

XXIV Seminario Estivo di Fondazione Symbola Teatro Scientifico Bibiena, Mantova

11 • 12 • 13
giugno 2026

PROMOSSO DA



MAIN PARTNER



TOP PARTNER



COESIONE È COMPETIZIONE DI FONDAZIONE SYMBOLA, INTESA SANPAOLO, UNIONCAMERE E CENTRO STUDI DELLE CAMERE DI COMMERCIO GUGLIELMO TAGLIACARNE

COESIONE COME BASE DEL FUTURO DELL'ECONOMIA

NEL CORSO DELL'ULTIMO QUINQUENNIO LE IMPRESE COESIVE SONO AUMENTATE, PASSANDO DAL 37,4% DEL 2020 AL 43,5% DEL 2025

L'85% DEGLI ITALIANI CONSIDERA OGGI LA COLLABORAZIONE E LA COESIONE SOCIALE UN BISOGNO PRIMARIO COME DIMOSTRANO I DATI IPSOS DOXA

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 REGIONI LOMBARDIA, VENETO, EMILIA-ROMAGNA PRIME PER CONCENTRAZIONE DI IMPRESE COESIVE

REALACCI (FONDAZIONE SYMBOLA): "LA COESIONE È UN FORMIDABILE FATTORE PRODUTTIVO IN PARTICOLARE IN ITALIA. L'INCROCIO TRA IMPRESE, COMUNITÀ, TERRITORI, INNOVAZIONE E BELLEZZA È FONDAMENTALE PER LA NOSTRA ECONOMIA E PER IL MADE IN ITALY. L'UNIONE EUROPEA HA INDIRIZZATO LE RISORSE DEL NEXT GENERATION EU E ANCHE DEL RECOVERY FUND PER RILANCIARE L'ECONOMIA SU COESIONE -INCLUSIONE, TRANSIZIONE VERDE E DIGITALE. CON L'OBIETTIVO DI AZZERARE LE EMISSIONI NETTE DI CO2 ENTRO IL 2050. L'ITALIA PUÒ ESSERE PROTAGONISTA DELLA SOSTENIBILITÀ SE SI SENTE PARTE DI UNA SFIDA COMUNE COME LE IMPRESE RACCONTATE IN QUESTO RAPPORTO. 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".

GROS-PIETRO (INTESA SANPAOLO): "L'ESPERIENZA QUOTIDIANA DI INTESA SANPAOLO AL FIANCO DELLE IMPRESE CONFERMA LA COESIONE COME FATTORE DETERMINANTE PER LA COMPETITIVITÀ DEL TESSUTO IMPRENDITORIALE NEL SUO COMPLESSO. MAI COME IN QUESTO PERIODO LA COESIONE TRA DIVERSI SOGGETTI ECONOMICI E IN GENERALE NELLA SOCIETÀ PUÒ RINSALDARE QUELLA COMUNANZA DI VALORI E DI OBIETTIVI PROFICUA ALLA CRESCITA ECONOMICA. LA COLLABORAZIONE CON LA FONDAZIONE SYMBOLA ALLA REALIZZAZIONE DEL RAPPORTO COESIONE È COMPETIZIONE RICHIAMA UN ASPETTO QUANTO MAI URGENTE PER AFFRONTARE ADEGUATAMENTE LE TRANSIZIONI VERSO I NUOVI ASSETTI: TECNOLOGICI, AMBIENTALI, INTERNAZIONALI".

TRIPOLI (UNIONCAMERE): "LA CAPACITÀ DI COSTRUIRE RELAZIONI E RAPPORTI STABILI NEI DIVERSI CONTESTI E TERRITORI È UN ASPETTO CHE CARATTERIZZA IL MODELLO DI SVILUPPO ITALIANO. BASTI PENSARE ALL'ESPERIENZA DEI DISTRETTI: ECOSISTEMI DI PICCOLE E MEDIE IMPRESE CHE, COLLABORANDO, SONO RIUSCITE A CREARE LAVORO E SVILUPPO. IL RAPPORTO SI SOFFERMA SULLE IMPRESE COESIVE, CHE, IN MODO PIÙ RICCO, REALIZZANO QUESTO MODELLO E HANNO PERFORMANCE MIGLIORI. AD ESEMPIO, SONO PIÙ RAPIDE AD ADOTTARE LE NUOVE TECNOLOGIE (IL 76% HA INVESTITO NELLA TRASFORMAZIONE DIGITALE NEL 2023-2025 CONTRO IL 49% DELLE NON COESIVE), A PARTIRE DALL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE (LA UTILIZZA IL 31% DELLE COESIVE RISPETTO AL 16% DELLE NON COESIVE). INOLTRE, QUESTE IMPRESE INVESTONO DI PIÙ SULLE PERSONE (L'87% HA PUNTATO SUL MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE DEL PERSONALE CONTRO IL 60% DELLE ALTRE IMPRESE) E SULLA CONCILIAZIONE TRA VITA E LAVORO, SOSTENUTA DALL'8,5% DELLE IMPRESE COESIVE CONTRO IL 5,1% DELLE NON COESIVE".

1

IL REPORT COESIONE È COMPETIZIONE È PROMOSSO DA



CENTRO STUDI DELLE
CAMERE DI COMMERCIO
GUGLIELMO TAGLIACARNE

IN COLLABORAZIONE CON



Mantova, 12 giugno 2026. “Coesione è competizione” di Fondazione Symbola, Intesa Sanpaolo, Unioncamere e Centro Studi delle Camere di Commercio Guglielmo Tagliacarne in collaborazione con AICCON e Ipsos Doxa, è stato presentato oggi al Seminario di Fondazione Symbola da Ermete Realacci, presidente della Fondazione Symbola; Gian Maria Gros-Pietro, presidente Intesa Sanpaolo; Giuseppe Tripoli, segretario generale Unioncamere. Con i saluti di Angelo Argento, presidente Cultura Italiae e Carlo Bartoli, presidente Ordine dei Giornalisti.

Ne hanno discusso Giovanni Azzone, presidente Fondazione Cariplo, presidente ACRI; Aldo Bonomi, direttore AASTER; Anna Maria Roscio, Executive Director Sales&Marketing Imprese Intesa Sanpaolo; Simone Gamberini, presidente Legacoop; Francesca Sofia, direttore generale Fondazione CDP; Paolo Venturi, direttore AICCON; Giorgio Vittadini, presidente della Fondazione per la Sussidiarietà; Stefano Zamagni, presidente Emerito Pontificia Accademia delle Scienze Sociali.

Al termine dell'evento verrà consegnato il riconoscimento “Coesione è Competizione” alle imprese presenti nel rapporto, esempi virtuosi di come la coesione generi competitività, innovazione e valore per il Paese.

Il rapporto analizza e racconta i fattori più significativi della competitività del nostro Paese, con particolare attenzione verso gli aspetti che non vengono colti dagli indicatori economici più diffusi, sottolineando l'importanza della collaborazione per le imprese. La coesione migliora il legame e il radicamento nelle comunità e nei territori, accresce il senso di appartenenza e soddisfazione di vita dei dipendenti, il coinvolgimento e il dialogo con i clienti.

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. 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%. 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, le quote si attestano rispettivamente al 65% e al 38%. 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.

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.

La coesione viene 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.

“La coesione è un formidabile fattore produttivo – dichiara **Ermete Realacci, Presidente della Fondazione Symbola** - in particolare in Italia. L'incrocio tra imprese, comunità, territori, innovazione e bellezza è fondamentale per la nostra economia e per il made in Italy. L'Unione Europea ha indirizzato le risorse del Next Generation EU e anche del Recovery Fund per rilanciare l'economia su coesione -inclusione, transizione verde e digitale. Con l'obiettivo di azzerare le emissioni nette di CO2 entro il 2050. L'Italia può essere protagonista della sostenibilità se si sente parte di una sfida comune come le imprese raccontate in questo rapporto. 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'esperienza quotidiana di Intesa Sanpaolo al fianco delle imprese – dichiara **Gian Maria Gros-Pietro, presidente Intesa Sanpaolo** - conferma la coesione come fattore determinante per la competitività del tessuto imprenditoriale nel suo complesso. Mai come in questo periodo la coesione tra diversi soggetti economici e in generale nella società può rinsaldare quella comunanza di valori e di obiettivi proficua alla crescita economica. La collaborazione con la Fondazione Symbola alla realizzazione del Rapporto Coesione è competizione richiama un aspetto quanto mai urgente per affrontare adeguatamente le transizioni verso i nuovi assetti: tecnologici, ambientali, internazionali”.

“La capacità di costruire relazioni e rapporti stabili nei diversi contesti e territori è un aspetto che caratterizza il modello di sviluppo italiano”, sottolinea il **segretario generale di Unioncamere, Giuseppe Tripoli**. “Basti pensare all'esperienza dei distretti: ecosistemi di piccole e medie imprese che, collaborando, sono riuscite a creare lavoro e sviluppo. Il Rapporto si sofferma sulle imprese coesive, che, in modo più ricco, realizzano questo modello e hanno performance migliori. Ad esempio, sono più rapide ad adottare le nuove tecnologie (il 76% ha investito nella trasformazione digitale nel 2023-2025 contro il 49% delle non coesive), a partire dall'intelligenza artificiale (la utilizza il 31% delle coesive rispetto al 16% delle non coesive). Inoltre, queste imprese investono di più sulle persone (l'87% ha puntato sul miglioramento delle competenze del personale contro il 60% delle altre imprese) e sulla conciliazione tra vita e lavoro, sostenuta dall'8,5% delle imprese coesive contro il 5,1% delle non coesive”.

Il rapporto contiene esempi di imprese come **Ferrero**, che grazie alla relazione con il terzo settore ha reso più solida la filiera del cacao, o **Selle Royal**, che insieme al non profit ha trasformato gli scarti in nuove risorse.

3

IL REPORT COESIONE È COMPETIZIONE È PROMOSSO DA



CENTRO STUDI DELLE
CAMERE DI COMMERCIO
GUGLIELMO TAGLIACARNE

IN COLLABORAZIONE CON



Storie che raccontano come la cooperazione tra imprese e mondo della ricerca e della formazione riesca a ridurre il mismatch tra domanda e offerta di lavoro, intercettando e formando nuovi talenti, come nei casi della Società Benefit **SPM** e dell'alleanza tra imprese e università della Motor Valley **MUNER**. Collaborazioni tra imprese e banca che danno vita a operazioni su misura per rafforzarsi o espandersi su mercati anche internazionali, lo raccontano le storie di **Lombardo Bikes** e **Yachtline 1618**. Nuovi mercati si trovano anche in territori difficili grazie alle relazioni, come ci racconta la collaborazione tra **Eolo** e i comuni montani. Esempi di reti d'impresa come **Slow Bike Tourism**, alleanza che ha reso più competitive non solo le aziende coinvolte, ma anche il territorio. Le storie di **IFI** e **No-Made Boards** mostrano invece come la co-progettazione con i clienti permette di aumentare competitività e innovazione.

Il rapporto si trova su www.symbola.net e su www.unioncamere.gov.it

IL REPORT COESIONE È COMPETIZIONE È PROMOSSO DA



INTESA  SANPAOLO



UNIONCAMERE



CENTRO STUDI DELLE
CAMERE DI COMMERCIO
GUGLIELMO TAGLIACARNE

IN COLLABORAZIONE CON

aiccon
research center



PROMOSSO DA



MAIN PARTNER



TOP PARTNER



IN COLLABORAZIONE CON



PARTNER



SUPPORTER



CON IL PATROCINIO ISTITUZIONALE DI



CON IL PATROCINIO DI



PARTNER TECNICI



MEDIA PARTNER



IL REPORT COESIONE È COMPETIZIONE È PROMOSSO DA



IN COLLABORAZIONE CON

