una diversa e più profonda relazione con il cliente finale è quella dell'azienda produttrice di surf da onda e skateboards **No-Made Boards**. Fondata da tre ragazzi di Basciano, in provincia di Teramo, con una forte passione per la falegnameria e il mondo delle tavole, producono le loro creazioni in totale collaborazione con i clienti da un punto di vista delle misure, del peso e della decorazione estetica. Addirittura possono fornire un kit persona-

lizzato per l'autoproduzione ad opera del cliente, rendendo così ancora più stretto e unico il rapporto tra cliente, prodotto e azienda.

I casi di No-Made Boards e di Velasca hanno connotati fortemente locali, un focus sull'orgoglio di appartenere ad un territorio e il sogno di portare l'eccellenza e la competenza della comunità locale in condivisione con un mondo più ampio.

Su dimensioni diverse, oggi la forza del territorio è davvero un elemento trainante del successo. In particolare nel mondo dell'alimentare, tutte le insegne della GDO italiana hanno sviluppato marche del distributore con un posizionamento premium di tipicità locali: stupisce di più che questa strada sia percorsa anche da insegne estere presenti nel nostro Paese e anche da insegne discount. **Aldi** (azienda tedesca) ha creato la linea "Regione che Vai": centinaia di referenze tra prodotti freschissimi e confezionati che spaziano dallo strolghino di culatello ai cantuccini IGP toscani, dalla piadina sfogliata IGP all'aceto balsamico di Modena invecchiato IGP. Una tendenza nata dal bisogno di andare verso le richieste dei consumatori, sempre più orientati alla ricerca di qualità vera e non solo raccontata, ma anche attenti a scegliere prodotti made in Italy per tutelare le eccellenze locali.

Ultimo esempio è quello che riguarda – sempre con vista sul consumatore finale – le partnership tra aziende, anche talvolta di settore diverso, finalizzate ad un accrescimento di know-how e lo sviluppo di innovazione di prodotto.

Come **Pirelli**, che grazie al suo ruolo di fornitore unico (almeno fino al 2027) in Formula 1 e la sua presenza in oltre 350 competizioni motoristiche, riesce a comunicare alla sua community di clienti la sicurezza e la qualità dei propri prodotti. Collaborare con le scuderie attraverso test, analisi dati e briefing tecnici permette all'iconico brand di pneumatici di ricevere da team e piloti feedback su elementi come degrado, riscaldamento o comportamento. La stessa Pirelli definisce i motorsport come un grande laboratorio a cielo aperto per sviluppare soluzioni e innovazioni che poi arrivano sugli pneumatici stradali. Così l'azienda riesce a rispondere alle richieste dei clienti, che oltre alle performance si aspettano prodotti con elevati standard di sicurezza e controllo. Una leva per la fiducia che rafforza anche il business.

Il futuro della coesione è quindi un futuro di necessità imprenditoriale. Le sue direzioni di sviluppo spaziano dalla valorizzazione del territorio, delle sue competenze e tipicità, fino a tradursi in innovazione. Con un forte accenno alla ricerca di relazioni vere.

Collaborazione tra imprese e finanza sostiene investimenti, sviluppo e trasformazione¹

Mai come in questo periodo le imprese italiane hanno saputo estendere la loro relazione con il mondo finanziario oltre "lo sportello", chiedendo alle banche e agli altri portatori di capitale servizi sempre più evoluti, adatti ad accompagnare la crescita in un contesto che richiede velocemente nuove competenze per fornire risposte a esigenze diverse. E questo nonostante il numero di sportelli bancari operativi in Italia sia diminuito di oltre il 40% dal 2008 a oggi. Il capitale azionario in molti casi si è aperto all'esterno e c'è anche chi si è fatto accompagnare in un percorso di quotazione. Il legame con la finanza si è arricchito ed è diventato più stretto, in uno scambio reciproco di competenze e capacità di cogliere l'evoluzione del mercato.

Una prima motivazione di questa sinergia rafforzata (che va oltre gli strumenti di finanziamento e gestione della tesoreria canonici) riguarda la necessità dell'impresa di raggiungere un livello di trasparenza e apertura tale da rendere l'azienda stessa più attrattiva verso l'esterno e quindi maggiormente in grado di cogliere opportunità di sviluppo. La quotazione in Borsa resta la prospettiva più complessa ma allo stesso tempo la più ricca di opportunità per un'impresa che vuole crescere, una scelta che è essa stessa ragione di cambiamento e di evoluzione. Le aziende italiane che sono approdate per esempio sullo Star, il segmento di Borsa italiana dedicato alle società ad alti requisiti che compie 25 anni proprio quest'anno, hanno colto l'occasione di adottare volontariamente best practices, in materia di governance, disclosure e ovviamente liquidità, concretizzata innanzitutto grazie a un legame stretto con gli intermediari finanziari e con le stesse banche di riferimento. Il Programma di scouting Elite, gestito da Borsa Italiana, ha portato a Piazza Affari dalla sua nascita a oggi ben 78 aziende. Il meccanismo prevede che le banche facciano da tutor, preparando le aziende a fare un "salto di qualità" (non necessariamente approdando alla quotazione) attraverso dei percorsi di accelerazione, denominati lounge, con ricadute positive sulle competenze interne e su tutta la catena del valore. Il partner più longevo in questo ambito è Intesa Sanpaolo, attivo dal 2018 anche attraverso Mediocredito italiano. Gestiscono lounge dedicate, dialogando con le Pmi in un reciproco scambio, anche Bnl Bnp Paribas, Unicredit, Deutsche Bank, Banca Popolare di Sondrio e altri. Questa preparazione, l'"avere fatto i compiti a casa", porta come immediata conseguenza una maggiore managerialità, rigore nella pratica aziendale quotidiana, e di conseguenza maggiore at-

¹ Contributo realizzato in collaborazione con Matteo Meneghelli, giornalista del Sole 24 Ore.

trattività nei confronti dei migliori talenti sul mercato. Una delle realtà pioniere di Elite, che ha testato per prima il percorso di certificazione e preparazione sui mercati, è stata **Sesa**, attiva nel settore dell'Ict, che ha scelto la strada della quotazione per catalizzare energie proprio nello sviluppo delle risorse umane, sfruttando la possibilità di porsi come aggregatore di competenze. Dopo Elite, l'azienda è approdata in Borsa grazie a una Spac (Special purpose acquisition company) un veicolo finanziario ad hoc che raccoglie risorse fra diversi investitori e fa scouting sul territorio fino a trovare l'azienda più adatta da accompagnare verso la quotazione. In questo caso la Spac, chiamata Made in Italy, è stata promossa da un esperto di private equity come Matteo Carlotti e altri operatori del settore come Simone Stocchi e Luca Giacometti. I tre professionisti hanno accompagnato Sesa verso una Ipo curata da **Centrobanca** e **Intermonte**. A una decina d'anni dalla quotazione, proprio nel 2025 l'azienda ha dichiarato di avere raggiunto gli obiettivi di crescita esterna per aggregazione posti all'inizio del percorso: grazie allo sbarco in Borsa Sesa ha raddoppiato l'organico negli ultimi 5 anni, dai 3.300 del 2021 ai circa 6.800 di inizio 2026. Sesa ha trasformato il proprio profilo da distributore It a operatore di riferimento italiano per la trasformazione digitale, completando oltre 82 acquisizioni "bolt on" per integrare know-how specialistico, a beneficio di tutto il settore. Un altro caso di successo di Elite è quello di **Bending Spoons**: pur non essendo ancora quotata in senso stretto, l'azienda tecnologica italiana, protagonista di alcune recenti operazioni di M&A di peso (tra queste l'acquisizione di piattaforme internazionali come Aol e Vimeo) è una delle "stelle" del network: ha utilizzato il programma - con un percorso legato a StarTip, veicolo di investimento di **Tamburi and Partners** - per attrarre grandi investitori internazionali e prepararsi a operazioni straordinarie.

Una seconda motivazione sottostante alla ricerca di un rapporto più stretto e coeso con la comunità finanziaria a tutti i livelli investe soprattutto le aziende globali, che allacciano rapporti con le filiali estere delle banche di riferimento, o si interfacciano con banche internazionali, perché spinte dalle loro nuove necessità di governo di una dimensione sovranazionale. Un caso virtuoso, da questo punto di vista, è quello della relazione tra **Intesa Sanpaolo** e **Boggi**, brand di moda italiano conosciuto a livello internazionale. L'istituto di credito ha strutturato per Boggi Milano un innovativo International cash pooling sustainability-linked, un sistema finanziario che unisce la gestione della liquidità e l'impegno verso la sostenibilità. La banca ha trasformato uno strumento tecnico tipicamente utilizzato in ambito di tesoreria in un fattore abilitante per gli obiettivi Esg aziendali, ma soprattutto è riuscita a coinvolgere i numerosi conti correnti del gruppo Boggi distribuiti in 16 Paesi, con un vantaggio in termini di efficienza per l'azienda. Dare nuova vitalità alle filiere produttive è anche l'obiettivo che si pone il Programma Sviluppo Filiere, sempre di Intesa Sanpaolo, guardando al tessuto delle Pmi come ad un ecosistema complesso legato strategicamente ai grandi nomi del Made in Italy. Il piano di Impresa 2026-2029 del gruppo bancario fa segnare una nuova fase per questo programma, trasformandolo da strumento di credito a piattaforma di crescita tecnologica e sostenibile. Altre realtà italiane quotate hanno invece scelto in maniera ragionata su

quale piazza finanziaria investire seguendo la traccia degli interessi di comunità da difendere, allargando le maglie delle relazioni alla comunità finanziaria internazionale. Come in una supply chain industriale moderna, dove il produttore Tier 1 è portato naturalmente a seguire il proprio cliente nella sua strategia di globalizzazione nel mondo, inaugurando stabilimenti là dove il leader della filiera ha deciso di produrre, così a livello finanziario accade spesso che un'azienda abbia necessità di mantenere coeso l'ambiente intorno a sé anche a livello di interlocuzione finanziaria, per potere mantenere intatta la comunità di riferimento. È il caso, fra questi, della veneta **Stevanato**, produttore iperspecializzato di supporti in vetro per il settore della farmaceutica. Una realtà che ha scelto di quotarsi a Wall Street e non a Milano, proprio perché, in quanto player globale, è stata fin da subito la comunità finanziaria americana quella alla quale guardare come riferimento. Negli Stati Uniti Stevanato produce, vende, e in questo mercato sono attivi i principali concorrenti, con i quali banche, analisti si confrontano quotidianamente. Per questo gli interlocutori che l'hanno accompagnata in questa operazione, sono stati tutti internazionali: **Morgan Stanley, Jefferies e Bank of America** hanno gestito la regia del processo di raccolta di 672 milioni di dollari tra investitori istituzionali americani, supportando Stevanato nel deposito del prospetto informativo e della documentazione necessaria presso la Sec. Allo stesso modo un produttore come **Carraro**, sempre dal Veneto, ha scelto la strada della quotazione in India (accompagnato da **Axis Capital Limited e Bnp Paribas**) e ora si prepara a fare lo stesso in Cina in una logica di naturale contiguità con i portatori di capitale della sua comunità di riferimento in Oriente.

Una terza motivazione va cercata nella necessità di integrare all'interno della propria struttura competenze non possedute: in questo caso il partner finanziario diventa anche partner industriale. È il caso di realtà che, pur avendo percorso già la strada della quotazione, hanno preferito in questi anni fare un passo indietro, con l'obiettivo di affrontare in un altro modo, con altri strumenti, il percorso ideato inizialmente in fase di Ipo. Il fenomeno del delisting si è intensificato in tempi recenti, tanto che negli ultimi due anni (nel biennio 2024-25) il numero di società che hanno scelto di abbandonare la Borsa in Italia è risultato superiore a quello delle nuove matricole. Chi lascia la Borsa lo fa per diversi motivi, ma un trend comune, per molte piccole realtà spesso approdate sul mercato solo da pochi anni, è stato andare a cercare nel private equity quelle competenze in termini di conoscenza dei mercati, delle aziende, delle persone, necessarie per continuare un percorso di crescita e di sviluppo, spesso per linee esterne, altrimenti a rischio interruzione. Questa è stata, per esempio, la ratio del delisting di un gruppo come **Labomar**, realtà trevigiana attiva nella nutraceutica, specializzata nella produzione conto terzi di integratori alimentari e dispositivi medici. L'azienda si è affidata alle cure del fondo di private equity britannico **Charterhouse**, che ha rilevato le azioni dalla Borsa con un nuovo veicolo nel quale ha investito la stessa famiglia fondatrice di Labomar: una relazione cercata e voluta non solo per la disponibilità finanziaria offerta dal fondo, ma anche, come dichiarato dagli stessi vertici di Labomar, per la possibilità di integrare in questo modo il know how in termini di valutazione e la velocità di esecuzione e di analisi propria di professionisti abituati a conoscere da anni i mercati

internazionali come quelli del team del private equity. Una scelta simile, in questo ambito, è stata operata recentemente anche da altre Pmi in rampa di lancio, ansiose di mordere il freno, come **Nice Footwear** e **Relatech**. La prima è impegnata in un percorso di aggregazione di realtà di piccola-media dimensione, per creare una piattaforma manifatturiera nel settore della calzatura a servizio di molti marchi del lusso, e l'ingresso del fondo **Palladio** ha dato velocità di esecuzione e competenze complementari. La seconda invece, era alla ricerca di un partner che fosse qualcosa di più di una controparte meramente finanziaria, qualcuno che aiutasse anche in un percorso di crescita internazionale, un socio attivo, che ha trovato nel fondo **Bregal**.

In molti casi, invece, è la costruzione stessa delle competenze che è affidata al mondo finanziario, nella misura in cui queste technicalità non sono immediatamente disponibili all'interno dell'impresa: una quarta ragione del legame sempre più stretto tra impresa e finanza, in ogni sua forma, è la necessità dell'azienda di accedere a strumenti di finanziamento di elevata sofisticazione, necessari per il raggiungimento di determinati obiettivi che non riguardano esclusivamente l'accesso ai capitali. C'è per esempio una sottile linea che unisce oggi - soprattutto nel caso delle aziende dei cosiddetti settori hard to abate, come l'acciaio - la gestione finanziaria alla gestione degli obiettivi di ambientalizzazione. Storicamente le aziende come quelle del comparto siderurgico hanno sviluppato una grande capacità di gestione delle materie prime, necessità di negoziare contratti derivati per cautelarsi da rischi di oscillazione dei prezzi negli acquisti, o legata in altri casi alle complessità di gestione del sistema degli Ets (l'Emission trade scheme, il meccanismo che regola l'assegnazione delle quote CO2 a ciascuna azienda con emissioni rilevanti e ne permette lo scambio e la circolazione attraverso la circolazione di appositi certificati verdi). Questa consuetudine con il mondo finanziario e del trading si è rivelata un'arma vincente nell'affrontare la nuova sfida dell'abbattimento dei costi energetici e successivamente della decarbonizzazione. Molte aziende siderurgiche italiane, come **Feralpi**, **Duferco**, **Acciaierie Venete**, hanno saputo capitalizzare le loro relazioni, l'essere naturalmente propense a cercare soluzioni finanziarie, nel momento in cui è stato necessario creare strumenti per agevolare l'accesso delle imprese a fonti energetiche a basso costo: è nato così **Metal Interconnector**, consorzio che ha unito insieme i principali produttori d'acciaio del Paese, in grado di finanziare, con un mix di debito ed equity, progetti per connessioni fisiche tra l'Italia e fornitori di energia come Francia e Austria. Nella seconda metà del 2026 è stata avviata la pianificazione della posa del secondo cavo in Montenegro, con inizio lavori previsto per il 2027, grazie a un'architettura finanziaria curata da **UniCredit**. Ma non solo. Anche la diffusione dei Ppa (Power purchase agreement, un contratto tra un produttore di energia rinnovabile e un acquirente per la fornitura di energia a lungo termine a un prezzo concordato) tra le imprese siderurgiche negli ultimi anni è un altro frutto del forte legame banca-impresa sui temi dell'energia verde. **Intesa Sanpaolo** (Divisione IMI CIB) è tra le banche più attive nel finanziare la transizione energetica delle acciaierie, nell'ambito di un piano da quasi 90 miliardi di prestiti per la green economy; anche **UniCredit** e **Credit Agricole Italia** sono spesso coinvolte come Global Coordinator e finanziatrici in pool bancari per

lo sviluppo di impianti rinnovabili e infrastrutture energetiche legate all'industria pesante. Critica infine anche la gestione della technicalità dell'Energy Release 2.0, programma che non sarebbe potuto essere stato messo a terra a inizio 2026 senza il coinvolgimento di terze parti esperte nella gestione degli impegni finanziari legati al sistema di incentivo: i garanti in questo caso sono stati i due grandi gruppi bancari del Paese, Intesa Sanpaolo e Unicredit e, in ultima istanza, Cassa depositi e prestiti.

Un'ultima motivazione del contatto sempre più assiduo tra imprese e finanza va individuata nel tentativo di costruire un'offerta di welfare aziendale più ricca e strutturata, in particolare sul tema del risparmio e dell'educazione finanziaria. Il settore bancario italiano è da tempo attivo su questo terreno attraverso iniziative e programmi, promossi anche in ambito ABI, che mirano a diffondere competenze finanziarie e a rafforzare la tutela del risparmio. Accanto a queste esperienze si stanno affermando con crescente forza anche le fintech, che stanno trovando un mercato dalle enormi potenzialità. Un caso virtuoso recente è quello di **Yves Rocher Italia**, che si è affidata alla piattaforma specializzata **Funnifin** per raggiungere questo obiettivo. All'inizio del 2026 ha invece debuttato sul mercato italiano **Dr Finanza**, startup portoghese specializzata in benessere finanziario e intermediazione del credito: punta alle Pmi italiane per raggiungere un fatturato di 10 milioni nel 2030, anche attraverso il lancio di Academy in grado di fornire formazione certificata.

Attraverso i rapporti con i canali finanziari, lo scambio tra imprese e mondo esterno è stato reciproco, e il flusso non è stato solo di capitali. Le imprese capaci di guardare "fuori" hanno acquisito managerialità, trasparenza, competenze "green"; si sono avvicinate al cliente; hanno portato in casa i contatti e i collegamenti per studiare i migliori mercati da aggredire, analizzare i concorrenti con cui progettare fusioni e aggregazioni. Hanno, infine, saputo anche migliorare la loro offerta formativa nei confronti dei dipendenti, rafforzandone le competenze in materia di risparmio ed educazione finanziaria.

Imprese, ricerca e formazione generano insieme innovazione, competenze e lavoro qualificato¹

In un'economia sempre più dinamica e guidata dalla conoscenza, le imprese che vogliono restare competitive non possono permettersi di innovare in solitudine. La capacità di costruire ponti con università, centri di ricerca, Istituti Tecnologici Superiori (ITS) e startup è diventata una leva strategica fondamentale, non solo per accedere a nuove tecnologie, ma anche per risolvere uno dei problemi strutturali più pressanti del sistema produttivo italiano: il mismatch tra le competenze richieste dal mercato e quelle disponibili nella forza lavoro. I dati parlano chiaro. Più di due terzi delle imprese italiane segnalano difficoltà nel trovare le competenze necessarie per le proprie attività². Di fronte a questa sfida sistemica, la risposta non può essere individuale. Serve un approccio sistemico che coinvolga aziende, sistema formativo e istituzioni in uno sforzo comune e coordinato. L'open innovation, intesa come apertura strutturale verso l'ecosistema esterno, rappresenta oggi la risposta più concreta e scalabile a questa esigenza.

Il mismatch tra domanda e offerta di lavoro è ormai un'emergenza strutturale per il sistema produttivo italiano. Le criticità più acute riguardano i profili tecnici, segnalati come difficili da reperire dal 69,2% delle aziende, seguiti dal personale per mansioni manuali (47,2% a livello nazionale, 58,9% nel settore industriale)³. Meno critiche, ma non trascurabili, le difficoltà legate alle competenze trasversali (16,5%) e manageriali (8,3%). Le aree più colpite dal disallineamento sono quelle della transizione digitale, dove due aziende su tre incontrano ostacoli nel trovare figure adeguate, dell'internazionalizzazione (circa un terzo delle imprese) e della transizione green (15,1%). Un quadro che riflette la velocità delle trasformazioni tecnologiche in atto e la lentezza con cui il sistema formativo riesce ad adeguarsi. Il fenomeno è amplificato dalla dimensione aziendale: mentre il 64,8% delle piccole imprese dichiara difficoltà di reperimento, la percentuale sale al 72,8% nelle medie e al 77,6% nelle grandi. E l'orizzonte demografico non lascia spazio all'ottimismo: il calo della popolazione in età lavorativa e l'invecchiamento progressivo della forza lavoro rendono ancora più urgente agire in modo strutturale.

Tra gli strumenti più efficaci per ridurre il mismatch di competenze tecniche si distinguono gli Istituti Tecnologici Superiori (ITS). I dati⁴ mostrano che l'87% dei diplomati ITS

1 Contributo realizzato in collaborazione con Giulia Cimpanelli, giornalista, podcaster e conduttrice.

2 Indagine Confindustria sul lavoro, 2024.

3 Ibidem.

4 Monitoraggio nazionale Indire 2025/2026.

trova un'occupazione stabile entro un anno dalla fine del percorso, e nel 93,8% dei casi il lavoro è coerente con gli studi svolti. In regioni come Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna, il tasso di occupazione post-diploma raggiunge il 95-96%, mentre in settori come la meccatronica e il digitale si toccano punte del 98%.

Questi risultati non sono frutto del caso: il modello ITS si fonda su una governance condivisa tra imprese, enti formativi e istituzioni locali. Le aziende partecipano attivamente alla progettazione dei curricula, garantendo che i contenuti siano allineati ai fabbisogni reali del mercato. Il risultato è una formazione altamente professionalizzante, capace di produrre figure immediatamente spendibili nel mondo del lavoro. I vantaggi sono evidenti per entrambe le parti. Per le imprese, collaborare con un ITS significa accedere a un bacino di talenti già orientati verso specifici profili tecnici, ridurre i costi di selezione e onboarding, e contribuire alla definizione di standard formativi aderenti alle proprie esigenze. Per gli studenti, significa intraprendere un percorso con altissime probabilità di successo occupazionale (che aumenta anche l'attrattiva dell'ente formativo), spesso in settori strategici con buone prospettive di crescita. Gli ITS Academy, finanziati al 100% tramite fondi Pnrr, rappresentano oggi uno degli investimenti pubblici con il miglior ritorno in termini di occupabilità.

Un esempio concreto di come un'impresa possa farsi protagonista di questo ecosistema viene dal **Casillo Group**, player di riferimento nel settore agroalimentare. Francesco Casillo, presidente e amministratore delegato di Molino Casillo, è stato eletto Presidente del Consiglio di Amministrazione dell'ITS Academy AgriPuglia, con l'obiettivo esplicito di raddoppiare il numero di iscritti. La Fondazione ITS Academy AgriPuglia attiva percorsi formativi per il trasferimento di competenze tecnico-scientifiche altamente specializzate nel settore agroalimentare, favorendo la competitività delle imprese e lo sviluppo del territorio. L'impegno del Gruppo Casillo nel campo della formazione non si ferma agli ITS. L'azienda ha creato l'Agrifood Hub a Corato, un centro di ricerca e formazione sviluppato con il contributo di Molino Casillo in collaborazione con importanti atenei e centri di ricerca nazionali. In parallelo, il progetto Altograno ha coinvolto circa 10 università in attività di ricerca applicata sui processi produttivi. La Casillo Next Gen Academy, infine, è un'iniziativa rivolta alla formazione dei giovani talenti, progettata per stimolare il dialogo tra nuove generazioni e impresa. Un modello di open innovation a 360 gradi, capace di generare valore sia per l'azienda sia per il territorio. Il win-win di questo modello è evidente: il Gruppo Casillo ottiene un flusso continuo di personale formato sulle specificità del settore agroalimentare e rafforza il proprio radicamento nel territorio pugliese. Gli studenti accedono a percorsi formativi di qualità con elevate prospettive occupazionali. Le istituzioni locali vedono crescere il capitale umano della regione. E il settore nel suo complesso si avvantaggia di professionisti più preparati e aggiornati.

Se gli ITS Academy rappresentano il canale più diretto per colmare il gap di competenze tecniche operative, le collaborazioni con le università e i centri di ricerca rispondono a esigenze di più lungo respiro: sviluppare nuove conoscenze, condurre ricerca applicata,

costruire competenze avanzate e trasferire innovazione dal mondo accademico a quello produttivo.

Queste partnership generano vantaggi asimmetrici ma complementari. Le imprese accedono a infrastrutture di ricerca, a competenze scientifiche di frontiera e a talenti in formazione, senza dover sostenere i costi fissi di un'attività di ricerca interna. Le università, dal canto loro, trovano nelle imprese un interlocutore che misura concretamente la spendibilità delle ricerche, contribuisce al finanziamento dei progetti e offre ai ricercatori una prospettiva di applicazione reale dei risultati. È un rapporto simbiotico, in cui il rigore scientifico del mondo accademico si incontra con le esigenze pratiche del mercato.

Puratos Group, multinazionale belga specializzata in ingredienti e soluzioni innovative per l'industria della panificazione, pasticceria e cioccolato, ha sviluppato in Italia una presenza strutturata che le consente di esprimere anche un'identità produttiva e innovativa fortemente legata al territorio. L'attività produttiva si articola in tre stabilimenti: Ceparana (La Spezia), polo chiave per la produzione di ingredienti per panificazione e pasticceria; Viadana (Mantova), specializzato in prodotti UHT; e Pozzolengo (Brescia), dedicato a farciture e confetture di frutta. A questi si affiancano diversi Innovation Center, tra cui quelli di Parma e Bari, che svolgono un ruolo strategico nello sviluppo di nuove soluzioni e nel supporto ai clienti. Puratos ha nel suo DNA la collaborazione con il mondo accademico: un approccio che si traduce, nella pratica, in partnership concrete e strutturate. Uno degli esempi più significativi è la collaborazione con il Centro Internazionale sulle Fermentazioni degli Alimenti, ICOFF (International Centre on Food Fermentation), ospitato dal NOI Techpark all'interno della Libera Università di Bolzano. ICOFF si propone di promuovere la sostenibilità economica, sociale e ambientale del sistema alimentare, incentivare l'economia circolare e migliorare il benessere dei consumatori: valori perfettamente allineati con la filosofia "Food Innovation for Good" di Puratos. Il win-win di questa collaborazione è ben articolato. Puratos trova nell'università un contesto meno condizionato dalle pressioni di mercato di breve termine, dove si può esplorare con maggiore libertà anche direzioni di ricerca a lungo orizzonte. I ricercatori, al contrario, hanno in Puratos un partner capace di valutare l'applicabilità concreta dei risultati, accelerando il trasferimento tecnologico dalla fase sperimentale alla produzione. Il NOI Techpark, infine, beneficia della presenza di un partner industriale di livello globale che rafforza la reputazione del polo e attrae ulteriori talenti e investimenti.

Non è solo prerogativa delle grandi multinazionali investire nella collaborazione con le università. Anche le realtà di dimensione media possono costruire partnership accademiche di grande valore strategico. È il caso di **Metriks AI**, AI Data Company specializzata nello sviluppo di soluzioni B2B basate sui dati e sull'intelligenza artificiale, che ha rinnovato nel febbraio 2026 la propria convenzione quadro con il Dipartimento di Studi Aziendali e Giuridici (Disag) dell'Università di Siena. L'accordo, di durata triennale con rinnovo automatico, prevede lo sviluppo congiunto di iniziative rivolte agli studenti: esperienze in azienda, stage curriculari, project work, attività di co-teaching, laboratori didattici, seminari, percorsi di mentoring e orientamento. La collabo-

razione si estende anche a progetti di ricerca, conferenze, borse di studio e premi di laurea. Il vantaggio per Metriks è duplice: da un lato, accedere a talenti in formazione che possono contribuire a specifici progetti aziendali; dall'altro, partecipare attivamente alla costruzione delle competenze dei futuri professionisti, orientandoli verso una cultura manageriale e data-driven coerente con le trasformazioni del contesto tecnologico. Per l'Università di Siena, la partnership offre ai propri studenti un contatto diretto con un'azienda innovativa, arricchendo il percorso accademico con esperienze pratiche e aumentando l'occupabilità dei laureati.

Nel settore farmaceutico, le collaborazioni con università e centri di ricerca non sono un'opzione, ma una necessità strutturale. **Chiesi Farmaceutici**, azienda familiare parmense con vocazione internazionale, ha fatto di questa strategia uno dei pilastri del proprio modello di innovazione, in particolare nei campi delle malattie respiratorie e delle malattie rare. Attraverso programmi come Seed4Innovation, sviluppato in collaborazione con l'Università degli Studi di Milano, Chiesi lavora per trasformare idee accademiche promettenti in soluzioni industriali concrete. Il programma è pensato per accompagnare i ricercatori universitari dall'ideazione alla prototipazione, fornendo le risorse, le competenze e l'accesso al mercato necessari per portare un'innovazione scientifica fino alla fase di sviluppo industriale. Collaborazioni analoghe, focalizzate su formazione e project work con gli studenti, sono attive anche con l'Università di Bologna e altri atenei italiani. Il beneficio per Chiesi è l'accesso privilegiato a pipeline di ricerca di frontiera, con la possibilità di identificare precocemente tecnologie e molecole ad alto potenziale prima che entrino sul mercato. Per le università, la collaborazione garantisce finanziamenti aggiuntivi per la ricerca, opportunità di trasferimento tecnologico e sbocchi professionali per dottorandi e ricercatori.

L'open innovation non si esprime solo attraverso le collaborazioni con il mondo accademico. Un canale sempre più rilevante è rappresentato dalle partnership con le startup, ecosistemi di innovazione rapida capaci di generare soluzioni tecnologiche avanzate con una velocità che le grandi organizzazioni difficilmente riescono a replicare internamente. I dati⁵ documentano una crescita significativa di questo fenomeno: se nel 2018 solo un terzo delle grandi aziende italiane collaborava con startup, nel 2024 la percentuale è quasi raddoppiata, arrivando al 62%. Le iniziative di open innovation coinvolgono ormai l'88% delle realtà con oltre 250 dipendenti e il 98% di quelle con più di mille addetti. Un segnale inequivocabile di come questa pratica si sia trasformata da esperimento pionieristico a componente ordinaria della strategia aziendale.

Tra i casi più strutturati e documentati di open innovation in Italia, il **Gruppo TIM** si posiziona ai livelli più alti per investimenti e maturità delle collaborazioni con l'ecosistema esterno⁶.

L'azienda ha costruito nel tempo un modello di innovazione aperta che integra collaborazioni con startup, università, centri di ricerca e istituzioni pubbliche, articolato su molteplici livelli. TIM collabora con realtà innovative di ogni dimensione e provenienza geografica nei principali ambiti della trasformazione digitale: intelligenza artificiale, cloud,

5 Osservatorio Startup Thinking del Politecnico di Milano.

6 Secondo uno studio di InnovUp e Assolombarda.

cybersecurity, IoT, reti di ultima generazione. Strumenti come TIM Growth consentono di attivare collaborazioni industriali con aziende ad alto potenziale, mettendo a disposizione asset interni e prevedendo investimenti mirati attraverso TIM Ventures. Un esempio concreto è la TIM Smart Infrastructure Challenge, che ha coinvolto oltre 100 realtà innovative italiane e internazionali: tra i progetti premiati, CAEmate ha avviato con TIM Enterprise un percorso di collaborazione commerciale per il monitoraggio intelligente delle infrastrutture.

La rete territoriale di TIM include Innovation Lab a Roma, Milano, Torino e Catania, ciascuno con una vocazione specifica. A Torino, il Customer Innovation Center realizzato con Google Cloud è dedicato alle applicazioni di IA per settori come smart city, turismo, manifattura e finanza. Il programma Opening Future, nato a Torino nel 2021 dalla collaborazione tra TIM Enterprise, Intesa Sanpaolo e Google Cloud, ha già coinvolto oltre 20.000 studenti e docenti, contribuendo allo sviluppo di competenze digitali avanzate nelle scuole, nelle PMI e nelle startup.

Un'ulteriore declinazione dell'open innovation riguarda la ricerca di soluzioni innovative per la gestione e formazione del capitale umano. **Edison**, attraverso Officine Edison Innovation, ha lanciato la call Human Evolution - Tech4Growth, rivolta a startup, scaleup e Pmi innovative che sviluppano soluzioni tecnologiche per il mondo delle risorse umane. L'iniziativa è dedicata a progetti capaci di contribuire all'evoluzione del lavoro attraverso strumenti per la gestione delle performance, lo sviluppo delle competenze e i processi di reskilling e upskilling. Le realtà selezionate hanno l'opportunità di confrontarsi con i team Innovation e HR di Edison e avviare una fase di Proof of Concept per testare le soluzioni in un contesto reale.

Un approccio diverso ma complementare è quello di **ZNEXT**, società di venture building e M&A nata su iniziativa di Zanichelli Holding, attiva nei settori della formazione, del lavoro e del benessere. ZNEXT ha sviluppato una partnership con Albert School, scuola di data science con sede a Milano, per allineare la formazione degli studenti alle competenze ricercate dall'azienda e dall'intero portfolio di startup che costruisce e accelera. La partnership prevede la partecipazione di ZNEXT ai corsi specialistici della scuola (Business Deep Dive) e colloqui garantiti agli studenti che si candidano per stage o posizioni nelle aziende del gruppo. È un modello pensato per scalare la creazione di competenze sull'intero ecosistema, trasformando la partnership formativa in un vantaggio competitivo strutturale.

I casi analizzati convergono verso una conclusione comune: le collaborazioni tra imprese, università, ITS Academy, centri di ricerca e startup generano vantaggi significativi per tutte le parti coinvolte, con effetti positivi che si irradiano sull'intero ecosistema economico e territoriale.

Per le imprese, i benefici sono multipli e si dispiegano su orizzonti temporali diversi. Per il sistema Paese nel suo complesso, la diffusione di modelli di open innovation contribuisce ad aumentare la produttività totale dei fattori, a ridurre lo spreco di talenti e a costruire una base tecnologica più robusta.

La sfida delle competenze non si risolve da sola, né si risolve in fretta. Ma i dati e i casi analizzati in questo articolo mostrano con chiarezza che esistono percorsi concreti e già praticabili per affrontarla. Le imprese che hanno scelto di aprirsi all'ecosistema esterno non solo riducono il proprio gap di competenze, ma guadagnano accesso a tecnologie, mercati e talenti che altrimenti rimarrebbero fuori dalla loro portata. L'open innovation, nelle sue diverse declinazioni, non è un lusso riservato alle grandi corporate, ma è una strategia accessibile a imprese di ogni dimensione, a condizione di scegliere il modello di collaborazione più adatto al proprio contesto e ai propri obiettivi. Il futuro della competitività italiana si giocherà proprio su questa capacità di costruire ponti: tra sapere e mercato, tra ricerca e produzione, tra formazione e lavoro. Le imprese che sapranno farlo con continuità e visione strategica saranno quelle che guideranno la trasformazione del tessuto produttivo nei prossimi anni.

Collaborazione con il terzo settore genera valore economico, sociale e ambientale¹

Le imprese riconoscono sempre più il valore strategico del terzo settore. Collaborare con il non profit può consentire alle aziende numerosi vantaggi: dalla gestione circolare delle risorse alla rigenerazione delle competenze, dalla stabilizzazione della manodopera alla co-progettazione di servizi di welfare. D'altronde, l'economia sociale rappresenta un elemento fondamentale dell'economia europea, con 4,3 milioni di organizzazioni e oltre 11,5 milioni di occupati, contribuendo allo sviluppo di ampi settori del mondo del lavoro e della società. In questo contesto, è logico che le interconnessioni tra le aziende for profit e le organizzazioni del terzo settore siano sempre più numerose. I bisogni e le potenzialità di questi mondi si scoprono, infatti, legate a doppio filo, non come un progetto aggiunto alla normale attività di entrambi, ma come parte integrante di un'unica catena di attività, nella quale ciascuno incide sull'altro o, meglio ancora, con l'altro. È una questione di competitività.

Un ambito dove la compartecipazione tra profit e non profit mostra radici solide è quello della circolarità delle filiere, in particolare per dare nuova vita agli scarti. Ne è un esempio il progetto Piedelibero, in cui l'azienda **Selle Royal**, specializzata nella produzione di sellini, fornisce alla **cooperativa sociale Arca** centinaia di prodotti con piccoli difetti di produzione, non più commercializzabili ma ancora di qualità. Con questi pezzi, la cooperativa completa il restauro delle biciclette rubate o abbandonate rinvenute nel territorio fiorentino, per poi metterle in vendita, facendo lavorare i detenuti del carcere di Sollicciano. Questi, a loro volta, si trovano con l'occasione concreta di avere un'occupazione mentre scontano la pena, secondo lo spirito complessivo del progetto, che si prefigge di sviluppare iniziative di reinserimento sociale. È importante sottolineare che gli anelli di questa catena del valore non portano solo un indubbio beneficio di tipo reputazionale. L'ottimizzazione delle risorse inutilizzate riduce costi legati allo smaltimento e rafforza una filiera più sostenibile e resiliente. Così Selle Royal trasforma uno scarto in un beneficio economico e d'immagine, rafforzando anche un progetto sociale attraverso la fornitura stabile di componenti di qualità.

Un'altra esperienza emblematica, in cui si evidenzia in modo concreto come il non profit possa diventare un attore strategico anche per il sistema produttivo, è quella di **Edil San Felice**, azienda campana quotata in borsa a Milano, attiva nel mondo dei cantieri

¹ Contributo realizzato in collaborazione con Nicola Varcasia, giornalista.

stradali. Di fronte alla strutturale carenza di manodopera specializzata, l'azienda, con sede principale a Nola, ha attivato una collaborazione con la **Comunità di Sant'Egidio** di Napoli, assumendo trenta persone provenienti da contesti di fragilità sociale, tra cui migranti e senza fissa dimora. Non si tratta soltanto di una operazione di inclusione sociale svolta a fini di responsabilità sociale, ma di un processo in cui un'organizzazione umanitaria svolge un ruolo attivo di intermediazione e accompagnamento, facilitando l'incontro tra domanda e offerta di lavoro. L'azienda ha annunciato che l'esperienza non è conclusa e sarà presto aperta ad altri lavoratori per coprire nuovi bisogni nei cantieri e anche per alcune posizioni interne alla sede, con possibilità anche di occupazione femminile. Il risultato che simili operazioni generano è duplice: da un lato, l'impresa trova risposta a un'esigenza urgente, dall'altro genera opportunità di autonomia e reinserimento sociale. Grazie alla sua capacità di leggere i bisogni e mobilitare risorse relazionali, il terzo settore contribuisce direttamente alla competitività delle imprese inserendosi nei processi di generazione del valore delle aziende.

In tema di filiere sostenibili, il discorso che può valere per un singolo territorio trova un'espressione adeguata anche in contesti internazionali, dove entrano in scena grandi player. È il caso di **Ferrero**, che si è trovata ad affrontare il problema dell'approvvigionamento di una materia prima importante come il cacao in aree instabili dal punto di vista sociale. Con il rischio di vedere indebolita la propria competitività a causa della minore sicurezza nelle forniture. Per affrontare la problematica in modo strutturato, contribuendo al miglioramento della coesione sociale, il Gruppo di Alba ha attuato un progetto con **Save the Children** e la **Cooperazione Italiana** per proteggere i bambini nelle comunità produttrici di cacao nella regione dell'Haut Sassandra e nel distretto delle Montagnes, in Costa d'Avorio, con un orizzonte di attività al 2030. Il programma, che ha una natura multi-stakeholder in cui governo locale, impresa e società civile interagiscono continuamente, potenzia una collaborazione nata negli anni precedenti con obiettivi di lungo termine: rafforzare la protezione dell'infanzia, ridurre i rischi di lavoro minorile e migliorare l'accesso a servizi come istruzione e salute. Con un coinvolgimento di centinaia di comunità legate alla supply chain del cacao che potrà raggiungere migliaia di bambini, adolescenti e famiglie. Questa attività genera impatti sociali tangibili che Ferrero integra nei propri obiettivi Esg, ma soprattutto permette all'azienda di migliorare la stabilità dei contesti in cui opera per approvvigionarsi di materia prima, in un percorso condiviso di crescita con le comunità locali, grazie all'intelligenza sociale del terzo settore.

Un altro ambito di crescente intreccio tra mondo profit e terzo settore è quello del welfare aziendale. Non tanto a livello di provider – i soggetti non profit attivi come provider sono passati da 10 a 4 dal 2018 ad oggi² – quanto di progetti operativi tra singole aziende e organizzazioni dell'economia sociale. Rientra in questa casistica la collaborazione tra **Cepi Silos**, società specializzata nella costruzione di impianti per lo stoccaggio, trasporto e dosaggio di materie prime, e **CSS Forlì**, rete di cooperative sociali e organizzazioni di volontariato. Tra le due realtà si è sviluppata una relazione che ha superato la logica del semplice servizio per diventare spazio di integrazione organizzativa. La collaborazione è

² Il trend è confermato dall'annuale monitoraggio del mercato dei Provider dei servizi di supporto al Welfare Aziendale, realizzato da Luca Pesenti, professore associato di sociologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore e Giovanni Scansani, esperto di welfare aziendale, pubblicato in collaborazione con ALTIS Università Cattolica.

partita con l'apertura di uno sportello di ascolto per orientare i lavoratori Cepi tra i servizi già attivi sul territorio, facilitandone l'accesso. Nel tempo, l'azienda ha trovato nel consorzio un soggetto capace di leggere, interpretare e accompagnare la gestione dei bisogni. Ne è scaturita una riorganizzazione della funzione risorse umane, che oggi è composta da figure interne all'azienda e professionisti della cooperativa. Parallelamente, il consorzio ha beneficiato della relazione, con l'ingresso di una figura aziendale nel consiglio di amministrazione, favorendo lo scambio di competenze tra profit e non profit.

Un'altra delle frontiere più innovative nel rapporto tra terzo settore e imprese for profit è rappresentata oggi dalle certificazioni. In questo ambito è significativa l'esperienza di **B Lab**, il network internazionale non profit che sviluppa standard, politiche e strumenti che aiutano le imprese a operare in modo responsabile, e riconoscendo la certificazione B Corp³. La particolarità di questo modello è che un'organizzazione non profit definisce standard e strumenti di misurazione dell'impatto⁴. La community delle aziende B Corp utilizza gli standard B Lab per rafforzare la gestione della sostenibilità, aumentare la propria resilienza e rispondere alle nuove aspettative di investitori, clienti e talenti. Inoltre, la certificazione sta rendendo possibili anche forme avanzate di collaborazione tra aziende. Un esempio è la **Beauty Coalition**, alleanza internazionale di B Corp della cosmetica e della cura della persona che, partendo dalla cornice comune degli Standard B Lab, lavora insieme su ingredienti più sicuri, packaging circolare e filiere più trasparenti. L'intelligenza sociale del non profit, espressa in questo caso da B Lab, rappresenta un esempio di coesione competitiva: crea un linguaggio comune tra imprese, rafforza la fiducia degli stakeholder e trasforma l'impatto sociale e ambientale in leva strategica di mercato.

Un altro ponte a doppia percorrenza tra profit e non profit riguarda le associazioni. Al di là del loro tradizionale compito di rappresentanza, molti corpi intermedi stanno ripensando il proprio ruolo nella direzione di diventare abilitatori di competenze e fornire strumenti per la misurazione dei propri impatti o, più in generale, dei propri progressi in merito a tematiche strategiche per lo sviluppo. Ne è un esempio l'attività svolta dal **Consiglio nazionale dei centri commerciali CNCC**, un'associazione che raggruppa al suo interno l'ecosistema dell'industria dei centri commerciali: dai proprietari immobiliari alle società di commercializzazione e gestione; dai fornitori di prodotti e servizi alle società di marketing. Di particolare rilievo è il lavoro che CNCC ha svolto con gli associati in merito alla strategia per sviluppare il tema della sostenibilità lungo la sua filiera di riferimento. L'associazione è partita nel 2021 con la produzione di un manifesto con l'indicazione di principi e indicazioni per rendere il business più sostenibile. Un'iniziativa piuttosto comune in ambito associativo: ma poi si è attivata concretamente per misurare l'effettivo livello di raggiungimento degli obiettivi dichiarati – ispirati agli SDGs dell'ONU⁵ – da parte degli associati, organizzando una serie di assessment e di attività formative specifiche per approfondire gli elementi critici e identificare comuni strumenti necessari per migliorare in modo consistente l'approccio alla sostenibilità tra gli attori del settore. Ne è un esempio il percorso seguito per la definizione delle cosiddette Green Leases, ossia delle clausole contrattuali con cui le parti si impegnano reciprocamente a porre la massima attenzione al tema della

- 3 La community globale delle aziende certificate B Corp oggi riunisce oltre 10.000 imprese in più di 100 Paesi. In Italia sono più di 380, attive in decine di settori, che impiegano insieme oltre 35.000 persone e generano più di 20 miliardi di euro di fatturato.
- 4 Ad esempio, B Impact, uno strumento pubblico e gratuito, che le imprese possono utilizzare per misurare e migliorare la propria performance, con l'obiettivo di creare valore sociale e ambientale, oltre che economico.
- 5 In particolare: Salute e benessere (SDG 3), Uguaglianza di genere (5), Energia pulita e accessibile (7), Lavoro dignitoso e crescita economica (8), Città e comunità sostenibili (11), Consumo e produzione responsabili (12), Lotta al cambiamento climatico (13) e Partnership per gli obiettivi (17).

sostenibilità: il lavoro svolto in seno all'associazione ha consentito di affinare i propri criteri decisionali e la sua efficienza, offrendo al contempo agli associati uno strumento necessario per lavorare meglio, quale un testo unico a cui fare riferimento nella redazione delle clausole contrattuali.

Nelle esperienze presentate emerge in modo sempre più significativo quanto l'apporto di intelligenza creativa e sociale del terzo settore sia in grado di generare un impatto positivo. Non solo all'interno di una singola organizzazione ma anche e, ancor di più, lungo le catene del valore, il cui sviluppo è la chiave per generare una crescita distribuita tra i vari attori del sistema. Allo stesso modo, temi come sostenibilità e competitività, che spesso vengono messi in contrapposizione soprattutto nei momenti in cui bisogna prendere decisioni cruciali – lo si è visto in modo plastico nel cambio di rotta della Commissione Europea sulle regole di dovuta diligenza e di rendicontazione⁶ – riscoprono la loro originaria reciprocità. Creando occasioni di scambio di competenze e di conoscenze che vanno al di là della tradizionale CSR. Non è un caso se la stessa Commissione Europea stia proseguendo nel lavoro in atto per un Piano d'Azione per l'economia sociale che sta spingendo anche la maggior parte dei singoli stati membri, tra cui l'Italia, all'adozione di analoghi piani a livello nazionale. Dove l'integrazione tra profit e non profit risulterà sempre più determinante.

⁶ Il riferimento è ai decreti omnibus che hanno rinviato e ridotto la portata delle due direttive sulla Corporate Social Sustainability Reporting – CSRD e sulla Corporate Social Due diligence Directive – CSDDD che avevano riformato rispettivamente le regole sulla rendicontazione di sostenibilità (introducendo obblighi proporzionali anche per le imprese di media dimensione) e quelle sulla dovuta diligenza e di doveri di controllo lungo la catena di fornitura.

Alleanze tra imprese e istituzioni rafforzano competitività e sviluppo dei territori¹

Le collaborazioni tra imprese e amministrazioni pubbliche assumono oggi forme sempre più diverse, ma sono spesso accomunate da un tratto di fondo: nascono dal bisogno di affrontare problemi concreti che nessuno dei due attori riesce a gestire da solo in modo efficace. Sempre più spesso, infatti, le imprese trovano nelle istituzioni un interlocutore decisivo per rispondere a esigenze che riguardano direttamente la propria capacità competitiva: attrarre lavoratori, contare su infrastrutture essenziali, ad esempio in ambito logistico o per la produzione, nonché operare in territori capaci di trattenere persone, competenze e famiglie. Da questo punto di vista, la relazione con l'amministrazione pubblica non rappresenta soltanto un quadro regolativo entro cui muoversi, ma può diventare una leva strategica per migliorare le condizioni entro cui l'impresa cresce, investe e innova.

Anche per le amministrazioni pubbliche, soprattutto a livello locale, queste relazioni possono rappresentare un vantaggio importante. In molti contesti, i Comuni si trovano a dover rispondere a bisogni crescenti con risorse limitate, mentre aumenta la pressione su servizi e infrastrutture che incidono direttamente sulla qualità della vita delle persone. In questo scenario, la collaborazione con le imprese può contribuire a rafforzare la capacità di garantire risposte che l'istituzione da sola faticherebbe a sostenere, sia sul piano dei servizi, sia su quello delle opportunità di sviluppo.

È in questa convergenza che si colloca una delle dinamiche oggi più interessanti: quella che vede imprese e amministrazioni collaborare attorno a due ambiti particolarmente strategici per la vivibilità e l'attrattività dei territori, cioè l'accesso a servizi considerati fondamentali per la vita quotidiana delle persone e delle famiglie e la possibilità di accedere a un'occupazione stabile e dignitosa.

Come emergerà meglio nei casi presentati nelle pagine successive, il concetto di coesione assume qui un significato ampio. Non riguarda soltanto la sfera sociale in senso stretto, ma si lega alla possibilità per un territorio di generare sviluppo economico, attrarre competenze, sostenere processi di innovazione e mantenere condizioni di vita adeguate per chi lo abita. Raccontare questo volto della coesione significa allora osservare come

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

imprese e amministrazioni pubbliche collaborano per costruire le condizioni che rendono possibile vivere, lavorare e investire in un determinato luogo.

Si tratta di condizioni decisive, la cui assenza incide direttamente sulla capacità attrattiva dei territori. È quanto si osserva oggi in molte parti del Paese: da un lato nelle aree interne colpite da processi di spopolamento, dall'altro in alcune aree urbane dove il costo della vita o la carenza di servizi rendono sempre più difficile la permanenza delle famiglie. Per questo è riduttivo pensare che le collaborazioni tra aziende e amministrazioni pubbliche riguardino solo grandi opere o sperimentazioni sofisticate. In molti casi, al centro vi sono invece interventi molto concreti che incidono su quelle condizioni di base da cui dipende l'abitabilità di un territorio.

Per comprendere la rilevanza di tali collaborazioni rispetto alle prospettive di benessere e capacità produttiva dei territori, basta porsi alcune semplici domande che toccano esigenze sia lato aziende che istituzioni locali: che valore ha, per la vivibilità di un territorio, poter accedere ad una connessione internet adeguata? Che valore ha poter contare su un asilo nido vicino a casa quando si hanno figli piccoli? E quale valore genera la presenza di realtà produttive dinamiche capaci di creare nuovi posti di lavoro?

Le esperienze raccontate di seguito, descrivono modalità nuove di agire che si attivano in virtù del riconoscimento della valenza strategica della reciproca collaborazione tra aziende ed amministrazioni pubbliche, da cui si genera un beneficio tangibile per entrambe le parti.

Un primo caso riguarda **Rummo**, storica azienda produttrice di pasta fondata a Benevento nel 1846. La società ha attivato una collaborazione nel 2023 con il Ministero delle Imprese e del Made in Italy e con la Regione Campania per sostenere un piano di crescita dello stabilimento di Benevento. L'intervento si è concentrato sullo sviluppo industriale, sull'innovazione di processo e sul rafforzamento della filiera agroalimentare. Il progetto ha previsto la realizzazione di due linee produttive in un nuovo capannone di 10 mila metri quadrati, l'ampliamento dei magazzini, l'efficientamento della logistica e l'acquisto di macchinari tecnologicamente avanzati, in coerenza con il Piano Nazionale Industria 4.0. A questo si aggiunge un investimento in pannelli fotovoltaici finalizzato a ridurre l'uso di fonti fossili e a migliorare la sostenibilità del sito produttivo.

Per l'impresa il vantaggio è chiaro: la collaborazione con le istituzioni consente di accelerare un investimento rilevante, di rafforzare la capacità produttiva, di innovare le dotazioni tecnologiche e di consolidare il proprio posizionamento competitivo. Al tempo stesso, il sostegno pubblico permette all'azienda di rafforzare la relazione con la filiera agricola e con le piccole e medie imprese del settore del grano, dentro una strategia di crescita che non riguarda solo l'aumento dei volumi ma anche la stabilizzazione dei legami produttivi a monte.

Anche per le istituzioni e per il territorio il beneficio è evidente. L'investimento porta nuova occupazione, modernizza un presidio produttivo storico del Mezzogiorno e rafforza la base industriale locale. Inoltre, l'introduzione di soluzioni energetiche più sostenibili consente di collegare lo sviluppo industriale a un miglioramento delle performance ambientali del sito. In questo senso, il caso Rummo mostra bene come la collaborazione tra impresa e

amministrazioni possa sostenere la competitività aziendale e, nello stesso tempo, produrre sviluppo economico, lavoro e innovazione per il territorio.

Un secondo caso riguarda un progetto promosso da **H-FARM**, fondata nel 2005 dall'imprenditore Riccardo Donadon e impegnata nella costruzione di ecosistemi di innovazione che mettono al centro il digitale e le nuove generazioni. A partire da questa esperienza nel 2020 è stato inaugurato l'H-FARM Campus, iniziativa resa possibile da una collaborazione strutturata con il Comune di Quarto d'Altino, il Comune di Roncade e la Regione Veneto. Il progetto, riconosciuto come iniziativa di rilevanza strategica regionale, si è sviluppato attraverso un Accordo di Programma che ha consentito di condividere la pianificazione e la realizzazione di una serie di interventi. Al centro vi è la nascita di un polo territoriale dedicato alla formazione digitale e imprenditoriale, allo sviluppo di competenze tecnologiche, all'incubazione di startup e all'attrazione di studenti e talenti internazionali. Accanto a questo, l'accordo ha incluso opere infrastrutturali di interesse pubblico, come nuovi accessi, rotatorie sulla SS14, un percorso ciclopedonale con passerella sul Sile e un parcheggio scambiatore.

Per l'impresa, il vantaggio consiste nella possibilità di sviluppare il progetto su una scala molto più ampia di quella consentita da una sola iniziativa privata. La collaborazione con le istituzioni rende infatti possibile integrare il campus nella pianificazione territoriale, migliorare l'accessibilità dell'area e consolidare il posizionamento di H-FARM come hub internazionale dell'innovazione, della formazione e del capitale umano. L'investimento privato trova così un contesto pubblico capace di accompagnarne la crescita e di renderla più solida e riconoscibile.

Per le amministrazioni e per il territorio, il beneficio sta invece nella trasformazione di un'area in un nuovo polo di innovazione e formazione, capace di produrre attrattività, competenze e opportunità economiche. In questo caso la pubblica amministrazione non si limita a concedere autorizzazioni, ma riconosce la valenza strategica dell'investimento e governa una trasformazione urbanistica e infrastrutturale che produce vantaggi più ampi per la comunità locale. Il risultato è una relazione in cui sviluppo aziendale e sviluppo territoriale si rafforzano reciprocamente.

Il caso di **Pedrollo Group** a San Bonifacio, in provincia di Verona, racconta una forma diversa ma altrettanto significativa di collaborazione tra impresa e istituzioni. Qui non ci si trova di fronte a un singolo progetto pubblico cofinanziato, ma a una strategia pluriennale di radicamento territoriale che ha permesso la costruzione di solide relazioni con il sistema territoriale, inclusi gli attori della formazione, contribuendo a creare un contesto più favorevole all'incontro tra competenze tecniche e bisogni produttivi locali. Pedrollo, impresa attiva a livello internazionale nella produzione di pompe e sistemi per la gestione dell'acqua, ha infatti sviluppato diverse iniziative che intrecciano sviluppo economico, formazione e valorizzazione della comunità.

Per l'impresa, questo tipo di collaborazione rappresenta un vantaggio competitivo rilevante. Poter operare in un territorio che investe sulle competenze tecniche significa infatti disporre di un bacino più solido di capitale umano e rafforzare le condizioni di lungo

periodo della propria crescita. A questo si aggiungono le iniziative culturali e ambientali sostenute dall'azienda insieme all'amministrazione comunale e alle associazioni locali, che alimentano fiducia e riconoscimento reciproco, consolidando il legame tra impresa e comunità.

Per il territorio e per le istituzioni, il beneficio sta nella capacità dell'impresa di contribuire non solo all'economia locale, ma anche alla costruzione di opportunità formative, relazionali e di attrattività territoriale. La presenza di un attore globale con radici locali aumenta inoltre la visibilità del territorio, ne rafforza la reputazione e crea connessioni internazionali che possono attrarre competenze e opportunità. In questo caso, il vantaggio reciproco nasce dalla continuità della relazione: l'impresa cresce dentro un ecosistema territoriale più forte, mentre la comunità beneficia della presenza di un attore produttivo che investe nel contesto in cui opera.

Spostando lo sguardo sul versante dei servizi per la comunità, un'esperienza significativa è quella di **Alfa Sistemi** con il progetto "Alfa Next". Nel 2025 l'azienda, attiva nel settore tecnologico e con sede a Udine, ha annunciato la realizzazione di un nuovo asilo nido e scuola dell'infanzia 0-6 anni a Udine Sud. Il progetto prevede una struttura di nuova costruzione di circa 1.000 metri quadrati, 60 posti complessivi, orario esteso dalle 7:30 alle 18:30 e apertura anche nei mesi estivi. L'elemento più rilevante è che il servizio non è destinato soltanto ai figli dei dipendenti, ma viene pensato come risorsa aperta anche alle famiglie del territorio. L'azienda ha inoltre dichiarato di aver costruito il progetto in dialogo con il Comune di Udine, ottenendo le autorizzazioni necessarie e collocandolo in una zona ad alta densità lavorativa.

Per Alfa Sistemi il vantaggio è evidente: l'asilo nido diventa una leva di welfare aziendale capace di sostenere la genitorialità, favorire la conciliazione tra vita professionale e familiare e rafforzare l'attrattività dell'impresa per profili qualificati. In un'organizzazione giovane (l'età media del personale Alfa Sistemi è di soli 37 anni), la disponibilità di un servizio educativo vicino al luogo di lavoro migliora la capacità aziendale di trattenerne i propri talenti, ma anche di attrarne nuovi.

Per il territorio e per l'amministrazione locale, il beneficio consiste invece nell'ampliamento dell'offerta educativa in una parte della città dove la presenza di un servizio 0-6 con orari flessibili può rispondere a bisogni reali di lavoratori e famiglie. In questo modo un investimento nato da un'esigenza aziendale si trasforma in un'infrastruttura sociale utile anche alla comunità. Il caso mostra bene come la collaborazione tra impresa e amministrazione possa produrre un vantaggio condiviso: l'azienda migliora la propria capacità competitiva, mentre il territorio rafforza le condizioni di abitabilità e di permanenza delle famiglie.

Da rilevare infine come l'operare a livello internazionale dell'azienda non rappresenti una polarità che si contrappone allo sguardo locale e al legame con il territorio in cui si ha la sede principale. Al contrario, proprio un concreto ascolto verso i bisogni dei propri lavoratori e uno sguardo costante al contesto in cui si è radicati, diventano premesse strategiche fondamentali per operare su mercati globali. La coesione interna e territoriale si traduce così in capacità competitiva anche su larga scala.

L'ultimo caso riguarda **EOLO**, azienda leader nella settore telecomunicazioni, che è riuscita a sviluppare diverse collaborazioni con piccoli comuni italiani grazie al supporto di **UNCEM** (Unione Nazionale Comuni Comunità Enti Montani), che fa conoscere questa specifica possibilità di connessione anche ai contesti territoriali più periferici e alle amministrazioni meno strutturate. L'obiettivo è rispondere a un problema che incide direttamente sulla vivibilità dei territori: l'accesso a una connessione internet veloce nelle aree montane. In molti contesti rurali, infatti, la disponibilità di connettività resta limitata sia per ragioni orografiche sia perché la posa della fibra fino alle abitazioni è spesso poco sostenibile dal punto di vista economico. EOLO, operatore specializzato nella tecnologia FWA, e UNCEM hanno stretto un'alleanza già dal 2019, finalizzata a ridurre il *digital divide* e a portare connessioni ad alta velocità nei territori più difficili da raggiungere. La partnership si fonda su un'attività di raccordo con i Comuni montani e con le comunità locali, così da costruire soluzioni mirate e personalizzate in base alle caratteristiche e alle necessità dei singoli territori.

Per l'impresa il vantaggio è innanzitutto competitivo. EOLO riesce in questo modo a entrare più rapidamente in contatto con contesti dove esiste una domanda reale di connettività e dove, senza un dialogo con le istituzioni, sarebbe più difficile sviluppare un'offerta efficace. La collaborazione consente quindi all'azienda di raggiungere nuovi mercati, di adattare meglio le proprie strategie e di rendere più diretto il rapporto con i potenziali clienti. Da ciò nasce una vera e propria relazione con l'istituzione per la quale l'azienda diventa un riferimento strategico anche per il mantenimento di quella che sempre di più sta diventando un'infrastruttura strategica fondamentale, ovvero una connessione internet di qualità.

Per i Comuni e per le comunità locali, il beneficio è altrettanto rilevante. Disporre di connessioni veloci significa poter accedere a servizi essenziali per la vita quotidiana, per lo studio, per il lavoro da remoto e per la partecipazione ai processi di digitalizzazione. In questo senso la connettività diventa una vera infrastruttura di cittadinanza, capace di rafforzare l'attrattività dei territori e di contrastare lo spopolamento. Il caso EOLO mostra dunque come la coesione tra impresa e istituzioni possa tradursi, allo stesso tempo, in un vantaggio competitivo per l'azienda e in un miglioramento concreto delle opportunità di vita delle aree interne.

Come mostrano questi casi, la collaborazione tra imprese e istituzioni non riguarda soltanto singoli progetti di innovazione produttiva, ma può investire tutti quegli elementi che infrastrutturano la vita di una comunità. Servizi educativi, connettività, formazione, mobilità, qualità dell'ambiente e capacità di generare lavoro stabile diventano così terreni concreti di cooperazione. È proprio in questa estensione della collaborazione che si coglie il significato più profondo della coesione: non un elemento accessorio, ma una condizione che rafforza insieme la competitività delle imprese, la capacità di azione delle amministrazioni pubbliche e l'abitabilità dei territori.

Ogni relazione porta nell'impresa
un punto di vista diverso,
amplia il campo visivo,
affina la capacità di leggere i mercati,
i territori e i cambiamenti,
trasformando la qualità dei legami
in vantaggio competitivo.

2. Geografie e numeri della coesione

2.1 Misurare la capacità relazionale delle imprese

60



2.2 Consistenza delle imprese coesive

63



2.3 Performance e comportamenti delle imprese coesive

68



2.4 Imprese coesive e territori

81



2.5 Coesione e benessere economico dei territori

95



2.6 Coesione e percezione dei cittadini

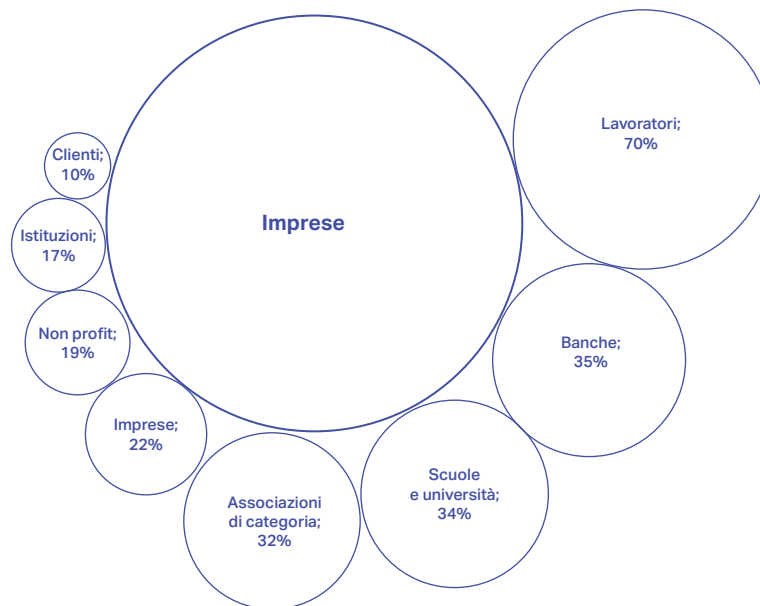
102

Misurare la capacità relazionale delle imprese

Le ipotesi teoriche illustrate nel capitolo precedente trovano riscontro nei dati. Nell'ultimo quinquennio la capacità relazionale delle imprese cresce su tutti i fronti. I lavoratori restano l'interlocutore principale, ma con un peso ridimensionato rispetto al 2020, quando la fase pandemica aveva reso il rapporto con i dipendenti il fulcro quasi esclusivo della gestione aziendale. Con il ritorno alla normalità, l'orizzonte relazionale si è allargato: crescono le connessioni con altre imprese, associazioni di categoria, istituzioni, banche e terzo settore. Un'evoluzione che non è solo quantitativa, più relazioni, più soggetti, ma segnala un cambiamento di strategia: le imprese cercano reti per competere e per diventare più sostenibili, non solo per resistere.

Misurazione della rete di relazioni

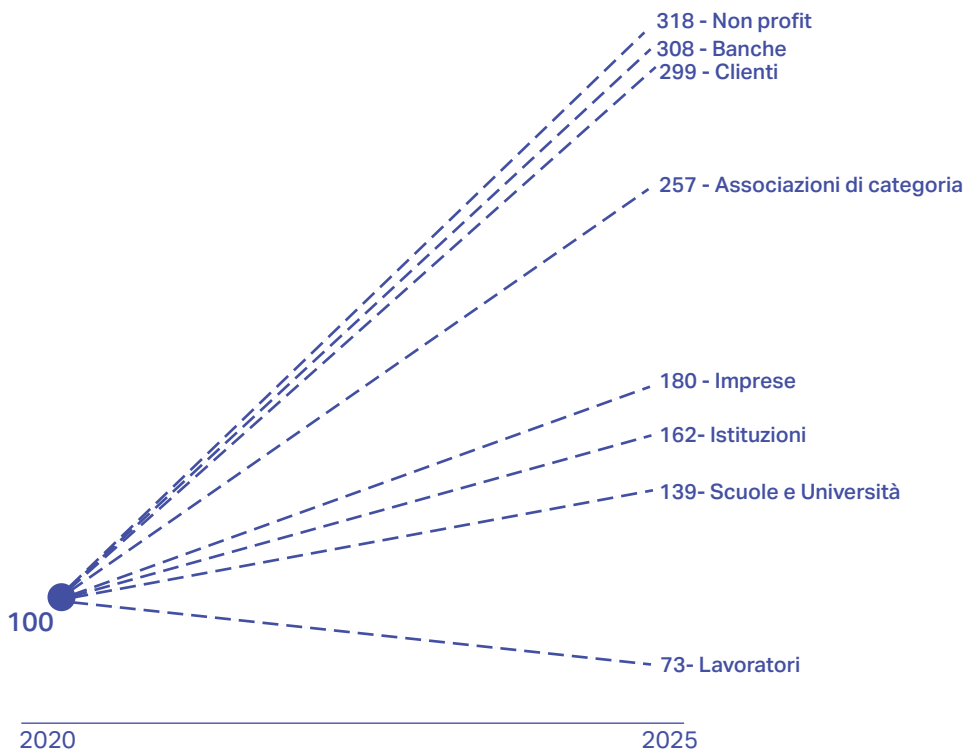
Quote % sul totale imprese manifatturiere 5-499 addetti



Evoluzione delle relazioni con i diversi stakeholder tra il 2020 e il 2025

Numero indice 2020=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



Tra il 2020 e il 2025, pertanto, la relazionalità delle imprese si è rafforzata soprattutto lungo le direttrici esterne all'organizzazione. La crescita più intensa riguarda le collaborazioni con gli enti non-profit, le banche, i clienti e, a seguire, le associazioni di categoria. Meno marcata, ma comunque positiva è la crescita delle relazioni con le imprese e le istituzioni così come con il mondo della scuola e dell'università.

Consistenza delle imprese coesive

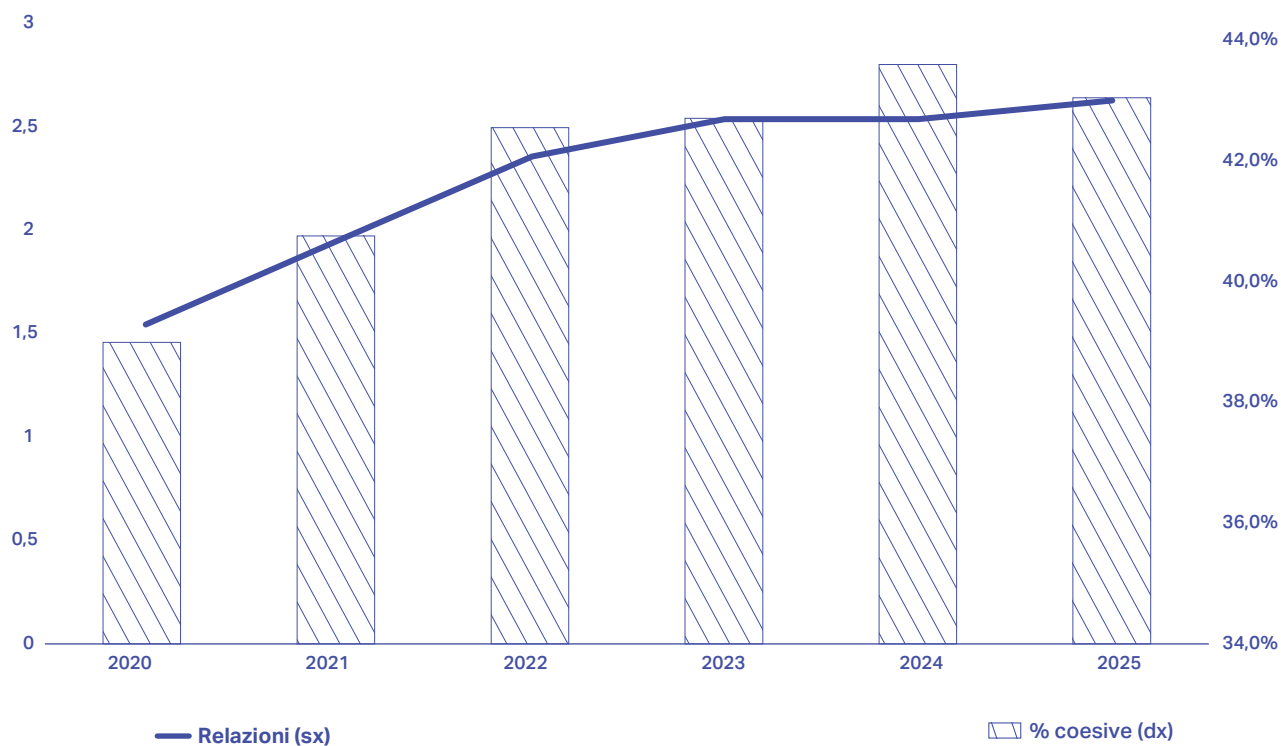
Questi dati delineano un sistema produttivo in movimento, ma pongono una domanda: quante sono le imprese che hanno fatto delle relazioni non un comportamento occasionale, ma un modello strutturato di competitività? Nel 2025 le imprese coesive rappresentano il 43,5% delle imprese manifatturiere italiane¹, in crescita di circa 6 punti percentuali rispetto al 37,4% del 2020, anno del Covid, e sostanzialmente in linea con il dato del 2024 (44,0%). Nel corso dell'ultimo quinquennio non cresce soltanto il numero di imprese che adottano un modello coesivo, poiché quelle già coesive costruiscono relazioni sempre più numerose e solide. Il numero medio di legami instaurati è infatti quasi raddoppiato dal 2020 al 2025, un segnale che le imprese non si limitano ad aprirsi alle relazioni, ma le moltiplicano e le consolidano nel tempo. La coesione, in altri termini, diventa più robusta, più stakeholder coinvolti, più connessioni attive, un ecosistema relazionale più denso e difficilmente reversibile.

1 Quota che tradotta in valori assoluti equivale a più di 55 mila imprese. Il dato è tratto da un'indagine del Centro Studi Tagliacarne - Unioncamere realizzata nel 2025 su un campione di circa 2.400 imprese rappresentative dell'universo delle manifatturiere attive con un numero di addetti compreso tra 5 e 499.

Andamento imprese coesive e intensità di relazioni

Quote % sul totale imprese manifatturiere 5-499 addetti e numero medio di relazioni

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



La coesione, come emerge dai dati, non è una condizione binaria ma un continuum, le imprese si collocano lungo una scala di intensità relazionale che va dall'isolamento alla collaborazione strutturata con una pluralità di soggetti². Il 30,2% delle manifatturiere rientra nella categoria delle *imprese debolmente coesive*, con relazioni attive con 3 o 4 stakeholder; il 10,8% è *mediamente coesivo*, con 5 o 6 interlocutori stabili; il 2,4% raggiunge il livello più elevato, quello delle *imprese altamente coesive*, collaborando strutturalmente con 7 o 8 soggetti diversi.

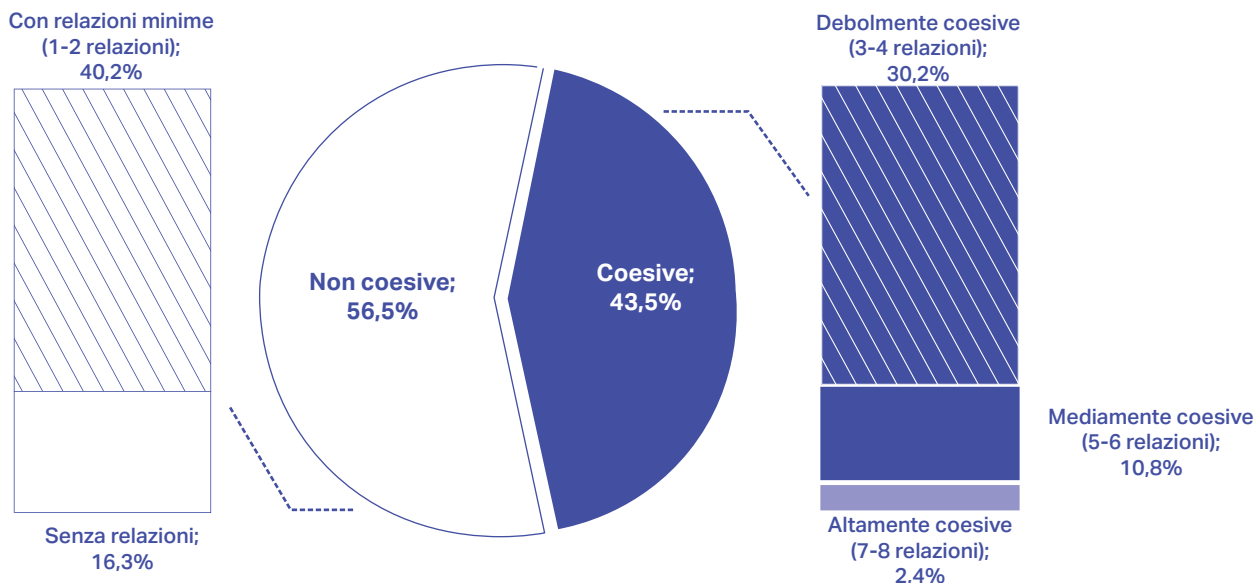
Il dato forse più significativo riguarda però il potenziale inespresso del sistema. Il 40,2% delle imprese intrattiene già 1 o 2 relazioni strutturate e si trova quindi a un passo dall'ingresso nella soglia coesiva, mentre solo il 16,3% non ha ancora sviluppato alcun legame. Questo significa che oltre la metà delle imprese oggi non coesive ha già le basi relazionali per evolvere verso modelli più aperti e collaborativi, un bacino di potenziale trasformazione che i dati dei prossimi anni permetteranno di misurare.

² Assumendo come valore soglia il numero medio di relazioni attivate dalle imprese (pari a 2,9), si definiscono coesive le imprese che intrattengono collaborazioni strutturate con almeno tre stakeholder.

Classificazione delle imprese coesive e non per livelli relazionali

Quote % sul totale imprese manifatturiere 5-499 addetti

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026

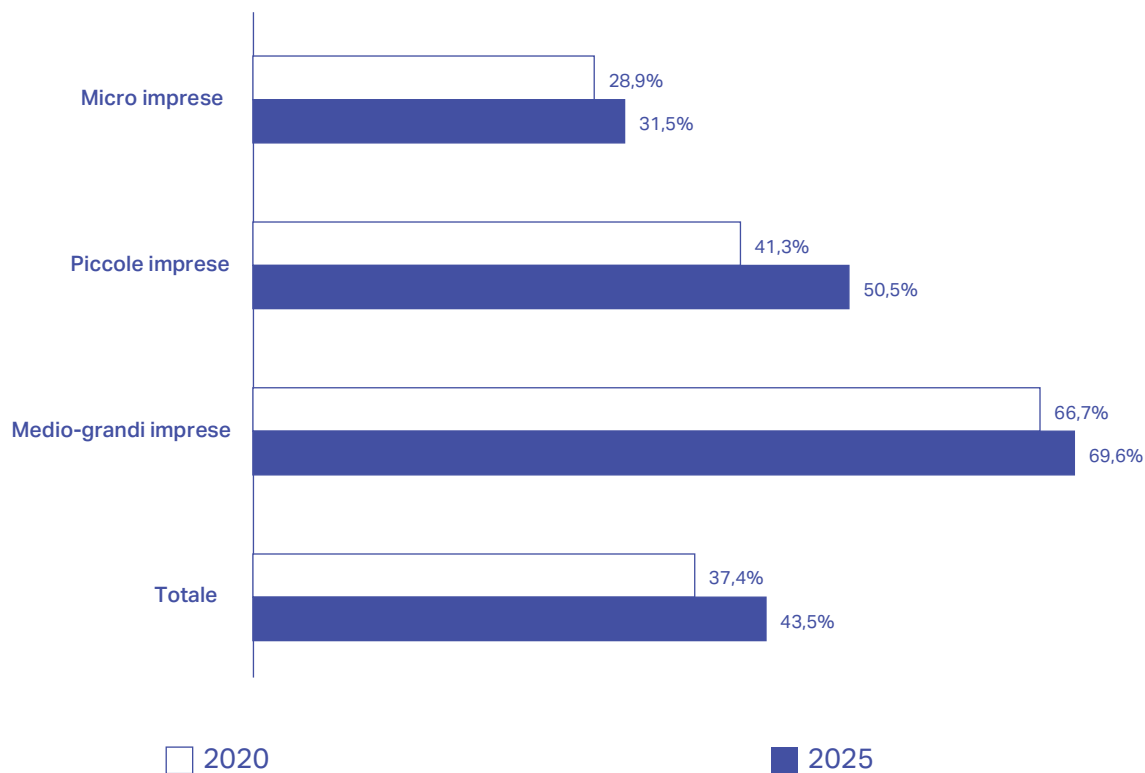


Tra il 2020 e il 2025 le imprese coesive crescono in maniera trasversale a tutte le classi dimensionali. L'incremento più marcato interessa le piccole imprese, che passano dal 41% al 50%. Anche le microimprese mostrano un rafforzamento della dimensione coesiva, con un aumento di quasi tre punti percentuali (dal 29% al 31%), mentre le medio-grandi imprese consolidano livelli già elevati di relazionalità, raggiungendo il 70%.

Evoluzione delle imprese coesive per classe dimensionale

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026

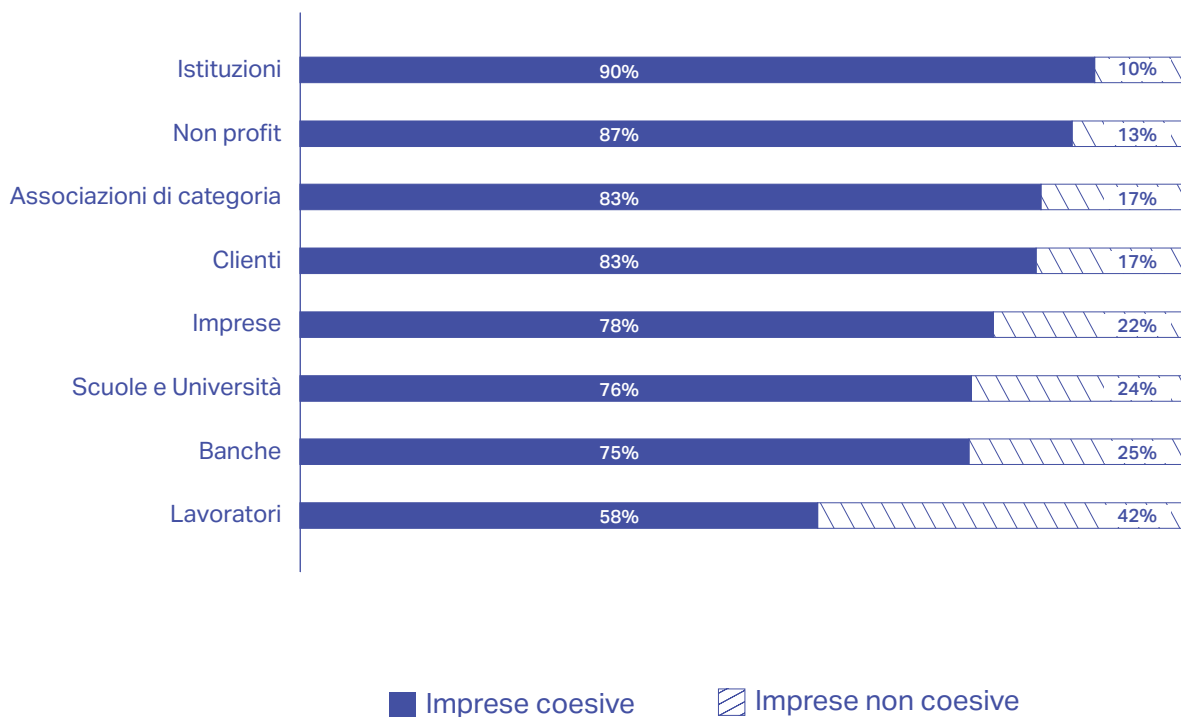


La distribuzione delle relazioni restituisce un quadro coerente, le imprese coesive dominano su tutti i fronti, ma con intensità diversa a seconda dell'interlocutore. Il differenziale è più marcato nelle relazioni con le istituzioni, dove le imprese coesive rappresentano il 90% di quelle che intrattengono quel tipo di legame, e con il mondo del non profit (87%). Seguono le associazioni di categoria e i clienti, entrambi all'83%. Quote elevate anche nel caso delle relazioni con altre imprese, scuole, università e banche. Il differenziale si riduce, pur restando maggioritario, nelle relazioni con i lavoratori, il 58% contro 42% delle non coesive, un dato che riflette quanto questo legame sia diffuso trasversalmente nell'intero sistema produttivo. Nel complesso, più che imprese con una rete più ampia, le coesive sono imprese che hanno fatto della varietà delle relazioni una scelta strategica consapevole.

Distribuzione delle relazioni tra imprese coesive e non

Quote % di relazioni

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



Performance e comportamenti delle imprese coesive

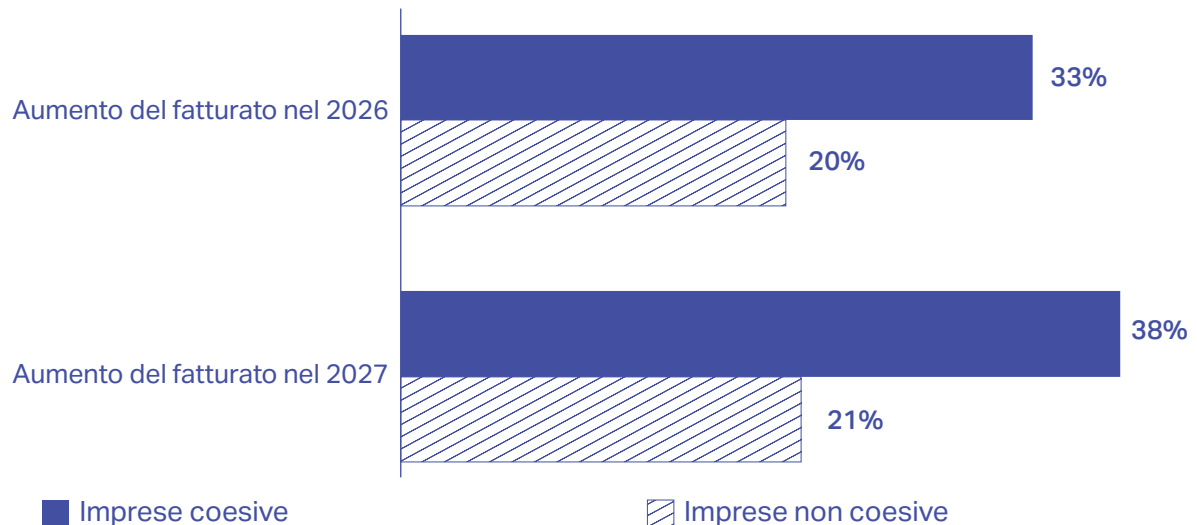
I dati sulle performance confermano la tesi di fondo, che le imprese che investono nelle relazioni competono meglio. Le imprese coesive evidenziano aspettative più positive rispetto alle non coesive su tutti i principali indicatori (fatturato, occupazione ed export). Infatti, sulla base dei primi risultati emersi da un sondaggio¹, le imprese coesive mostrano aspettative di crescita del fatturato significativamente più elevate rispetto alle imprese non coesive, sia per il 2026 (33% vs 20%) sia per il 2027 (38% vs 21%).

¹ La rilevazione è stata realizzata da Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne nei mesi di aprile-maggio 2026 ed è rivolta a un campione di circa 1.200 imprese manifatturiere con un numero di addetti tra 5 e 499.

Imprese coesive e non coesive che prevedono un aumento del fatturato

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



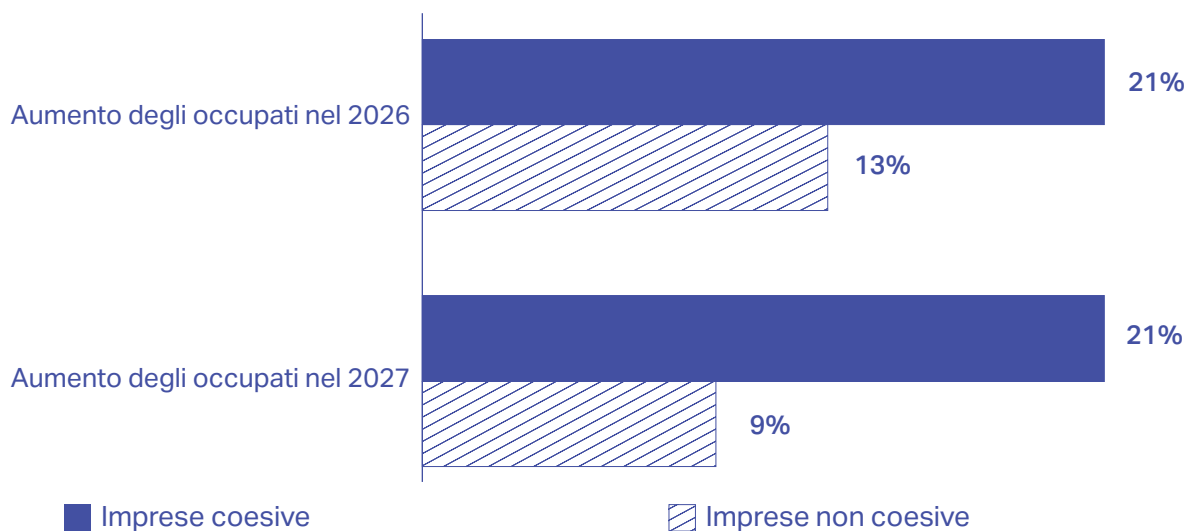
Anche sul fronte occupazionale le imprese coesive evidenziano prospettive migliori rispetto alle non coesive. Sia per il 2026 che per il 2027 circa un'impresa coesiva su cinque prevede un aumento degli occupati, contro quote anche in questo caso inferiori per le imprese non coesive.

La crescita occupazionale prevista dalle imprese coesive riflette inoltre un maggiore dinamismo imprenditoriale anche a livello internazionale, e una più forte propensione agli investimenti e all'innovazione.

Imprese coesive e non coesive che prevedono un aumento degli occupati

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



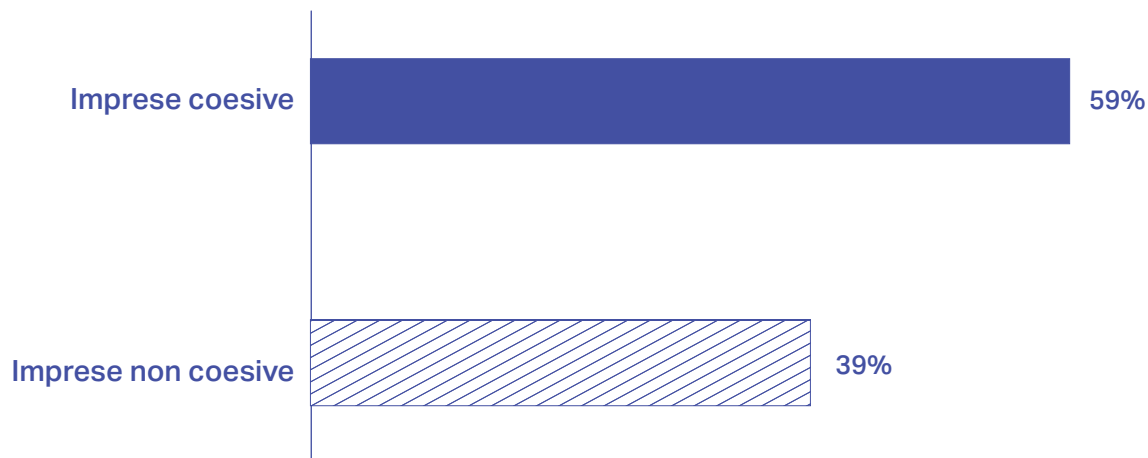
Nel 2026, infatti, il 59% delle imprese coesive esporta contro il 39% delle non coesive e anche le aspettative di crescita dell'export risultano più favorevoli tra le imprese coesive. La quota di imprese che prevede un aumento delle esportazioni nei prossimi anni è infatti superiore tra le imprese più relazionate rispetto alle non coesive, con un gap di 10 punti percentuali per il 2026 e di 9 punti percentuali per il 2027.

Questi dati sembrerebbero confermare come le imprese che investono nelle relazioni siano più capaci di intercettare nuove opportunità di mercato, rafforzare la propria presenza nelle filiere globali e affrontare con maggiore resilienza le incertezze del contesto economico internazionale.

Imprese coesive e non coesive che esportano

Quote % di imprese

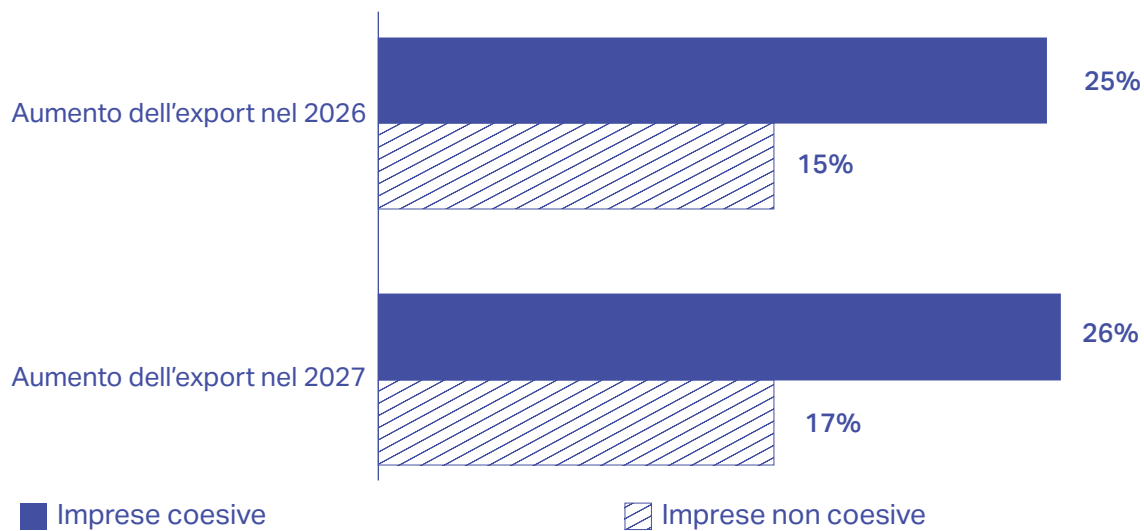
Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



Imprese coesive e non coesive che prevedono un aumento dell'export

Quote % di imprese esportatrici

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026

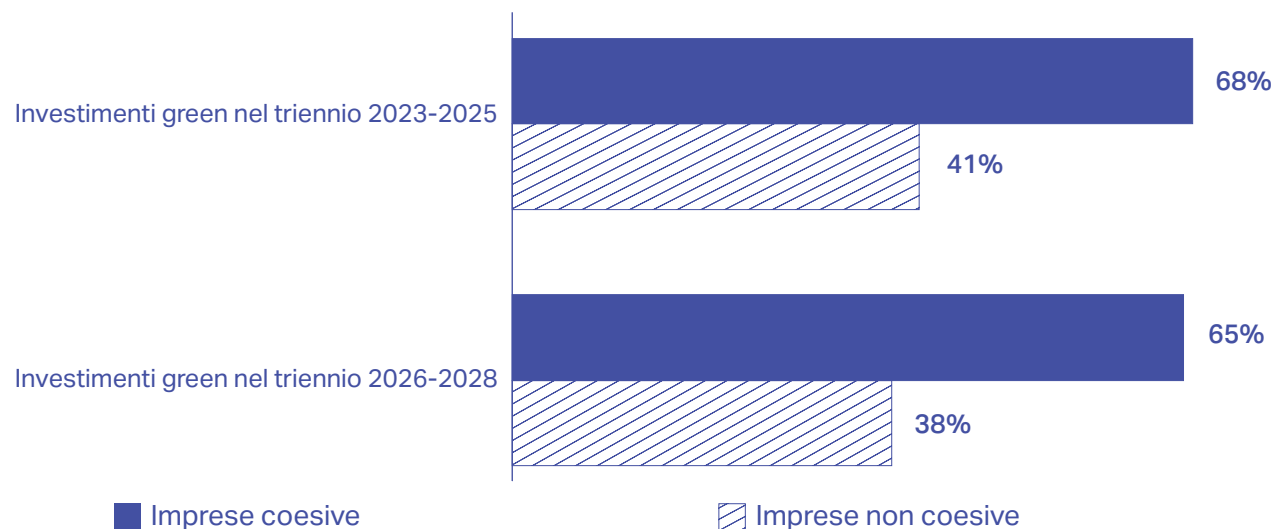


Anche la duplice transizione appare legata a doppio filo alla coesività delle imprese. Innanzitutto, le imprese coesive mostrano una propensione agli investimenti green nettamente superiore rispetto alle imprese non coesive, sia nel triennio 2023-2025 sia nelle previsioni per il periodo 2026-2028. Nel primo caso, la quota di imprese coesive che investe in sostenibilità ambientale raggiunge il 68%, contro il 41% delle non coesive; nel secondo, il differenziale aumenta, con quote che si attestano rispettivamente al 65% e al 38%.

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

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



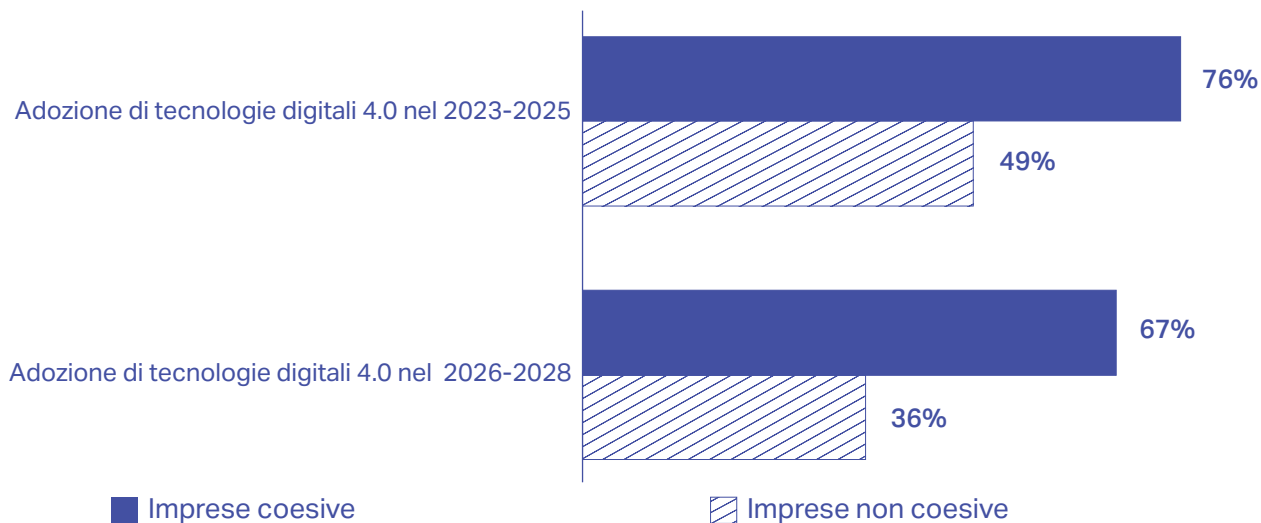
* in processi e prodotti a maggior risparmio energetico, idrico e/o minor impatto ambientale

Anche sul fronte della trasformazione digitale emerge un significativo vantaggio competitivo delle imprese coesive. Nel triennio 2023-2025 oltre tre quarti delle imprese a maggiore relazionalità hanno adottato tecnologie digitali 4.0, contro il 49% delle non coesive. Un divario che si mantiene elevato anche nelle previsioni per il triennio successivo. La maggiore apertura relazionale delle imprese coesive sembra infatti favorire la capacità di intercettare innovazioni tecnologiche e di integrarle nei processi produttivi e organizzativi.

Imprese coesive e non coesive che hanno adottato/prevedono di adottare tecnologie digitali 4.0

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



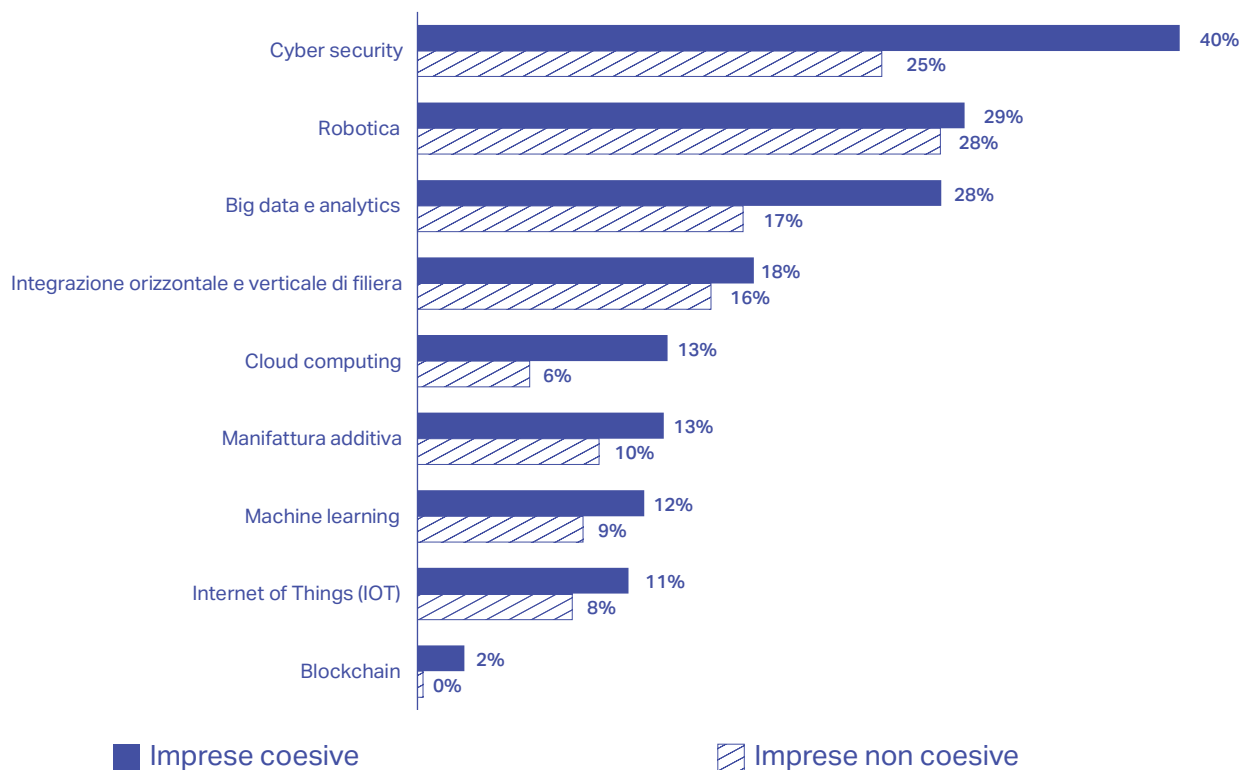
Le imprese coesive mostrano livelli di investimento superiori rispetto alle non coesive per tutti gli ambiti tecnologici considerati. Entrambe le tipologie di imprese evidenziano una forte attenzione verso cyber security, robotica, big data e analytics, ambiti strategici per rafforzare competitività, sicurezza e capacità decisionale.

I divari più marcati tra imprese coesive e non coesive si registrano in particolare negli investimenti in cyber security (+15 punti percentuali), big data (+11 p.p.) e cloud computing (+7 p.p.).

Imprese coesive e non coesive a seconda della tecnologia su cui hanno investito/prevedono di investire

Quote % di imprese che hanno adottato/adotteranno tecnologie 4.0

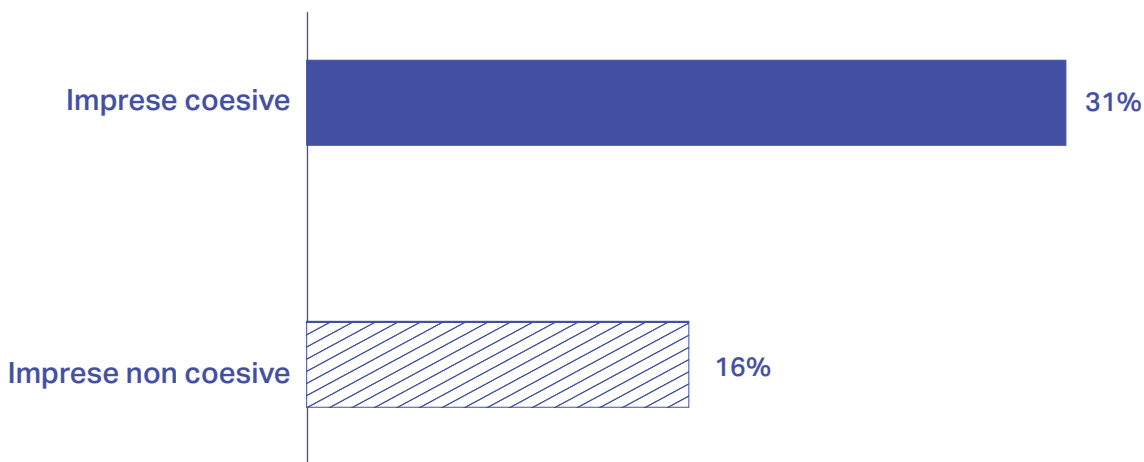
Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



Tra le tecnologie che stanno maggiormente ridefinendo modelli produttivi, organizzazione del lavoro e dinamiche competitive, un ruolo centrale è assunto dall'Intelligenza Artificiale. Anche in questo caso, le imprese coesive mostrano una maggiore apertura verso l'innovazione: la quota di imprese che già utilizza stabilmente strumenti di IA raggiunge il 31% tra le coesive, contro il 16% delle non coesive.

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

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026

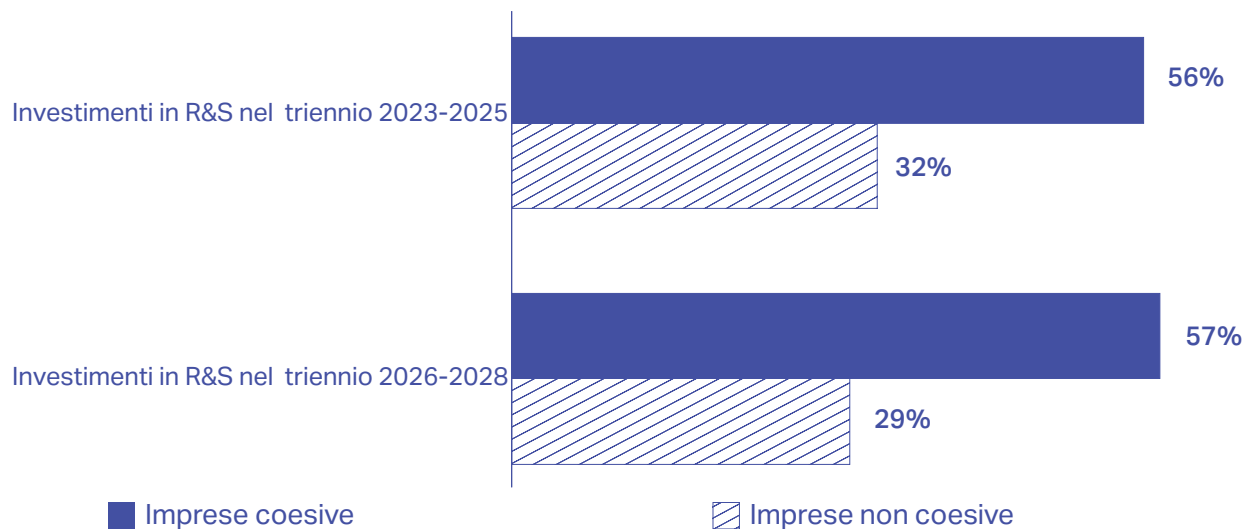


Come già accennato, forte è anche il legame tra coesione e capacità innovativa. La costruzione di reti collaborative in particolar modo con università, clienti e altre imprese facilita infatti la condivisione di competenze e conoscenze, favorendo lo sviluppo di nuovi prodotti, processi e modelli organizzativi. Nel triennio 2023-2025, il 56% delle imprese coesive ha investito in R&S, contro poco più del 32% delle non coesive; il divario permane anche nelle previsioni per il 2026-2028.

Imprese coesive e non coesive che hanno investito/prevedono di investire in R&S

Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026

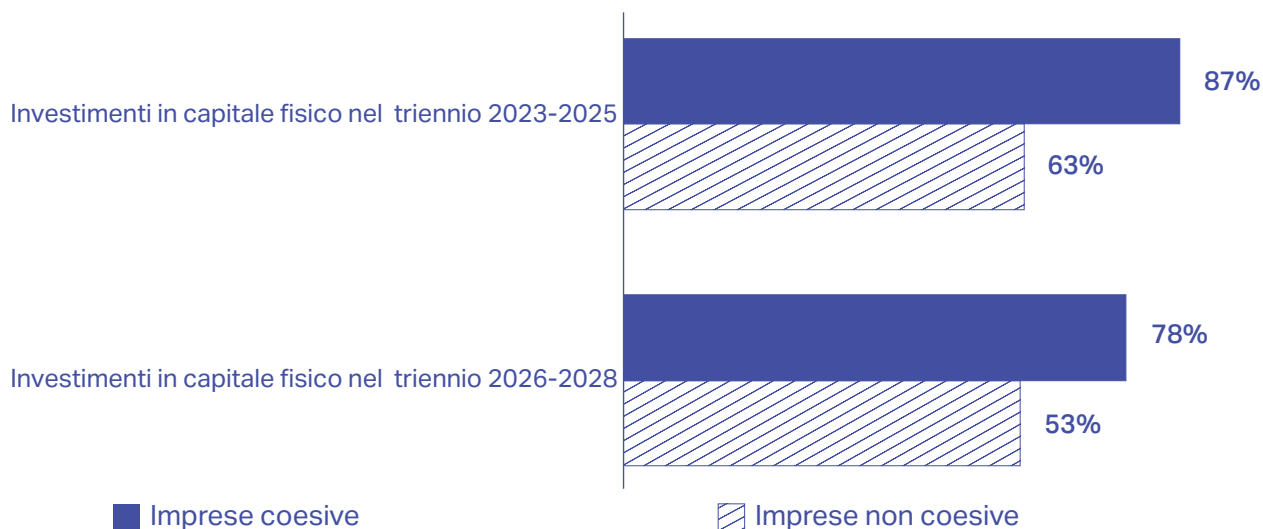


Gli investimenti in innovazione passano anche dall'acquisizione di capitale fisico, fondamentale per migliorare competitività ed efficienza produttiva. Le imprese con maggiori relazioni mostrano una maggiore propensione ad investire in macchinari, attrezzature, immobili e altri beni materiali rispetto alle imprese non coesive. Nel triennio 2023-2025 la quota di imprese coesive che vi ha investito raggiunge l'87%, contro il 63% delle non coesive.

Pur registrandosi una riduzione delle quote previste per il triennio 2026-2028, il differenziale tra le due tipologie di imprese resta molto ampio: 78% contro 53%.

Imprese coesive e non coesive che hanno investito/prevedono di investire in beni materiali* Quote % di imprese

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



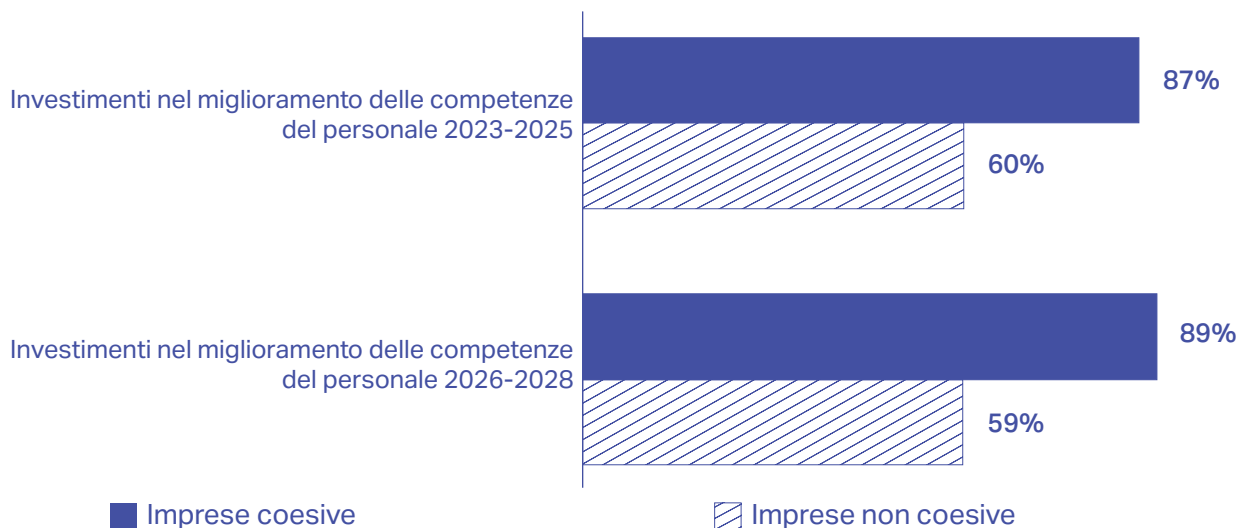
* Macchinari, attrezzature, mezzi di trasporto, immobili, ecc.

Il rafforzamento delle competenze appare sempre più centrale nelle strategie delle imprese maggiormente relazionate, che considerano il capitale umano come fattore decisivo per sostenere innovazione, competitività e capacità di adattamento ai cambiamenti tecnologici, ambientali e organizzativi. Non a caso le imprese coesive confermano una propensione alla formazione dei lavoratori significativamente superiore rispetto alle imprese non coesive, sia con riferimento agli investimenti effettuati nel triennio più recente sia rispetto a quelli programmati per il prossimo futuro, con quote peraltro molto simili (87% vs 60% nel primo caso, 89% vs 59% nel secondo).

Imprese coesive e non coesive che hanno investito/prevedono di investire nel miglioramento delle competenze

Quote % di imprese

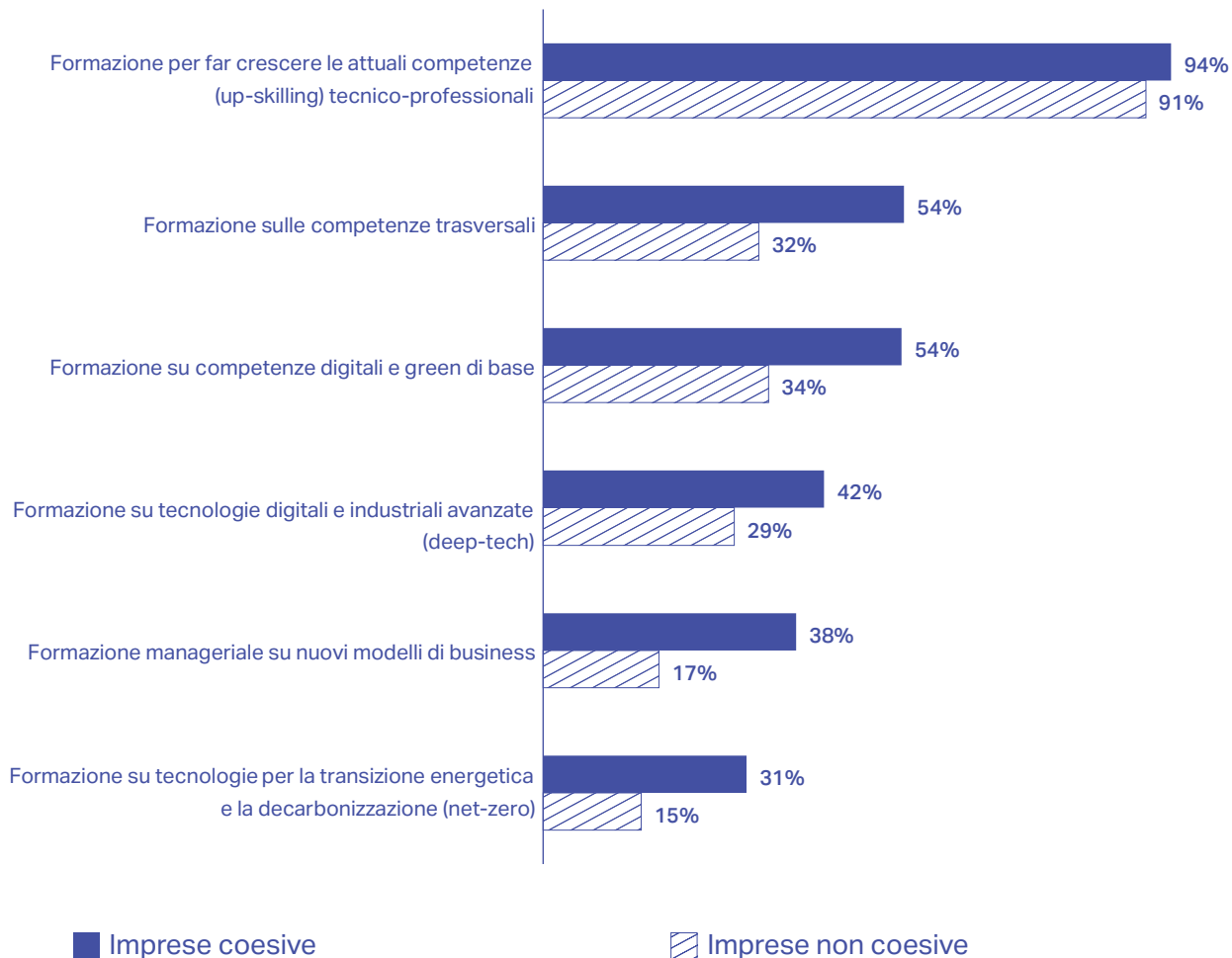
Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



Imprese coesive e non coesive a seconda della tipologia di formazione su cui hanno investito/prevedono di investire

Quote % di imprese che hanno investito/prevedono di investire nella formazione

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



Analizzando le diverse tipologie di formazione, emerge con chiarezza come le imprese coesive investano in misura superiore rispetto alle non coesive in tutti gli ambiti considerati. Le quote più elevate riguardano l'up-skilling tecnico-professionale, le competenze di base digitali e green e le competenze trasversali.

Il gap maggiore tra le due tipologie di imprese, con circa 20 punti percentuali di stacco, risulta particolarmente ampio negli ambiti legati all'acquisizione di competenze trasversali e in quelli più strategici (digitale, green, formazione manageriale). Nel loro insieme, questi dati convergono verso una lettura univoca: le relazioni non sono un effetto collaterale della competitività, ma una delle sue cause strutturali. Le imprese più connesse investono di più, innovano di più, esportano di più e formano di più — non per caso, ma perché l'apertura relazionale genera accesso a conoscenze, risorse e opportunità che le imprese chiuse non raggiungono.

Imprese coesive e territori

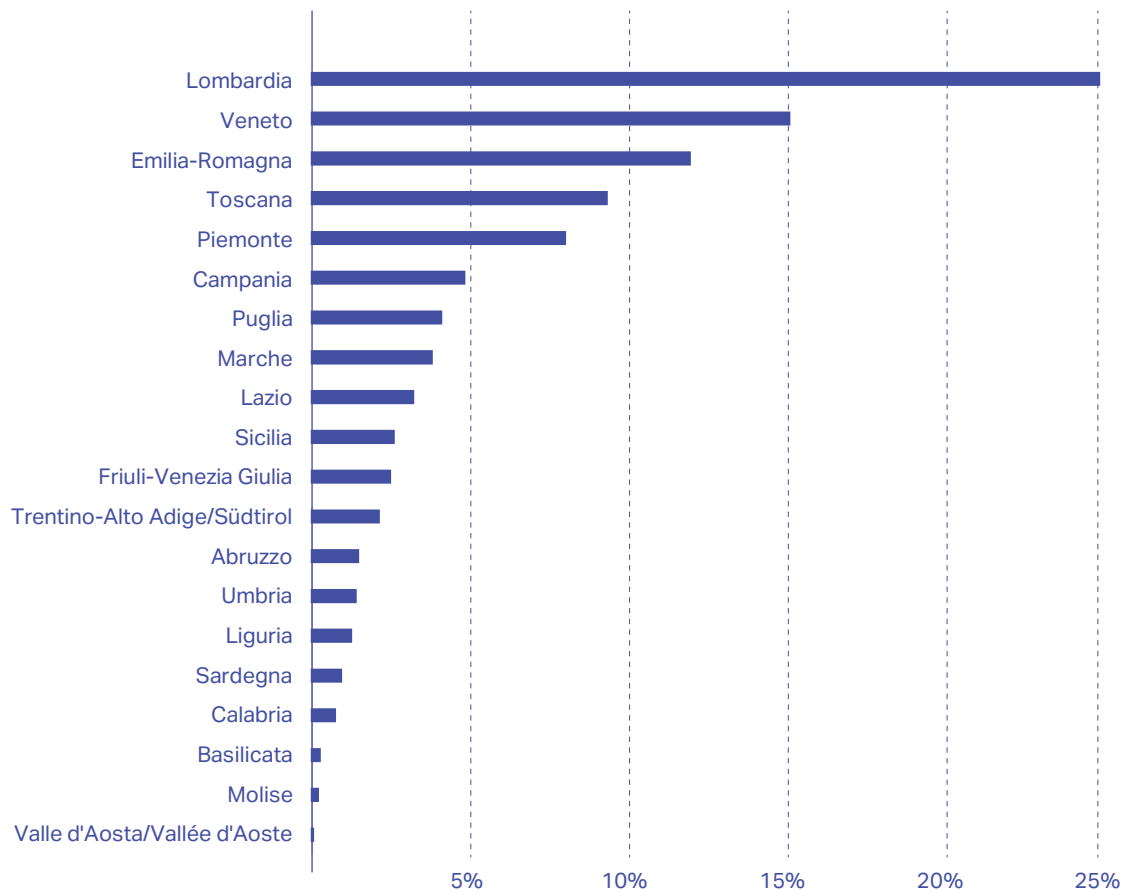
La distribuzione territoriale delle imprese coesive conferma quanto la letteratura sui distretti industriali, da Marshall a Becattini, aveva già teorizzato. La coesione non è distribuita uniformemente nello spazio, ma è più forte dove esistono ecosistemi produttivi maturi, reti di relazioni sedimentate e capitale sociale diffuso. La maggiore concentrazione si registra nelle regioni settentrionali, che ospitano il 66,4% delle imprese coesive, con una fortissima concentrazione in sole tre regioni: Lombardia (25,0%), Veneto (15,2%) ed Emilia-Romagna (12,0%).

Tuttavia, la diffusione della coesione interessa in misura crescente anche altre aree del Paese, a testimonianza di come la qualità delle relazioni stia assumendo un ruolo sempre più centrale per la competitività delle imprese indipendentemente dal contesto geografico.

Distribuzione delle imprese coesive per regione

Distribuzione % sul totale Italia

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



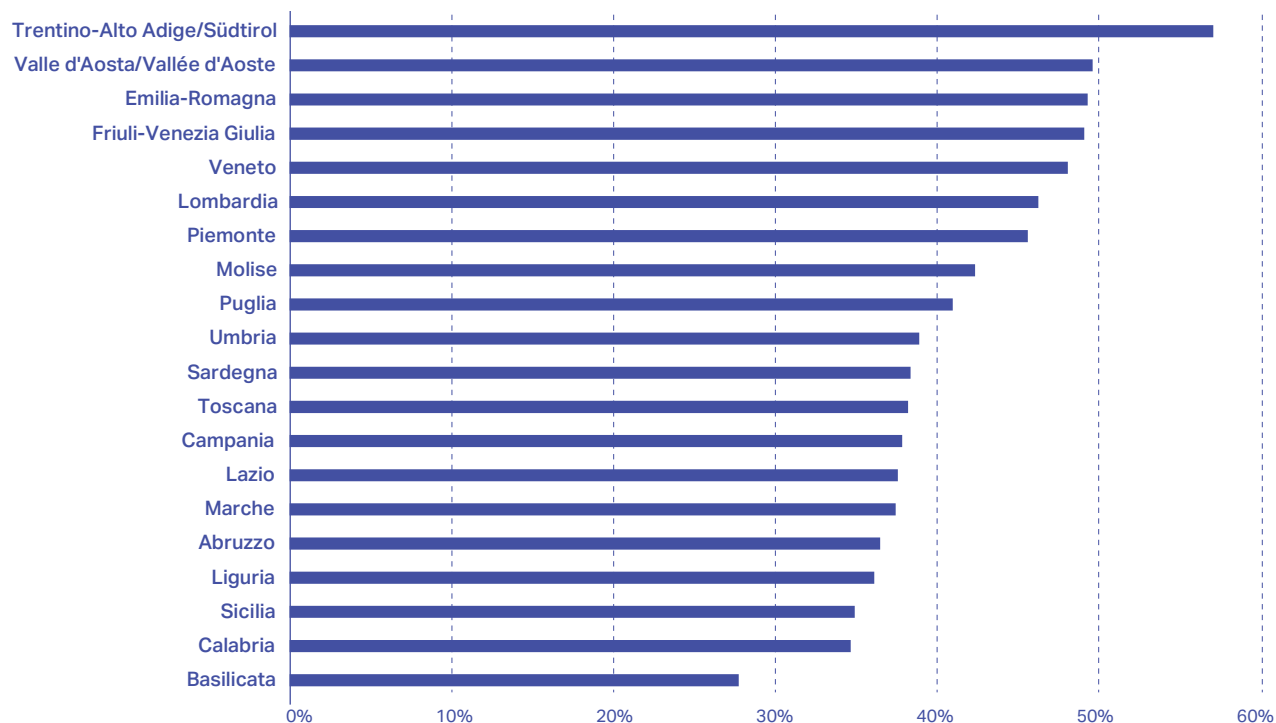
L'incidenza delle imprese coesive sul totale delle imprese regionali mette in evidenza differenze territoriali significative nella diffusione dei modelli imprenditoriali fondati sulla relazionalità. Le sette regioni che registrano una quota superiore alla media nazionale (43,5%) sono tutte del Nord. Tra queste, il Trentino-Alto Adige si colloca al primo posto (con 57 imprese coesive manifatturiere ogni 100). Seguono con quote intorno al 49% la Valle d'Aosta (la quale, tuttavia, si posiziona all'ultimo posto della graduatoria nazionale in termini assoluti), l'Emilia-Romagna e il Friuli-Venezia Giulia. L'incidenza di imprese coesive è altresì molto elevata in Veneto (48,0%), Lombardia (46,2%) e Piemonte (45,5%).

Di contro, chiudono la graduatoria la Sicilia (34,9%), la Calabria (34,6%) e la Basilicata (27,7%).

Incidenza delle imprese coesive per regione

Quote % di imprese coesive sul totale imprese manifatturiere regionali

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



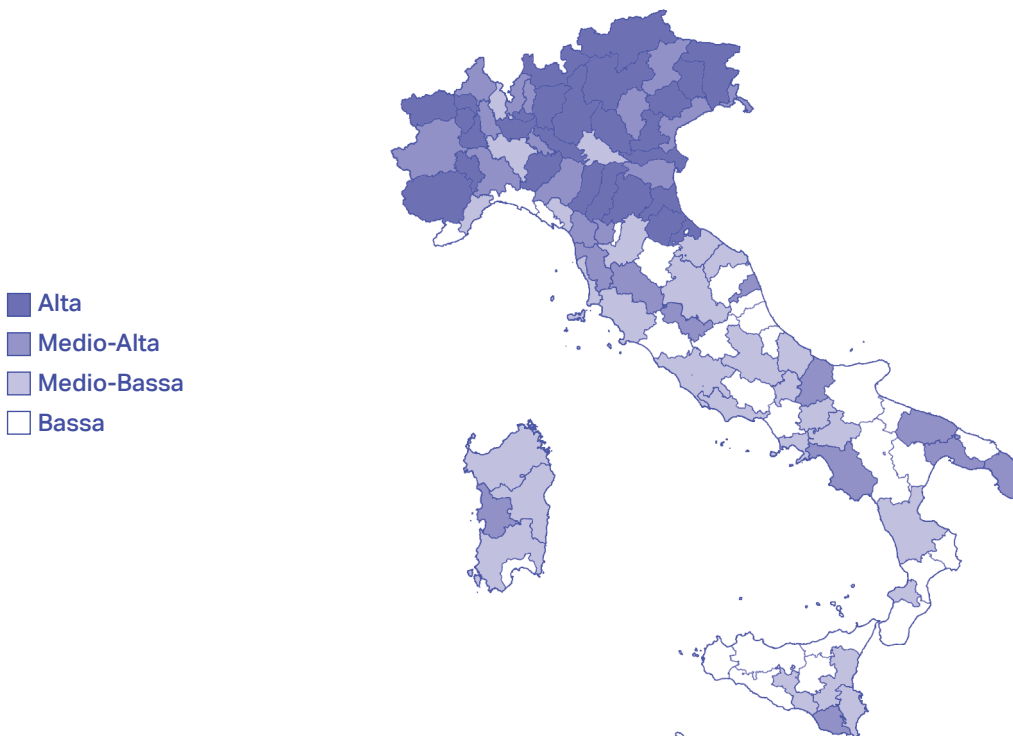
L'analisi è stata condotta anche su base provinciale, considerando come il livello di coesività dipenda in larga misura dalla rete di relazioni che l'impresa sviluppa con i soggetti presenti nel contesto territoriale in cui opera. Le province con la maggiore concentrazione di imprese coesive sono localizzate soprattutto nel Nord. Ai primi posti della graduatoria figurano Bolzano/Bozen, Asti, Modena, Cuneo, Rimini, Biella, Rovigo, Trento, Bergamo, Vercelli.

Coerentemente con la distribuzione regionale, le province che registrano una minore incidenza di imprese coesive appartengono prevalentemente al Centro-Sud del Paese. Tra queste troviamo nelle ultime posizioni della classifica, Caserta, Palermo, Trapani, Catanzaro, Messina, Reggio di Calabria, Potenza, Matera, insieme a Imperia e Rieti.

Incidenza di imprese coesive per provincia

Quote % di imprese coesive sul totale imprese manifatturiere provinciali

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



Le pagine che seguono esplorano il rapporto tra la diffusione delle imprese coesive e fattori di contesto che definiscono la qualità sociale e culturale dei territori. L'obiettivo non è dimostrare un nesso causale, ma individuare correlazioni significative che aiutino a capire in quali ecosistemi territoriali la coesione imprenditoriale tende a radicarsi con maggiore intensità, una prospettiva, come già richiamato, coerente con la lezione di Mokyr.

L'analisi mette in correlazione la diffusione delle imprese coesive con quattro dimensioni lette a scala territoriale: fiducia, relazione, cura e apertura al cambiamento. Ciascuna è osservata attraverso indicatori specifici: la fiducia attraverso la responsabilità civica, rappresentata dalla raccolta differenziata; la relazione attraverso la qualità dei legami sociali, rappresentata dalla soddisfazione delle relazioni amicali; la cura attraverso la partecipazione alle attività di volontariato; l'apertura al cambiamento attraverso la partecipazione culturale. Si tratta di una prima esplorazione - altri sarebbero gli indicatori necessari a completare la lettura - il cui affinamento sarà oggetto di approfondimento nelle prossime edizioni della ricerca.

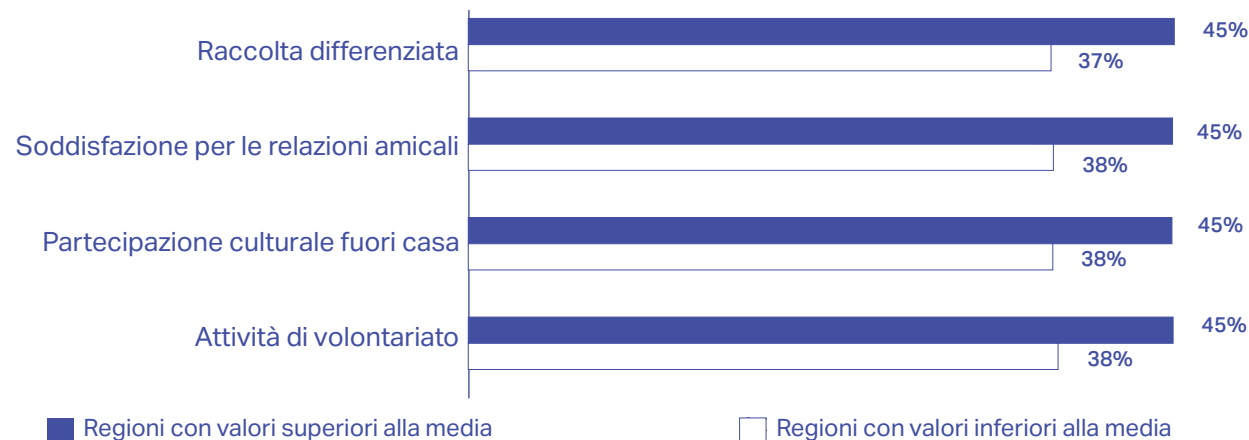
Le evidenze che emergono mostrano come nei territori caratterizzati da livelli più elevati di partecipazione, relazioni sociali solide, attenzione alla comunità e apertura culturale si osservi frequentemente anche una maggiore presenza di imprese coesive.¹

¹ 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 descritta; la stessa è stata messa in correlazione con alcuni tra gli indicatori BES - Benessere Equo e Sostenibile 2024 (ISTAT), quali la soddisfazione per le relazioni amicali, la partecipazione culturale fuori casa e le attività di volontariato. I dati sulla raccolta differenziata, invece, sono stati ripresi da ISPRA e fanno riferimento sempre al 2024. Tutti i dati sono stati indicizzati con indice Italia=100.

Relazione tra incidenza delle imprese coesive e indicatori di partecipazione civica, relazionale e ambientale nei territori

Quote % di imprese coesive per regione, classificate in base allo scostamento dalla media nazionale per indicatore

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026

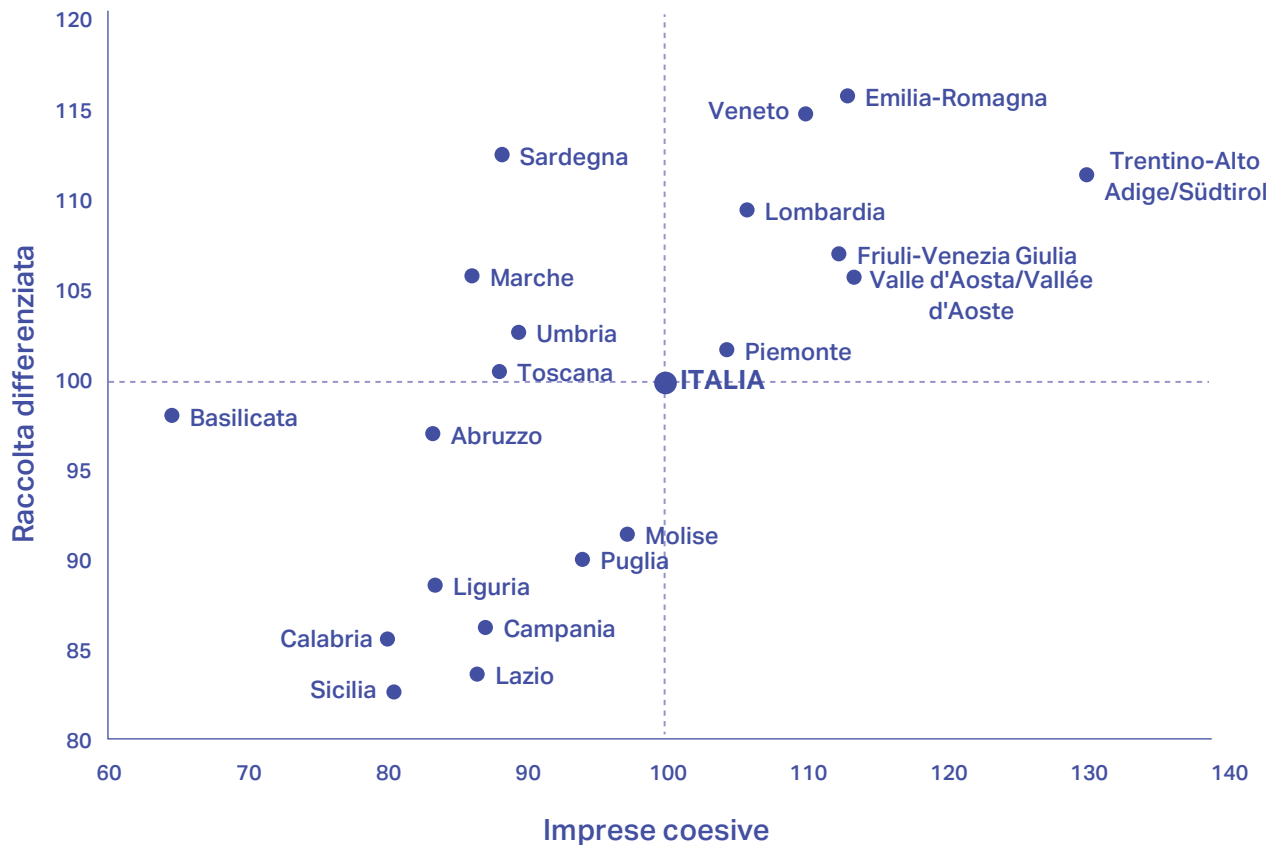


L'impegno attivo verso l'ambiente rappresenta uno degli indicatori considerati per individuare il livello di fiducia nei territori. Le regioni con tassi più elevati di raccolta differenziata mostrano anche una maggiore diffusione di imprese coesive. Ciò riguarda in particolare le regioni del Nord Italia, tra cui Emilia-Romagna, Veneto, Trentino-Alto Adige, Lombardia, Friuli-Venezia Giulia, Valle d'Aosta e Piemonte. Al contrario, nelle regioni in cui la raccolta differenziata risulta meno sviluppata si rileva anche una minore presenza di imprese coesive, come accade in tutte le regioni del Sud, con l'eccezione della Sardegna (si veda il grafico a dispersione riportato di seguito).

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

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026

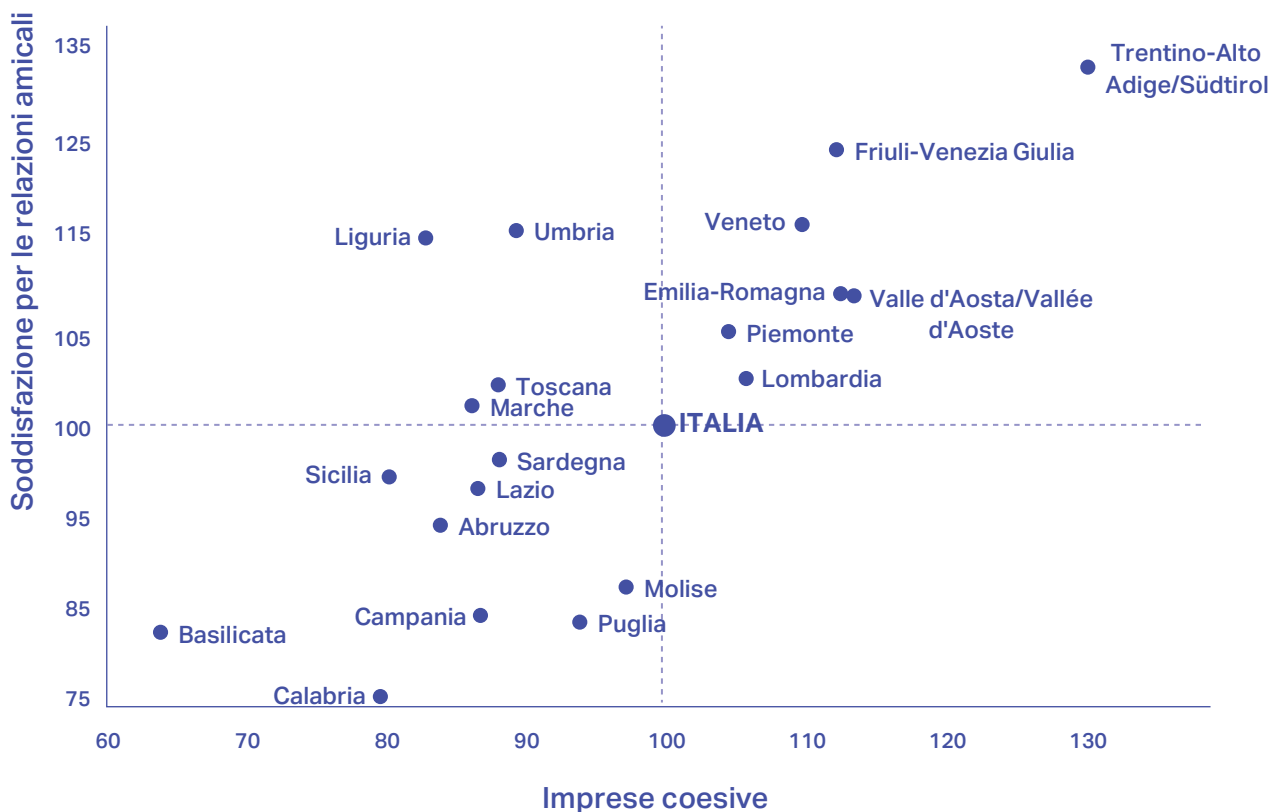


Anche la soddisfazione per le relazioni amicali appare correlata alla presenza di imprese coesive sul territorio. Le regioni caratterizzate da una maggiore diffusione di imprese coesive sono anche quelle in cui si registrano livelli più elevati di soddisfazione nei rapporti interpersonali. In particolare, le regioni del Nord, ad eccezione della Liguria, si collocano prevalentemente nelle aree del grafico con valori più alti per entrambi gli indicatori, mentre tutte le regioni del Sud, oltre al Lazio, mostrano livelli inferiori sia sul fronte della coesione imprenditoriale sia su quello della soddisfazione relazionale.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e soddisfazione per le relazioni amicali

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026

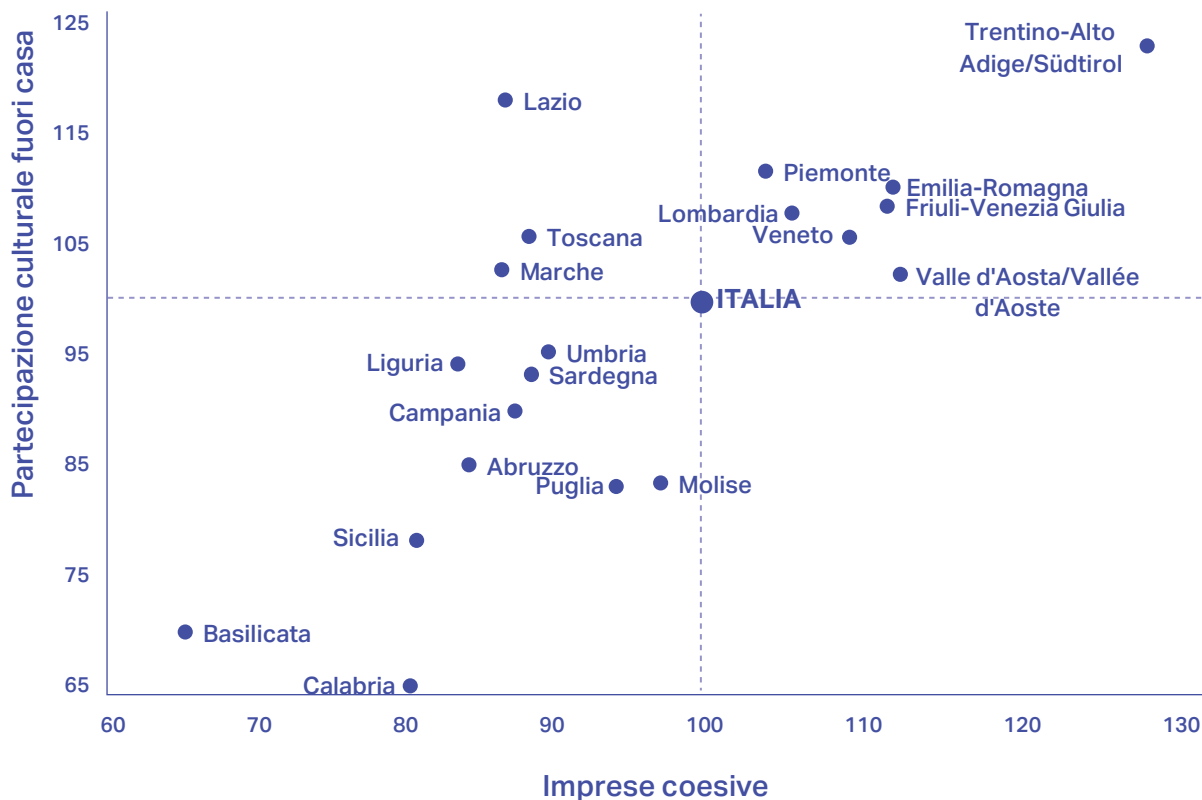


La partecipazione culturale rappresenta un indicatore significativo di apertura al cambiamento. Dall'analisi emerge una relazione positiva tra la diffusione delle imprese coesive e i livelli di partecipazione ad attività culturali, quali visite a musei e mostre, spettacoli, concerti o eventi culturali. Su questo fronte, le regioni del Nord Italia si posizionano nel quadrante caratterizzato da valori più elevati per entrambi gli indicatori, evidenziando un contesto territoriale dinamico sia sotto il profilo economico sia sotto quello della partecipazione sociale e culturale. Al contrario, tutte le regioni del Sud, oltre alla Liguria e all'Umbria, tendono a posizionarsi nei quadranti con livelli più contenuti sia di partecipazione culturale sia di presenza di imprese coesive.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e partecipazione culturale fuori casa

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026

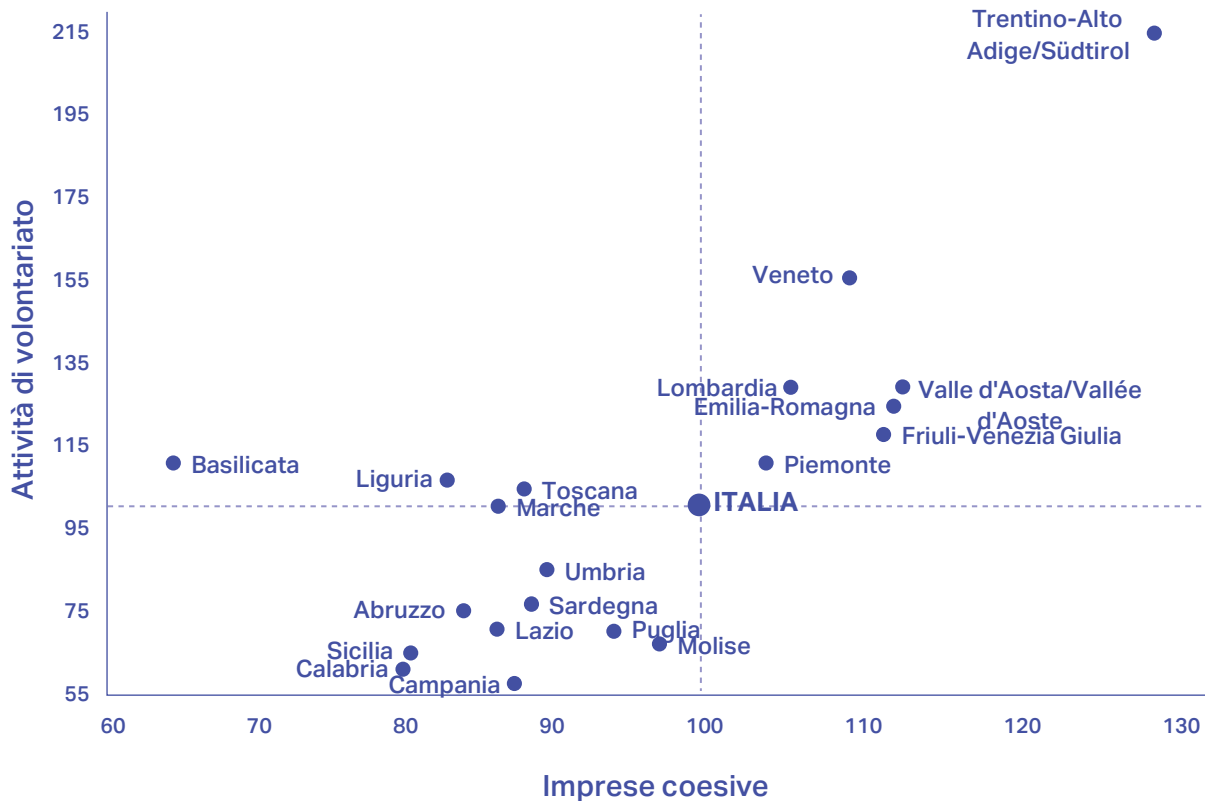


Tra gli indicatori che misurano la propensione di una comunità alla cura, il volontariato è forse il più diretto, perché spiega quanto le persone sono disposte a investire tempo ed energie nel bene collettivo senza attendersi una contropartita. Dall'osservazione del grafico emerge come le regioni con una maggiore presenza di imprese coesive registrino anche livelli più elevati di coinvolgimento in attività di volontariato. Ancora una volta, le regioni del Nord Italia occupano prevalentemente il quadrante caratterizzato dai valori più alti per entrambi gli indicatori, mentre quasi tutte le regioni meridionali, ad eccezione della Basilicata, si collocano nelle aree con livelli più contenuti.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e attività di volontariato

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



Nei territori caratterizzati da un elevato numero di imprese coesive si registra inoltre una più elevata partecipazione delle donne al mercato del lavoro, così come una maggiore diffusione di misure di sostegno economico per la conciliazione tra vita privata e lavoro, che rappresenta indubbiamente un indicatore significativo dell'attenzione delle imprese al benessere dei lavoratori e alla qualità delle loro condizioni lavorative.

Coesione e benessere economico dei territori

I dati territoriali portano evidenze che vanno oltre la competitività d'impresa. Nei territori dove le imprese coesive sono più diffuse le famiglie stanno meglio, il reddito è più alto e la povertà è più contenuta: non un rapporto di causa ed effetto, ma una correlazione che si alimenta a vicenda, territori più coesi producono imprese più coesive, e imprese più coesive contribuiscono a rafforzare la coesione dei territori.

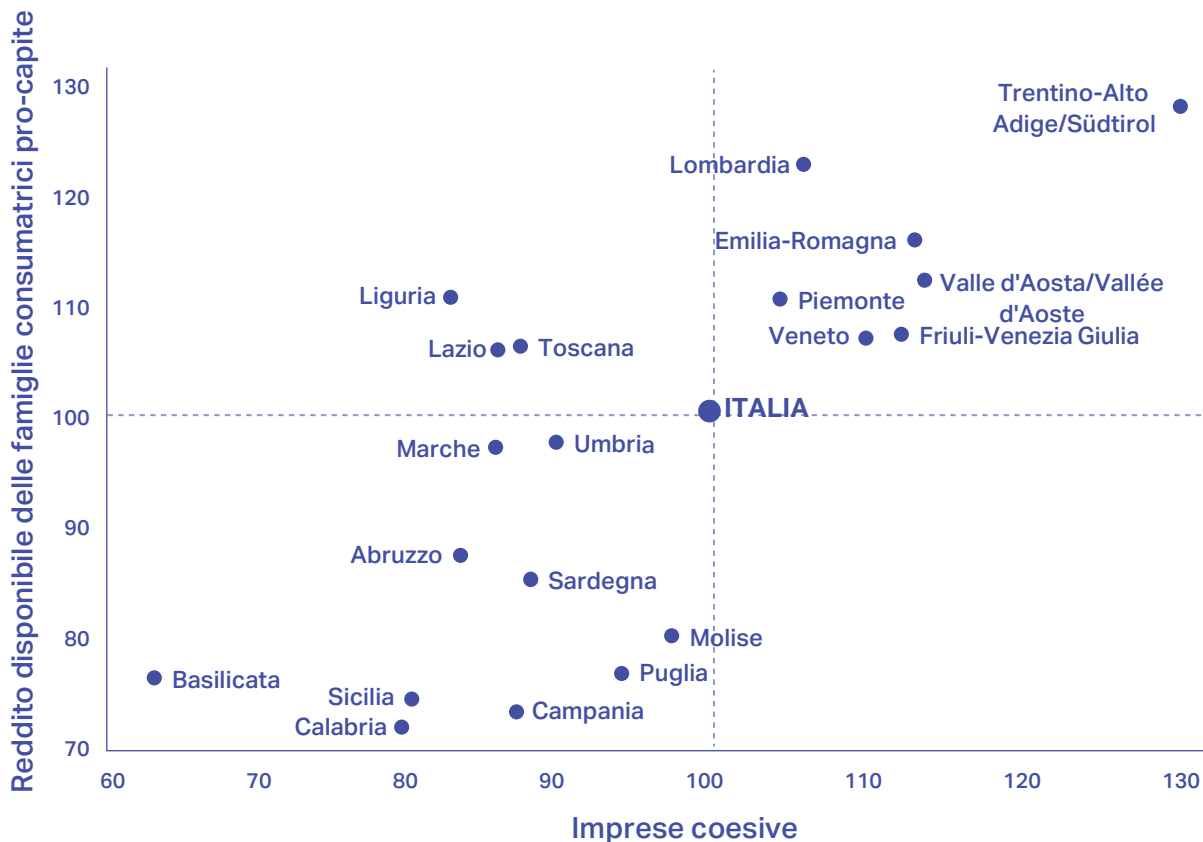
È quanto emerge dalla relazione tra reddito disponibile pro-capite¹ e concentrazione di imprese coesive a livello regionale: nei territori con più imprese coesive le famiglie dispongono di redditi più elevati, come si verifica in tutte le regioni del Nord, ad eccezione della Liguria. Nelle regioni del Mezzogiorno si osserva invece una correlazione negativa, riconducibile alla debolezza strutturale di istituzioni, mercati e reti locali che frena la stessa capacità delle imprese di costruire relazioni solide. Il caso di Umbria e Marche è distinto, qui la correlazione negativa riflette le conseguenze dei terremoti del 1997 e del 2016, che hanno colpito duramente il tessuto produttivo e sociale di entrambe le regioni, interrompendo traiettorie di sviluppo che in precedenza le avvicinavano al modello del Nord.

¹ I dati qui presentati fanno riferimento a elaborazioni su dati Unioncamere-Centro Studi Tagliacarne e ISTAT.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e reddito disponibile delle famiglie consumatrici pro-capite

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026

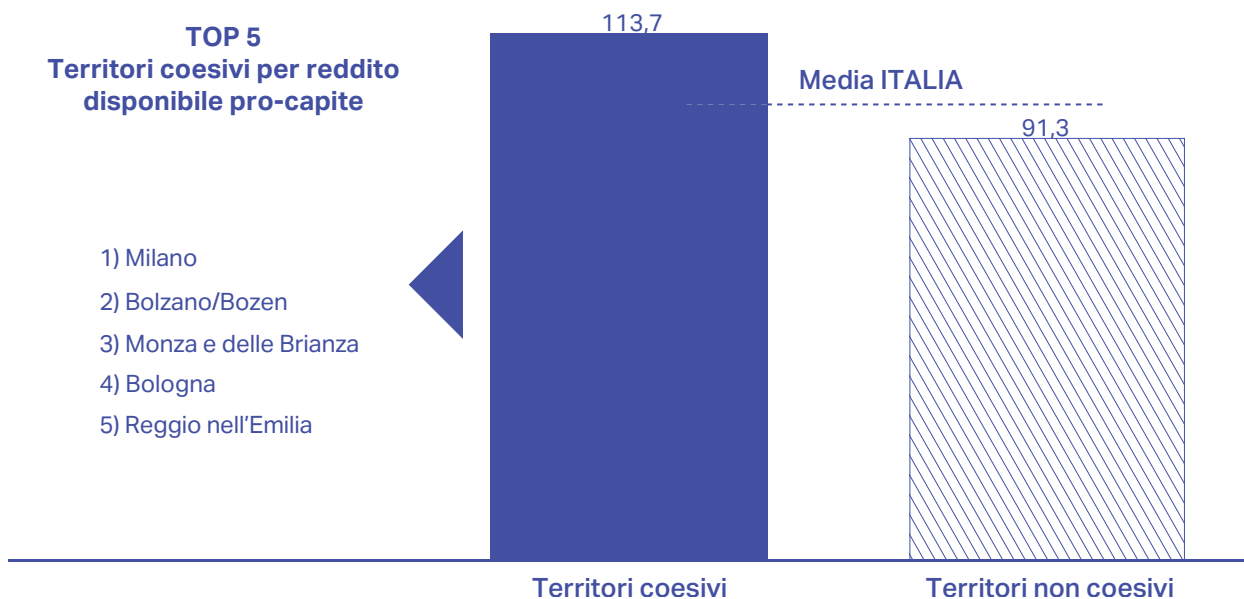


Un risultato che trova conferma anche guardando al dettaglio provinciale. Si osserva come nelle province in cui l'incidenza di imprese coesive presenti sul territorio è superiore alla media nazionale del 43,5% (37 su 107 totali), il reddito disponibile pro-capite sia in media più alto rispetto alle province con meno densità di imprese coesive (+13,7% rispetto alla media italiana contro il -8,7% dei territori poco coesivi). Entrando nel dettaglio, tra queste le prime cinque province per reddito disponibile pro-capite sono Milano, Bolzano/Bozen, Monza e della Brianza, Bologna e Reggio nell'Emilia.

Reddito disponibile delle famiglie consumatrici pro-capite nei territori

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



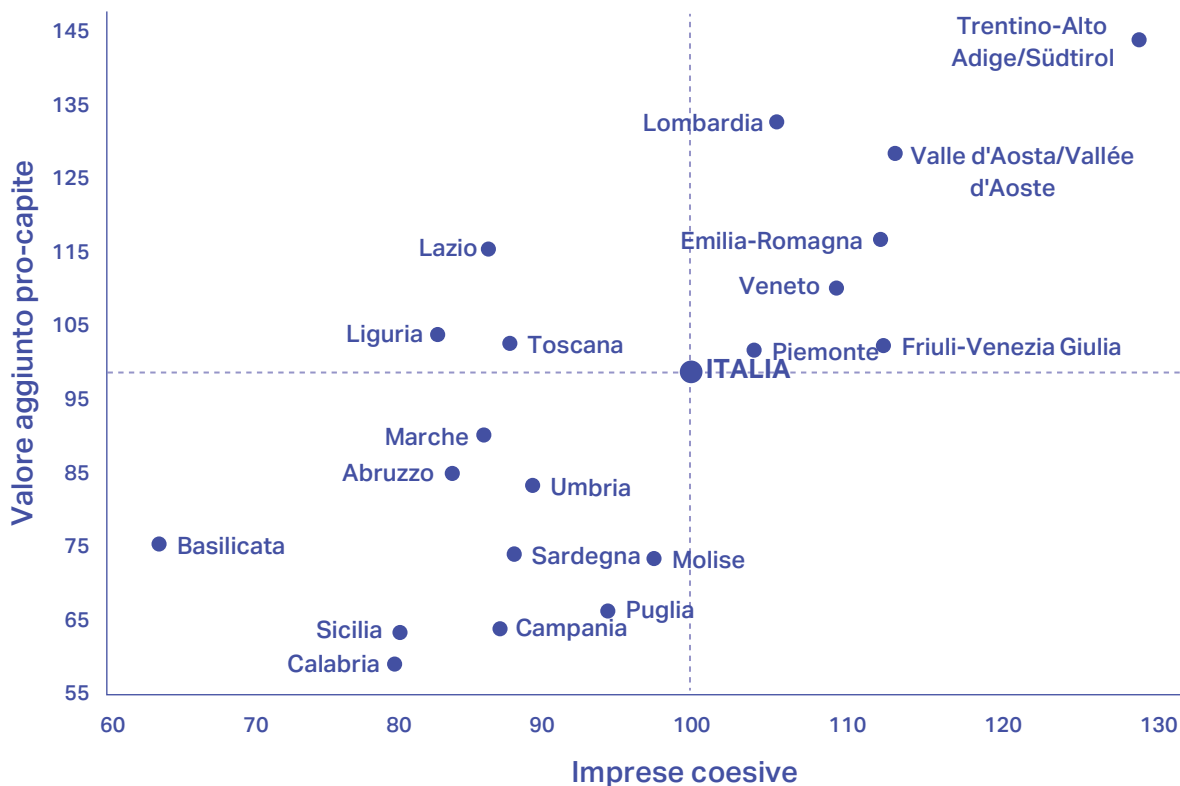
La correlazione tra coesione imprenditoriale e benessere dei territori trova conferma anche guardando al valore aggiunto pro-capite². Le regioni che producono più ricchezza sono anche quelle dove le imprese coesive sono più diffuse, come avviene in tutto il Nord ad eccezione della Liguria. Nel Mezzogiorno la relazione si inverte e lo stesso accade, con dinamiche diverse, nel Lazio e in Toscana, dove i livelli di valore aggiunto non si traducono in una corrispondente densità di imprese coesive.

² Il valore aggiunto è dato dalla produzione di beni e servizi conseguita dalle singole branche produttive e il valore dei beni e servizi intermedi utilizzati dalle stesse (materie prime e ausiliarie impiegate e servizi forniti da altre unità produttive). Il valo-

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, 2026



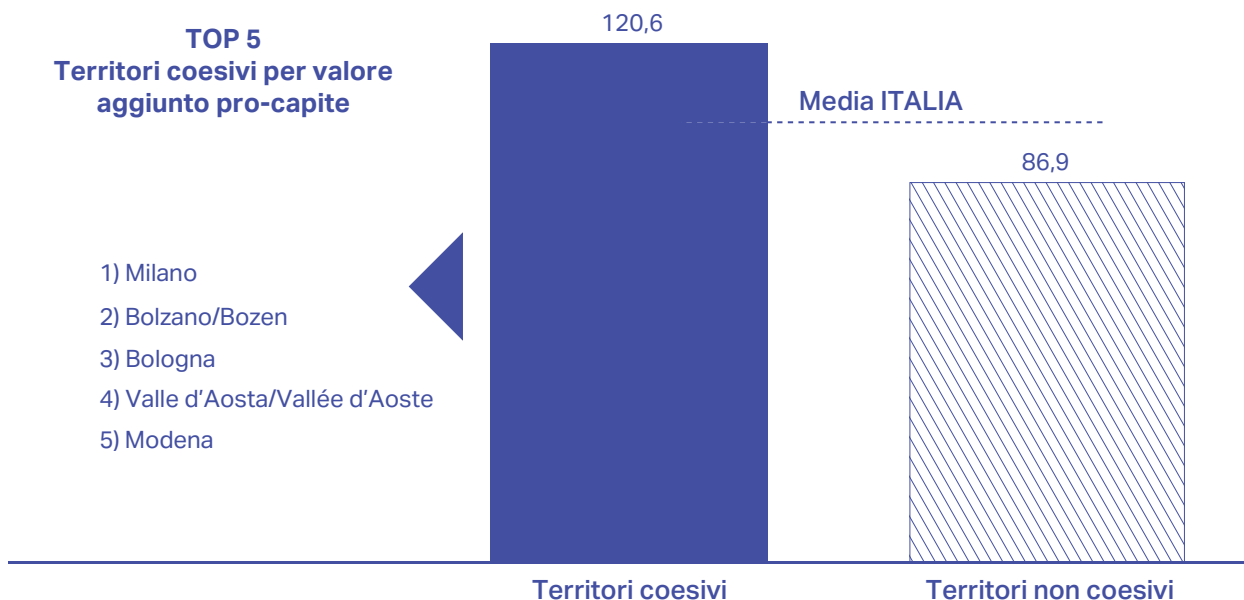
Un'evidenza che trova conferma guardando al dettaglio provinciale. Nelle province ad alta densità di imprese coesive, infatti, il valore aggiunto pro-capite è in media più alto rispetto alla media italiana (+20,6%), mentre nei territori con meno imprese coesive tale indicatore è mediamente più basso del -13,1%. Nello specifico, tra queste le prime cinque province per valore aggiunto pro-capite sono Milano, Bolzano/Bozen, Bologna, Valle d'Aosta/ Vallée d'Aoste e Modena.

re 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.

Valore aggiunto pro-capite nei territori

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



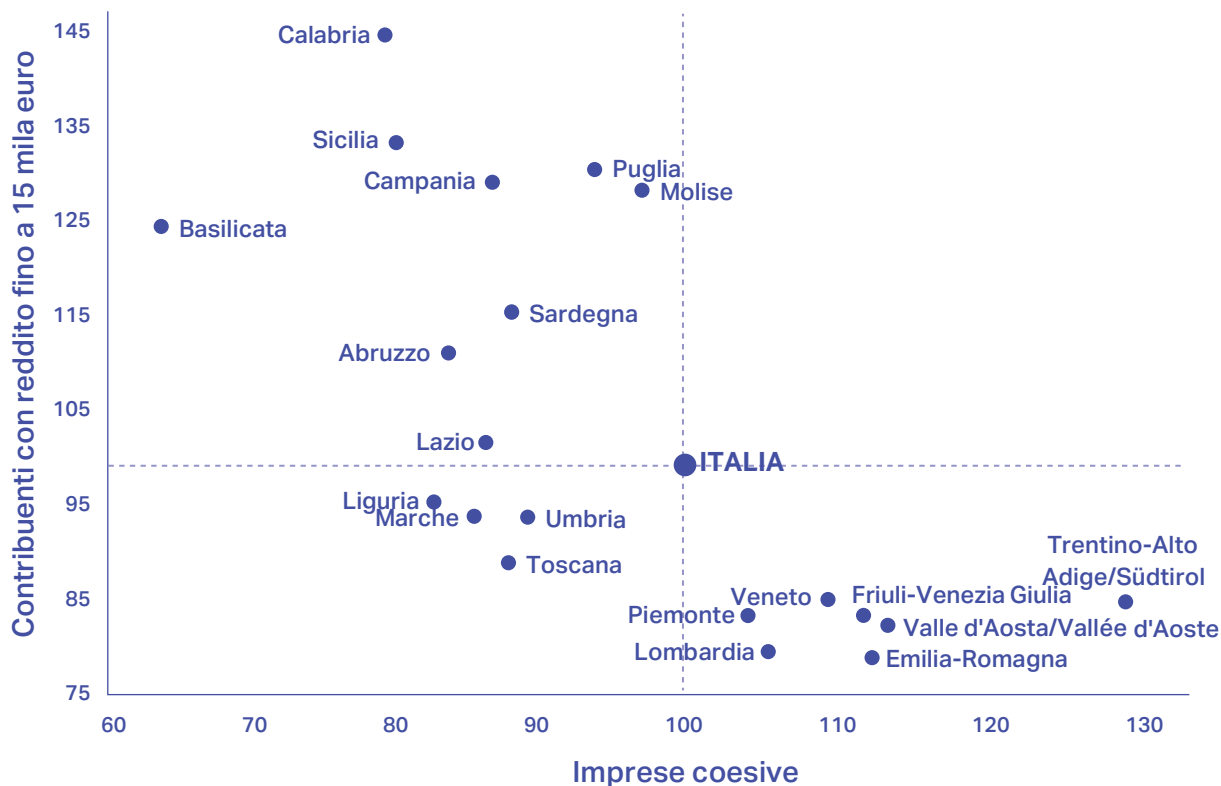
Il quadro si completa guardando alla povertà: nelle regioni con la maggiore incidenza di contribuenti con reddito fino a 15mila euro³, tutte nel Mezzogiorno, la presenza di imprese coesive è più bassa. Nelle regioni del Nord, dove questo fenomeno è meno diffuso, accade il contrario. La correlazione è speculare e coerente con quanto osservato per reddito e valore aggiunto.

³ I dati fanno riferimento a elaborazioni Unioncamere-Centro Studi Tagliacarne su dati MEF.

Distribuzione delle regioni italiane in base alla presenza di imprese coesive e contribuenti con reddito fino a 15 mila euro

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026

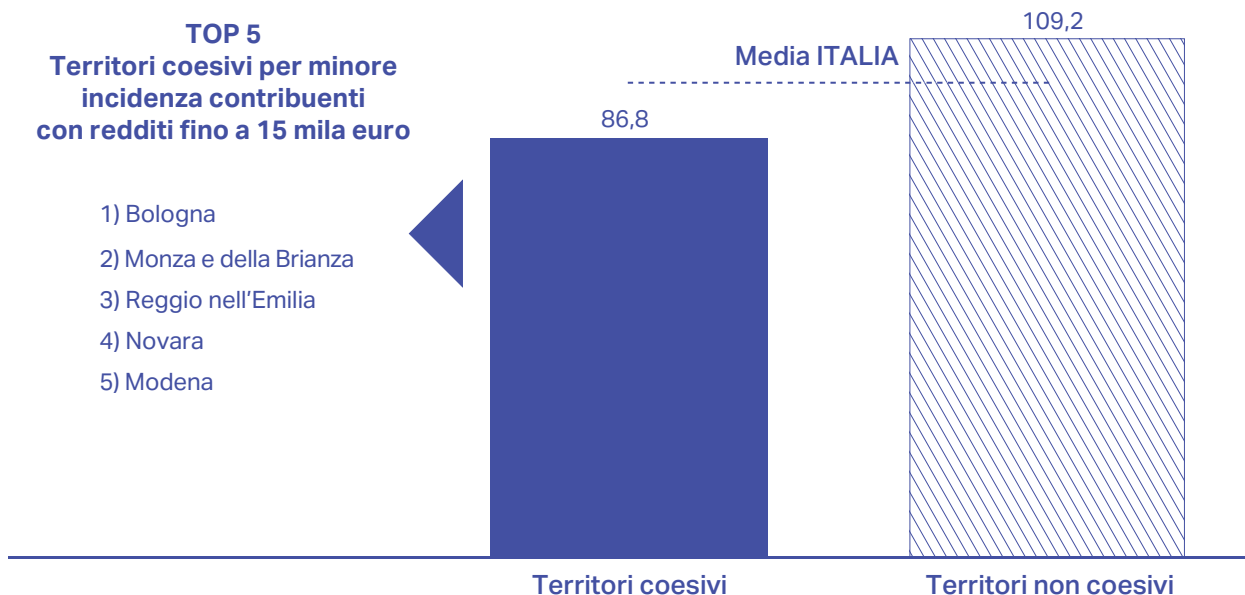


Un'osservazione che trova conferma scendendo al livello provinciale. Nelle province con più imprese coesive, infatti, vi è un minor numero di contribuenti con reddito fino a 15mila euro rispetto alla media del Paese (-13,2%), mentre nei territori con minore densità di imprese coesive il numero di contribuenti con un reddito che non supera i 15mila euro è superiore al 9,2% rispetto alla media nazionale. Tra queste, le prime cinque province per minore incidenza di contribuenti con reddito fino a 15mila euro sono Bologna, Monza e della Brianza, Reggio nell'Emilia, Novara e Modena.

Contribuenti con reddito fino a 15 mila euro nei territori

Indici Italia=100

Fonte: Unioncamere - Centro Studi Tagliacarne, Fondazione Symbola, 2026



Coesione nella percezione dei cittadini

La coesione viene percepita sempre più anche dai cittadini come un bisogno primario: cresce la necessità di relazioni solide e comunità capaci di stare insieme.

Come ha spiegato il premio Nobel Amartya Sen¹, lo sviluppo non può essere misurato soltanto attraverso la crescita economica, ma dipende anche dalla qualità delle relazioni, dalle opportunità condivise e dalla possibilità per le persone di vivere una vita più libera, sicura e dignitosa. La coesione, in questa prospettiva, è una condizione essenziale del benessere collettivo.

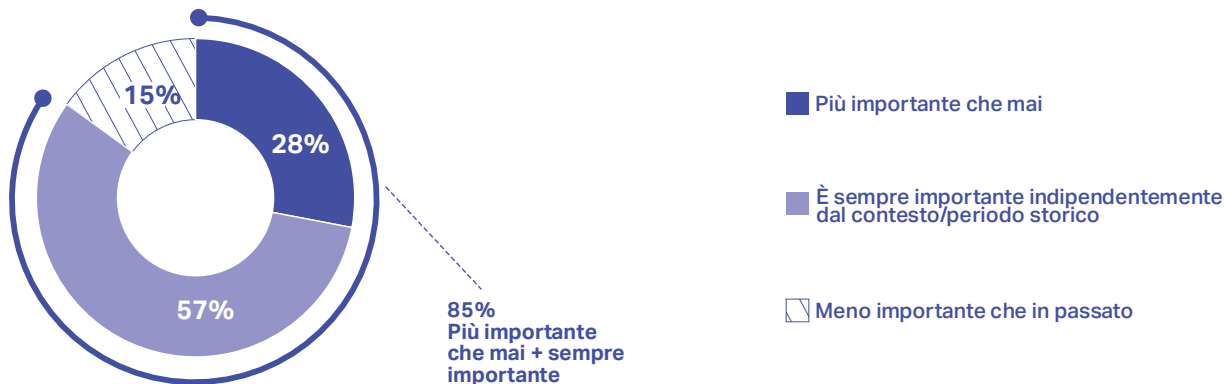
I dati raccolti da Ipsos Doxa per questo rapporto mostrano quanto questa esigenza sia oggi avvertita concretamente dagli italiani: l'85% considera la collaborazione e la coesione sociale fondamentali. In particolare, il 28% le ritiene più importanti che mai nel contesto attuale, mentre il 57% le giudica comunque essenziali indipendentemente dal periodo storico.

¹ Sen, A. (2000), *Lo sviluppo è libertà. Perché non c'è crescita senza democrazia.* Mondadori.

Importanza della coesione nella percezione dei cittadini*

Totale rispondenti - Valori %

Fonte: Ipsos Doxa per Fondazione Symbola



* Parliamo di coesione tra le persone, di collaborazione. In questo momento storico secondo lei la coesione in Italia tra i cittadini è ...?

Non si tratta di un richiamo astratto ai valori della solidarietà, ma della percezione concreta che vivere in una comunità coesa migliori la vita quotidiana delle persone. Tra i principali benefici associati a comunità più collaborative emergono infatti una migliore qualità della vita (45%), una maggiore sicurezza e tranquillità nel luogo in cui si vive (40%) e la possibilità di affrontare insieme i problemi della comunità (35%). Risultano rilevanti anche il poter contare su un aiuto concreto in caso di necessità (34%) e il desiderio di sentirsi parte di una comunità meno sola e più solidale (33%).

Colpisce come la coesione venga percepita prima di tutto come una risposta ai bisogni essenziali: sicurezza, fiducia, supporto reciproco, appartenenza. In un tempo attraversato da frammentazioni e isolamento, fare rete appare agli occhi dei cittadini una condizione necessaria per vivere meglio e affrontare con maggiore forza le difficoltà collettive.

Ma la coesione non migliora solo la qualità della vita. I dati confermano la tesi del presente rapporto: secondo la percezione dei cittadini, la coesione non produce benefici soltanto sociali, bensì anche economici e territoriali.

Una parte significativa degli italiani collega infatti comunità più coese a maggiori e migliori opportunità di lavoro (29%), all'appartenenza e alla fiducia con il tessuto economico territoriale (26%) e a reti locali più forti per l'imprenditoria (24%). Segno che la collaborazione viene percepita sempre più come una risorsa concreta, capace di generare anche sviluppo economico.

Vantaggi della coesione nella percezione dei cittadini*

Totale rispondenti - Valori %

Fonte: Ipsos Doxa per Fondazione Symbola



* Dal suo punto di vista, quali sono i principali vantaggi che Lei personalmente potrebbe trarre dal vivere in una comunità coesa e collaborativa? Massimo 5 risposte

3. Storie di coesione e competitività

3.1 A2A: quando i lavoratori diventano soci,
l'impresa va più lontano

106

|

3.2 Conad: produttori locali in filiera,
qualità che si vede sullo scaffale

108

|

3.3 Eolo: anche nei territori difficili si cresce dialogando con i Comuni

110

|

3.4 Esselunga: collaborare con il non profit per ridurre sprechi e generare valore

112

|

3.5 Ferrero: quando il terzo settore entra nella filiera del cacao, la rende più solida

114

|

3.6 Granarolo: meno turnover, più performance.
Quando il benessere dei lavoratori entra nel conto economico

116

|

3.7 IFI: dialogare con i clienti per trasformare i bisogni in innovazione

118

3.8 Lombardo Bikes: trovare la banca giusta
per pedalare sui mercati

120



3.9 MUNER: i talenti non si trovano, si formano

122



3.10 No-Made Boards: creare insieme ai clienti
per aumentare competitività e innovazione

124



3.11 Pastificio De Matteis: stringere un patto con gli agricoltori
per una filiera di qualità e senza sorprese

126



3.12 Selle Royal: gli scarti non esistono,
esistono risorse che aspettano il partner giusto
per essere valorizzate

128



3.13 Slow Bike Tourism: una rete d'impresa che rende competitivo il territorio,
non solo le singole aziende

130



3.14 SPM: collaborare con il sistema formativo per ridurre il mismatch
tra domanda e offerta di lavoro

132



3.15 Yachtline 1618: la partnership con la banca
che ha aperto i mercati internazionali

134

A2A: quando i lavoratori diventano soci, l'impresa va più lontano

Migliorare la relazione con le lavoratrici e i lavoratori non significa soltanto introdurre misure di welfare, ma costruire un modello in cui le persone si sentono parte dell'impresa e sono messe nelle condizioni di contribuire alla sua crescita. Le performance aziendali sono infatti correlate a benessere e coinvolgimento del personale: non è solo una scelta etica, ma una politica imprenditoriale lungimirante.

www.a2a.it

È questa la logica che ha guidato finora A2A, life company che si occupa di energia, acqua e ambiente, con circa 15.000 lavoratori. Il Gruppo ha dato vita a un sistema ampio e articolato di welfare, capace di tenere conto delle diverse dimensioni che contribuiscono a favorire il benessere delle persone, per incidere positivamente su clima interno, produttività e attrattività dell'impresa.

Life Sharing è forse l'esempio più evidente di questa filosofia: un piano di azionariato diffuso pensato per far entrare i lavoratori nel capitale dell'azienda e rafforzare il senso di appartenenza in modo concreto. Il piano consente alle persone di ricevere azioni A2A a titolo non oneroso e, se lo desiderano, di acquistarne altre con risorse proprie a condizioni agevolate.

I risultati sono stati importanti e raccontano un grande apprezzamento da parte della popolazione aziendale: oltre l'86% delle persone ha aderito al piano e il 54% degli aderenti ha scelto anche di acquistare azioni A2A. Nella prima tranche sono state erogate circa 4 milioni di quote gratuite e ne sono state acquistate altrettante dai dipendenti. Il meccanismo è stato costruito per favorire maggiormente le fasce retributive più basse: per gli operai, ad esempio, è sufficiente acquistare un'azione per riceverne una ulteriore gratuitamente.

Il valore generato dall'azienda viene così in parte rimesso in circolo tra le persone che contribuiscono a produrlo: A2A distribuirà circa 850 mila euro di dividendi ai lavoratori aderenti al piano. In pratica il Gruppo ha collegato le performance dell'azienda a quelle dei lavoratori. L'idea è che, se anche una piccola parte del risultato dell'impresa torna direttamente alle persone, aumenta la percezione di contribuire a qualcosa che riguarda tutti, con effetti positivi anche sui comportamenti quotidiani: attenzione agli sprechi, cura dei processi, maggiore responsabilità operativa.

Accanto alla partecipazione economica, A2A ha lavorato su un secondo asse: la genitorialità. Il programma Life Caring, di un valore fino a circa 10 milioni di euro l'anno, nasce da una riflessione sul tema della denatalità e sulla possibilità, per una grande azienda nazionale, di creare condizioni più favorevoli alla maternità e alla paternità. Il piano combina sostegno economico, accompagnamento culturale e armonizzazione delle condizioni contrattuali.

Sul piano economico, una famiglia con un figlio nato oggi potrebbe ricevere, nell'arco di 18 anni, fino a 25 mila euro di contributi a fronte di spese concrete: dai servizi per la prima infanzia ai libri, dalla scuola alle vacanze. Ma la dimensione economica non è l'unica. A2A ha rafforzato anche iniziative di coaching per neomamme e neopapà e percorsi rivolti ai manager, con l'obiettivo di accompagnare il rientro al lavoro dopo la nascita di un figlio e favorire una cultura organizzativa più attenta ai bisogni delle persone.

Anche in questo caso, la coesione diventa una leva competitiva, soprattutto nella capacità di trattenere e attrarre talenti tra i 25 e i 30 anni. Con la stessa logica, la Life Company ha investito sullo smart working guardando in particolare alla generazione Z, che rappresenta circa l'11% della popolazione aziendale ed è in crescita: per i lavoratori più giovani, infatti, il work-life balance e la coerenza valoriale dell'impresa sono tra gli elementi decisivi nella scelta di accettare o meno un'offerta di lavoro.

Accanto a queste misure, A2A ha rafforzato anche le iniziative rivolte a salute, prevenzione e supporto individuale. Rientrano in questo quadro gli strumenti di autodiagnosi rapida presenti in alcune sedi, i programmi su alimentazione e corretti stili di vita, i menù aziendali studiati con l'Istituto europeo di oncologia.

Inoltre, il Gruppo ha attivato un servizio di supporto psicologico, accessibile in modo autonomo e anonimo. Non mancano programmi di educazione finanziaria, nati per supportare i lavoratori in una gestione efficiente delle risorse.

A2A consolida un buon livello di retention, con un tasso di turnover inferiore rispetto alla media di mercato. Ed è qui che emerge la forza della logica coesiva: una persona che porta con sé preoccupazioni familiari, economiche, sanitarie o organizzative difficilmente può esprimere pienamente il proprio potenziale. Ridurre queste frizioni significa migliorare il benessere delle persone, ma anche rafforzare la capacità dell'azienda di crescere, innovare e competere.

Conad: produttori locali in filiera, qualità che si vede sullo scaffale

www.chiamo.conad.it

Conad si è affermata come uno dei principali operatori della grande distribuzione in Italia, con una presenza capillare sul territorio e oltre 4.000 punti vendita. Per sostenere il proprio piano di sviluppo, la catena di supermercati ha dovuto rispondere a due esigenze: distinguersi per la qualità dell'offerta e rafforzare progressivamente i prodotti a marchio, cresciuti nel tempo fino a rappresentare circa un terzo dell'assortimento.

La marca del distributore consente infatti di presidiare direttamente qualità, distintività e convenienza, anche grazie a una struttura di costi diversa rispetto ai grandi brand industriali, meno esposta ad alcune voci legate a comunicazione, vendita e marketing. Se in una prima fase l'obiettivo era replicare i prodotti di successo delle grandi marche, Conad ha presto incontrato la necessità di fare un passo successivo, aumentando la propensione all'innovazione e offrendo prodotti in grado di intercettare e anticipare l'evoluzione dei consumi, presidiare nuovi spazi di mercato e rafforzare la distintività dell'insegna.

La chiave di volta per raggiungere questi obiettivi è stata la coesione con una componente centrale dell'ecosistema Conad: i fornitori. Offrire prodotti a marchio riconoscibili, di qualità e coerenti richiede infatti una filiera solida, costruita sulla qualità in ogni fase, dalle materie prime al prodotto finale. Le Pmi che collaborano con Conad per la produzione dei prodotti a marchio sono oltre 800, con la quasi totalità della produzione concentrata in stabilimenti italiani.

Uno degli esempi più significativi di questo approccio è la linea premium Saponi&Dintorni, che valorizza il meglio delle produzioni tipiche regionali italiane. La linea nasce dalla collaborazione con piccoli produttori locali, selezionati per qualità e tradizione, con i quali Conad ha costruito rapporti di partnership orientati non solo alla fornitura, ma anche al sostegno economico e sociale dei territori e alla tutela della cultura alimentare italiana.

La collaborazione con i fornitori non riguarda solo qualità e territorio, ma anche sostenibilità. Conad ha condiviso con i propri partner una carta di indirizzo, accompagnata non solo da obiettivi, ma anche da strumenti concreti. Attraverso accordi finanziari dedicati, i fornitori vengono infatti supportati negli investimenti necessari a rendere i processi produttivi più sostenibili.

La coesione diventa così leva di competitività per tutti gli attori coinvolti. Per Conad, significa poter offrire prodotti distintivi, fortemente legati al territorio e sempre più richiesti da consumatori attenti alla qualità e all'origine delle materie prime. Una filiera controllata e condivisa consente inoltre di mantenere standard elevati e omogenei, rafforzando la fiducia nel marchio.

Per i produttori, la collaborazione rappresenta un accesso stabile al mercato e nuove opportunità di crescita. Molte di queste imprese sono realtà di piccole dimensioni che, agendo da sole, avrebbero difficoltà a raggiungere una distribuzione nazionale. Inserirle in una rete strutturata, possono valorizzare le proprie produzioni, aumentare i volumi e investire nel miglioramento qualitativo.

Il valore di questo modello non si esaurisce nel rapporto tra Conad e i fornitori, ma si estende ai territori in cui questi operano. Attraverso accordi stabili con piccoli produttori locali, spesso attivi in aree interne lontane dai grandi canali di sbocco, Conad contribuisce a preservare produzioni che rischierebbero altrimenti di indebolirsi o scomparire.

In questo senso, l'insegna assume un ruolo che va oltre la qualità agroalimentare: diventa anche un attore della tenuta economica e sociale dei territori, contribuendo a contrastare abbandono e spopolamento. La collaborazione con la filiera sostiene infatti la diversità paesaggistica, biologica, colturale e culturale del Paese, tutelando saperi produttivi radicati e offrendo continuità a economie locali fragili.

La sostenibilità in Conad si lega dunque non solo alle politiche di mitigazione, come la decarbonizzazione, ma anche a una logica di adattamento, perché rafforza la capacità dei territori di resistere ai cambiamenti economici, sociali e ambientali. Un effetto amplificato dalla presenza capillare dell'insegna Conad, che svolge anche una funzione di presidio sociale nell'Italia dei piccoli comuni.

Eolo: anche nei territori difficili si cresce dialogando con i Comuni

Per molte aziende, crescere significa trovare nuovi mercati. Ma cosa succede quando quei mercati sono difficili da raggiungere? È la sfida che Eolo, operatore di telecomunicazioni, ha affrontato nel suo percorso di espansione. Specializzata nella fornitura di connettività Internet a banda larga tramite la tecnologia FWA (Fixed Wireless Access), Eolo utilizza onde radio per connettere abitazioni e aziende, senza la necessità di infrastrutture fisiche come cavi o fibra ottica. Il problema principale per Eolo era espandere la propria base clienti in territori complessi, spesso esclusi dalle grandi infrastrutture di telecomunicazione: i comuni montani.

www.eolo.it

Che a loro volta avevano un'esigenza altrettanto urgente: superare il digital divide. In molte aree alpine e appenniniche, la connessione era assente o insufficiente, con conseguenze negative sulla qualità della vita, sull'accesso ai servizi e per la competitività economica delle attività commerciali locali. Due problemi distinti, ma complementari. La risposta è arrivata dalla relazione tra Eolo, Uncem – l'organizzazione che rappresenta i comuni montani – e le amministrazioni locali. Invece di agire separatamente, i tre attori hanno costruito un modello di coesione capace di generare valore per tutti.

La sfida per Eolo era tecnologica ma anche organizzativa. Portare connettività ultraveloce in territori dove la fibra ottica è assente o antieconomica richiede infrastrutture diverse, meno invasive e più flessibili, basate su collegamenti radio che permettono di coprire anche le aree più difficili dal punto di vista orografico. Oggi Eolo serve più di 700.000 clienti, con una crescita costante negli ultimi anni e ricavi superiori ai 240 milioni di euro; l'azienda copre oltre 6.000 comuni italiani, di cui circa 4.700 di questi sono piccoli comuni (con popolazione residente fino a 5.000 abitanti, così come definiti dalla legge Realacci n.158 del 6/10/2017). Un risultato raggiunto principalmente grazie alla capacità di operare in aree dove altri operatori non hanno investito perché sarebbe stato poco conveniente o impossibile per ragioni tecnologiche.

Tuttavia, una distribuzione così capillare sarebbe stata estremamente difficile da raggiungere senza un intermediario, sia per ragioni di personale, sia per la distanza territoriale. È qui che entra in gioco Uncem, che ha svolto un ruolo di catalizzatore e raccordo tra impresa e territorio, facilitando il dialogo con i sindaci e contribuendo a individuare i bisogni reali delle comunità, in modo da trasformare un potenziale mercato disperso e difficile da

intercettare in una domanda concreta e organizzata. Non solo, Uncem si è anche attivata dal punto di vista della formazione, per far comprendere a molti sindaci le opportunità di una maggiore connettività nei territori.

È proprio da questo scambio continuo che è nato il vantaggio competitivo. Eolo ha ottenuto informazioni chiave e di prima mano sulle esigenze del territorio, per individuare le aree con maggiore domanda potenziale e pianificare gli investimenti in modo più efficace, evitando dispersioni e interventi non mirati. I comuni hanno ottenuto un accesso alla connettività che, in molti casi, non sarebbe arrivato con le infrastrutture tradizionali, mentre Uncem ha rafforzato il proprio ruolo istituzionale di supporto alle comunità montane.

La coesione si è tradotta in un meccanismo efficace: i comuni segnalavano criticità, Eolo valutava la fattibilità tecnica e realizzava le infrastrutture. Si è trattato di un vero e proprio rapporto di fiducia, in cui Eolo ha dialogato direttamente con ciascuno dei sindaci per rispondere alle necessità reali e intervenire in tempi rapidi per risolvere eventuali problemi tecnici. In questo modo i cittadini hanno potuto evitare l'isolamento digitale e i comuni montani hanno limitato il fenomeno dello spopolamento, rendendo le attività economiche del luogo più competitive.

Grazie alla relazione coesiva, Eolo si è consolidato in un mercato difficile prima di altri potenziali competitor e ha trovato nel passaparola e nella collaborazione coi sindaci una forma di pubblicità massiva. Mano a mano dalle aree del Nord Italia l'azienda si è estesa al Meridione e nell'ultimo anno ha registrato una crescita clienti del 4,7% e del 4,1% di fatturato, che hanno permesso ad Eolo di consolidare il suo ruolo di primo operatore FWA in Italia con oltre il 28% di quota in questo mercato.

Esselunga: collaborare con il non profit per ridurre sprechi e generare valore

Raccontare il ventennale rapporto di collaborazione tra Esselunga e Banco Alimentare significa vedere concretamente all'opera le potenzialità della coesione tra imprese e terzo settore e come questa possa trasformare un problema organizzativo, economico e ambientale in una leva di valore condiviso, migliorando la competitività dell'azienda e amplificando l'impatto positivo sulla collettività dell'operato del non profit.

www.esselunga.it

Le eccedenze alimentari sono una costante negativa da affrontare per qualsiasi catena della grande distribuzione: grazie però alla relazione con Banco Alimentare, Esselunga oggi è in grado di recuperarle e redistribuirle in modo tempestivo ed efficiente. In questo modo risponde all'esigenza di non sprecare, buttando via prodotti ancora perfettamente idonei al consumo ma vicini alla scadenza, trasformandoli in valore aggiunto. Nel solo 2025 Esselunga ha donato oltre 1.800 tonnellate di alimenti, pari a più di 3,7 milioni di pasti. Banco Alimentare stima che le persone beneficiarie siano circa 400.000, raggiunte tramite oltre 1.700 organizzazioni partner territoriali.

Il ruolo di Banco Alimentare ha permesso di creare un modello strutturato e continuativo, basato su processi interni consolidati che ha contribuito anche a ottimizzare i flussi operativi e organizzativi legati alla gestione dei prodotti invenduti. Il terzo settore – e in particolare la rete capillare sul territorio di Banco Alimentare – svolge, infatti, un ruolo determinante nell'intercettare i bisogni reali delle comunità locali. La prossimità e l'intelligenza sociale del non profit consente di redistribuire rapidamente le eccedenze in un meccanismo virtuoso a beneficio delle persone in difficoltà.

Oltre alla gestione più efficiente, la collaborazione con Banco Alimentare contribuisce indirettamente alla riduzione dei costi legati allo smaltimento. Pur in assenza di una quantificazione completa dei benefici ambientali, il recupero degli alimenti riduce l'impatto complessivo del sistema alimentare e la produzione di rifiuti. Non solo, la relazione con Banco Alimentare ha inciso in maniera positiva sull'organizzazione logistica di Esselunga.

Questo modello di gestione delle eccedenze richiede, infatti, processi dedicati e una forte integrazione distributiva. Dal 2019, con l'introduzione degli Hub di Quartiere, in particolare a Milano, è stato possibile includere anche i prodotti freschi nelle donazioni. Questo ha comportato lo sviluppo di procedure specifiche: carne, frutta e verdura, latticini e salumi vengono ritirati direttamente dalle onlus legate al Banco Alimentare, mentre i prodotti di

drogheria e panificazione seguono un passaggio intermedio nei magazzini Esselunga prima del trasferimento ai magazzini di Banco Alimentare.

Anche il terzo settore trae vantaggio dalla capillarità e dall'infrastruttura logistica di Esselunga. Il Banco Alimentare può infatti fare affidamento su una rete capace di garantire continuità, qualità e tempestività nel recupero dei prodotti, difficilmente replicabile con le sole risorse del non profit. I prodotti donati dai centri distributivi e produttivi assicurano un flusso costante verso le sedi locali dei Banchi e garantiscono una capacità di aiuto continuativa. A questo si aggiunge il recupero dei prodotti freschi direttamente dai punti vendita attraverso il progetto Siticibo, che consente di coinvolgere i Banchi regionali e le organizzazioni partner, ottimizzando i tempi di ritiro e rendendo l'attività di recupero più efficiente e sostenibile.

La coesione tra impresa e terzo settore ha generato benefici anche nella relazione tra Esselunga e i suoi clienti. Tra ottobre 2024 e maggio 2025, attraverso il programma fedeltà, Esselunga ha offerto la possibilità di convertire i punti in donazioni a favore del Banco Alimentare. L'azienda ha raddoppiato il valore dei contributi: in questo modo sono stati raccolti 520.000 euro. Infine, si è trattato di una risposta autentica ed efficace alla "mission" di Esselunga: restituire valore ai territori e alla comunità, aiutando con le donazioni centinaia di migliaia di persone.

Ferrero: quando il terzo settore entra nella filiera del cacao, la rende più solida

Per Ferrero, la relazione con il terzo settore ha rappresentato un fattore competitivo strategico, perché ha consentito di costruire filiere più resilienti, trasparenti e sostenibili nel lungo periodo. Nel mercato del cacao la competitività non dipende solo dall'accesso alla materia prima, ma anche dalla stabilità delle comunità agricole, dalla tutela dei diritti dei bambini, dalla resilienza climatica e dalla capacità di rispondere a standard sempre più elevati in materia di sostenibilità e due diligence.

www.ferrero.com

Per affrontare sfide così complesse servivano competenze che non appartengono solo all'impresa. È qui che l'intelligenza sociale del terzo settore diventa decisiva. Ne è un esempio il programma sviluppato con Save the Children nell'Haut-Sassandra, in Costa d'Avorio. La partnership è nata dalla consapevolezza che il lavoro minorile nel cacao è un fenomeno complesso, legato a povertà rurale – nella regione dell'Haut-Sassandra il tasso supera il 59% e quasi un quarto dei bambini è coinvolto in lavori pericolosi – vulnerabilità economica, accesso limitato all'educazione e fragilità dei sistemi di protezione sociale.

La risposta è stata un approccio integrato, capace di intervenire su educazione, sensibilizzazione delle famiglie, rafforzamento delle comunità e opportunità economiche per giovani e famiglie vulnerabili. Save the Children ha portato una conoscenza specifica dei sistemi di protezione dell'infanzia, dell'educazione, del coinvolgimento delle comunità e della gestione dei casi vulnerabili, mentre Ferrero ha messo a disposizione conoscenza della filiera, relazioni con cooperative e fornitori, tracciabilità, capacità di investimento e visione industriale di lungo periodo.

Insieme, queste competenze hanno permesso di agire contemporaneamente su più livelli e di affrontare non solo gli effetti, ma le cause profonde del lavoro minorile. Il progetto ha infatti combinato sviluppo comunitario, sistemi di protezione dell'infanzia, accesso all'educazione, sostegno economico alle famiglie e formazione dei giovani. L'elemento distintivo della partnership è stato proprio l'approccio integrato e sistemico, che ha collegato comunità, famiglie, fornitori, istituzioni locali e investimenti pubblici e privati per generare cambiamenti strutturali e duraturi.

Tra il 2020 e il 2025, il programma nell'Haut-Sassandra ha coinvolto 65 comunità agricole, con un investimento di oltre 8 milioni di euro e più di 40.000 beneficiari diretti, tra cui oltre 18.000 bambini. Nel 2025 la partnership è stata rilanciata con un nuovo pro-

gramma da quasi 20 milioni di euro. Il progetto ha sostenuto oltre 3.500 bambini fuori dal sistema scolastico attraverso classi ponte e reinserimento educativo, quasi 2.000 casi di vulnerabilità o di sfruttamento infantile sono stati identificati e presi in carico, e 65 comitati comunitari di protezione dell'infanzia sono stati creati o rafforzati. Sono stati inoltre creati gruppi di risparmio comunitario e attività generatrici di reddito, con particolare attenzione all'empowerment femminile.

Lo stesso principio – rafforzare le comunità per rendere più sostenibile la filiera – ha guidato anche l'impegno di Ferrero in Ghana, dove l'azienda ha partecipato alla Wassa Amenfi Cocoa Landscape Initiative, un progetto sostenuto da Danida e sviluppato insieme a organizzazioni come Preferred by Nature, Solidaridad West Africa e Rikolto per contrastare deforestazione e povertà nelle aree del cacao attraverso agroforestazione sostenibile, resilienza climatica e supporto agli agricoltori verso modelli di produzione "deforestation-free".

La logica di fondo è stata la stessa: Ferrero è giunta alla consapevolezza che una filiera è sostenibile solo se anche le comunità che la sostengono sono più forti e resilienti. Da qui nasce l'idea che una filiera del cacao più giusta, più trasparente e più stabile non sia soltanto un obiettivo di responsabilità sociale, ma anche una leva competitiva molto potente. In questo percorso, la coesione con il non profit ha rappresentato un fattore decisivo, capace di facilitare e rafforzare l'azione di entrambi i soggetti.

Il terzo settore ha potuto intervenire con maggiore continuità, risorse e profondità nelle comunità produttrici e questo per Ferrero ha significato ridurre rischi sociali, reputazionali e operativi e rafforzare la stabilità dell'approvvigionamento nel lungo periodo. Sul piano operativo, il programma ha migliorato il coordinamento con cooperative, fornitori e autorità locali e ha supportato 14 fornitori in Costa d'Avorio e Ghana nell'adozione di approcci condivisi sulla child protection, preparando meglio la supply chain ai nuovi requisiti internazionali in materia di sostenibilità, tracciabilità e due diligence.

Granarolo: meno turnover, più performance. Quando il benessere dei lavoratori entra nel conto economico

Se tutti conoscono Granarolo attraverso i suoi prodotti, pochi sanno invece che il Gruppo, leader del settore caseario, negli ultimi anni ha intrapreso un percorso volto a migliorare la relazione con i propri lavoratori, ottenendo un vantaggio competitivo perché iniziative del genere incrementano i livelli di engagement e rafforzano il senso di appartenenza dei dipendenti, con effetti positivi su performance, clima interno, riduzione del turnover e attrazione dei talenti.

www.granarolo.it

Questo impegno ha contribuito, inoltre, a rafforzare la coerenza tra i valori dichiarati dall'azienda e le pratiche organizzative adottate, con riflessi anche sul piano reputazionale, perché consente di rendere maggiormente visibile l'impegno sui temi della qualità della vita dei lavoratori e la parità di genere, elemento che può incidere positivamente nella relazione con gli stakeholder e nel posizionamento complessivo del brand, pur trattandosi di effetti che si consolidano nel medio-lungo periodo.

L'impegno di Granarolo orientato a promuovere una cultura aziendale inclusiva, attenta ai bisogni delle persone e libera da stereotipi e pregiudizi è nato da una riflessione più ampia sul proprio modello organizzativo, maturata negli ultimi tre anni in occasione del percorso che ha portato Granarolo a ottenere la Certificazione per la Parità di Genere (UNI/PdR 125:2022) per tutte le sue sedi in Italia, ovvero 15 stabilimenti – senza contare gli 8 all'estero – per un totale di 2.532 lavoratori.

Il lavoro avviato ha rappresentato un momento di analisi trasversale dell'organizzazione, coinvolgendo non solo la gestione delle risorse umane, ma l'intero assetto aziendale, fino ai processi operativi. In particolare, è emersa l'esigenza di rendere maggiormente strutturate e integrate tutte le dimensioni rilevanti della parità di genere: dalla definizione di una cultura aziendale orientata all'inclusione, ai processi di selezione, sviluppo e crescita professionale, fino ai temi dell'equità retributiva e della tutela della genitorialità e della conciliazione vita-lavoro. L'introduzione del sistema ha quindi consentito di adottare un approccio organico e sistemico, capace di connettere tra loro ambiti diversi – cultura e governance, processi HR, inclusione, equità salariale e politiche di supporto alla persona

– superando una visione frammentata e favorendo una gestione più consapevole e coordinata.

Nel breve e medio periodo, l'adozione del sistema ha generato benefici concreti, in particolare in termini di maggiore strutturazione e tracciabilità dei processi aziendali. La messa a sistema delle procedure ha infatti consentito di rendere leggibile l'intero ciclo di vita della risorsa, dalla fase di selezione fino all'evoluzione professionale, includendo aspetti quali onboarding, sviluppo, welfare e flessibilità. Un ulteriore elemento di valore è rappresentato dalla crescita della consapevolezza organizzativa sui temi della parità di genere, che ha contribuito a favorire un clima aziendale più equilibrato e collaborativo. Le persone manifestano una maggiore percezione di ascolto e attenzione, elemento che incide positivamente sulla qualità delle relazioni interne.

Le survey interne hanno evidenziato un buon livello di soddisfazione e benessere organizzativo, con una valutazione media di 4 su 5 nelle principali aree della certificazione. Oggi Granarolo ha raggiunto un'occupazione femminile del 30%, con 700 donne assunte. Ma non è solo una questione di parità uomo-donna. Il rafforzamento delle politiche di welfare e conciliazione vita-lavoro ha rappresentato una delle leve principali attraverso cui Granarolo ha consolidato il rapporto con i dipendenti.

Un ruolo centrale lo hanno avuto le iniziative a supporto della genitorialità, come il progetto "WeMoms", che mette insieme strumenti economici, servizi e percorsi di accompagnamento nei primi anni di vita del figlio, insieme a misure come i permessi retribuiti per le visite specialistiche dei figli. A queste si aggiungono forme di flessibilità organizzativa e servizi di supporto, che rendono più sostenibile l'equilibrio tra lavoro e vita privata, con effetti positivi sulla qualità della vita.

Un ruolo rilevante è stato svolto dalle attività formative progressivamente introdotte sui temi dell'inclusione, dei bias inconsci, della prevenzione delle discriminazioni e delle molestie. Per migliorare le azioni, Granarolo ha aperto un canale di segnalazione che consente alle risorse di effettuare segnalazioni in modo sicuro, anche in forma anonima.

Questo insieme di strumenti ha inciso positivamente sul rapporto fiduciario tra azienda e dipendenti, rafforzando il senso di appartenenza e contribuendo a garantire una maggiore continuità nei percorsi professionali, anche in presenza di esigenze familiari. La presenza di politiche inclusive e di processi più trasparenti rappresenta un elemento potenzialmente rilevante sia in termini di attrazione di nuovi talenti sia di valorizzazione e permanenza delle risorse interne. A dimostrazione di queste affermazioni, l'azienda in un anno – dal 2023 al 2024 – ha ridotto il tasso di turnover dal 17% al 14%.

IFI: dialogare con i clienti per trasformare i bisogni in innovazione

Per un'impresa come IFI, che realizza da tre generazioni arredi e tecnologie industriali per bar, gelaterie, pasticcerie e locali food, stare al passo con l'evoluzione del mercato ha significato anche saper ascoltare le necessità dei clienti per intercettare nuovi bisogni. Nel settore dell'arredo per locali pubblici, infatti, la personalizzazione è diventata una richiesta essenziale. Ciascun locale vuole raccontare un'identità propria e riconoscibile e non può assomigliare ad altri competitor.

www.ifi.it

La risposta di IFI è stata lo sviluppo di sistemi di arredo flessibili, capaci di mantenere un cuore industriale ma di adattarsi, lato cliente, a soluzioni ogni volta differenti. È il funzionamento del cosiddetto sistema YES – Your Evolving Space – presentato dall'azienda come un sistema di arredo integrato in cui volumi, vetrine, materiali, finiture e colori possono combinarsi per creare atmosfere diverse e rispondere al modo di lavorare e accogliere di ciascun professionista.

Per fare questo serviva una relazione più diretta con il cliente. Così IFI ha lavorato sullo sviluppo e la crescita della rete degli IFI Design Center: non semplici distributori o canali commerciali, ma centri di ascolto, consulenza e progettazione, capaci di accompagnare il cliente finale dall'ideazione fino allo sviluppo di un progetto di arredo completo. Attraverso questa rete, l'esercente può trovare il prodotto più adatto o costruire una soluzione su misura, con il supporto degli IFI Design Center e della rete di architetti e interior designer dell'azienda.

L'IFI Design Center è il punto di contatto tra impresa, territorio e persone: ascolta le esigenze di chi vuole aprire o rinnovare un locale, le traduce in domande progettuali e attiva, quando necessario, le competenze interne di IFI. L'azienda, a sua volta, mette a disposizione una struttura di consulenza d'arredo composta da progettisti, designer e architetti, che affiancano gli IFI Design Center e i loro clienti nella definizione delle soluzioni più adatte. In questo modo, la relazione diventa un processo condiviso: il cliente porta bisogni, identità e vincoli, l'IFI Design Center porta prossimità, assistenza qualificata e conoscenza del territorio, IFI porta tecnologia, progettazione e capacità industriale.

Il vantaggio per il cliente è evidente: può contare su soluzioni sartoriali, su una consulenza progettuale più completa e su un interlocutore vicino, capace di accompagnarlo non solo nella scelta dell'arredo, ma nella costruzione dell'identità del locale e anche nelle fasi

successive alla vendita. Il vantaggio per gli IFI Design Center è altrettanto rilevante: la relazione con IFI consente loro di offrire servizi più evoluti, accedere a competenze progettuali e strumenti tecnici, rafforzando il proprio ruolo nei territori e aprendo nuove occasioni di mercato anche grazie alla reputazione del marchio.

Per IFI, infine, il beneficio è strategico: ascoltare la rete significa comprendere meglio il mercato, ridurre la distanza dal cliente finale e trasformare bisogni ed esigenze in innovazione. Non a caso, nel 2025 l'azienda ha avviato anche un progetto strutturato di ascolto del mercato, affidato a una società specializzata, coinvolgendo i principali IFI Design Center per comprendere percezioni, esigenze, mancanze e aspettative. Gli IFI Design Center mostrano così come la relazione con il cliente possa diventare molto più di un presidio commerciale trasformandosi in una sorta di brand ambassador diffuso nel territorio. A oggi, gli IFI Design Center attivi diffusi su tutto il territorio italiano sono 51.

È in questo dialogo continuo tra azienda, distributori e professionisti del food service che la coesione diventa competizione: il cliente ottiene un locale più vicino alla propria identità, i partner crescono in competenze e valore, IFI rafforza la capacità di innovare e di restare rilevante in un mercato in cui il prodotto, da solo, non basta più.

Lombardo Bikes: trovare la banca giusta per pedalare sui mercati

Lombardo Bikes, azienda siciliana attiva dal 1952 e specializzata nella produzione di biciclette, abbigliamento e accessori sportivi, ha un obiettivo ambizioso: creare il principale hub di progettazione e produzione di biciclette in Italia. L'occasione di concretizzare questa visione si presenta con la possibilità di acquisire un brand storico come Cicli Olympia, fondato nel 1893 e amatissimo dagli appassionati, salvandolo da una possibile chiusura.

www.lombardobikes.com

Tuttavia, accanto alle indubbe opportunità, l'azienda era ben consapevole delle sfide e delle complessità legate a un'operazione di grande portata. L'unico modo per realizzarla con successo era ottenere il sostegno di un partner come Intesa Sanpaolo, che accompagna da tempo l'azienda e ha creduto immediatamente nelle potenzialità del progetto. Attraverso le Divisioni Banca dei Territori e IMI Corporate & Investment Banking e grazie a un prestito con garanzia SACE, è stata così finanziata l'acquisizione del 100% di Cicli Olympia.

Perché tutto andasse a buon fine, Intesa Sanpaolo ha messo in campo un approccio "sartoriale", disegnato su misura sulle esigenze del cliente nella ricerca della soluzione finanziaria più adeguata. La banca non si è limitata a erogare un finanziamento, ma ha assistito Lombardo Bikes con una consulenza bancaria strategica e fornito il know-how indispensabile per affrontare l'operazione con maggiore sicurezza e solidità, in un momento particolarmente delicato per l'industria delle biciclette, segnato dall'aumento dei prezzi delle materie prime, dai ritardi nelle catene di approvvigionamento e dalla saturazione del mercato dopo l'espansione registrata durante il periodo Covid.

L'impegno della banca riflette in pieno la logica della coesione: sostenere lo sviluppo di un'impresa solida e in espansione significa, allo stesso tempo, contribuire a generare valore anche per il sistema bancario, in un rapporto in cui la crescita dell'azienda si traduce in un risultato positivo per entrambe le parti. Lo stesso principio di coesione ha rafforzato, inoltre, entrambe le realtà aziendali. L'acquisizione ha permesso la nascita di nuove sinergie, grazie al mix di competenze che ha creato. Lombardo Bikes ha ampliato la propria gamma di prodotti e rafforzato la presenza sul mercato, con un focus particolare su MTB, gravel, corsa ed e-bike e ha potuto attingere alla tradizione e all'esperienza di un'azienda storica, trasferendo al tempo stesso a Cicli Olympia le proprie conoscenze specialistiche.

La sinergia si è rapidamente estesa alla clientela e alle relazioni commerciali: ad

esempio, alcuni fornitori di Cicli Olympia ora collaborano anche con Lombardo, e viceversa, potenziando la rete di distribuzione. Gli effetti positivi si sono sentiti lungo l'intera filiera e nei territori. Prima dell'acquisizione Cicli Olympia esternalizzava la verniciatura dei telai all'estero, ma con l'ingresso di Lombardo Bikes nella proprietà, è stato deciso di internalizzare questo processo, riportandolo in Italia. Oggi, tutti i prodotti di Cicli Olympia vengono verniciati direttamente negli stabilimenti Lombardo, un cambiamento che ha non solo incrementato l'occupazione, ma ha anche contribuito a rafforzare il tessuto produttivo locale.

Questa dimensione locale può rivelarsi, adesso, un vantaggio strategico per la stessa Intesa Sanpaolo. L'istituto di credito ha sostenuto un progetto industriale nel Mezzogiorno sano, orientato alla crescita e dall'alto valore simbolico, preservando un pilastro dell'industria ciclistica nazionale. La visibilità mediatica dell'operazione – già di per sé un beneficio competitivo – ha inoltre ispirato altri imprenditori siciliani. Davanti al successo di Lombardo Bikes, hanno iniziato a considerare percorsi di crescita per acquisizioni. Un passaparola che oggi si traduce per Intesa Sanpaolo in un ampliamento delle opportunità commerciali, intercettando una domanda emergente anche tra imprese di dimensioni più contenute e scala diversa rispetto all'operazione che ha coinvolto Cicli Olympia.

MUNER: i talenti non si trovano, si formano

La coesione tra intelligenze industriali e accademiche genera un effetto moltiplicatore sulla competitività: la formazione alimenta il tessuto produttivo con talenti preparati a rispondere ai fabbisogni del mercato, mentre le imprese trasferiscono competenze, tecnologie e visione applicativa, rendendo i percorsi formativi più aderenti alla realtà industriale. Ne nasce un circolo virtuoso che riduce il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, accelera l'innovazione e rafforza la capacità competitiva delle aziende oltre quanto sarebbe possibile attraverso interventi isolati.

In un territorio come la Motor Valley emiliano-romagnola, tra i poli automotive più avanzati al mondo, la disponibilità di talenti altamente qualificati è essenziale per sostenere innovazione e competitività. È da questa esigenza che nel 2017 è nata MUNER, la Motor Valley University of Emilia-Romagna: ventidue aziende del calibro di Dallara, Ducati, Ferrari, Lamborghini, Bosch, Pirelli e quattro atenei della regione (Università di Bologna, Modena e Reggio Emilia, Parma e Ferrara), hanno unito le forze per formare gli ingegneri del futuro capaci di lavorare nell'Industria 5.0. Decine di talenti che poi vengono assunti dalle aziende, che quindi diventano più competitive risolvendo il problema di trovare manodopera specializzata. Ma a beneficiarne è anche il mondo accademico, con la possibilità di conoscere e approfondire le tecnologie più all'avanguardia, che vedono prima la luce nelle aziende.

Non una semplice relazione tra chi forma e chi assume, ma un modello strutturato e continuativo di integrazione tra alta formazione e industria. Il valore aggiunto principale risiede nella co-progettazione dei percorsi formativi: le imprese non sono semplici stakeholder, ma partner attivi nella definizione dei contenuti didattici, che contribuiscono quindi a costruire profili altamente specializzati e coerenti con le esigenze tecnologiche del settore. All'interno di MUNER è stato creato un Comitato di Indirizzo, un organo che riunisce periodicamente università e aziende partner per monitorare l'andamento dei corsi, aggiornare i profili formativi e allineare le competenze in ingresso e in uscita.

Questo modello formativo si concretizza in pratiche virtuose come i corsi in co-teaching, in cui docenti universitari e professionisti aziendali progettano ed erogano insieme i contenuti didattici come Vehicle Conceptual Design o Automotive Manufacturing and Assembly Systems. Ma è soprattutto la formazione in azienda a rappresentare il principale punto di forza, con project work, visite tecniche, accesso a tecnologie e processi industriali avanzati, oltre a tirocini e tesi sperimentali che nel 75% dei casi si svolgono direttamente in azienda. Il curriculum in Racing Car Design, ad esempio, prevede che l'intero secondo anno si svolga presso la Dallara Academy, in un ambiente immersivo a stretto

www.motorvalleyuniversity.com

contatto con tecnologie e processi produttivi. Un'impostazione analoga è attualmente in fase di progettazione con il futuro M-TECH Ferrari, che ospiterà MUNER in aule dedicate e laboratori attrezzati con tecnologie di ultima generazione.

Il modello MUNER fondato sulla coesione tra le aziende della Motor Valley e il mondo accademico del territorio ha consentito di superare un limite "storico" del sistema universitario – la distanza tra teoria e pratica – grazie a un approccio fortemente orientato al learning by doing, che integra attività sperimentali e applicative lungo tutto il percorso formativo. Il principale beneficio è stato ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro. I risultati parlano chiaro: oltre il 55% dei laureati trova occupazione nelle aziende partner e il tasso di occupazione complessivo sfiora il 98% a un anno dal titolo. Le imprese, insomma, possono contare su profili ingegneristici altamente specializzati e già formati secondo le loro esigenze, con tempi e costi di inserimento inferiori.

Per le università, la collaborazione consente invece di aggiornare costantemente i contenuti formativi, mantenendo un legame diretto con le tecnologie più avanzate utilizzate all'interno delle imprese. Ne deriva un rafforzamento dell'offerta accademica e una maggiore attrattività internazionale: MUNER attira studenti da tutto il mondo, contribuendo a consolidare il posizionamento della Motor Valley come hub globale dell'innovazione automotive e con ricadute positive anche sull'economia del territorio.

No-Made Boards: creare insieme ai clienti per aumentare competitività e innovazione

Come le onde si accumulano fino a generare una corrente, inizialmente appena accennate, poi via via più forti e impetuose, l'esperienza di No-Made Boards si diffonde attraverso il passaparola. Da una tavola realizzata per sé da due fratelli appassionati di surf – Eugenio e Federico Celli – a una richiesta di amici e conoscenti, fino a una rete sempre più ampia di appassionati: ogni relazione ha generato nuove connessioni e opportunità di crescita per l'azienda.

www.nomadeboards.com

Così il progetto si sviluppa attorno alla sua community, trasformando il dialogo con il cliente in un rapporto di fiducia e coesione. L'azienda è andata oltre la semplice customizzazione: chi commissiona la tavola entra nel processo produttivo e creativo di No-Made Boards come "shaper", ovvero artigiano della propria tavola. Un modello in cui il cliente contribuisce all'innovazione: in alcuni casi sono gli stessi appassionati a disegnare la tavola, affiancati dagli artigiani che li guidano nel trasformare l'idea in prodotto finito, progettato sulle caratteristiche fisiche e sulle esigenze d'uso, tenendo conto di variabili come peso, altezza, stile di surf e gusto estetico.

Questo processo di co-creazione trova la sua espressione più completa nei workshop, percorsi di tre giorni durante i quali il cliente costruisce la propria tavola affiancato dagli artigiani di No-Made Boards. La tavola da surf non è più soltanto un oggetto da acquistare, ma il risultato di un'esperienza partecipata, che rafforza il legame tra impresa e cliente. Accanto ai workshop, l'azienda ha creato anche kit e plan per l'autocostruzione, nati proprio dall'ascolto dei clienti, che desideravano replicare autonomamente l'esperienza.

Per chi acquista, il beneficio è quello di avere una tavola davvero su misura, pensata attorno alle proprie esigenze e al proprio stile, lontana dalla logica dei prodotti standardizzati. Il rapporto con No-Made Boards, però, non si esaurisce con la consegna: prosegue nel tempo attraverso un servizio di supporto che rafforza fiducia e legame. Anche la comunicazione – curata dalla cofondatrice Federica Ciarrocchi – diventa parte integrante per costruire una relazione autentica e duratura nel tempo, uno strumento per mantenere il dialogo con la community e condividere l'esperienza.

Per l'azienda, infatti, la coesione con la propria comunità diventa un vero motore di crescita, che va oltre il marketing e la comunicazione: la relazione con il cliente, attraverso i feedback è diventata una fonte di apprendimento e un motore per l'innovazione e lo svilup-

po di prodotti. In alcuni casi, infatti, il confronto diretto ha portato all'introduzione di nuove tecniche e materiali, come l'utilizzo della fibra di carbonio, o allo sviluppo di prodotti inediti, come kayak in legno, nati dall'incontro tra le competenze degli artigiani e il know-how e le professionalità della clientela.

E proprio la scelta del legno è diventata l'altra particolarità di No-Made Boards: in un mercato in cui predominano polistirolo e materiali sintetici, è tra le poche aziende in Europa a proporre tavole realizzate in legno. Un risultato tutt'altro che semplice: per essere competitive in termini di performance rispetto agli altri materiali, le tavole devono infatti essere estremamente leggere. Per questo vengono progettate con strutture interne alleggerite, realizzate con cavità che ne riducono il peso e sono calibrate in base alle caratteristiche fisiche e allo stile dell'utilizzatore.

Un altro beneficio non da poco è la maggiore durata nel tempo e, dunque, maggiore sostenibilità, visto che si tratta di un materiale riciclabile e a minore impronta di carbonio rispetto alla plastica, oltre a richiedere un consumo inferiore di materie prime. Un aspetto molto apprezzato da una clientela naturalmente portata a sostenere la cultura della tutela ambientale. Grazie a queste caratteristiche distintive e alla dimensione esperienziale che accompagna il prodotto, No-Made Boards ha trovato nei propri clienti i migliori brand ambassador: sono loro i primi a raccontare il valore dell'azienda, alimentando spontaneamente dinamiche di fidelizzazione e passaparola che si sono rivelate la principale leva competitiva.

Pastificio De Matteis: stringere un patto con gli agricoltori per una filiera di qualità e senza sorprese

Il Pastificio De Matteis, con sede in provincia di Avellino, è una realtà industriale con oltre 170.000 tonnellate di pasta prodotta all'anno. Nel tempo ha costruito il proprio posizionamento attraverso diversi brand, tra cui Pasta Armando, con cui comunica ai consumatori un prodotto 100% italiano di alta qualità. Proprio questa promessa rende centrale la necessità di garantire trasparenza, tracciabilità e coerenza lungo tutta la filiera. Lo strumento con cui è riuscito a raggiungere l'obiettivo è il Patto Armando: un sistema di regole condivise che coordina il lavoro dei diversi attori della filiera. Gli agricoltori coltivano secondo un disciplinare rigoroso, gli stoccatore gestiscono e conservano il raccolto, il pastificio coordina e valorizza l'intera catena.

www.dematteisfood.it

Alla base del progetto c'è un cambiamento netto di paradigma: superare la tradizionale logica conflittuale tra industria di trasformazione e produttori agricoli, fondata sulla compressione dei costi della materia prima, per costruire invece un rapporto di coesione. Il Patto Armando si fonda su accordi diretti tra pastificio e singolo agricoltore. Il punto di forza è la trasparenza: ogni contratto rende espliciti prezzi, margini e condizioni per entrambe le parti coinvolte. La condizione indispensabile per accedere ai benefici del patto è rispettare un disciplinare rigoroso: utilizzo di varietà selezionate di grano di altissima qualità, limitazione dei prodotti fitosanitari e piena tracciabilità della produzione.

Grazie a questo sistema fondato sulla coesione, i vantaggi sono condivisi lungo tutta la filiera. Attraverso il Patto Armando, il pastificio De Matteis struttura una propria supply chain, arrivando a controllare direttamente la qualità della materia prima. La pasta Armando è fatta solo con varietà selezionate di grano 100% italiano che rispondono agli standard del disciplinare di coltivazione: contenuto minimo proteico del grano del 14,5% contro il valore minimo del 10,5% stabilito dalla legge, attitudine alla pastificazione e bilanciamento di quantità e qualità del glutine. La stessa cura e attenzione è dedicata alla sicurezza per il consumatore, come dimostra la certificazione "Metodo zero residui di pesticidi e glifosato".

Puntando su qualità e trasparenza il pastificio De Matteis ha rafforzato il posizionamento del marchio Armando, collocandosi in una fascia premium, rivolta a un cliente atten-

to alla qualità e alla sostenibilità ambientale e sociale, disposto a riconoscere questo valore anche nel prezzo. I consumatori, dunque, sono gli altri a beneficiare del Patto. I vantaggi della coesione si estendono, però, a tutta la filiera.

Gli agricoltori che aderiscono al Patto possono programmare le proprie attività grazie a contratti sottoscritti prima delle semine, con la certezza di un prezzo minimo garantito e dell'acquisto del raccolto. La filiera conta oggi fino a 800 aziende agricole, con una base stabile di aderenti, per un totale di 13.000 ettari coltivati in nove regioni italiane. Un dato che conferma la solidità del modello e la sua capacità di attrarre imprese agricole soprattutto nei momenti di maggiore incertezza del mercato e di volatilità dei prezzi e dei costi di produzione, quando la stabilità garantita dalla filiera diventa ancora più rilevante.

A questo si aggiunge un sistema di premialità legato alla qualità del grano, che consente agli agricoltori di aumentare la propria redditività. La partecipazione alla filiera diventa così non solo una garanzia di stabilità in un mercato volatile, ma anche un'opportunità di crescita economica. Un ulteriore elemento centrale è il trasferimento di competenze. Il disciplinare è accompagnato da attività di formazione e da un sistema di assistenza tecnica in campo, con agronomi forniti dal Pastificio De Matteis che supportano e monitorano le aziende agricole e contribuiscono a diffondere pratiche più sostenibili e a migliorare nel tempo le performance produttive. Come risultato, è stato rilevato un miglioramento medio delle rese di coltivazione per gli agricoltori aderenti alla filiera di oltre il 15% rispetto alle medie nazionali.

Selle Royal: gli scarti non esistono, esistono risorse che aspettano il partner giusto per essere valorizzate

Una seconda chance la meritano tutti: dai materiali alle persone. Da una visione etica chiara e dalla coesione con il terzo settore, Selle Royal Group – un ecosistema che comprende sei brand operanti nel mercato delle biciclette – ha trasformato beni non più utilizzabili e che rappresentavano solo un costo di smaltimento in una risorsa per sé e per Arca Cooperativa Sociale, regalando le selle difettate in maniera che venissero utilizzate per l'iniziativa Piedeliberò, che coinvolge direttamente le persone detenute nel carcere fiorentino di Sollicciano nelle attività di rigenerazione delle biciclette.

www.selleroyal.com

Si tratta di un intervento semplice, ma con effetti concreti. Da un lato, l'azienda sostiene un progetto sociale; dall'altro, trova una soluzione a un problema operativo. Le selle difettate, che non possono essere immesse sul mercato nonostante siano perfettamente funzionanti, prima rappresentavano solo un costo di gestione e smaltimento. Invece, grazie alla coesione diventano una risorsa utile. A questo si aggiungono benefici ambientali, perché si riducono gli sprechi, ed economici, grazie a una gestione più efficiente dei materiali.

Il tema della riduzione degli sprechi è da sempre centrale per Selle Royal, perché la clientela dei ciclisti è particolarmente attenta alla sostenibilità ambientale. In questa direzione, l'azienda aveva già sviluppato la tecnologia "Stracciatella", un processo brevettato nato per gestire gli scarti industriali, che consente di reintrodurre i materiali di produzione direttamente nel ciclo di schiumatura delle nuove selle.

Quando diventano prodotto finito, però, le selle sono composte da materiali difficili da riciclare e devono essere inviate all'inceneritore. È qui che è stata centrale la relazione con la cooperativa, che ha consentito di chiudere il cerchio: ha ridotto gli sprechi di materiali, valorizzato uno stock che avrebbe rappresentato semplicemente un costo e soprattutto rafforzato un modello di economia circolare fondato sul riutilizzo dei materiali e degli oggetti.

Questa collaborazione con il terzo settore ha portato anche un vantaggio di immagine: Second Chance incarna perfettamente una visione che unisce la sostenibilità ambientale – offrendo una nuova vita ai materiali di scarto – e responsabilità sociale. Con l'inizia-

tiva Piedelibero, le persone detenute coinvolte nelle attività di smontaggio, riparazione e assemblaggio delle biciclette acquisiscono competenze tecniche concrete, spendibili nel mercato del lavoro una volta concluso il percorso detentivo.

Per Selle Royal è stato un impegno concreto e uno strumento per affermare la propria identità di brand, ottenendo un prezioso vantaggio competitivo, perché in un settore di nicchia ed altamente specializzato come quello delle biciclette la reputazione è tutto e creare una comunità di clienti legati da una visione comune è fondamentale. Investire in valori condivisi è inoltre diventato un mezzo per attrarre nuovi talenti, poiché i giovani sono sempre più inclini a lavorare per brand che rispecchiano i loro stessi principi e impegno sociale. Dal punto di vista industriale, infine, l'iniziativa ha offerto all'azienda un'occasione concreta per analizzare i principali difetti delle selle scartate e approfondire gli aspetti legati alla durabilità, portando a soluzioni tecniche più performanti e a un miglioramento complessivo del prodotto.

Per il terzo settore, infine, la collaborazione con il mondo aziendale ha rappresentato una risorsa fondamentale per continuare le proprie attività benefiche senza essere sopraffatti dalle dinamiche di mercato. Nel caso di Piedelibero, questa sinergia si è tradotta in una fornitura stabile di componenti di qualità e di visibilità, che non solo rafforza il progetto sociale, ma garantisce anche la sostenibilità economica della ciclofficina, consentendogli di proseguire il proprio impegno a lungo termine nel portare benefici alle persone e alle comunità.

Slow Bike Tourism: una rete d'impresa che rende competitivo il territorio, non solo le singole aziende

In Emilia-Romagna, una rete d'impresе è riuscita a trasformare realtà che operavano in modo isolato in un sistema integrato di percorsi, aumentando la competitività delle aziende coinvolte e del territorio. Nonostante la regione si presti perfettamente al ciclo-turismo, offra scorci di rara bellezza e abbia un'offerta turistica di qualità, mancavano le connessioni tra le diverse offerte.

www.slowbiketourism.com

Gli operatori agivano in modo frammentato, senza un coordinamento capace di integrare servizi, esperienze e località e rendere la destinazione davvero attrattiva. Nasce da qui l'intuizione di Thomas Randi, che porta alla creazione di Slow Bike Tourism: per vendere il "prodotto Emilia-Romagna" era necessario presentarsi come un unico interlocutore sul mercato, un unico brand e un unico logo riconoscibile anche all'estero.

Per superare questo limite, un primo nucleo di cinque imprese ha scelto di strutturare la collaborazione attraverso un contratto di rete, mantenendo la propria autonomia, ma condividendo obiettivi e strategie. Fin da subito Slow Bike Tourism nasce dunque come una rete orizzontale che mette insieme competenze e imprese appartenenti a filiere diverse ma complementari. Non si tratta semplicemente di affiancare servizi, quanto piuttosto di farli relazionare tra loro per costruire un'offerta organica. Slow Bike Tourism organizza tour in Emilia-Romagna alla scoperta dei tesori naturalistici, artistici e culinari del territorio, propone una serie di percorsi gastro-ludici e offre servizi come cicloguide o accompagnamento, assistenza meccanica, noleggio, mappe e attrezzatura, kit da viaggio, appartamenti, ristorazione, assicurazioni, noleggio barca.

All'interno di Slow Bike Tourism, la collaborazione non elimina le individualità, ma le organizza. Ogni impresa mantiene il proprio ruolo e la propria identità, contribuendo però a un progetto comune. Per questo la rete ha introdotto una logica territoriale e di equilibrio precisa: evitare sovrapposizioni e costruire micro-ecosistemi locali in cui siano presenti tutti i servizi necessari al turista senza creare competizione interna. La varietà di aziende e servizi coinvolti, inoltre, consente di offrire diversi pacchetti e tour personalizzati tarati sulle esigenze di ciascun turista.

Attraverso attività condivise, momenti di confronto e la sperimentazione diretta dei

percorsi, la rete ha favorito la nascita di rapporti di fiducia e collaborazione. Da queste relazioni sono emerse nuove opportunità, come lo scambio di servizi, l'avvio di rapporti cliente-fornitore e l'ideazione di offerte congiunte. La coesione è diventata così anche uno spazio di apprendimento: il confronto continuo tra soggetti con competenze diverse ha permesso alle singole imprese di ampliare il punto di vista, superando una visione limitata al proprio segmento e rafforzando la capacità di affrontare il mercato.

È questa combinazione tra autonomia e coordinamento a rendere il modello flessibile e replicabile. Nel tempo, la rete si è ampliata in ambiti diversi ma complementari lungo la filiera turistica. Sempre più realtà hanno riconosciuto nella coesione una leva strategica per rafforzare la propria competitività, superando i propri limiti dimensionali e presentandosi sul mercato con una forza e una riconoscibilità che, singolarmente, non avrebbero potuto raggiungere.

La collaborazione ha consentito inoltre di condividere costi e opportunità: attività di promozione, partecipazione a fiere e accesso a progetti finanziati diventano così più sostenibili, permettendo alla rete di estendere progressivamente il proprio raggio d'azione. La rete, infatti, è nata principalmente con l'obiettivo di aumentare la visibilità del territorio e attrarre nuovi flussi, in particolare dall'estero. Le imprese mettendosi in rete sono riuscite a dialogare più facilmente con tour operator e intermediari internazionali, a partecipare a fiere di settore, contribuendo così a incrementare la presenza di turisti in Emilia-Romagna.

SPM: collaborare con il sistema formativo per ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro

Per molte imprese, oggi, la sfida non è solo innovare, ma trovare le competenze per farlo. L'automazione e la robotica sono sempre più centrali per la competitività, ma la carenza di figure tecniche specializzate può rappresentare un collo di bottiglia. Un problema che rischia di diventare molto serio per SPM, Società Benefit attiva in diversi settori – dall'automotive agli sport invernali e al fashion, fino all'automazione industriale – che opera in un territorio dove la domanda di queste professionalità è elevata e l'offerta ancora insufficiente.

www.spmspa.it

La sede di SPM si trova nel Varesotto, un nodo nevralgico della manifattura in Lombardia: nel raggio di pochi chilometri in quest'area industriale si concentrano varie imprese che utilizzano o sviluppano sistemi di automazione robotica, mentre la vicinanza con la Svizzera aumenta ulteriormente la competizione per le risorse umane, in un bacino limitato. Una situazione difficile da sostenere, che ha spinto SPM a cambiare approccio: invece di entrare in concorrenza con le altre aziende per intercettare le poche competenze esistenti sul mercato, ha rafforzato la sua relazione con scuole tecniche ed enti di formazione per crearne di nuove.

È nato così il Corso IFTS in Automazione e Robotica, con il supporto di ITS Incom e il coinvolgimento di Confindustria e altre realtà attive nel territorio. Un progetto costruito insieme, in cui SPM ha partecipato attivamente alla definizione dei contenuti formativi. Grazie alla coesione la didattica non è più generica e teorica, ma costruita sulle esigenze concrete di SPM e delle altre aziende coinvolte. La componente pratica nelle 1.000 ore di formazione è centrale: solo il 20% è dedicato all'insegnamento teorico, mentre per il restante 80% il percorso viene svolto direttamente in azienda e gli studenti si confrontano con le casistiche che incontreranno nel loro lavoro quotidiano.

Un approccio che consente di acquisire competenze tecniche specifiche – dalla programmazione di PLC e interfacce HMI allo sviluppo software per robot, fino alla gestione e manutenzione di sistemi automatizzati – arrivando a comprendere e intervenire su processi complessi come la configurazione delle architetture di controllo e la diagnostica delle macchine. Al termine del corso, gli studenti sono già pronti a lavorare in SPM, come

dimostrato dalle diverse assunzioni già avvenute tra i circa 20 giovani formati nelle due prime edizioni.

Aver ridotto il mismatch tra domanda e offerta di lavoro è stato per SPM un reale vantaggio competitivo: poter contare su tecnici formati secondo le proprie esigenze, ha abbassato tempi e costi di inserimento e aumentato l'efficienza produttiva. Ma i benefici della coesione non si fermano all'impresa. Per gli enti formativi, collaborare con aziende che operano su tecnologie avanzate ha significato aggiornare e rendere più efficace e attrattiva l'offerta didattica, intercettando i fabbisogni reali del territorio.

Lo stesso modello coesivo – in un'ottica più ampia – è stato applicato da SPM alle collaborazioni con il sistema scolastico, in particolare attraverso l'adesione al Patto Educativo di Comunità di Green School. In questo caso SPM ha affidato agli studenti casi studio reali, ad esempio legati al tema della sostenibilità dei processi produttivi, fornendo loro materiali e informazioni per proporre soluzioni.

Attraverso visite aziendali e attività di orientamento, gli studenti entrano in contatto diretto con il mondo del lavoro e acquisiscono maggiore consapevolezza sulle opportunità professionali. Per SPM, ciò significa accrescere la propria visibilità e costruire nel tempo un legame con le nuove generazioni, rispondendo al mandato di generare un impatto positivo su società e ambiente, come previsto dallo status di società benefit.

La coesione tra SPM e il sistema della formazione dimostra come sia possibile trasformare un limite – la scarsità di competenze – in un'opportunità competitiva. Da un lato l'azienda rafforza il proprio know-how, dall'altro si avvantaggia nei confronti dei competitor perché acquisisce lavoratori più competenti e formati sulle necessità specifiche dell'impresa, mentre scuole e enti formativi migliorano la qualità dell'offerta e aumentano le opportunità di occupazione per gli studenti. Uno scenario dove tutti vincono e che difficilmente sarebbe stato raggiunto agendo separatamente.

Yachtline 1618: la partnership con la banca che ha aperto i mercati internazionali

Yachtline 1618 è un'azienda pisana leader a livello mondiale nella progettazione e realizzazione di arredi per mega e giga yacht e per residenze di lusso. Negli ultimi anni l'azienda ha conosciuto una crescita significativa, trainata dall'espansione del mercato della nautica di alta gamma e delle abitazioni di prestigio. Una crescita che ha richiesto investimenti importanti, anche di natura immobiliare, per ampliare la capacità produttiva, rafforzare la presenza internazionale – dagli Stati Uniti agli Emirati Arabi – e il posizionamento nel segmento di alta gamma in cui l'azienda opera.

www.yachtline1618.com

Tuttavia, per proseguire in questo percorso di sviluppo e consolidamento sui mercati internazionali come eccellenza del Made Italy, era necessario continuare a investire: così nell'ottobre Yachtline 1618 ha concluso un'operazione di finanza straordinaria con Intesa Sanpaolo, culminata in un finanziamento da 35 milioni di euro, destinato a sostenere l'espansione internazionale, la digitalizzazione dei processi e interventi di miglioramento sul fronte della sostenibilità. Si è trattato di un ottimo esempio di coesione tra impresa e sistema finanziario che ha portato vantaggi sia all'impresa sia alla banca.

Il successo di un istituto di credito, infatti, è legato alla solidità e alla capacità di sviluppo delle imprese clienti: accompagnarne la crescita significa ridurre il rischio di perdite e costruire una relazione più stabile e duratura. Inoltre, affiancare un'impresa in crescita, con una forte proiezione internazionale e una solida base industriale, consente di entrare in contatto con altre aziende della filiera, creando nuove opportunità commerciali.

Dal punto di vista di Yachtline 1618, la relazione con Intesa Sanpaolo è stata altrettanto decisiva. Il piano di crescita poneva, infatti, dei pericoli: sostenere un percorso di sviluppo strutturato senza compromettere l'equilibrio finanziario. In un settore caratterizzato da commesse complesse e cicli lunghi, affrontare da soli questo passaggio avrebbe significato esporsi a rischi elevati, limitando la possibilità di accelerare gli investimenti. Intesa Sanpaolo si è rivelato perciò un partner strategico che è andato oltre al ruolo di finanziatore.

Lo dimostra la natura "sartoriale" dell'operazione: invece di offrire un pacchetto standard, il dialogo costante e la comprensione del modello di business di Yachtline 1618 da parte della banca hanno permesso di costruire una soluzione su misura, calibrata sui tempi industriali e sulle esigenze specifiche dell'impresa. Questo modello di advisory è nato dalla

collaborazione tra le Divisioni Banca dei Territori e IMI Corporate & Investment Banking (IMI CIB) di Intesa Sanpaolo, per offrire alle Pmi italiane strumenti finanziari un tempo riservati solo ai grandi gruppi industriali e concludere operazioni strutturate come IPO e M&A.

La coesione tra Yachtline 1618 e Intesa Sanpaolo ha quindi permesso all'azienda di beneficiare di risorse e conoscenze finanziarie fondamentali per competere con maggiore forza in un settore altamente specializzato, aumentando la capacità di gestire progetti complessi, migliorare i tempi di consegna e mantenere standard qualitativi d'eccellenza.

Il finanziamento ha inoltre accelerato il piano industriale dell'azienda, sostenendone la proiezione internazionale e il rafforzamento nei mercati strategici, dal Nord Europa agli Stati Uniti fino agli Emirati Arabi. In questo modo, Yachtline 1618 ha potuto consolidare la propria capacità di servire clienti globali con standard sempre più elevati. Accanto alle collaborazioni con i grandi cantieri italiani — da Azimut Benetti a Sanlorenzo — l'azienda ha infatti conquistato commesse anche presso alcuni tra i più prestigiosi produttori nordeuropei, in particolare tedeschi come Lürssen.

Oltre alla dimensione internazionale, anche i territori e le aziende che vi operano sono stati ulteriori beneficiari del finanziamento, che ha rafforzato le relazioni con gli stakeholder, creando più stabilità nell'ecosistema in cui opera Yachtline 1618. L'operazione ha infatti generato effetti positivi lungo tutta la filiera: maggiore stabilità per fornitori e partner, migliore capacità di programmare investimenti, ricadute occupazionali e consolidamento delle relazioni industriali.

Sommario

0. Premessa	6
1. Imprese coesive, ovvero come creare valore condiviso attraverso le relazioni	14
1.1 Co-progettazione, condivisione di competenze e investimenti rafforzano imprese e partner	20
1.2 Benessere, formazione e coinvolgimento dei lavoratori accrescono valore e competitività	29
1.3 Dialogo e fiducia tra impresa e clienti generano innovazione e crescita	34
1.4 Collaborazione tra imprese e finanza sostiene investimenti, sviluppo e trasformazione	37
1.5 Imprese, ricerca e formazione generano insieme innovazione, competenze e lavoro qualificato	42
1.6 Collaborazione con il terzo settore genera valore economico, sociale e ambientale	48
1.7 Alleanze tra imprese e istituzioni rafforzano competitività e sviluppo dei territori	52
2. Geografie e numeri della coesione	58
2.1 Misurare la capacità relazionale delle imprese	60
2.2 Consistenza delle imprese coesive	63
2.3 Performance e comportamenti delle imprese coesive	68
2.4 Imprese coesive e territori	81
2.5 Coesione e benessere economico dei territori	95
2.6 Coesione e percezione dei cittadini	102
3. Storie di coesione e competizione	104
3.1 A2A: quando i lavoratori diventano soci, l'impresa va più lontano	106
3.2 Conad: produttori locali in filiera, qualità che si vede sullo scaffale	108
3.3 Eolo: anche nei territori difficili si cresce dialogando con i Comuni	110
3.4 Esselunga: collaborare con il non profit per ridurre sprechi e generare valore	112
3.5 Ferrero: quando il terzo settore entra nella filiera del cacao, la rende più solida	114
3.6 Granarolo: meno turnover, più performance. Quando il benessere dei lavoratori entra nel conto economico	116
3.7 IFI: dialogare con i clienti per trasformare i bisogni in innovazione	118
3.8 Lombardo Bikes: trovare la banca giusta per pedalare sui mercati	120
3.9 MUNER: i talenti non si trovano, si formano	122

3.10	No-Made Boards: creare insieme ai clienti per aumentare competitività e innovazione	124
3.11	Pastificio De Matteis: stringere un patto con gli agricoltori per una filiera di qualità e senza sorprese	126
3.12	Selle Royal: gli scarti non esistono, esistono risorse che aspettano il partner giusto per essere valorizzate	128
3.13	Slow Bike Tourism: una rete d'impresa che rende competitivo il territorio, non solo le singole aziende	130
3.14	SPM: collaborare con il sistema formativo per ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro	132
3.15	Yachtline 1618: la partnership con la banca che ha aperto i mercati internazionali	134

Stampa presso la tipografia

Copygraph Srl - Roma

Il presente volume ha carattere culturale e di ricerca.

I contenuti si basano su fonti richiamate nelle note o nel testo. Le analisi e le valutazioni esposte rappresentano interpretazioni o ricostruzioni della Fondazione e degli autori e non hanno nessuna pretesa di esaustività.

La Fondazione Symbola e gli autori declinano ogni responsabilità per eventuali inesattezze od omissioni riconducibili alle fonti impiegate e per eventuali effetti derivanti dall'uso o dall'interpretazione dei testi e delle informazioni contenuti nel volume.

Eventuali marchi, loghi, segni distintivi o nomi di prodotti citati appartengono ai rispettivi titolari e sono richiamati esclusivamente a fini informativi. Il loro eventuale richiamo non implica di per sé affiliazioni, autorizzazioni o sponsorizzazioni con gli stessi o da parte degli stessi.

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 979-12-81830-19-6