

Il Fattore sociale come fattore competitivo per eccellenza

meetingrimini.org/comunicati-stampa/fattore-sociale-competitivita-imprese-generative-meeting

August 25, 2026



Rimini, 24 agosto 2026. La sostenibilità sociale non è un costo aggiunto né un'attività successiva al profitto, ma una condizione della competitività e della capacità di durare. È la prospettiva emersa al Meeting di Rimini nell'incontro "Imprese generative: la sostenibilità sociale alla base della competitività", trasmesso in diretta sui canali digitali di askanews. Sono intervenuti Alessio Acomanni, presidente esecutivo dell'Università degli Studi Guglielmo Marconi; Paolo Bonassi, Chief Social Impact Officer di Intesa Sanpaolo; Guido Caselli, vicesegretario generale di Unioncamere Emilia-Romagna; Anna Fiscale, fondatrice e presidente di Progetto Quid; Roberto Mastri, managing director di Tetra Pak Packaging Solutions; Paolo Venturi, direttore di Aicon Research Center. Ha moderato Augusto Bianchini, presidente di Cdo Bologna. Partendo da una ricerca su duecentomila imprese, il dialogo ha descritto una forma d'impresa che non consuma persone e comunità per estrarre valore, ma rigenera competenze, relazioni e territorio. Il risultato economico resta necessario, ma non esaurisce ciò che l'impresa produce: occupazione, salari, crescita professionale, fiducia, inclusione e futuro entrano nella stessa misurazione della solidità aziendale.

Caselli: soltanto il 6,2% tiene insieme profitti, salari e occupazione

Caselli ha presentato lo studio di Unioncamere Emilia-Romagna sui bilanci delle imprese italiane negli ultimi dieci anni. Pandemia, inflazione e tensioni internazionali non

rappresentano una crisi congiunturale dopo la quale tornare alle vecchie strade, ma un cambiamento strutturale che richiede nuove mappe. Prima della pandemia profitti e salari per addetto crescevano quasi insieme: poco più del 5% i primi e poco meno del 4% i secondi. Tra il 2020 e il 2024, invece, i profitti sono aumentati del 12% mentre i salari hanno perso quasi il 5%. Il 31% delle imprese ha accresciuto i profitti riducendo i salari e un altro 27% ha diminuito entrambi: sei aziende su dieci hanno quindi tagliato le retribuzioni. Solo il 6,2% continua a far crescere profitti, salari, investimenti e occupazione. Caselli ha chiamato queste realtà «imprese generative» o «restauratori di territorio», perché restituiscono un contesto migliore di quello ricevuto. Non emergono differenze decisive per settore, dimensione o localizzazione; conta invece chi guida. Nelle imprese con un leader under 40 la quota generativa è quasi doppia rispetto a quelle con una guida over 65, anche considerando aziende con almeno dieci anni di vita e amministratori in carica da almeno tre. I dati non dicono che i giovani siano automaticamente migliori, ma suggeriscono un rapporto diverso con il tempo: le imprese estrattive massimizzano il presente, quelle generative assumono il territorio come patrimonio da consegnare al futuro. La domanda decisiva diventa allora: dopo aver creato valore per sé, che cosa ha creato l'impresa per gli altri?

Mastri: cura delle persone e risultati solidi fanno parte dello stesso modello

Mastri ha definito generativa un'impresa che utilizza risorse, competenze e relazioni non soltanto per il risultato economico, ma per rigenerare persone, comunità, territori e, nel caso di Tetra Pak, il sistema alimentare. La responsabilità sociale deve entrare nel modo in cui l'azienda pensa, pianifica, produce, investe e decide, non intervenire dopo il profitto. «La cura delle persone non può venire solo dopo aver raggiunto il risultato economico, bensì deve esserne parte integrante», ha affermato, perché è il modo per ottenere risultati solidi nel tempo. Nel campus di Modena, con oltre 1.100 persone e 35 nazionalità, questa cultura si è costruita per tappe. Il lavoro flessibile introdotto intorno al 2000 ha sostituito il controllo della presenza con obiettivi, fiducia e responsabilità, producendo un aumento della produttività. Il nido aziendale Asilo Stella, nato ventisei anni fa, ha sostenuto la genitorialità; sono seguiti prevenzione sanitaria, assicurazione medica e servizi capaci di restituire tempo, dalla lavanderia alla consegna dei pacchi e alla compilazione del modello 730. Art Club, Sport Club e Solidarity Group, nati dalle persone, creano relazioni anche oltre l'orario di lavoro. Il percorso non è derivato da un progetto rigido, ma dall'ascolto, dagli errori e dagli aggiustamenti. Fiducia, equilibrio tra vita e lavoro, possibilità di crescere e sinergie tra persone diverse rafforzano competenze, innovazione, attrattività e capacità di affrontare il cambiamento.

Fiscale: fragilità e tessuti eccedenti diventano forza, lavoro e bellezza

Fiscale ha raccontato Progetto Quid, nato tredici anni fa dall'incontro tra il desiderio di creare opportunità per donne ferite e la disponibilità di tessuti di eccedenza. Con un primo sostegno di 15 mila euro e le rimanenze del Gruppo Calzedonia, l'impresa sociale ha

iniziato ad assumere persone vulnerabili e a vendere le collezioni nei negozi di Verona. Oggi conta oltre 180 dipendenti, 23 nazionalità e circa otto milioni di euro di fatturato; lavora con donne vittime di violenza, persone con disabilità o trascorsi di dipendenza e trenta detenuti nel carcere di Montorio, accompagnandoli anche dopo la pena. Il 95% dei contratti è a tempo indeterminato. Tessuti pregiati destinati allo scarto diventano prodotti per boutique e aziende, mentre la fragilità si trasforma in competenza e forza. «Oggi il nostro cuore è dare nuova vita a persone e tessuti», ha spiegato. La sostenibilità economica resta imprescindibile per pagare stipendi e garantire continuità, ma viene affiancata da un welfare che sostiene SPID, conti bancari, ricerca degli asili, educazione finanziaria, mediazione culturale, lingua dei segni e supporto psicologico. Quasi trecento persone sono passate da Quid acquisendo nuove competenze e condizioni di vita migliori. Anche la maternità ha portato Fiscale a ripensare orari, crescita e lavoro per obiettivi: «Quando dai a una madre l'opportunità di essere tale e di essere felice nel suo lavoro, il risultato diventa ancora più fruttuoso per lei e per l'azienda». Generare valore significa così tenere insieme bellezza del prodotto, inclusione, cura e responsabilità di bilancio.

Bonassi: profitto e sostenibilità devono crescere insieme

Bonassi ha osservato che le imprese capaci di investire nelle persone e nelle relazioni non rinunciano alla competitività, ma ne costruiscono le condizioni di lungo periodo. Competenze, attrazione dei talenti, buona governance, gestione dei rischi e attenzione ai cambiamenti sociali e ambientali rafforzano innovazione e solidità. Per Intesa Sanpaolo, essere generativi non significa destinare alla società una parte del profitto già ottenuto, ma produrre contemporaneamente valore economico, sociale e territoriale. «profitto e sostenibilità non sono strade alternative, la vera sfida è farli crescere insieme», ha sintetizzato. Questa impostazione richiede di misurare non soltanto le risorse investite, ma ciò che cambia nelle opportunità di lavoro, nell'autonomia, nell'inclusione, nella qualità della vita e nello sviluppo locale. Bonassi ha citato il volontariato di competenza, con ore di lavoro offerte dai colleghi agli enti del Terzo Settore: crescono le organizzazioni sostenute, ma anche consapevolezza, appartenenza e capacità relazionale di chi offre il proprio sapere. Il programma "Giovani e Lavoro", avviato nel 2019, ha coinvolto oltre 5.600 giovani, 224 classi e 2.500 aziende; circa l'80% dei partecipanti ha trovato un lavoro stabile. La sostenibilità sociale risponde così anche al bisogno delle imprese di reperire competenze. Il modello non dipende dalla dimensione: una piccola azienda può investire su un giovane, collaborare con scuola e associazioni, costruire reti e valorizzare risorse inutilizzate. L'impresa generativa mette in connessione persone e opportunità che da sole non riuscirebbero a incontrarsi.

Acomanni: accesso al sapere, reinvestimento e corresponsabilità

Acomanni ha ricostruito la nascita di Unimarconi, pensata venticinque anni fa per abbattere le barriere di spazio e tempo che impedivano a molti lavoratori di accedere all'università. Dopo cinque anni di sensibilizzazione istituzionale, nel 2004 nacque la prima

università italiana a distanza. La missione è rimasta estendere la formazione accademica a fasce tradizionalmente escluse, offrendo opportunità di trovare o migliorare il lavoro. L'ateneo non profit reinveste integralmente le risorse, aumenta i salari e combina didattica digitale e presenza fisica nel campus di Roma; considera lo studente una persona con una storia, non un cliente. «La nostra missione è creare valore sostenendo la crescita socio-culturale e socio-economica del Paese», ha dichiarato Acomanni. All'interno, il valore nasce dal coinvolgimento dei circa cinquecento colleghi negli organi di gestione. Personale tecnico-amministrativo e professori possono maturare competenze e accedere ai livelli apicali; lo stesso consiglio di amministrazione è composto da membri della comunità universitaria. I progetti di reinvestimento vengono così decisi da chi partecipa alla vita dell'ateneo, a beneficio di trentamila studenti e diecimila iscritti a corsi e master. Consapevolezza, appartenenza e corresponsabilità superano la contrapposizione rigida tra diritti dei lavoratori e doveri dell'organizzazione. Anche l'intelligenza artificiale viene affrontata cercando di governarne le opportunità per migliorare le performance didattiche e accademiche, senza tradire la natura inclusiva della missione.

Venturi: il sociale è la forma più moderna della competitività

Venturi ha raccolto il filo delle testimonianze partendo da un'affermazione netta: «Il sociale di cui stiamo discutendo non è la ciliegina sulla torta della crescita: è la torta stessa». L'impresa generativa non è semplicemente buona, ma diversamente competitiva. Il profitto è una componente del valore, non il valore assoluto; la distinzione rigida tra profit e non profit non cancella l'orizzonte comune della creazione di valore. L'impresa è una comunità di persone orientata a uno scopo: lo scopo non si estrae, si condivide e si genera. «Il fattore sociale è il fattore competitivo per eccellenza», ha affermato Venturi, richiamando la necessità di ridisegnare le aziende come comunità. Lo confermano anche le imprese coesive analizzate con Fondazione Symbola: rappresentano il 43% del totale e, attraverso relazioni intenzionali con territorio, Terzo Settore, banche, famiglie e cultura, ottengono risultati superiori per EBITDA, fatturato e occupazione. Il territorio non è più soltanto lo spazio nel quale produrre e restituire, ma il soggetto con cui co-creare. Per diffondere questo approccio servono desiderio e politiche integrate. Gli strumenti ESG, le società benefit e l'impresa sociale sono già disponibili; occorre volerli usare e superare norme che separano sociale, economia, ambiente e territorio. Il fattore generazionale indicato da Caselli diventa un indicatore essenziale della capacità di generare futuro. Luoghi di confronto come il Meeting aiutano questa visione a strutturarsi: la sostenibilità sociale diventa desiderabile quando mostra di costruire insieme dignità del lavoro, legami comunitari, innovazione e competitività.