

[Approfondimento] Le imprese italiane sono più competitive grazie ai valori di sostenibilità e cultura

Antonio Calabrò*

Sommario: 1. Senza industria l'Europa rischia di ridursi a un Grand Hotel – 2. Made in Italy, un patrimonio su cui investire - 3. Ripensare il *Green Deal* europeo - 4. L'Italia in "dieci selfie" positivi - 5. La lezione di Gio Ponti su arte e industria - 6. L'importanza del volontariato aziendale - Bibliografia.

Abstract

La forza della migliore manifattura, nonostante le tensioni geopolitiche e le incertezze dei mercati, sta in una cultura politecnica capace di fare sintesi tra saperi umanistici e conoscenze scientifiche, senso della bellezza e originale attitudine all'innovazione. Il rapporto con territori d'origine assicura una solida inclinazione alla sostenibilità ambientale e sociale, come documentano da anni i Rapporti della Fondazione Symbola. Un capitale sociale utile alle nuove generazioni.

L'industria italiana fa registrare, da un paio d'anni, segnali d'allarme: produzione in caduta, produttività stagnante, investimenti fermi o comunque in frenata, competitività in difficoltà anche là dove, tradizionalmente, la manifattura made in Italy vanta tradizionalmente condizioni di eccellenza, dall'auto e *automotive* alla moda. Solo pochi numeri, tra i tanti possibili, per dare il quadro: i ricavi del settore industriale, nel '24, sono diminuiti di 42 miliardi, il 2,4% in meno che nel '23, con punte particolarmente negative, appunto, per auto e abbigliamento, ma comunque con 10 comparti in sofferenza su 15. E se si allarga lo sguardo a un periodo più lungo, si scopre che in cinque anni ('19-'24) abbiamo perso ben 59mila aziende manifatturiere, soprattutto nei settori dell'abbigliamento, della metallurgia, del legno e dell'industria alimentare, il 10,6% di aziende in meno. "Imprese, il Nord in trappola", sintetizza efficacemente "La Stampa" avviando un'inchiesta sulle crisi industriali (Bottero, 2025). Le tendenze negative continuano nel '25 in un contesto aggravato dalle tensioni commerciali internazionali.

* Antonio Calabrò, Direttore della Fondazione Pirelli.

Confindustria è naturalmente preoccupata, con il presidente dell'associazione Emanuele Orsini che da tempo insiste sui fattori di crisi e chiede al governo di Roma e alla Commissione di Bruxelles "un piano industriale triennale", italiano ed europeo, che abbia come priorità l'energia (a cominciare dal nucleare) e la ripresa degli investimenti produttivi.

Serve una svolta, insomma, per difendere e rilanciare un settore, appunto l'industria, che non è soltanto un elemento di costruzione di ricchezza, lavoro e benessere, ma anche un vero e proprio cardine della coesione e della tenuta sociale, dello sviluppo sostenibile, del progresso civile che abbiamo costruito nel corso di tutta la seconda metà del Novecento e, naturalmente, nella stessa democrazia. In Italia. E in un'Europa che ha saputo, nonostante limiti, errori, lentezze burocratiche e inadempienze, costruire un sistema istituzionale, politico e sociale che tiene insieme, in un *unicum* esemplare di valori e interessi legittimi, la democrazia liberale, la cultura del mercato e dell'impresa e il welfare, cioè le libertà partecipate, l'intraprendenza individuale, la competitività economica e l'inclusione sociale.

Non è ancora il caso di parlare di "deindustrializzazione". Ma siamo certamente di fronte a un lungo processo di crisi e di rischi di declino.

Pesano, naturalmente, le sconvolgenti tensioni geopolitiche crescenti e le preoccupazioni per i dazi annunciati dall'amministrazione Trump alla Casa Bianca e tali da provocare altri elementi di reazione, dalla Cina a Bruxelles. E si fa sentire sempre più la caduta dell'economia tedesca (il grande motore industriale dell'Europa e anche il nostro principale partner commerciale, il punto di riferimento di filiere di fornitura un tempo, a cominciare dall'*automotive*, solide e profittevoli). Incidono negativamente pure l'alto costo dell'energia e le incertezze legate alla genericità e alla scarsa applicabilità delle politiche governative di sostegno, per esempio, su Industria 5.0, indispensabili per supportare la transizione energetica delle piccole e medie imprese. Rallentano gli investimenti in innovazione. Si amplificano le preoccupazioni degli imprenditori, in ansia anche perché continuano a non trovare persone qualificate da assumere per fare crescere produttività e competitività. Una situazione grave, insomma. Cui dare, appunto, rapidamente risposte.

"L'industria va male ma non preoccupa nessuno", ha denunciato, all'inizio del '25, Ferruccio de Bortoli, sulle pagine del Corriere della Sera, rilevando una scarsa attenzione di Palazzo Chigi per l'andamento scadente della produttività e per le ombre che si allungano anche sulle esportazioni, tradizionale punto di forza dell'Italia (de Bortoli, 2025).

1. Senza industria l'Europa rischia di ridursi a un Grand Hotel

Un tema tutt'altro che marginale. Di fronte al quale non ci si può certo consolare con i dati positivi, sul Pil e sull'occupazione, che vengono dai buoni risultati del turismo nel '24. Perché, al di là degli elementi negativi determinati da sempre più massicce e stravolgenti presenze turistiche (quelle che vanno sotto il nome sintetico di *overtourism*) soprattutto nelle città d'arte e nei luoghi ambientalmente più fragili,

resta il fatto che il turismo è sì una componente essenziale del Pil e una fonte di redditi, di lavoro e di benessere diffuso, ma è anche soggetto a una certa volatilità dei flussi, genera lavoro in parte stagionale, precario e povero e comunque non incide sul peso politico e strategico di un Paese nel contesto internazionale.

Nell'estate del '24, appunto, per stigmatizzare gli smottamenti verso il declino europeo, il "Financial Times" ha ammonito Bruxelles e le altre capitali sul rischio che l'Europa possa rapidamente diventare un Grand Hotel in cui i ricchi e potenti del mondo vengano a fare eleganti e comode vacanze (Calabrò, 2024).

Per evitare una simile tendenza, bisogna tornare alla centralità dell'industria, alle manifatture di qualità che stimolano innovazione e cambiamento e producono risorse nel lungo periodo, alle scelte produttive che toccano l'energia (e dunque anche la sicurezza) e i beni durevoli, al lavoro qualificato tra industria e ricerca, alle grandi opzioni strategiche produttive e competitive.

È indispensabile, dunque, "costruire il futuro dell'industria e del nostro Paese", sostiene il ministro degli Esteri Antonio Tajani (2025), insistendo sulla necessità di "rafforzare e difendere i pilasti italiani del manifatturiero e del Made in Italy" e cioè "food, fashion, forniture, design e tecnologia" e dare priorità "ai settori industriali strategici per sicurezza, salute e sviluppo sociale, come farmaceutico, difesa/aerospazio e Information Technology", parlando di scelte contro la crisi dell'*automotive* (l'industria dell'auto è caduta del 34% in due anni) e appellandosi alle responsabilità di Bruxelles: "Fermare il declino economico è una sfida europea" (Tajani, 2025).

Come? Guardando, più in dettaglio, dati e fatti e cercando, nel quadro generale della crisi, quegli elementi su cui fare leva per avviare azioni e impegni per la ripresa. Tenendo conto del parere di autorevoli economisti e delle conclusioni dell'ultimo Rapporto Symbola sui primati positivi dell'Italia racchiusi "in dieci selfie" (Fondazione Symbola, 2024a).

2. Made in Italy, un patrimonio su cui investire

Vediamo meglio, dunque. "Il made in Italy è un patrimonio industriale da tutelare e su cui investire", sostiene Marco Fortis, vicepresidente della Fondazione Edison, economista tra i più attenti e documentati sulle condizioni dell'industria italiana (Fortis, 2025). L'Italia resta saldamente al quarto posto, nella classifica degli esportatori mondiali, dopo Cina, Usa e Germania e prima di Francia, Giappone e Corea del Sud, al netto del peso degli autoveicoli (che rappresentano appena l'8% dell'export mondiale). Il che significa che nei settori manifatturieri principali l'industria italiana continua a reggere la competizione, soprattutto nelle nicchie a maggior valore aggiunto per meccanica e mecatronica, robotica, farmaceutica e chimica, gomma e plastica, avionica e aerospaziale, cantieristica di lusso, oltre che arredamento, abbigliamento ed agroalimentare.

Abbiamo, è vero, un problema di scarsa produttività. Subiamo fortemente la crisi demografica e la carenza di personale qualificato (già adesso un grave problema, destinato in prospettiva a peggiorare). Viviamo le conseguenze negative dei costi

elevati dell'energia e le difficoltà legate alla burocrazia inefficiente e agli alti carichi fiscali. Eppure, nonostante tutto, reggiamo.

Non si potrà fare affidamento a lungo sulle capacità del "genio italiano", soprattutto di fronte all'evoluzione delle tecnologie. Ma abbiamo comunque buone carte in mano.

"Non è una *débâcle*, la nostra industria resta competitiva", conferma Gregorio De Felice, capo economista di Intesa Sanpaolo, parlando di "crisi ciclica e non strutturale" (a parte l'*automotive*), di incertezze geopolitiche, di limiti relativi alla difficile applicazione delle norme su Industria 5.0, di rinvio degli investimenti in attesa del calo dei tassi ma anche di fattori positivi legati alla trasformazione di gran parte dell'apparato industriale italiano, dopo la Grande Crisi del 2008/2009, in direzione di una migliore e maggiore produttività: "Le imprese italiane hanno una capacità di reazione superiore a quella dei tedeschi" (De Felice, 2025).

C'è un altro punto di forza: la capacità di una parte rilevante delle nostre imprese a considerare la sostenibilità, ambientale e sociale, come asset fondamentali della propria dimensione competitiva e non tanto come una scelta di marketing e di comunicazione, né come un furbo posizionamento *green washing*.

Sono stagioni difficili, infatti. In contesti geopolitici segnati da conflitti e contraddizioni. E con un distacco crescente di importanti attori internazionali (a cominciare dagli Usa, nella strategia della presidenza di Trump) rispetto alle indicazioni ESG e ai vincoli per contrastare i cambiamenti climatici. Si mette in discussione il *Green Deal*. E anche all'interno della Ue si riflette criticamente sulle dannose rigidità delle politiche ambientali seguite finora (burocratiche e ideologiche, dicono i critici, pensando soprattutto alle scelte sul primato dell'auto elettrica e alle multe per i motori endotermici).

3. Ripensare il *Green Deal* europeo

L'obiettivo è di arrivare rapidamente a nuove politiche ambientali e sociali, fondate sul rispetto degli obiettivi Esg ma anche sulla "neutralità tecnologica" per raggiungerli. Un *Green Deal* di nuova generazione, che abbia al suo centro la difesa e il rilancio della centralità dell'industria europea, per fare fronte alla concorrenza che arriva dagli Usa, dalla Cina e, tra poco, dall'India.

In questa direzione indicazioni quanto mai interessanti arrivano, come abbiamo detto, dall'annuale Rapporto preparato dalla Fondazione Symbola e da Unioncamere "L'Italia in dieci selfie" (Fondazione Symbola, 2024a): una documentazione accurata sui primati dell'Italia per l'economia circolare (il miglior tasso europeo di riciclo dei rifiuti speciali e urbani: 91,6%, contro una media Ue del 57,9%), per l'acciaio "verde" (la quota di quello prodotto con ciclo a forno elettrico è dell'86%, contro il 68% degli Usa), per la forza del maggior operatore al mondo nelle rinnovabili tra le utilities quotate (Enel, attraverso Enel Green Power) e per l'industria made in Italy in vetta per aziende agricole bio e per le capacità export dalla farmaceutica e dell'arredo.

Si compete bene in modo sostenibile. E "l'Italia cresce quando fa bene l'Italia", conferma Ermete Realacci, presidente di Symbola. E cioè "dà il meglio di sé quando

incrocia i suoi cromosomi antichi con un modo tutto italiano di fare economia, che tiene insieme innovazione e tradizione, coesione sociale, nuove tecnologie e bellezza, capacità di parlare al mondo senza perdere legami con territori e comunità” (Realacci, 2024).

Una sostenibilità produttiva, insomma. Sensibile ai temi ambientali ma anche sociali (al lavoro, al benessere diffuso). E attenta alla competitività e allo sviluppo. Una sostenibilità industriale. Un buon modo per crescere meglio.

Le attitudini alla *green economy* si legano anche agli investimenti in cultura e alle indicazioni alle “politiche coesive”: tutti elementi positivi che fanno da base alla particolare competitività delle nostre imprese e alla loro capacità di essere flessibili e resilienti anche in stagioni di pesanti turbolenze e crisi complesse.

4. L'Italia in “dieci selfie” positivi

Le indagini del Rapporto Symbola e Unioncamere, infatti, al di là dei “dieci selfie” (Fondazione Symbola, 2024a), documentano, con il sostegno del Centro Studi Tagliacarne, come 571mila imprese italiane, negli ultimi cinque anni, abbiano investito nella green economy e nella sostenibilità, creando 3,1 milioni di posti di lavoro e dimostrando di “affrontare meglio la crisi” (Fondazione Symbola, 2024b), affrontando la transizione ecologica e sviluppando prodotti e processi produttivi contemporaneamente sostenibili, innovativi e competitivi. La Lombardia è la prima regione italiana per numero di imprese (102mila) che effettuano eco-investimenti. E lombardi sono i gruppi (Arvedi, Feralpi) all'avanguardia per la produzione di acciaio *green*, con tanto di certificazione di autorevoli istituzioni internazionali. In un paese povero di materie prime come l'Italia, essere leader nell'economia circolare, con la più alta percentuale di avvio a riciclo sulla totalità dei rifiuti, come abbiamo appena detto, è un vantaggio competitivo di grande rilievo.

La sostenibilità, nei tre aspetti della tutela ambientale, dei meccanismi di *governance* e della sostenibilità sociale (dalla sicurezza sui posti di lavoro alla qualità degli stabilimenti industriali (anche dal punto di vista architettonico: la “fabbrica bella” e cioè ben disegnata, luminosa, accogliente e, appunto, sicura, di cui lo stabilimento Pirelli di Settimo Torinese, progettato da Renzo Piano, è uno dei principali simboli) è diventata un vero e proprio asset di competitività, connotando positivamente anche le industrie costruite all'estero.

È una condizione che si rivela come un notevole punto di forza anche in un tempo in cui parlare di sostenibilità sembra una scelta in controtendenza in parecchi ambienti politici ed economici europei e internazionali.

Ci sono state, pure nel recentissimo passato, a Bruxelles, scelte ideologicamente *green* e decisioni burocratiche (la vicenda della fretteolosità delle scelte a favore dell'auto elettrica e dei limiti ai motori endotermici ne è testimonianza) che hanno messo seriamente in difficoltà l'apparato industriale europeo, colpendo filiere produttive efficienti e investendo migliaia di posti di lavoro. Ma, seguendo le indicazioni del Rapporto Draghi sugli investimenti necessari alla doppia transizione ambientale e digitale, la Ue può sviluppare un'originale politica industriale che,

lungo i binari della neutralità tecnologica, consenta la vita e il rilancio della nostra industria, tenga testa alla concorrenza di Usa, Cina e India e rafforzi il peso europeo (e dei suoi valori, economici, civili e sociali) nei nuovi scenari geopolitici e di mercato. Le imprese italiane sensibili alla *green economy* sono, insomma, sulla buona strada.

Fanno fede le parole del Presidente della Repubblica Sergio Mattarella: “Per troppo tempo abbiamo affrontato in modo inadeguato la questione della tutela dell’ambiente e del cambiamento climatico, opponendo artificiosamente fra loro le ragioni della gestione dell’esistente e quelle del futuro dei nostri figli e nipoti. Per garantire la capacità di competere, l’Europa ha necessità, a lungo termine, di abbandonare i combustibili fossili e compiere la transizione, evidenziano il nesso - come ha fatto il Rapporto Draghi - tra decarbonizzazione e competitività”¹.

Gli investimenti in cultura sono una componente essenziale di questa strategia. Cultura e creatività, infatti - documenta il Rapporto Symbola “Io sono cultura” - generano complessivamente un valore aggiunto di 296,9 miliardi di euro. E anche in questo caso la Lombardia è la prima regione, con quasi 30 miliardi (Fondazione Symbola, 2024c).

Giocano positivamente le relazioni virtuose tra imprese industriali e di servizi e industria culturale, nel contesto di una dinamica “economia della conoscenza”, forte anche delle collaborazioni, per formazione e ricerca, con un sistema universitario di alto livello anche internazionale. Così come funziona la consapevolezza di come e quanto pesino le “imprese coesive” (quelle che hanno un forte legame con i territori di insediamento e con tutto il sistema degli stakeholders: un dinamico capitale sociale positivo) con stimoli maggiori per l’innovazione, la qualità del lavoro, la tendenza all’export e, in una sola parola, la competitività.

Sono dimensioni storiche, con robuste radici nei territori d’origine. E scelte di attualità. Di cui è indispensabile che i soggetti politici e amministrativi e le organizzazioni sociali e di rappresentanza prendano sempre più chiara coscienza (la legge della Regione Lombardia sul riconoscimento e la promozione dei musei d’impresa² ne è importante segno, che anche altre regioni potrebbero cogliere).

Le imprese, insomma, sono attori economici, naturalmente. Ma pure attori sociali e culturali. E come tali vanno considerate anche dall’opinione pubblica più ampia. C’è una indicazione di fondo, di cui far tesoro: legare la tradizione del “saper fare” alle nuove esigenze del “far sapere”. Aprire le imprese e costruire un nuovo e migliore racconto, una rappresentazione positiva. Sfida economica e culturale.

Fa testo, di questa indicazione, anche un vecchio giudizio di uno dei migliori economisti internazionali, che oggi vale la pena rileggere. È di John Kenneth

¹ S. Mattarella, estratto dal discorso tenuto dal Presidente della Repubblica Sergio Mattarella a Bonn al campus della Nazioni Unite in occasione del seminario “*La cooperazione tra Italia e Germania: un importante strumento per il contrasto al cambiamento climatico e la transizione energetica globale*”, Bonn 28 settembre 2024

² L.R. 19 febbraio 2014, n. 11, *Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività* (art. 5-ter), D.g.r. 9 dicembre 2024 n. XII / 3577, D. Regione Lombardia 10 gennaio 2025 n. 204, *Approvazione delle modalità operative per il riconoscimento dei musei d’impresa e l’iscrizione nel relativo elenco ai sensi dell’articolo 5-ter della legge regionale 19 febbraio 2014, n.11, Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività*.

Galbraith, contenuto in uno dei suoi libri di maggior successo, "The affluent society" del 1958 e poi ribadito durante il suo viaggio in Italia, a Torino, nel 1983. Eccolo: "L'Italia, partita da un dopoguerra disastroso, è diventata una delle principali potenze economiche. Per spiegare questo miracolo nessuno può citare la superiorità della scienza e dell'ingegneria italiana o l'efficacia della gestione amministrativa e politica. La ragione vera è che l'Italia ha incorporato nei suoi prodotti una componente essenziale di cultura e che città come Milano, Parma, Firenze, Siena, Venezia, Roma, Napoli e Palermo, pur avendo infrastrutture molto carenti, possono vantare nel loro standard di vita una maggiore quantità di bellezza. Molto più che l'indice economico del Pil, nel futuro il livello estetico diventerà sempre più decisivo per indicare il progresso della società" (Galbraith, 1958).

Industria e cultura, bellezza e competitività. Per capire meglio questi legami, vale la pena ricordare le parole di Gio Ponti: "In Italia l'arte si è innamorata dell'industria. Ecco perché l'industria è un fatto culturale".

5. La lezione di Gio Ponti su arte e industria

Si esprime efficacemente, così, la sintesi dell'impegno di uno dei maggiori architetti e designer del Novecento, la cui capacità progettuale spaziava dal Grattacielo Pirelli a Milano, simbolo del boom economico degli anni Sessanta a una lunga serie di oggetti d'arredo e di consumo, espressione di una cultura del progetto e del prodotto che connota ancora la contemporaneità del made in Italy, cioè di quella attitudine degli italiani "a produrre, all'ombra dei campanili, cose belle che piacciono al mondo", secondo la brillante lezione dello storico Carlo M. Cipolla (Cipolla, 1996).

Impresa e cultura, dunque, in un'originale sintesi. Meglio ancora, industria è cultura, insistendo sulla forza di una "cultura politecnica" che tiene insieme i saperi umanistici e le conoscenze scientifiche, il gusto del bello e l'innovazione tecnologica, la qualità dei prodotti e dei servizi (che danno forza a un export che continua a valere oltre 600 miliardi) e una capacità produttiva che, nel corso del tempo, s'è rivelata in grado di reggere le più impegnative evoluzioni dei costumi e dei consumi nelle nicchie a maggior valore aggiunto dei mercati internazionali.

La capacità competitiva delle imprese italiane di cui abbiamo già raccontato la forte impronta della manifattura, si fonda sulla capacità di tenere insieme la modernità delle scelte produttive e di mercato con la consapevolezza dell'importanza della propria storia come caratteristica identitaria e stimolo all'orgoglio di appartenenza delle persone dell'impresa stessa (i musei aziendali e gli archivi storici delle oltre 150 aziende iscritte a Museimpresa ne sono esemplari testimonianze). La tecnologia più sofisticata con i valori economici ed etici. La competitività globale con le scelte di sostenibilità ambientale e sociale. Primati che rivelano radici e prospettive di "un'Italia che sa far bene l'Italia".

Da questo punto di vista, nel contesto di un vero e proprio "umanesimo industriale", le imprese italiane sono una straordinaria sintesi tra gusto della bellezza (come dato estetico, ma anche e soprattutto come qualità, senso della

misura, originalità) e sofisticata tecnologia, adesso rafforzata da un uso accorto delle opportunità dell'Intelligenza Artificiale, per la ricerca, l'efficienza dei processi produttivi, le relazioni con i mercati, la sicurezza. Tutti fattori che consentono di far valere l'importanza di una solida cultura industriale. La lezione culturale di Gio Ponti resta d'attualità e può continuare a ispirare scelte essenziali di politica industriale e di politica culturale.

6. L'importanza del volontariato aziendale

C'è ancora un altro aspetto, che costituisce un vero e proprio punto di forza del sistema Italia nel mondo industriale: il volontariato aziendale, che migliora sostenibilità e qualità delle imprese e delle associazioni non profit, in un circuito virtuoso tra produzione di ricchezza e stimoli alla solidarietà.

Se, infatti, l'obiettivo dell'impresa è produrre beni e servizi, a condizioni economicamente vantaggiose, graditi al mercato e cioè fare e fare bene, oggi, nel passaggio in corso a una economia del primato degli *stakeholders* (dipendenti, fornitori, consumatori, cittadini delle comunità di riferimento dell'impresa), c'è una terza dimensione su cui insistere: fare del bene. E cioè produrre valore economico (profitti, andamenti di Borsa, remunerazioni per gli azionisti) rispettando e perseguendo una serie di valori, morali e sociali. Le lezioni di Adriano Olivetti sull'impresa che non si può ridurre solo all'indice dei profitti e quella di Leopoldo Pirelli sulle responsabilità sociali del buon imprenditore trovano nuove eco.

È un capitalismo che si rinnova, insomma, nel segno dell'economia circolare o anche "giusta" (per tenere conto dell'insistente lezione di Papa Francesco) e della sostenibilità, ambientale e sociale. Supera i guasti provocati dalla rapacità del primato della finanza d'assalto (in tutte le declinazioni speculative di quel "greed is good", dell'avidità e della cupidigia celebrate come comportamenti positivi da Gordon Gekko, l'esemplare protagonista di "Wall Street"³, interpretato da un efficace Michael Douglas). E insiste su un vero e proprio "cambio di paradigma" secondo cui la crescita dell'economia di mercato non può avvenire se non nel contesto di una attenzione speciale per i "beni comuni", per gli interessi della comunità, per il rispetto delle persone. Per una solida democrazia economica.

Non si tratta solo di una inclinazione benevola, da parte delle imprese. Ma di una vera e propria svolta etica e culturale, anche con la consapevolezza che "essere buoni conviene", per citare ancora una volta il presidente di Symbola Realacci

In questo quadro, ha un peso crescente anche il volontariato aziendale, come spiega un libro che si intitola appunto "Il volontariato aziendale - Profit e non profit insieme per il bene di comunità e territori" scritto da Patrizia Giorgio, Laura Guardini e Renata Villa e appena pubblicato da Egea (Giorgio et al., 2024) con una prefazione di Ferruccio de Bortoli (de Bortoli, 2024) e un contributo di Rossella Sobrero (Sobrero, 2024).

³ Stone, O. (2010). *Wall Street - Il denaro non dorme mai* (*Wall Street: Money Never Sleeps*).

Le tre autrici hanno messo a frutto le loro esperienze in contesti molto diversi ma complementari, tra imprese, attività del “terzo settore” e un “laboratorio” che favorisce il dialogo tra i due mondi. Con l’obiettivo prioritario di “far comprendere che un progetto di volontariato aziendale è efficace solo se viene pensato, pianificato e promosso attraverso una partnership in cui impresa e organizzazione non profit sono sullo stesso piano, in un rapporto paritario, simmetrico e di reciprocità” (*Ibidem*). Un quadro della situazione. E una vera e propria bussola in grado di orientare le imprese a impegnarsi, con esempi concreti di attività e criteri di valutazione dei risultati.

Tutto nasce nel 2015, dall’incontro tra due donne intraprendenti, Lina Sotis, giornalista del Corriere della Sera e fondatrice dell’associazione “Quartieri tranquilli” e Patrizia Grieco, manager di solide esperienze, allora presidente dell’Enel. L’obiettivo comune è incoraggiare i dipendenti delle imprese a partecipare, in orario di lavoro, alla realizzazione di progetti di carattere solidale, collaborando appunto con una organizzazione non profit. Nel tempo, la Fondazione Sodalitas (nata nel 1995 per iniziativa di Assolombarda e di un gruppo di imprese milanesi e oggi presieduta da Alberto Pirelli) si è impegnata nell’iniziativa, mettendo a disposizione la propria esperienza di volontariato. E oggi ci si muove per allargare l’ambito delle attività, in una condizione di crescente interesse, sia delle aziende che dei loro dipendenti, per l’impegno sociale.

L’ultimo rapporto di CECP (*Chief Executives for Corporate Purpose*) su un campione di imprese a livello internazionale, rivela che la percentuale media di dipendenti che hanno fatto almeno un’ora di volontariato aziendale nel 2022 è stata del 19,8%, in aumento di circa il 3% rispetto al 2021 (CECP, 2023). Si tratta di un incremento del fenomeno ancora limitato, rispetto al tasso del periodo precedente alla pandemia Covid, che era del 29% nel ‘19. E solo in alcuni settori come quello energetico, finanziario e nei servizi di pubblica utilità la crescita della partecipazione è più sostenuta. Ma, nonostante tutto, la crescita continua.

E in Italia? Il volontariato aziendale, spiega il libro, “è ancora una pratica in fase di sviluppo. E le aziende più attive sono principalmente le sedi italiane di multinazionali estere” (Giorgio et al., 2024). Una ricerca sviluppata da Fondazione Terzjus nel 2023, con la collaborazione dell’ufficio studi di Unioncamere, “ha rilevato che a livello nazionale solo il 5% delle imprese che impiegano almeno 50 dipendenti sviluppa iniziative di volontariato aziendale, e di queste il 39,4% si orienta verso il volontariato di competenza” (Caltabiano, 2023), la messa a disposizione di persone che, grazie appunto alle loro competenze aziendali, collaborano a rendere più funzionali ed efficaci le iniziative di “terzo settore”. Più in generale, la ricerca mostra comunque come “il volontariato non sembra essere un fenomeno residuale nel tessuto economico del Paese, dal momento che coinvolge direttamente circa un terzo delle imprese medio-grandi (31%), le quali già consentono (o pensano di farlo a breve) ai lavoratori e ai manager di impegnarsi nel sociale” (*Ibidem*).

Commenta Ferruccio de Bortoli: “Le organizzazioni di volontariato soffrono più per la mancanza di profili competenti che per la scarsità di risorse. E non è raro che nelle aziende, all’approssimarsi della pensione, si liberino energie di valore che possono essere prestate, con piena soddisfazione dei singoli, ad attività part time

nelle imprese sociali". E l'azienda? "Nell'attività solidale, il bene è reciproco. Lo può essere anche per un'azienda, per renderla più sostenibile e accettabile. Per i suoi dipendenti, che si sentiranno cittadini attivi e consapevoli. E soprattutto per i destinatari finali, le persone che hanno bisogno, che non sono mai l'oggetto e nemmeno lo strumento, anche delle migliori iniziative. Questa è la differenza tra l'egoismo della carità e la bellezza incomparabile del bene fatto bene" (de Bortoli, 2024).

Bibliografia

- Bottero, G. (2025). *Dazi, bollette e crisi tedesche, le imprese del Nord in trappola: "Situazione grave"*. La Stampa, 1 marzo 2025.
- Calabrò, A. (2024). *Cosa deve fare l'Europa per non diventare il Grand Hotel di americani e cinesi*. HuffPost, 29 luglio 2024 ([Cosa deve fare l'Europa per non diventare il Grand Hotel di americani e cinesi - HuffPost Italia](#)).
- Caltabiano, C. (2023). *Riconoscere il volontariato di competenza. Analisi e strategie per valorizzare una pratica sociale emergente*, Fondazione Terzjus, Editoriale Scientifica, Napoli.
- CECP, (2023). *Giving in Numbers™. 2023 Edition*.
- Cipolla, C. M. (1996). *Storia facile dell'economia italiana dal Medioevo a oggi raccontata a grandi linee*. Mondadori, Milano.
- de Bortoli, F. (2024). Prefazione. In Giorgio, P., Guardini, L., & Villa, R., *Il volontariato aziendale – Profit e non profit insieme per il bene della comunità*. Egea, Milano.
- de Bortoli, F. (2025). *L'industria va male, ma non preoccupa nessuno*. Corriere della Sera, 17 gennaio 2025.
- De Felice, G. intervistato da D. Di Vico (2025). *L'industria italiana è in caduta? Ecco perché siamo ancora competitivi (nonostante i numeri)*. Corriere della Sera - Economia, 20 gennaio 2025.
- Fondazione Symbola (2024a). *L'Italia in 10 Selfie 2024 – Un'economia a misura d'uomo per affrontare il futuro - XI edizione del Rapporto Symbola*. Unioncamere, Assocamerestero.
- Fondazione Symbola, (2024b). *Greenitaly 2024 – Un'economia a misura d'uomo contro le crisi*. Unioncamere, Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne.
- Fondazione Symbola, (2024c). *Io sono Cultura 2024 – L'Italia della qualità e della bellezza sfida la crisi - XIV edizione*. Unioncamere, Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne, Deloitte.
- Fortis, M. (2025). *Il made in Italy è un patrimonio industriale da tutelare e su cui investire*. IlSole24Ore, 16 gennaio 2025.
- Galbraith, J.K. (1958). *The affluent society*. Houghton Mifflin Company, Boston.
- Giorgio, P., Guardini, L., & Villa, R. (2024). *Il volontariato aziendale – Profit e non profit insieme per il bene della comunità*. Egea, Milano,
- Realacci, E. (2024). *Transizione verde aiuta un futuro a misura d'uomo*. GEA, 29 febbraio 2024.

Antonio Calabrò

Le imprese italiane sono più competitive grazie ai valori di sostenibilità e cultura
Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, n. 2, 2025

Sobrero, R. (2024). Volontariato aziendale: non basta comunicare, occorre ingaggiare. In: Giorgio, P., Guardini, L., & Villa, R., *Il volontariato aziendale – Profit e non profit insieme per il bene della comunità*. Egea, Milano.

Tajani, A. (2025). *Costruire il futuro dell'industria e del nostro Paese*. IlSole24Ore, 25 gennaio 2025.