



# **LA SOLITUDINE DELL'IMPRENDITORE**

**L'impatto delle relazioni  
sulla vita dell'impresa**

*Rapporto di ricerca*

**Marzo 2025**



# INDICE

INTRODUZIONE.....	5
1. IL PIEMONTE OGGI: PERIMETRARE LA REGIONE NELLE SUE DIMENSIONI .....	11
1.1. Il mosaico demografico del Piemonte: una lettura territoriale .....	11
1.2. I caratteri emergenti dell'occupazione piemontese.....	19
1.3. I sentieri della crescita economica in Piemonte .....	24
1.4. La recente evoluzione del profilo dell'imprenditore piemontese .....	32
1.5. Il modello piemontese del terzo settore .....	42
2. LA TESTIMONIANZA DEGLI IMPRENDITORI .....	49
2.1. Il manifatturiero.....	50
2.2. Il settore dei servizi .....	58
2.3. Il terzo settore.....	65
3. CONSIDERAZIONI DI SINTESI: “GIOCARRE DA SOLI” O STARE IN RETE .....	69
CONCLUSIONI.....	75



## **INTRODUZIONE**

*Dare voce per capire, ascoltare per rispondere.*

Il Rapporto di ricerca “La solitudine dell’imprenditore”, realizzato dal Censis per Cdo Piemonte, nasce per illuminare un fenomeno sempre più diffuso nel nostro territorio, un aspetto tanto cruciale quanto spesso trascurato della vita di chi guida le imprese.

Negli ultimi anni, Cdo Piemonte ha raccolto le testimonianze di imprenditori e imprenditrici su quel senso di solitudine che li accompagna quando prendono decisioni importanti per l’azienda: una mancanza di supporto e di relazioni adeguate che influisce profondamente sulle loro vite personali e professionali, condizionando il benessere e la crescita dell’impresa stessa.

Con il Censis abbiamo voluto indagare, oggettivare e far conoscere questo stato di disagio che si intreccia con la rapidità dei cambiamenti del mondo contemporaneo, nel quale i vecchi equilibri sono in discussione e le frasi come “si è sempre fatto così” mostrano ormai i loro limiti.

Per noi di Cdo, che da sempre mettiamo al centro il capitale relazionale, non poteva esserci partner migliore del Censis per fotografare con esperienza e competenza questa solitudine imprenditoriale e per condividere nuovi strumenti di riflessione operativa.

Sono sfide che coinvolgono aziende, istituzioni e organizzazioni del territorio, chiamate ad affrontare insieme queste molteplici sollecitazioni e a cogliere le opportunità che il cambiamento porta con sé per garantire la sostenibilità e l’integrità dell’attività economica in Piemonte.

Sono esigenze che, nel solco di questo Rapporto di ricerca, richiedono risposte puntuali, precise e molto concrete da mettere in comune.

Felice Vai  
Presidente CDO Piemonte



## **PREMESSA**

### **DAL PIEMONTE I SEGNALI DI UN NUOVO CICLO DEL FARE**

#### **IMPRESA**

Le tante derive che si sono innescate negli ultimi anni producendo crisi globali e aggiustamenti locali, hanno rimesso al centro della riflessione generale il ruolo dell'impresa e dell'imprenditore.

Non deve sembrare eccessivo se qui si richiama l'avvio di un "nuovo ciclo" nel fare impresa e nell'organizzazione dei processi interni e della rete di relazioni che danno corpo all'impresa.

I grandi passaggi nelle trasformazioni economiche sono sempre stati sollecitati dal divampare dell'inflazione e dalle scelte che hanno provato a ricondurre alla normalità una realtà invero profondamente mutata.

Oggi siamo ancora una volta chiamati a riflettere per anticipare le possibili nuove derive che ci accompagneranno nei prossimi anni e che in questi mesi stanno già riconfigurando il peso e il potere (politico ed economico) dei diversi paesi, dei diversi settori, delle filiere produttive.

Al centro della riflessione si pone il nuovo mix di professionalità, esperienze, competenze che connota in maniera inedita quello che una volta costituiva il "lavoro come fattore di produzione" e che oggi sembra sempre più configurarsi come "patrimonio creativo" dell'impresa.

La novità rispetto al passato è data dalla maggiore enfasi sul bisogno di relazione con il contesto economico e sociale in cui si muove l'impresa, sul potenziale di integrazione in una logica di rete con altre imprese e altre organizzazioni, sulla partecipazione a filiere e a strutture produttive "aperte", sui vantaggi di organizzare e gestire un'esternalizzazione di servizi e un "outsourcing ricco", modalità queste che configurano e promuovono nuovi ecosistemi nei territori.

Al rischio della "solitudine dell'impresa" e alla facile soluzione di uscirne scaricando su altri (lavoratori, ambiente, consumatori, ecc.) le conseguenze

di un contesto difficile da gestire, occorre rispondere ripristinando, in primo luogo, l'immagine dell'impresa come fulcro delle attività di sviluppo e di crescita collettiva e, in secondo luogo, riabilitando la passione imprenditoriale come fattore di superamento delle disuguaglianze sociali ed economiche e non come fattore di inasprimento delle stesse disuguaglianze.

La dimensione prescelta - che oggi caratterizza il percorso evolutivo delle imprese - si presenta come crinale lungo il quale si giocano le possibili dinamiche di crescita futura per evitare le insidie di uno "sviluppo povero".

Rimettere al centro l'impresa, l'imprenditore e la responsabilità sociale di questi soggetti non sostituibili nei processi di crescita, significa anche dare una lettura alternativa e innovativa a quella sorta di determinismo economico che alimenta la sfiducia in chi fa impresa, quasi una resa a processi che sfuggono all'azione delle singole persone, come la deglobalizzazione, la transizione energetica, l'instabilità geopolitica.

In questa prospettiva, trovano spazio di analisi anche le nuove forme di organizzazione oltre l'impresa profit, come le imprese benefit, gli enti del terzo settore, la cooperazione sociale, che in molte realtà territoriali e sociali svolgono un ruolo essenziale di sussidiarietà, di innovazione e di orientamento alla coesione economica e sociale, ma che – forse più delle imprese profit – sono esposte al rischio della "solitudine" sopra richiamato.

La realtà produttiva piemontese è stato il terreno privilegiato sul quale provare a verificare la validità di queste riflessioni. I segnali raccolti in questo Rapporto delineano una tendenza per molti versi nuova, impegnata nel superamento di una fase in cui ha avuto spesso il predominio una sensazione di spiazzamento da parte delle imprese e degli imprenditori piemontesi.

Si è anche avvertito un ripensamento diffuso delle modalità con cui finora si è realizzata la crescita dei territori, con una volontà da lasciarsi alle spalle anche quel senso di "solitudine" nelle scelte imprenditoriali, amplificatosi nel corso della fase pandemica e, per altri versi, accentuatosi durante i mesi della grande inflazione e dei costi produttivi fuori controllo.

Nella sua articolazione, questo Rapporto ha, innanzitutto, provato a rintracciare le avvisaglie di questo cambiamento attraverso la lettura, in ambito regionale e provinciale, della demografia, del lavoro, dell'imprenditoria e del terzo settore (capitolo 1). Uno spazio privilegiato del



Rapporto è poi stato destinato alla voce degli imprenditori, alle loro opinioni sul tema della solitudine dell'impresa e di chi dirige un'impresa, raccolte attraverso alcuni focus group svolti nell'ambito del manifatturiero, dei servizi e del terzo settore con oltre trenta imprenditori e responsabili di enti piemontesi.

In chiusura, sono state poste alcune considerazioni che aprono a possibili percorsi di opposizione al senso di solitudine e al recupero di quei fattori che alimentano la propensione alla relazionalità del fare impresa e che trovano nei soggetti di rappresentanza, soprattutto a livello locale, la sponda più importante su cui l'imprenditore può fare affidamento.



# **1. IL PIEMONTE OGGI: PERIMETRARE LA REGIONE NELLE SUE DIMENSIONI**

## **1.1. Il mosaico demografico del Piemonte: una lettura territoriale**

La regressione demografica, che investe l'intero Paese – dalla riduzione delle nascite alla diminuzione dei giovani e della popolazione in età lavorativa, fino all'incremento della longevità – sembra emergere nella sua drammatica portata solo quando le conseguenze sono ormai già tangibili, quasi fosse troppo tardi per intervenire.

Le dinamiche demografiche contribuiscono a irrigidire il tessuto economico, rendendolo meno flessibile e più vulnerabile, e inibendone i “punti vitali”. Oggi, di fronte a effetti che non sono più semplicemente proiezioni, il rischio che le condizioni attuali portino a una crisi strutturale non è più un'ipotesi remota, ma una realtà che incombe con urgenza e che sta rapidamente prendendo il largo.

Il calo demografico si combina, peraltro, con l'invecchiamento della popolazione: tra le venti regioni più anziane d'Europa – secondo dati Eurostat relativi al 2023 – nove sono italiane. E il Piemonte è la quarta regione italiana con l'età mediana più alta, pari a 50 anni, solo dopo Liguria, Sardegna e Friuli-Venezia-Giulia.

La tendenza regressiva della demografia si è sempre basata sulla disamina della cosiddetta piramide demografica, nonostante di piramide, ad oggi, non si tratti affatto: la base si è assottigliata progressivamente per lo svuotamento delle fasce più giovani, mentre sono cresciute quelle intermedie e i vertici. Sarà perciò sempre più difficile sostenere la cima della piramide con meno classi intermedie in età lavorativa.

Secondo le previsioni dell'Istat, entro il 2050 il Piemonte perderà circa 315mila residenti, una cifra equivalente circa alla popolazione attuale delle province di Biella e Vercelli combinate. Questo declino demografico sarà determinato dalla contrazione di quasi 547mila individui al di sotto dei 65 anni, in particolare, con una riduzione all'incirca di 205mila persone nella fascia

fino ai 39 anni. Parallelamente, si assisterà a un incremento di 232mila persone di età pari o superiore a 65 anni (circa il 20% in più rispetto ad oggi), che peseranno sulla popolazione totale il 34,6% (in confronto al 26,6% attuale), con un aumento significativo di 94mila individui nella fascia degli ultrottantacinquenni (**tab. 1**).

**Tab. 1 – Previsioni demografiche per il Piemonte al 2050 (\*)** (v.a., val. %, diff. ass. e var. %)

Classi d'età	2024		2050		diff. ass.	var. % 2024- 2050
	v.a.	val.%	v.a.	val.%		
Fino a 64 anni	3.120.371	73,4	2.573.603	65,4	-546.768	-17,5
Fino a 39 anni	1.548.970	36,4	1.344.179	34,1	-204.791	-13,2
65 e oltre	1.131.252	26,6	1.363.240	34,6	231.988	20,5
85 e oltre	193.797	4,6	288.172	7,3	94.375	48,7
<b>Totale</b>	<b>4.251.623</b>	<b>100,0</b>	<b>3.936.843</b>	<b>100,0</b>	<b>-314.780</b>	<b>-7,4</b>

(\*) Al 1° gennaio dell'anno; i dati al 2050 sono previsioni, scenario mediano

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

In un decennio, la popolazione totale del Piemonte è diminuita del 3,8% e ad oggi conta 4 milioni e 251mila abitanti residenti. In calo più del Nord-Ovest (-1%) e della media nazionale (-2,3%) (**tab. 2**).

La popolazione piemontese è anche più anziana rispetto alla media nazionale e a quella del Nord-Ovest: il 26,6% dei residenti ha 65 anni o più, a fronte del 24,9% nel Nord-Ovest e del 24,3% in Italia. L'invecchiamento è dovuto sia a un numero crescente di persone che raggiungono età avanzate, sia alla progressiva riduzione della popolazione giovane. Il Piemonte rispecchia così l'aumento della speranza di vita registrato a livello nazionale negli ultimi dieci anni, dove si è registrato un incremento di 2,4 anni per gli uomini e di 1,7 anni per le donne.

In effetti anche in Piemonte si osserva una riduzione significativa della popolazione più giovane: i bambini tra 0 e 14 anni calano del 15,1%, una flessione superiore a quella del Nord-Ovest (-12,7%) e alla media nazionale (-14,4%). Anche la fascia di età lavorativa più giovane, dai 15 ai 39 anni, registra una diminuzione dell'8,1%, una contrazione maggiore rispetto al Nord-Ovest (-5%), ma meno accentuata della media italiana (-10,3%).

In controtendenza rispetto al Nord-Ovest e all'Italia, dove la popolazione tra i 40 e i 64 anni cresce rispettivamente dello 0,7% e dell'1%, in Piemonte questa fascia cala del 3,1%.

La presenza di cittadini stranieri mostra un incremento, sebbene modesto rispetto alle altre aree considerate: in Piemonte cresce dell'1,1%, un aumento contenuto rispetto a quello del Nord-Ovest (+6,8%) e dell'intero Paese (+9,7%).

**Tab. 2 – Invecchiamento e riduzione dei giovani: popolazione per classe di età in Piemonte, 2014-2024 (\*) (v.a. val. % e var. %)**

	0-14 anni	15-39 anni	40-64 anni	65 anni e oltre	<b>Totale</b>	di cui stranieri
v.a. 2024						
Piemonte	486.985	1.061.985	1.571.401	1.131.252	4.251.623	428.905
Nord-Ovest	1.912.192	4.105.821	5.921.590	3.956.091	15.895.694	1.796.257
Italia	7.186.267	15.454.269	21.973.958	14.356.736	58.971.230	5.253.658
val. % 2024						
Piemonte	11,5	25,0	37,0	26,6	100,0	10,1
Nord-Ovest	12,0	25,8	37,3	24,9	100,0	11,3
Italia	12,2	26,2	37,3	24,3	100,0	8,9
var. % 2014-2024						
Piemonte	-15,1	-8,1	-3,1	5,7	-3,8	1,1
Nord-Ovest	-12,7	-5,0	0,7	8,0	-1,0	6,8
Italia	-14,4	-10,3	1,0	10,6	-2,3	9,7

(\*) Al 1° gennaio dell'anno

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Nel 2023, ogni mille residenti in Piemonte sono nati poco meno di sei bambini (5,9 rispetto a 6,3 nel Nord-Ovest e 6,4 in Italia). Trent'anni fa, nel 1994, in Piemonte ne nascevano 7,6 ogni mille abitanti (**tab. 3**).

Il Piemonte perde in media 6,8 persone l'anno a causa della differenza tra nascite e decessi ogni mille abitanti. Le nascite non sono sufficienti a compensare i decessi, in misura più marcata rispetto al Nord-Ovest (-5,1) e al dato italiano (-4,9).

Inoltre, per cento persone in età lavorativa ce ne sono circa 61,5 appartenenti alle fasce d'età non attive, 232 anziani (65 anni e oltre) per ogni 100 bambini (fino ai 14 anni), e infine, tra la popolazione attiva, vi sono 148 individui prossimi alla pensione (55-64 anni) per ogni 100 giovani lavoratori (15-34 anni).

L'esito è quindi una regione che si trova oggi a fronteggiare un rigido inverno demografico, dove il declino delle nascite, la contrazione della popolazione femminile in età feconda e la riduzione dei giovani si sommano a un progressivo e inarrestabile incremento di anziani.

**Tab. 3 – Meno nati, meno giovani, tanti anziani: indici strutturali del Piemonte 2023 (v.a.)**

	Tasso di natalità (1)	Tasso di crescita naturale (2)	Indice di dipendenza strutturale (3)	Indice di vecchiaia (4)	Indice di struttura della popolazione attiva (5)
Piemonte	5,9	-6,8	61,5	232,3	148,0
Nord-Ovest	6,3	-5,1	58,5	206,9	144,2
Italia	6,4	-4,9	57,6	199,8	142,2

(1) Nati/pop media\*1.000

(2) (Nati-morti)/pop media\*1.000

(3) Pop (0-14 anni + 65 anni e oltre) /Pop (15-64 anni) \*100; al 1° gennaio del 2024

(4) Pop (65 anni e oltre) /Pop (0-14 anni) \*100; al 1° gennaio del 2024

(5) Pop (40-64 anni) /Pop (15-39 anni) \*100; al 1° gennaio del 2024

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Se si guarda alla provincia piemontese, la situazione risulta abbastanza eterogenea (**tab. 4, 5 e 6**).

Biella è la provincia con i livelli maggiormente evidenti del depauperamento demografico in atto in Piemonte; infatti, registra la più forte diminuzione della popolazione a livello regionale, con un calo del 7,2% dal 2014 ad oggi, accompagnata da una marcata senilizzazione della struttura per età, presentando la quota più elevata di residenti over 64 anni, pari al 30,1% del totale.

Parallelamente, si osserva – tra il 2014 e il 2024 – una contrazione significativa della popolazione nella fascia 15-39 anni, diminuita dell'12,6% e rappresentante solo il 22,7% della popolazione totale, il valore più basso tra le province piemontesi.

La provincia di Biella appare segnata da un assottigliamento demografico, con una struttura per età sbilanciata verso le classi di età più anziane, e una contrazione della popolazione in età lavorativa.

Dall'altra parte il capoluogo piemontese, Torino, che nell'arco di un decennio ha fatto registrare una diminuzione della popolazione pari al 3,5%, un valore inferiore alla media regionale (3,8%).

La struttura per età della popolazione torinese risulta, inoltre, meno squilibrata verso le classi anziane rispetto ad altre province. La quota di residenti over 65 anni è infatti pari al 26,4%, il terzo valore più basso a livello regionale. Allo stesso tempo, i bambini nella fascia 0-14 anni rappresentano l'11,5% della popolazione torinese, il terzo dato più alto in Piemonte, dopo Cuneo e Novara, nonostante diminuiscano in dieci anni del 15,7% (appena sopra la media regionale del 15,1%). Infine, i residenti che fanno parte della fascia d'età attiva rappresentano il 62,1% del totale, mentre tutte le altre classi di età mostrano un andamento decrescente, ad eccezione della popolazione over 64.

Pertanto, pur evidenziando dinamiche meno critiche rispetto a Biella, il capoluogo torinese non è esente da segnali di invecchiamento e calo demografico, seppure meno pronunciati a livello provinciale.



In generale, tra tutte le province piemontesi, in termini di variazione percentuale, la classe d'età che va da 0 fino ai 14 anni è quella che registra il calo più accentuato. Scendono tutte le province di almeno il 10%, con ai vertici, oltre a Biella (-21,8%), Verbano-Cusio-Ossola (-18,6%) e Asti (-17,9%).

In un decennio aumenta la popolazione più anziana (65 anni e oltre) per tutte le province piemontesi: Novara al primo posto (+9,6%), seguita da Verbano-Cusio-Ossola (+8%) e da Cuneo (+7,3%).

**Tab. 4 - Popolazione per classe di età in Piemonte, 2024 per provincia (\*) (v.a.)**

	0-14 anni	15-39 anni	40-64 anni	65 anni e oltre	<b>Totale</b>	di cui stranieri
	v.a. 2024					
Alessandria	42.577	94.916	152.656	116.236	406.385	48.479
Asti	23.400	50.575	76.663	56.601	207.239	23.022
Biella	16.568	38.303	62.909	50.803	168.583	10.699
Cuneo	73.059	152.633	210.105	145.834	581.631	62.039
Novara	43.647	91.993	137.271	90.571	363.482	38.844
Torino	253.945	557.740	811.888	581.264	2.204.837	219.139
Verbano- Cusio Ossola	15.698	35.992	58.534	43.538	153.762	10.350
Vercelli	18.091	39.833	61.375	46.405	165.704	16.333
<b>Piemonte</b>	486.985	1.061.985	1.571.401	1.131.252	4.251.623	428.905

(\*) Al 1° gennaio dell'anno

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

**Tab. 5 - Popolazione per classe di età in Piemonte, 2024 per provincia (\*) (val. %)**

	0-14 anni	15-39 anni	40-64 anni	65 anni e oltre	<b>Totale</b>	di cui stranieri
	val. % 2024					
Alessandria	10,5	23,4	37,6	28,6	100,0	11,9
Asti	11,3	24,4	37,0	27,3	100,0	11,1
Biella	9,8	22,7	37,3	30,1	100,0	6,3
Cuneo	12,6	26,2	36,1	25,1	100,0	10,7
Novara	12,0	25,3	37,8	24,9	100,0	10,7
Torino	11,5	25,3	36,8	26,4	100,0	9,9
Verbano- Cusio Ossola	10,2	23,4	38,1	28,3	100,0	6,7
Vercelli	10,9	24,0	37,0	28,0	100,0	9,9
<b>Piemonte</b>	11,5	25,0	37,0	26,6	100,0	10,1

(\*) Al 1° gennaio dell'anno

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

**Tab. 6 - Popolazione per classe di età in Piemonte, 2014-2024 per provincia (\*) (var. %)**

	0-14 anni	15-39 anni	40-64 anni	65 anni e oltre	<b>Totale</b>	di cui stranieri
	var. % 2014-2024					
Alessandria	-15,1	-10,2	-5,3	0,3	-6,2	8,6
Asti	-17,9	-10,1	-4,6	3,0	-5,8	-10,4
Biella	-21,8	-12,6	-7,3	3,9	-7,2	-3,0
Cuneo	-10,8	-6,0	-1,1	7,3	-1,9	0,9
Novara	-12,7	-8,3	0,0	9,6	-1,8	5,3
Torino	-15,7	-7,5	-2,8	6,5	-3,5	-0,5
Verbano- Cusio Ossola	-18,6	-9,5	-4,9	8,0	-4,4	4,1
Vercelli	-14,3	-10,3	-6,6	2,0	-6,2	14,7
<b>Piemonte</b>	-15,1	-8,1	-3,1	5,7	-3,8	1,1

(\*) Al 1° gennaio dell'anno; i dati del 2024 sono provvisori

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

## 1.2. I caratteri emergenti dell'occupazione piemontese

Negli anni più recenti, il mercato del lavoro piemontese e la sua fenomenologia occupazionale hanno rivelato, con crescente evidenza, importanti elementi, con traiettorie che meritano attenta riflessione:

- per effetto dell'aumento della popolazione che fa parte delle classi d'età più elevate, delle riforme pensionistiche, e la presenza delle donne, il Piemonte attualmente registra un tasso di attività in età lavorativa (15-64 anni) del 71,6%, posizionandosi all'ottavo posto nella classifica delle regioni italiane. Si colloca ben al di sopra della media nazionale, sebbene risulti ultima tra le regioni del Settentrione a causa di una dinamica demografica avversa che influenza l'evoluzione occupazionale della regione (**tab. 7**);
- i tassi di occupazione e disoccupazione femminili nel 2023 superano significativamente la media nazionale. Il tasso di attività femminile (64,6%), nonostante anch'esso superi la media italiana (57,7%), si posiziona al di sotto sia della media delle regioni settentrionali (66%) sia della media UE-27 (70,2%);
- si è così innescato una sorta di riassetto del tessuto occupazionale e un riassetto organizzativo che ha permesso al Piemonte un riassorbimento della forza lavoro, in linea con il rafforzamento congiunturale della domanda, e una ricollocazione in una posizione di forza nel panorama nazionale dopo le contrazioni causate dalla pandemia da Covid.

Con il consolidamento della domanda di lavoro nel biennio 2022-2023, il tasso di occupazione del Piemonte ha raggiunto il 67,1%, ovvero 1,3 punti percentuali in più rispetto al 2018, e attestandosi a un valore molto elevato, se paragonato al dato nazionale, fermo ancora al 61,5%.

Rispetto al periodo pre-pandemico, la crescita del tasso è un fenomeno attribuibile – almeno in parte – alla riduzione della popolazione in età lavorativa, poiché la quota di persone occupate risulta distribuita su una base demografica più ristretta.

Il tasso di occupazione femminile nel 2023 si attesta al 60%, superando di 7,5 punti percentuali la media del Paese (60% contro 52,5%) e segnando un incremento di 1 punto percentuale rispetto al 2018, e di 2,5 dal 2020.

Il tasso di disoccupazione in Piemonte ha seguito una traiettoria discendente, registrando nel 2023 il 6,2%, un valore nettamente inferiore alla media italiana, che è pari al 7,7%. Dal 2018, ha subito una graduale riduzione di 2,1 punti percentuali, rinsaldando la tendenza favorevole nel 2022 e 2023.

Anche il tasso di disoccupazione femminile ha seguito una dinamica positiva, passando dal 9% del 2018 al 7,1% nel 2023, con una riduzione complessiva di 1,8 punti percentuali. Una discesa che testimonia un miglioramento dell'accesso al lavoro per le donne, e una struttura occupazionale decisamente più omogenea, ma ancora non in linea con le regioni del Nord Europa.

**Tab. 7 – Le performance occupazionali del Piemonte nel confronto con l'Italia, 2018-2023**  
(val. % diff. ass.)

	Piemonte		Italia	
	Totale	Donne	Totale	Donne
<b>Tasso di occupazione 15-64 anni</b>				
2018	65,9	58,9	58,5	49,6
2019	66,0	59,2	59,0	50,2
2020	64,1	57,5	57,5	48,4
2021	65,0	58,2	58,2	49,4
2022	66,3	59,7	60,1	51,1
2023	67,1	60,0	61,5	52,5
Diff. ass. 2018-2023	1,3	1,0	3,0	3,0
<b>Tasso di attività 15-64 anni</b>				
2018	71,9	64,8	65,6	56,2
2019	71,6	65,3	65,7	56,5
2020	69,6	63,1	63,5	54,1
2021	70,3	63,9	64,5	55,4
2022	71,0	64,4	65,5	56,4
2023	71,6	64,6	66,7	57,7
Diff. ass. 2018-2023	-0,2	-0,2	1,1	1,4
<b>Tasso di disoccupazione 15-74 anni</b>				
2018	8,2	9,0	10,6	11,7
2019	7,6	9,2	9,9	11,1
2020	7,6	8,8	9,3	10,4
2021	7,3	8,7	9,5	10,6
2022	6,5	7,2	8,1	9,4
2023	6,2	7,1	7,7	8,8
Diff. ass. 2018-2023	-2,1	-1,8	-2,9	-3,0

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

A livello provinciale due dati sono interessanti: Biella risulta la prima provincia in Piemonte per tasso di occupazione e la seconda per tasso di disoccupazione (**tab. 8**).

Con un tasso di occupazione del 70,3% nella fascia 15-64 anni, Biella si colloca al primo posto in Piemonte e al diciottesimo nella graduatoria delle 107 province italiane. Questo valore supera la media regionale di 3,2 punti percentuali e quella nazionale di ben 8,8 punti. Colpisce che un tasso così alto si registri in una provincia con un indice di dipendenza strutturale e di vecchiaia elevati (quest'ultimo oltre quota 300), e con indicatori economici che la relegano nelle posizioni inferiori delle classifiche, almeno in ambito regionale.

Anche Cuneo registra un tasso di occupazione rilevante, pari al 70%, posizionandosi ventunesima a livello nazionale. Altre province sopra la media piemontese sono Novara (69,3%), Asti (68,4%) e Verbano-Cusio-Ossola (67,5%). Sotto la media troviamo Alessandria (66,7%), Vercelli (66,6%) e Torino (65,7%).

Per quanto riguarda il tasso di disoccupazione nella fascia 15-74 anni, lo scenario rimane simile. Cuneo supera Biella, registrando il tasso di disoccupazione più basso in Piemonte, pari al 3,6%, appena sopra la metà della media regionale (6,2%) e tredicesimo a livello nazionale. Sotto la media si posizionano Biella (4%), Verbano-Cusio-Ossola (5,5%) e Novara (5,6%), sopra invece Vercelli (6,6%), Alessandria (6,7%), Asti (6,9%) e Torino (7%), che si colloca all'ultimo posto in Piemonte.

Il capoluogo piemontese si colloca in fondo alla classifica anche delle città metropolitane del Centro-Nord, molto vicina a Roma a 6,5%, e a Genova a 5,8%. Livelli di disoccupazione invece frizionali – che tendono perciò allo zero – per Bologna (3,8%), Firenze (4,5%), e Milano (4,7%).

In estrema sintesi, la trasformazione demografica del Piemonte incide in apparenza in modo positivo sugli indicatori occupazionali, perché a una platea ridimensionata della popolazione in età lavorativa, corrispondono necessariamente bassa disoccupazione ed elevato livello occupazionale. È in corso un processo di ridefinizione completa del mercato del lavoro, che conta un bacino di lavoratori disponibili insufficienti a soddisfare l'offerta di lavoro, in termini quantitativi e anche qualitativi.

L'inverno demografico che avvolge il Piemonte così come il Paese intero, lungi dall'essere una mera condizione negativa, si associa a dinamiche che, per chi sappia coglierle, possono essere inedite opportunità di sviluppo, tanto in termini di competitività quanto di innovazione dei modelli organizzativi e crescita economica. L'inarrestabile progresso tecnologico, infatti, già ridisegna profondamente la struttura del mercato del lavoro, riducendo alcuni ruoli obsoleti e aprendo nuovi orizzonti occupazionali in settori emergenti.

**Tab. 8 – Biella e Cuneo capofila tra le province piemontesi per tasso di occupazione e disoccupazione nel 2023 (val. %)**

	Tasso di occupazione 15-64 anni	Posizione nella graduatoria delle province/ città metropolitane		Tasso di disoccupazione 15-74 anni	Posizione nella graduatoria delle province/ città metropolitane
Biella	70,3	18	Cuneo	3,6	13
Cuneo	70,0	21	Biella	4,0	19
Novara	69,3	31	Verbano-Cusio-Ossola	5,5	40
Asti	68,9	36	Novara	5,6	42
Verbano-Cusio-Ossola	67,5	44	Vercelli	6,6	57
Alessandria	66,7	50	Alessandria	6,7	58
Vercelli	66,6	51	Asti	6,9	62
Torino	65,7	56	Torino	7,0	63
<b>Piemonte</b>	67,1			6,2	
<b>Italia</b>	61,5			7,7	

*Fonte:* elaborazione Censis su dati Istat

### 1.3. I sentieri della crescita economica in Piemonte

Nel 2023, il prodotto interno lordo pro capite del Piemonte si attesta a 36.707 euro, superiore alla media nazionale, pari a 36.135 euro (**tab. 9**).

Nel periodo 2021-2023, che include gli effetti della pandemia e della guerra in Ucraina, la crescita del PIL pro capite piemontese si è attestata al 4,1%, mostrando una ripresa meno incisiva rispetto alla media nazionale e ad altre regioni settentrionali come Valle d'Aosta (7,3%), Trentino-Alto Adige (6,3%), e Veneto (5,9%). Tuttavia, il rimbalzo post-pandemico non si è allontanato troppo dai valori di una regione come la Lombardia (4,4%) ed è stato superiore ad altre regioni del Nord quali Emilia-Romagna (3,4%) e Friuli-Venezia Giulia (1,5%)

In sintesi, dal 2021 al 2023, il Piemonte ha registrato una crescita del valore aggiunto complessivo pari al 4,2% (**tab. 10**). Il settore delle costruzioni ha fatto da traino per l'economia regionale a seguito degli incentivi emessi nel periodo pandemico facendo registrare una variazione del 15,3% tra il 2021 e il 2023. Per quanto riguarda le attività del settore manifatturiero, l'effetto della duplice crisi che ha coinvolto l'Italia emerge chiaramente dalla contrazione del valore aggiunto dello 0,6%.

I servizi, con il 68% del valore aggiunto, mantengono un ruolo predominante nell'economia regionale, e hanno visto una crescita del 5,1% tra il 2021 e il 2023. Il settore agricolo, d'altra parte, nel periodo considerato non ha visto una crescita e si attesta ancora all'1,4% del valore aggiunto totale.



**Tab. 9 – Piemonte decima regione italiana per PIL pro capite. Graduatoria delle regioni italiane per prodotto interno lordo per abitante, 2021-2023 (\*) (v.a. e var. %)**

	V.a. in euro pro capite 2023	Var. % reale 2021-2023
Trentino-Alto Adige	53.035	6,3
Lombardia	49.063	4,4
Valle d'Aosta	46.334	7,3
Emilia-Romagna	43.346	3,4
Lazio	41.790	6,1
Veneto	40.639	5,9
Liguria	37.757	5,9
Toscana	37.682	6,7
Friuli-Venezia Giulia	37.673	1,5
<b>Piemonte</b>	<b>36.707</b>	<b>4,1</b>
Marche	33.216	5,0
Abruzzo	31.012	8,3
Umbria	30.531	4,5
Basilicata	27.538	2,1
Molise	26.721	5,4
Sardegna	26.316	8,6
Puglia	23.501	7,3
Campania	23.214	7,8
Sicilia	22.891	10,7
Calabria	21.050	5,9
<b>Italia</b>	<b>36.135</b>	<b>5,8</b>

(\*) I dati regionali sono di fonte *Conti economici territoriali (edizione gennaio 2025)*, il dato nazionale di fonte *Conti economici nazionali (edizione marzo 2025)*

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

**Tab. 10 – Valore aggiunto per settore di attività economica del Piemonte, 2021-2023 (\*)**  
(v.a., var. % e val. %)

	V.a. in mln di euro 2023	Var. % reale 2021- 2023	Val. % 2023
<b>Totale attività economiche</b>	<b>139.998</b>	<b>4,2</b>	<b>100,0</b>
Agricoltura, silvicoltura e pesca	2.007	0,0	1,4
Attività estrattiva, attività manifatturiere, fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata, fornitura di acqua, reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento, costruzioni	42.855	2,1	30,6
<i>Attività estrattiva, attività manifatturiere, fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata, fornitura di acqua, reti fognarie, attività di trattamento dei rifiuti e risanamento</i>	34.980	-0,6	25,0
<i>Costruzioni</i>	7.875	15,3	5,6
Servizi	95.136	5,1	68,0
<i>Commercio all'ingrosso e al dettaglio, riparazione di autoveicoli e motocicli, trasporti e magazzinaggio, servizi di alloggio e di ristorazione, servizi di informazione e comunicazione</i>	30.244	7,4	21,6
<i>Attività finanziarie e assicurative, attività immobiliari, attività professionali, scientifiche e tecniche, amministrazione e servizi di supporto</i>	41.601	5,7	29,7
<i>Amministrazione pubblica e difesa, assicurazione sociale obbligatoria, istruzione, sanità e assistenza sociale, attività artistiche, di intrattenimento e divertimento, riparazione di beni per la casa e altri servizi</i>	23.290	1,5	16,6

(\*) Conti economici territoriali (edizione gennaio 2025)

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Nelle diverse province piemontesi, l'analisi del valore aggiunto per settore di attività economica rileva alcune specificità territoriali nella struttura economica locale.

Torino è la provincia con il maggior valore aggiunto che ammonta a 70.568 milioni di euro (**tab. 11**). Seconda è invece Cuneo che registra un totale delle attività economiche pari a 19.370 milioni di euro. Seguono Alessandria e Novara con valori che si attestano intorno ai 11.000 milioni di euro, mentre Asti, Vercelli, Biella Verbanco-Cusio-Ossola registrano numeri al di sotto di questa soglia.

L'industria manifatturiera rimane un asse portante per tutte le province anche se con qualche differenza. Ha il peso maggiore a Vercelli (28,8%) e Novara (28,5%), dove rappresenta quasi un terzo del valore aggiunto complessivo, segno di una forte vocazione industriale (**tab. 11**). Anche Cuneo (26,1%) e Biella (24,5%) mantengono una quota elevata nel settore manifatturiero, coerente con la tradizione industriale di queste aree, mentre Torino, pur con la concentrazione di attività industriali più alta in valore assoluto (13.948 milioni di euro), vede una percentuale inferiore (19,8%) rispetto alla media regionale, data la maggiore presenza del settore terziario nel capoluogo.

I servizi rappresentano il comparto dominante, soprattutto a Verbanco-Cusio-Ossola, dove raggiungono il 73,2% del totale economico della provincia, e a Torino, dove raggiungono il 71,9%, evidenziando la concentrazione di attività terziarie, finanziarie e amministrative nel capoluogo. Anche a Biella (67,5%) si registra un'elevata incidenza del terziario, mentre Vercelli mostra una minore concentrazione (59,7%).

La componente agricola ha un maggiore peso nelle aree di Cuneo e Asti, dove rappresenta rispettivamente il 4,2% e il 3,6% dell'economia, rispetto a un'incidenza inferiore all'1% nelle province di Biella e Novara. Questo riflette il ruolo dell'agricoltura e della silvicoltura soprattutto nelle aree rurali e a bassa urbanizzazione come Cuneo, che storicamente si distingue per l'importanza del comparto agroalimentare.

Il settore delle costruzioni mostra una distribuzione omogenea, con incidenze che variano tra il 5,2% di Torino e il 6,9% di Verbanco-Cusio-Ossola, dove questo comparto ha un ruolo maggiore. Le altre attività economiche rimangono marginali in tutte le province, senza superare il 3.1% (registrato a Vercelli).

**Tab. 11 – Manifattura e servizi: attività centrali nel tessuto produttivo piemontese. Valore aggiunto per settore di attività economica nelle province della regione, 2022 (\*)**  
(v.a., var. % e val. %)

	Alessandria	Asti	Biella	Cuneo	Novara	Torino	Verbano-Cusio-Ossola	Vercelli
	v.a. (mln. euro)							
Agricoltura, silvicoltura e pesca	190	193	41	811	105	395	25	117
Industria manifatturiera	2.824	1.047	1.144	5.058	3.199	13.948	639	1.388
Costruzioni	805	395	246	1.270	670	3.654	264	289
Servizi	7.753	3.578	3.147	11.877	7.060	50.720	2.796	2.878
Altre attività	217	117	86	354	208	1.851	96	151
<b>Totale attività economiche</b>	<b>11.789</b>	<b>5.330</b>	<b>4.664</b>	<b>19.370</b>	<b>11.242</b>	<b>70.568</b>	<b>3.820</b>	<b>4.823</b>
	val. %							
Agricoltura, silvicoltura e pesca	1,6	3,6	0,9	4,2	0,9	0,6	0,7	2,4
Industria manifatturiera	24,0	19,6	24,5	26,1	28,5	19,8	16,7	28,8
Costruzioni	6,8	7,4	5,3	6,6	6,0	5,2	6,9	6,0
Servizi	65,8	67,1	67,5	61,3	62,8	71,9	73,2	59,7
Altre attività	1,8	2,2	1,8	1,8	1,9	2,6	2,5	3,1
<b>Totale attività economiche</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

(\*) Conti economici territoriali (edizione gennaio 2025)

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat

Nel periodo 2012-2022, il Piemonte ha registrato una crescita del 2,1% nelle unità locali e del 2,2% degli addetti, con incrementi più contenuti rispetto alla media nazionale (rispettivamente +6,1% e +8,9%, **tab. 12**). Le microimprese, che costituiscono il 94,4% delle unità locali, impiegano il 45,2% degli addetti regionali, mentre le grandi aziende (50 addetti o più), pur rappresentando solo lo 0,8% delle imprese, concentrano il 31% dell'occupazione. In particolare, Torino, che ospita 201.028 unità locali, ovvero il 53% delle unità locali e degli addetti piemontesi, evidenzia una crescita del 5% nelle imprese e del 2,3% nell'occupazione, con un aumento del 13% nei grandi stabilimenti.

Cuneo si distingue per l'incremento degli addetti (+6,8%), trainato da una crescita del 13,5% nelle piccole imprese (10-49 addetti) e del 21,6% nei grandi stabilimenti. Anche Novara mostra un risultato positivo (+8,9% degli addetti), con un incremento particolarmente significativo nelle imprese a maggiore dimensione (+31,1%). Al contrario, Biella (-7,5% nelle unità locali, -7,1% negli addetti) e Alessandria (-3,7% e -2,4%) segnano difficoltà diffuse, soprattutto nelle microimprese, penalizzate da una contrazione rispettivamente del 10,5% e del 9,6%.

Rispetto all'Italia, il Piemonte cresce meno nelle grandi aziende (+5,7% degli addetti contro il 18,8% a livello nazionale), evidenziando una transizione produttiva più lenta. Tuttavia, l'aumento degli addetti nelle medie imprese (+10,1%) segnala un tessuto produttivo regionale che, pur con difficoltà, continua a mostrare segnali di adattamento e specializzazione.

**Tab. 12 – Crescita e dinamiche occupazionali in Piemonte: unità locali e addetti alle unità locali, per provincia e classe di addetti, 2012-2022 (v.a., var. % e val. %)**

	Unità locali				Addetti			
	Totale	Fino a 9 addetti	10-49 addetti	50 addetti e più	Totale	Fino a 9 addetti	10-49 addetti	50 addetti e più
V.a. 2022								
Torino	201.028	190.597	8.762	1.669	747.990	330.022	163.859	254.109
Vercelli	13.079	12.321	653	105	49.607	22.531	12.555	14.522
Novara	30.072	28.141	1.648	283	118.456	50.678	30.727	37.051
Cuneo	52.880	49.612	2.841	427	206.497	93.385	52.887	60.225
Asti	17.824	16.882	822	120	58.650	30.729	14.908	13.013
Alessandria	33.911	31.829	1.788	294	125.504	58.453	32.734	34.317
Biella	14.582	13.711	750	121	53.910	24.437	14.017	15.455
Verbano-Cusio-Ossola	13.228	12.527	637	64	42.041	24.319	11.745	5.977
Piemonte	376.604	355.620	17.901	3.083	1.402.654	634.554	333.431	434.669
<b>Italia</b>	5.120.360	4.834.808	248.743	36.809	18.217.609	8.610.544	4.574.551	5.032.514
Val. % 2022								
Torino	100,0	94,8	4,4	0,8	100,0	44,1	21,9	34,0
Vercelli	100,0	94,2	5,0	0,8	100,0	45,4	25,3	29,3
Novara	100,0	93,6	5,5	0,9	100,0	42,8	25,9	31,3
Cuneo	100,0	93,8	5,4	0,8	100,0	45,2	25,6	29,2
Asti	100,0	94,7	4,6	0,7	100,0	52,4	25,4	22,2
Alessandria	100,0	93,9	5,3	0,9	100,0	46,6	26,1	27,3
Biella	100,0	94,0	5,1	0,8	100,0	45,3	26,0	28,7
Verbano-Cusio-Ossola	100,0	94,7	4,8	0,5	100,0	57,8	27,9	14,2
Piemonte	100,0	94,4	4,8	0,8	100,0	45,2	23,8	31,0
<b>Italia</b>	100,0	94,4	4,9	0,7	100,0	47,3	25,1	27,6

(segue) **Tab. 12 – Crescita e dinamiche occupazionali in Piemonte: unità locali e addetti alle unità locali, per provincia e classe di addetti, 2012-2022** (v.a., var. % e val. %)

	Unità locali				Addetti			
	Totale	Fino a 9 addetti	10-49 addetti	50 addetti e più	Totale	Fino a 9 addetti	10-49 addetti	50 addetti e più
Var. % 2012-2022								
Torino	5,0	4,7	9,5	13,0	2,3	-1,2	11,5	1,6
Vercelli	-5,1	-5,8	9,9	-2,8	-3,0	-9,2	7,0	-0,4
Novara	2,2	1,6	10,8	12,7	8,9	-3,3	9,3	31,1
Cuneo	2,0	1,3	12,4	19,6	6,8	-3,9	13,5	21,6
Asti	0,1	-0,3	8,2	14,3	-0,8	-5,6	7,7	2,1
Alessandria	-3,7	-4,3	4,7	10,5	-2,4	-9,6	4,0	5,8
Biella	-7,5	-8,2	5,6	-1,6	-7,1	-10,5	3,6	-10,1
Verbano-Cusio-Ossola	-1,5	-1,9	7,6	-1,5	-0,8	-3,9	10,6	-7,2
Piemonte	2,1	1,7	9,3	12,0	2,2	-3,6	10,1	5,7
<b>Italia</b>	6,1	5,6	14,6	22,2	8,9	0,6	16,4	18,8

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat, Archivio Asia

## 1.4. La recente evoluzione del profilo dell'imprenditore piemontese

Tra il quarto trimestre del 2019 e il quarto trimestre del 2024, il numero dei titolari d'impresa attivi in Piemonte è passato da 234.727 a 227.302, con una diminuzione di 7.425 unità, pari al -3,2% (**tab. 13**). Questo calo è inferiore rispetto alla media nazionale (-6,1%, che ha comportato una riduzione di 185.591 titolari) e alla contrazione del Nord-Ovest (-4,2%, pari a 30.593 titolari in meno), e segnala una maggiore stabilità del tessuto imprenditoriale regionale.

Torino si distingue come l'unica provincia in crescita, con un incremento di 1.948 titolari, pari al +1,7%, passando da 113.020 a 114.968 unità. Questo dato pone il capoluogo come il motore economico della regione, rappresentando oltre il 50% del totale regionale di titolari d'impresa attivi nel 2024.

Al contrario, le altre province mostrano cali più o meno marcati. Alessandria e Cuneo registrano le riduzioni più significative in termini assoluti, rispettivamente con 2.358 e 2.948 titolari in meno, pari a variazioni percentuali del -10% e del -7%. Cuneo, tuttavia, si conferma come il secondo territorio per numero complessivo di imprenditori, con 38.650 titolari nel 2024.

Le diminuzioni percentuali più alte si osservano a Biella (-9,9%, pari a 855 titolari in meno) e Alessandria (-9,9%). Seguono Vercelli (-9,1%, con una perdita di 865 titolari) e Asti (-7,6%, -1.146 titolari). Novara e Verbanico-Cusio-Ossola presentano cali più contenuti, rispettivamente del -4,2% (pari a 658 titolari in meno) e del -7,5% (543 in meno).

Il panorama imprenditoriale piemontese evidenzia una persistente disparità di genere, con gli uomini che rappresentano il 73,6% degli imprenditori e le donne il 26,4% (**tab. 14**). Questa proporzione riflette quasi esattamente la media nazionale di imprenditorialità femminile, fissata al 26,7%, rimarcando una situazione di parità relativa con il contesto nazionale. Tuttavia, è importante notare che il dato piemontese mostra una situazione migliore rispetto al 25,4% registrato nel Nord-Ovest, suggerendo che la regione si posiziona in maniera più favorevole per le imprenditrici rispetto ad altre aree geografiche limitrofe.



Ad Alessandria, le donne rappresentano il 27,8% del totale degli imprenditori, un dato che è tra i più elevati della regione insieme a Vercelli e Verbanco-Cusio-Ossola, dove le donne raggiungono in entrambi i casi il 27,1%. In queste province si evidenzia un leggero miglioramento rispetto ad altre zone, sottolineando alcune dinamiche locali che potrebbero favorire una maggiore equità di genere. Dopo Torino, Cuneo si distingue, in particolare, con 10.497 imprenditrici attive, un dato che porta a individuare un contesto in cui è più marcata la presenza femminile nell'imprenditoria.

In province come Biella e Asti, il divario di genere è invece leggermente più ampio, con le donne che costituiscono il 25% e il 26% degli imprenditori. Torino, come principale centro economico della regione, non fa eccezione alla regola e mostra un divario di genere con le donne che costruiscono il 25,8% degli imprenditori. Nonostante il numero significativo di imprenditrici, pari a 29.679 unità, la proporzione rispetto agli uomini rileva una distanza persistente nella scelta del percorso imprenditoriale da parte delle donne.

**Tab. 13 – Calano gli imprenditori, ma Torino regge: titolari d'impresa attivi in Piemonte, per provincia, IV trimestre 2019-IV trimestre 2024 (v.a., var. ass. e var. %)**

	v.a. IV trim 2019	v.a. IV trim 2024	var. ass. IV trim 2019-2024	var. % IV trim 2019-2024
Alessandria	23.869	21.511	-2.358	-9,9
Asti	15.019	13.873	-1.146	-7,6
Biella	8.631	7.776	-855	-9,9
Cuneo	41.598	38.650	-2.948	-7,1
Novara	15.812	15.154	-658	-4,2
Torino	113.020	114.968	1.948	1,7
Verbanco- Cusio-Ossola	7.284	6.741	-543	-7,5
Vercelli	9.494	8.629	-865	-9,1
<b>Piemonte</b>	<b>234.727</b>	<b>227.302</b>	<b>-7.425</b>	<b>-3,2</b>
<b>Nord-Ovest</b>	<b>726.754</b>	<b>696.161</b>	<b>-30.593</b>	<b>-4,2</b>
<b>Italia</b>	<b>3.029.186</b>	<b>2.843.595</b>	<b>-185.591</b>	<b>-6,1</b>

Fonte: elaborazione Censis su dati Infocamere-Stockview

**Tab. 14 – Il divario di genere nelle province piemontesi: titolari d’impresa attivi, per genere, IV trimestre 2019-IV trimestre 2024 (v.a. e val. %)**

	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine
	v.a.		val. %	
Alessandria	15.526	5.985	72,2	27,8
Asti	10.267	3.606	74,0	26,0
Biella	5.825	1.951	74,9	25,1
Cuneo	28.153	10.497	72,8	27,2
Novara	11.090	4.064	73,2	26,8
Torino	85.289	29.780	74,2	25,8
Verbano- Cusio-Ossola	4.901	1.840	72,7	27,3
Vercelli	6.274	2.355	72,7	27,3
<b>Piemonte</b>	167.325	59.977	73,6	26,4
<b>Nord-Ovest</b>	519.207	176.784	74,6	25,4
<b>Italia</b>	2.085.704	757.891	73,3	26,7

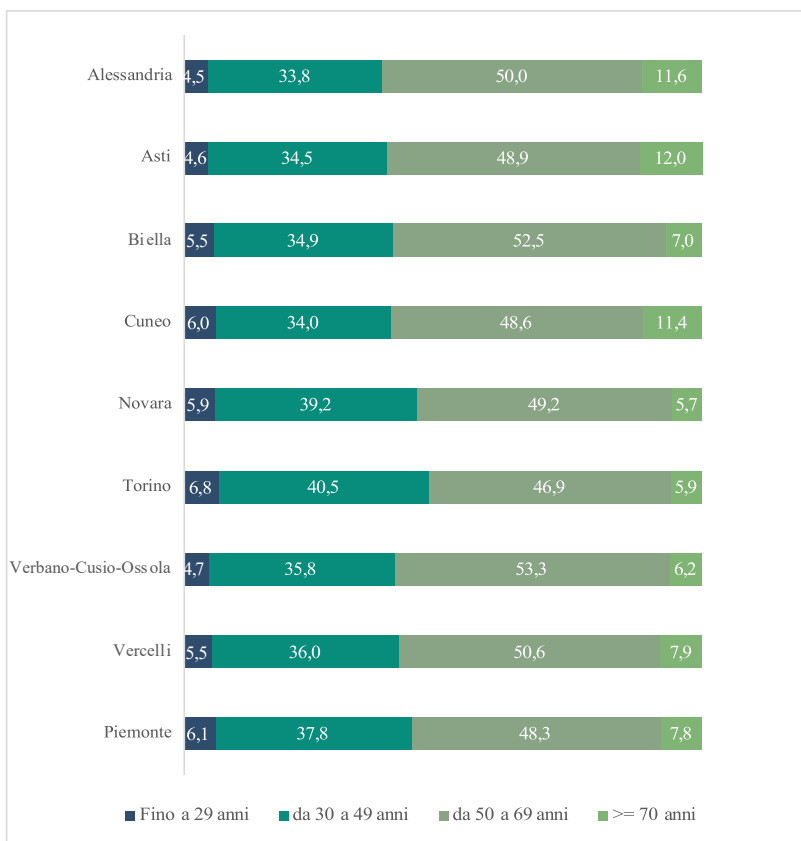
*Fonte:* elaborazione Censis su dati Infocamere-Stockview

Nel quarto trimestre del 2024, l'analisi della distribuzione degli imprenditori nelle province piemontesi per classi d'età rivela un panorama variegato. Complessivamente, in Piemonte la fascia di età più rappresentata tra gli imprenditori è quella tra i 50 e i 69 anni, (con il 48,3% sul totale), seguita dalla fascia tra i 30 e i 49 anni (al 37,8%). Gli ultrasessantenni rappresentano il 7,8%, mentre i giovani imprenditori sotto i 30 anni costituiscono il 6,1%. Questi dati confermano il delinearsi di un tessuto imprenditoriale predominato da figure senior e caratterizzato da una presenza più contenuta di giovani imprenditori (**fig. 1**).

Con il 40,5% degli imprenditori tra i 30 e i 49 anni sul totale, Torino mostra la percentuale più alta tra le province piemontesi; insieme a Novara (39,2%) sono le uniche province a superare la media regionale. Inoltre, Torino presenta il 6,8% di giovani imprenditori sotto i 30 anni, il 46,9% nella fascia di età tra i 50 e i 69 anni, e il 5,9% di ultrasessantenni. Interessante notare che Torino è l'unica provincia del Piemonte con una percentuale di imprenditori tra i 50 e i 69 anni inferiore alla media regionale.

Asti e Alessandria presentano le percentuali più alte di imprenditori over 70, rispettivamente con il 12% e l'11,6%. Sono anche tra le province con il tasso più basso di giovani imprenditori fino a 29 anni, con Asti al 4,6% e Alessandria al 4,5%. Verbano-Cusio-Ossola e Biella sono invece le province con la presenza più alta di imprenditori tra i 50 e i 69 anni, con rispettivamente il 53,3% e il 52,5%.

**Fig. 1 – Imprenditori delle province piemontesi per classe d'età, IV trimestre 2024 (val. %)**



Fonte: elaborazione Censis su dati Infocamere-Stockview

L'analisi sul profilo dell'imprenditore piemontese rivela una preoccupante contrazione nel nucleo centrale della forza imprenditoriale della regione: i giovani adulti tra i 30 e i 49 anni. Nel periodo che va dal quarto trimestre del 2019 al quarto trimestre del 2024, si è registrata una perdita netta di 14.042 titolari d'impresa in questa fascia d'età, ovvero una contrazione del 14% (**tab. 15**). È un dato particolarmente allarmante perché rappresenta non solo una diminuzione numerica e segno di un invecchiamento generale dei titolari d'impresa, ma anche la creazione di un vero e proprio “vuoto generazionale” nel tessuto imprenditoriale del Piemonte.

Questa tendenza si riscontra anche a livello nazionale, con una perdita complessiva di 199.876 titolari d'impresa con un'età compresa tra i 30 e i 49 anni, ovvero un calo del 15,9% tra il quarto trimestre 2019 e il quarto trimestre 2024. Lo stesso vale per il Nord-Ovest che ne perde il 15,7%.

Questa fascia d'età è cruciale poiché comprende individui generalmente al culmine della loro carriera, con le competenze, l'energia e la visione necessarie per innovare e guidare il mercato, ma è anche un momento della vita lavorativa in cui, se l'impresa non ha ottenuto i risultati sperati, si possono incontrare le maggiori difficoltà, dalle quali l'impresa rischia di non superare. La perdita di imprenditori tra i 30 e i 49 anni può essere presagio di una carenza di rinnovamento e resilienza economica soprattutto se si guarda al futuro; una tendenza che potrebbe avere ripercussioni a lungo termine sul potenziale di crescita regionale.

Ogni provincia piemontese ha sentito l'effetto di questo declino, con Torino che ha visto la scomparsa di 5.444 imprenditori in questa fascia (-10,5%), seguita da Alessandria con 1.684 imprenditori in meno (-18,8%) e Novara con una riduzione in termini assoluti pari a 1.346 unità (-18,5%). Questi numeri sottolineano una tendenza diffusa, attenuata nella grande città di Torino e con variazioni invece più gravi nei contesti rurali e meno urbanizzati. Particolarmente grave, infatti, il dato registrato a Biella, che in cinque anni ha registrato una perdita di titolari d'impresa 30-49enni del 24,2%.

La scomparsa degli “imprenditori millennials” contrasta con l'aumento di titolari d'impresa nelle altre categorie d'età, in particolare tra i 50 e i 69 anni e negli ultrasessantenni.

La crescita dello 0,3% nella fascia più giovane dei titolari d'impresa costituisce un segnale appena incoraggiante e contraddistinto da rilevanti disparità sul territorio. Torino, con un incremento del 5,1%, ribadisce il proprio ruolo di polo attrattivo per le nuove generazioni imprenditoriali, sostenuto dalla presenza di infrastrutture avanzate, risorse dedicate e iniziative volte a favorire l'innovazione e il dinamismo economico. In contrasto, province come Asti e Verbano-Cusio-Ossola subiscono contrazioni marcate, rispettivamente del 14,5% e del 14,3%, evidenziando un divario crescente tra i contesti metropolitani, che continuano a rappresentare hub vitali, e le aree periferiche, che faticano a mantenere o attrarre talenti emergenti.

La fascia d'età compresa tra i 50 e i 69 anni registra un incremento del 5,4% su scala regionale, con picchi significativi a Torino (+12,4%), Novara (+8,9%) e Verbano-Cusio-Ossola (+4,1%). È questo un risultato che riflette la solidità di una classe imprenditoriale e che, forte dell'esperienza e della maturità professionale, si dimostra capace di consolidare e talvolta ampliare le proprie attività. Alcune province hanno però subito delle variazioni negative, con Cuneo e Alessandria che mostrano i cali più marcati, con riduzioni, rispettivamente, del 3,3% e del 3,2%, facendo emergere in questo modo l'esistenza di alcune fragilità.

L'aumento del 6% degli imprenditori ultrasettantenni a livello regionale descrive una tendenza presente in quasi tutto il territorio, con Torino in netta crescita (+19,2%), seguita da Novara (+16,3%), Verbano-Cusio-Ossola (+11,2%) e persino Biella, che registra un lieve aumento del 2,2%, riflettendo un'attitudine diffusa dei senior a rimanere attivi nel settore imprenditoriale, anche quando si è oltrepassata l'età pensionabile. Tuttavia, in numerosi casi, è un fenomeno che nasconde una condizione di necessità, determinata da un'insufficiente pianificazione della successione o da un contesto economico che non consente un adeguato ricambio. Sorgono quindi degli interrogativi sulla sostenibilità a lungo termine di un sistema imprenditoriale sempre più sbilanciato verso le fasce d'età più anziane.

**Tab. 15 – “Vuoto generazionale” tra i titolari di impresa: in cinque anni si perdono gli imprenditori più giovani. Titolari d’impresa attivi nelle province del Piemonte, per classi d’età, IV trimestre 2019 – IV trimestre 2024 (v.a. diff. ass. e var. %)**

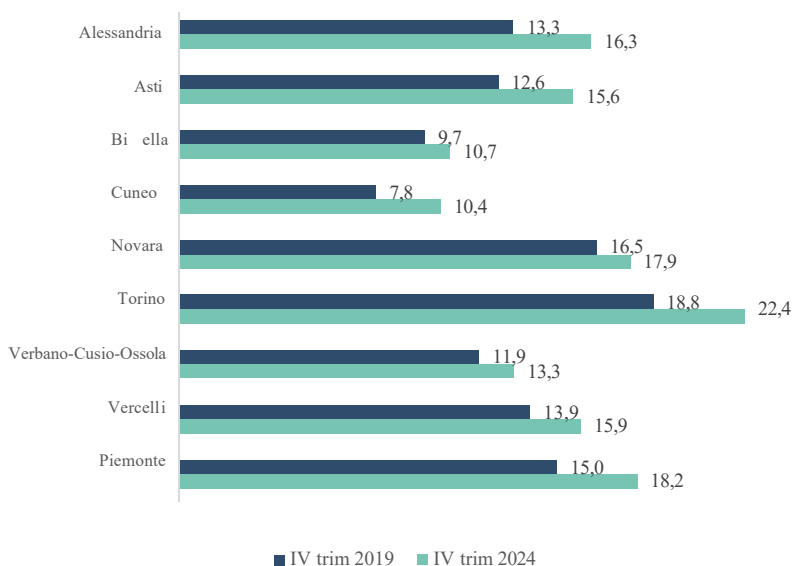
	Alessandria	Asti	Biella	Cuneo	Novara	Torino	Verbano- Cusio-Ossola	Vercelli	Piemonte	Nord- Ovest	Italia
	v.a. IV trimestre 2024										
Fino a 29 anni	970	645	430	2.321	895	7.770	317	472	13.820	43.648	153.425
da 30 a 49 anni	7.279	4.782	2.717	13.137	5.934	46.538	2.413	3.107	85.907	265.620	1.059.490
da 50 a 69 anni	10.766	6.785	4.082	18.789	7.462	53.923	3.595	4.364	109.766	337.700	1.344.482
>= 70 anni	2.496	1.661	547	4.403	863	6.737	416	686	17.809	49.186	285.640
<b>Totale (*)</b>	<b>21.511</b>	<b>13.873</b>	<b>7.776</b>	<b>38.650</b>	<b>15.154</b>	<b>114.968</b>	<b>6.741</b>	<b>8.629</b>	<b>227.302</b>	<b>696.161</b>	<b>2.843.595</b>
	diff. ass. IV trimestre 2019 – IV trimestre 2024										
Fino a 29 anni	-94	-109	-4	6	-45	378	-53	-42	37	1.791	-13.174
da 30 a 49 anni	-1.684	-1.026	-867	-2.248	-1.346	-5.444	-673	-754	-14.042	-49.414	-199.876
da 50 a 69 anni	-361	25	4	-644	612	5.930	141	-105	5.602	14.986	37.631
>= 70 anni	-219	-36	12	-62	121	1.084	42	36	978	2.050	-10.310
<b>Totale (*)</b>	<b>-2.358</b>	<b>-1.146</b>	<b>-855</b>	<b>-2.948</b>	<b>-658</b>	<b>1.948</b>	<b>-543</b>	<b>-865</b>	<b>-7.425</b>	<b>-30.593</b>	<b>-185.591</b>
	var. % IV trimestre 2019 – IV trimestre 2024										
Fino a 29 anni	-8,8	-14,5	-0,9	0,3	-4,8	5,1	-14,3	-8,2	0,3	4,3	-7,9
da 30 a 49 anni	-18,8	-17,7	-24,2	-14,6	-18,5	-10,5	-21,8	-19,5	-14,0	-15,7	-15,9
da 50 a 69 anni	-3,2	0,4	0,1	-3,3	8,9	12,4	4,1	-2,3	5,4	4,6	2,9
>= 70 anni	-8,1	-2,1	2,2	-1,4	16,3	19,2	11,2	5,5	5,8	4,3	-3,5
<b>Totale (*)</b>	<b>-9,9</b>	<b>-7,6</b>	<b>-9,9</b>	<b>-7,1</b>	<b>-4,2</b>	<b>1,7</b>	<b>-7,5</b>	<b>-9,1</b>	<b>-3,2</b>	<b>-4,2</b>	<b>-6,1</b>

Fonte: elaborazione Censis su dati Infocamere-Stockview

Nel quarto trimestre del 2024, i titolari d'impresa stranieri attivi in Piemonte sono il 18,2%, 3,2 punti percentuali in più rispetto allo stesso periodo nel 2019 (fig. 2). È un progresso che coinvolge tutte le province della regione, a testimonianza di una dinamica positiva che evidenzia la crescente attrattività del tessuto imprenditoriale piemontese per gli stranieri che vogliono fare impresa. Torino mostra un salto più evidente con un aumento di 3,6 punti percentuali, passando dal 18,8% al 22,4%. Si conferma quindi il ruolo del capoluogo come fulcro principale nella regione che favorisce l'insediamento dell'attività imprenditoriale straniera.

A registrare la variazione più bassa è Biella, che con 1 punto percentuale in più rispetto al quarto trimestre del 2019, nel 2024 raggiunge il 10,7% di titolari d'impresa stranieri attivi. In fondo alla classifica si trova invece Cuneo, che, nonostante un incremento di 2,6 punti percentuali rispetto al 2019, registra il tasso più basso di titolari d'impresa stranieri attivi nel 2024, pari al 10,4%.

**Fig. 2 – Aumentano gli stranieri che fanno impresa in Piemonte: titolari d'impresa stranieri attivi nelle province del Piemonte, IV trim. 2019-IV trim. 2024 (val. %)**



Fonte: elaborazione Censis su dati Infocamere-Stockview



**Tav. 1 - Come sono cambiati gli imprenditori piemontesi dal 2019 ad oggi: confronto tra IV trimestre 2019 e IV trimestre 2024**

Calo contenuto degli imprenditori in Piemonte	Gli imprenditori piemontesi diminuiscono del 3,2% (-7.425), meno rispetto al Nord-Ovest (-4,2%) e all'Italia (-6,1%)
Gender gap che non si salda nel tempo	In Piemonte, per ogni donna imprenditrice ci sono 2,9 uomini alla guida di un'azienda, con una distribuzione che vede il 73,6% di titolari d'impresa di sesso maschile contro il 26,4% di sesso femminile
Ricambio generazionale mancato	Mancano all'appello 14.042 titolari d'impresa in Piemonte dai 30 ai 49 anni (-14%), di cui 5.444 nella provincia di Torino, a fronte di un aumento del 5,8% (+978) di quelli con oltre 70 anni
Imprenditori stranieri in crescita	Il 18,2% degli imprenditori (41.284) in Piemonte è straniero. Nel quarto trimestre 2019 erano il 15,0% (35.181)

*Fonte: elaborazione Censis su dati Infocamere-Stockview*

## 1.5. Il modello piemontese del terzo settore

In Piemonte, a marzo 2025, risultano iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (Runts) 10.038 enti, pari al 7,5% del totale nazionale, che conta 133.245 unità (**tab. 16**). La distribuzione per tipologia evidenzia una prevalenza delle associazioni di promozione sociale, che rappresentano il 43,1% degli enti piemontesi, seguite dalle organizzazioni di volontariato con il 35,8% e dalle imprese sociali con il 11,4%. Più marginale è la presenza di enti filantropici (0,4%), società di mutuo soccorso (0,7%) e altri enti del terzo settore (8,5%).

Torino si distingue per il numero più elevato di enti, con 4.665 iscritti, pari al 46,5% del totale regionale (**fig. 3**). La provincia mostra una forte presenza di associazioni di promozione sociale (45,8%), seguite dalle organizzazioni di volontariato (30,0%) e dalle imprese sociali (12,3%). Altre tipologie di enti rappresentano una quota più ridotta, con gli enti filantropici allo 0,6%, le società di mutuo soccorso allo 0,8% e altri enti al 10,2%.

Cuneo, seconda provincia per numero di enti con 1.436 iscritti, si caratterizza per una prevalenza di organizzazioni di volontariato (44,8%) e una quota significativa di associazioni di promozione sociale (34,3%). Anche qui le imprese sociali occupano una posizione importante (10,9%), mentre le altre categorie rimangono marginali.

Alessandria, con 1.056 enti, vede una distribuzione equilibrata tra associazioni di promozione sociale (44,0%) e organizzazioni di volontariato (33,3%), mentre le imprese sociali raggiungono il 14,1%, una delle percentuali più alte nella regione.

Nelle province meno popolate, come Biella (563 enti) e Vercelli (490 enti), le organizzazioni di volontariato dominano rispettivamente con il 43,5% e il 48,4%. Verbano-Cusio-Ossola, pur avendo solo 437 enti, si distingue per la maggiore incidenza di associazioni di promozione sociale (50,1%).

Se si osserva la distribuzione degli enti in rapporto alla popolazione, emerge un quadro diverso: Torino, pur contando il maggior numero assoluto di enti, mostra la densità più bassa rispetto alle altre province meno popolate, con soli due enti ogni mille abitanti. Sarebbe infatti che in un contesto urbano di grandi dimensioni, l'elevato numero di abitanti attenui l'impatto relativo del terzo settore, che si diluisce su una popolazione vasta.

Nelle province più piccole la situazione è opposta. Biella mostra una densità di 3,3 enti per mille abitanti, il che la rende una delle realtà con il maggior numero di enti in proporzione alla popolazione. Anche Vercelli, con una densità di 3,0, conferma una maggiore presenza relativa di enti del terzo settore rispetto a Torino. Questi territori, pur avendo un numero complessivo di enti più contenuto, vedono un radicamento più capillare delle organizzazioni nelle comunità locali. La forte incidenza del terzo settore in queste province minori può essere spiegata dalla maggiore necessità di servizi e reti di supporto in contesti meno urbanizzati.

Anche Verbano-Cusio-Ossola, con una densità di 2,8 enti per mille abitanti, mostra una dinamica simile, dove la presenza del terzo settore, in proporzione alla popolazione, risulta significativa nonostante il numero assoluto di enti sia il più basso della regione.

Cuneo, pur avendo un numero rilevante di organismi del terzo settore in valore assoluto – è la seconda provincia dopo Torino per numero di enti – ha una densità per mille abitanti che si attesta a 2,5, una cifra più contenuta rispetto a province minori come Biella o Vercelli.

Alessandria (2,6) si trova in una posizione intermedia. Pur non raggiungendo i livelli di densità di Biella o Vercelli, la presenza del terzo settore appare comunque importante, con un bilanciamento tra il numero assoluto di enti e la popolazione provinciale. Le province di Asti (2,7) e Novara (2,3) offrono ulteriori spunti di riflessione, evidenziando la variabilità nella diffusione del terzo settore anche tra province di dimensioni simili.

Il terzo settore piemontese presenta una distribuzione eterogenea, con una concentrazione maggiore nelle province più popolose come Torino e Cuneo, ma con una densità per abitante che premia le province più piccole come Biella e Vercelli.

Le differenze tra numero assoluto di enti e densità per abitante rivelano come il terzo settore sia più radicato e integrato nelle realtà meno urbanizzate, dove la rete di organizzazioni è più fitta e il loro impatto sulla comunità è più significativo. In queste province, la vicinanza tra enti e popolazione locale favorisce una maggiore partecipazione e un ruolo più incisivo del terzo settore nella vita quotidiana, rispetto ai grandi centri dove la densità organizzativa è più dispersa.

**Tab. 16 – La forza del terzo settore nelle province piemontesi: enti iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore al 04/03/2025, per tipologia (v.a. e val. %)**

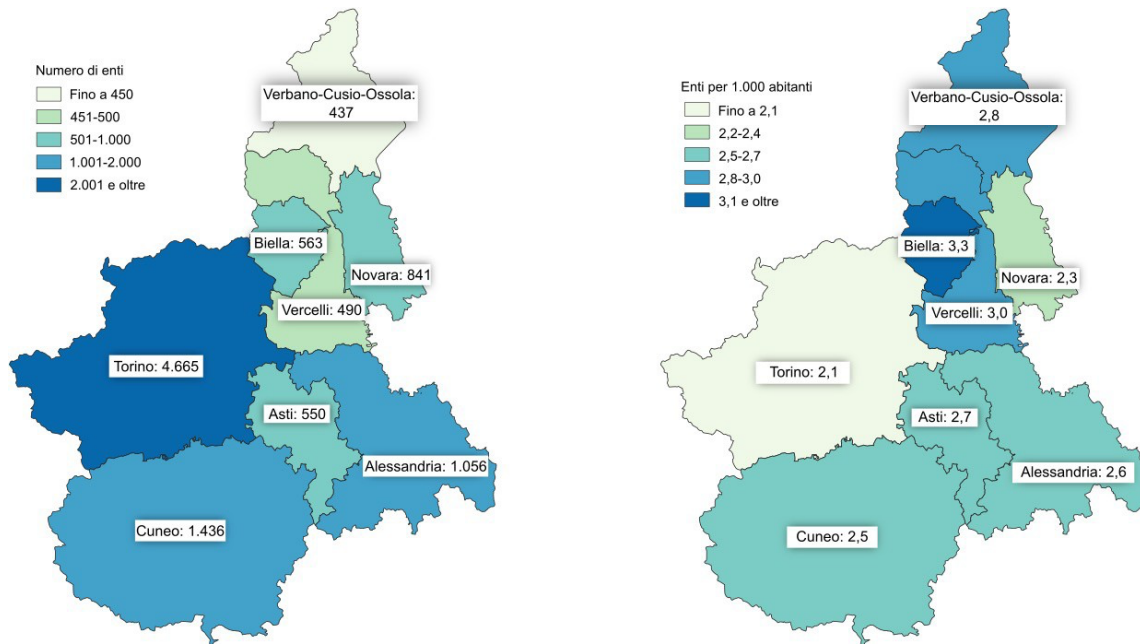
	Totale			Val. %					
	v.a.	val. %	Per 1.000 abitanti	Associazioni di promozione sociale	Organizzazioni di volontariato	Imprese sociali	Enti filantropici	Società di mutuo soccorso	Altri enti del terzo settore (*)
Torino	4.665	3,5	2,1	45,8	30,0	12,3	0,6	0,8	10,4
Cuneo	1.436	1,1	2,5	34,3	44,8	10,9	0,1	0,7	9,2
Alessandria	1.056	0,8	2,6	44,0	33,3	14,1	0,2	1,5	6,8
Novara	841	0,6	2,3	47,3	38,0	8,7	0,2	0,1	5,6
Biella	563	0,4	3,3	38,5	43,5	9,4	0,4	0,0	8,2
Asti	550	0,4	2,7	40,7	42,4	10,5	0,0	0,9	5,5
Vercelli	490	0,4	3,0	35,7	48,4	10,4	0,6	0,2	4,7
Verbano-Cusio-Ossola	437	0,3	2,8	50,1	38,4	5,7	0,2	0,5	5,0
<b>Piemonte</b>	<b>10.038</b>	<b>7,5</b>	<b>2,4</b>	<b>43,1</b>	<b>35,8</b>	<b>11,4</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>	<b>8,5</b>
<b>Italia</b>	<b>133.245</b>	<b>100,0</b>	<b>2,3</b>	<b>45,8</b>	<b>28,7</b>	<b>17,0</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>8,1</b>

(\*) Include 7 enti di cui non è specificata la tipologia

Fonte: elaborazione Censis su dati Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Fig. 3 - Enti iscritti al Registro Unico Nazionale del Terzo Settore al 04/03/2025 (v.a. e per 1.000 abitanti)

45



Fonte: elaborazione Censis su dati Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

In termini più generali, nel 2022, il Piemonte contava un totale di 29.772 istituzioni non profit, collocandosi al quarto posto tra le regioni italiane per numerosità, subito dopo Lombardia (57.271), Lazio (34.812) e Veneto (30.393, **tab. 17**). Si evidenzia così l'importanza del Piemonte nel panorama del terzo settore italiano, che complessivamente comprende 360.061 enti.

Sul fronte occupazionale, il non profit piemontese impiegava nel 2021 74,210 dipendenti, pari all'8,1% del totale nazionale. Parallelamente, la regione si distingue per il significativo contributo dei volontari, con 410.789 persone attivamente coinvolte, una quota pari all'8,9% del totale italiano di volontari. Anche in questo caso, il Piemonte si posiziona al quarto posto, superato soltanto da Lombardia (811.555), Lazio (421.249) e Veneto (424.217).

Il Piemonte, pur avendo numeri inferiori rispetto alle prime tre regioni, mostra un equilibrio significativo tra istituzioni, forza lavoro e impegno volontario. Questa rete capillare e radicata sul territorio riflette un tessuto sociale coeso e dinamico, in cui il terzo settore svolge un ruolo fondamentale.

**Tab. 17 - Istituzioni non profit e numero di dipendenti e di volontari per regione, 2021-2022**  
(v.a.)

	Istituzioni non profit		Numero di dipendenti		Numero di volontari 2021
	2021	2022	2021	2022	
Lombardia	57.927	57.271	197.563	203.552	811.555
Lazio	34.266	34.812	114.546	116.860	421.249
Veneto	30.597	30.393	80.941	81.660	424.217
<b>Piemonte</b>	<b>30.049</b>	<b>29.772</b>	<b>73.666</b>	<b>74.210</b>	<b>410.789</b>
Emilia-Romagna	27.375	27.460	84.867	86.280	413.471
Toscana	27.005	26.423	55.173	55.323	418.640
Sicilia	22.747	23.272	47.070	49.663	183.635
Campania	21.911	22.713	37.916	42.459	192.759
Puglia	18.966	19.274	42.266	43.945	194.990
Trentino-Alto Adige	12.201	11.624	24.933	25.362	217.394
Marche	11.357	11.241	19.119	20.043	149.574
Liguria	11.199	11.171	22.762	24.739	144.987
Sardegna	11.272	11.111	24.210	24.583	121.010
Friuli-Venezia Giulia	10.902	10.607	20.807	21.013	161.972
Calabria	10.266	10.605	11.618	12.020	72.203
Abruzzo	8.298	8.384	11.952	12.553	98.523
Umbria	7.129	7.034	12.276	12.386	89.244
Basilicata	3.687	3.563	6.422	7.323	49.374
Molise	2.109	1.980	3.604	3.309	23.706
Valle d' Aosta	1.362	1.351	2.030	2.148	17.625
<b>Italia</b>	<b>360.625</b>	<b>360.061</b>	<b>893.741</b>	<b>919.431</b>	<b>4.616.915</b>

Fonte: elaborazione Censis su dati Istat





## 2. LA TESTIMONIANZA DEGLI IMPRENDITORI

Nell'ambito della riflessione e della ricerca sulla "solitudine" dell'imprenditore sono stati organizzati tre focus group, tre tavoli di discussione, con modalità in presenza e online, capaci di cogliere e integrare la corretta interpretazione dei dati strutturali e di rappresentare il mondo delle imprese italiane e i diversi fenomeni oggi in corso in Italia e nel Piemonte, con una serie di approfondimenti qualitativi e focus tematici ai quali hanno partecipato complessivamente 31 partecipanti, responsabili di imprese e di organizzazioni non profit associate alla Compagnia delle Opere del Piemonte, predisposti nel modo seguente:

- *primo focus group*: imprese manifatturiere, 10 partecipanti
- *secondo focus group*: imprese di servizi, 13 partecipanti
- *terzo focus group*: organizzazioni non profit ed enti del Terzo settore, 8 partecipanti

Il focus group è una tecnica di ricerca e rilevazione qualitativa che si basa sul confronto e la discussione all'interno di un ristretto gruppo di persone – almeno 7/8 e non più di 12/13 – in presenza di un moderatore e facilitatore, e di uno o due osservatori, che consente di raccogliere informazioni focalizzate sull'argomento principale selezionato. Questa tecnica di rilevazione, principalmente usata per la ricerca sociale, dura dai 90 ai 120 minuti.

Tramite la discussione, il focus group permette in primis l'interazione fra i partecipanti in una discussione aperta, mentre le domande sottoposte garantiscono di approfondire le tematiche e gli aspetti più rilevanti, proprio al fine di ottenere le diverse opinioni, esperienze, pareri, sia del gruppo che dei singoli; si tratta perciò di un'unità d'analisi sia aggregata che individuale.

Il confronto – che non è finalizzato alla risoluzione di conflitti o a cambiamenti da parte dei partecipanti come in altre metodi di ricerca di gruppo – cerca di mettere in discussione gli argomenti chiave del focus al fine di verificarne il livello di radicamento e far emergere una lettura interpretativa condivisa.

## 2.1. Il manifatturiero

Il presente testo costituisce il primo di tre report basati sui focus group, concepiti con l'obiettivo di esplorare in profondità le azioni e le soluzioni di integrazione, partecipazione e collaborazione con il contesto produttivo e sociale degli imprenditori, i rapporti con la pubblica amministrazione e il potenziale innovativo che deriva dall'esternalizzazione di servizi e fasi produttive.

Questa metodologia di ricerca qualitativa è stata scelta per la sua capacità di generare degli *insights* approfonditi attraverso l'interazione diretta con gli attori economici coinvolti.

Il primo *focus group* ha coinvolto un gruppo selezionato di 10 imprenditori operanti nel settore industriale, con una particolare concentrazione nel comparto *automotive*. La selezione dei partecipanti ha tenuto conto anche di variabili critiche quali la dimensione d'impresa – micro, piccole e medie imprese di natura familiare – e la posizione geografica all'interno della regione Piemonte (la maggior parte dei partecipanti coinvolti in questo focus risiede a Torino).

Il contesto macroeconomico attuale, caratterizzato da una rapida evoluzione tecnologica e da un'elevata volatilità dei mercati globali, ha contribuito a rendere più articolate le sfide affrontate dagli imprenditori. La digitalizzazione dei processi produttivi, l'internazionalizzazione dei mercati e la crescente complessità normativa si configurano come fattori di pressione aggiuntivi sulle PMI, richiedendo un continuo adattamento delle strategie aziendali e delle competenze manageriali.

Inoltre, le reti di relazioni nel settore industriale si configurano come la capacità di instaurare e mantenere relazioni fiduciarie con altri attori di natura economica, istituzionale, associativa. Nell'ambito imprenditoriale esse potrebbero rivelarsi cruciali per la resilienza aziendale in periodi di crisi o di transizione, facilitando l'accesso a risorse, competenze e opportunità di mercato altrimenti precluse alle PMI.

L'analisi approfondita delle testimonianze raccolte durante il focus group ha consentito di identificare una serie di fattori, che si configurano come manifestazioni concrete delle sfide più ampie affrontate dalle PMI nel contesto economico attuale. Le questioni, radicate nell'esperienza quotidiana degli imprenditori, offrono una prospettiva privilegiata sulle dinamiche operative e strategiche che caratterizzano il tessuto imprenditoriale regionale.

Entrando dentro le questioni emerse all'interno del focus è possibile scorgere cinque elementi focali, nodi da sciogliere, punti critici secondo l'esperienza degli imprenditori intervistati:

- La centralità delle relazioni
- La dimensione d'impresa
- Il legame con il territorio piemontese
- I processi decisionali
- Il supporto e la formazione

### **La centralità delle relazioni**

Le interconnessioni personali e professionali sono dei pilastri indispensabili per la crescita e l'efficienza aziendale secondo quanto evidenziato durante il focus group. L'ecosistema relazionale di un'impresa si estende ben oltre i confini tradizionali del business, abbracciando una varietà di stakeholder: dal personale interno alle comunità territoriali, includendo reti informali e istituzioni locali.

Questo tessuto di connessioni rappresenta una risorsa strategica per l'imprenditore, fornendo un *framework* di supporto multidimensionale che facilita l'accesso a competenze, consulenze e possibilità di sviluppo, e mitiga – quando è presente – l'isolamento imprenditoriale.

Le testimonianze dei titolari rivelano che insorgono degli ostacoli considerevoli, specialmente nel mettere in atto strategie di *networking* efficaci, soprattutto a causa dei limiti di tempo e risorse che caratterizzano queste imprese.

Le piccole e medie imprese manifatturiere si trovano infatti in una posizione di svantaggio strutturale nell'allocazione di risorse a questa attività, considerato che l'imprenditore è tipicamente assorbito dalla gestione operativa

quotidiana. Una dinamica che si traduce in una limitata capacità di creare e mantenere una rete di relazioni esterne efficace, particolarmente critica in contesti organizzativi dove l'imprenditore è chiamato a ricoprire molteplici ruoli funzionali.

La testimonianza di un'imprenditrice del settore meccanico illustra proprio questa problematica: *“Fare rete vuol dire anche crederci nella rete, vuol dire anche investire del tempo, che noi imprenditori spesso non abbiamo. Nelle aziende piccole, l'imprenditore fa tutto”*.

Questa affermazione evidenzia la tensione esistente tra la consapevolezza dell'importanza strategica del *networking* e le limitazioni pratiche imposte dalla struttura organizzativa delle piccole e medie imprese. La difficoltà di allocare risorse ad attività che non producono benefici immediati e tangibili si configura come un ostacolo allo sviluppo di reti relazionali robuste.

L'accesso a informazioni strategiche di mercato, la condivisione di conoscenze e *best practices*, o l'identificazione di opportunità di collaborazione e partnership sono fattori che possono fungere da moltiplicatori di risorse per le PMI, mitigando i rischi attraverso una rete strutturata di relazioni.

La difficoltà di accesso a queste reti, evidenziata dai partecipanti, può quindi configurarsi come uno svantaggio competitivo nel lungo termine, limitando la capacità delle imprese di adattarsi efficacemente ai cambiamenti del contesto economico e di cogliere nuove opportunità di mercato.

### **La dimensione d'impresa**

Le piccole e medie imprese manifatturiere si trovano in una posizione di particolare vulnerabilità a causa delle loro caratteristiche strutturali intrinseche. Mentre le grandi imprese possono avvalersi di dipartimenti specializzati e di una struttura organizzativa articolata per la gestione di crisi, l'espansione e la diversificazione, nelle PMI queste responsabilità strategiche convergono in modo preponderante sulla figura dell'imprenditore o su un ristretto nucleo decisionale.

Emerge dal focus – in maniera chiara ed inequivocabile – che questa concentrazione di responsabilità può portare a un sovraccarico decisionale e a una

potenziale miopia strategica, limitando la capacità dell'impresa di rispondere efficacemente alle sfide del mercato in rapida evoluzione.

Un aspetto particolarmente critico evidenziato durante la discussione riguarda la difficoltà di scalare le operazioni aziendali senza incorrere in un aumento sproporzionato dei costi di struttura. Questo fenomeno, noto come *“liability of smallness”*, rappresenta uno dei principali ostacoli alla crescita dimensionale delle PMI. Esistono soglie critiche nella dimensione aziendale; superarle richiede una riconfigurazione significativa dei processi organizzativi e un aumento degli investimenti in capitale fisso e umano.

La testimonianza di un imprenditore del settore meccanico illustra efficacemente questa problematica, dove per sopperire alle criticità che sopraggiungono durante i cicli dell'economia – e il ciclo dell'economia attuale non è certo positivo, specialmente per l'automotive e la meccanica – *“bisognerebbe passare direttamente dai 10/12 addetti ai 40 (almeno), perché c'è quella fase intermedia, di transizione, dove i costi di struttura necessari per ingrandirsi, ti mangiano!”*.

Questa dinamica rende ogni tentativo di espansione un'operazione ad alto rischio, in assenza di un adeguato supporto strategico e finanziario. Le PMI si trovano quindi intrappolate in un paradosso dimensionale: troppo piccole per beneficiare delle economie di scala, ma troppo grandi per mantenere la flessibilità operativa tipica delle microimprese.

## **Il legame con il territorio piemontese**

*“Il territorio ha valore perché nel territorio vengono coltivate delle conoscenze tipiche di un lavoro che si sviluppa lì per diversi motivi. E quindi andrebbe valorizzato”*.

Questa la testimonianza di un imprenditore, che ha spiegato come l'integrazione con il territorio piemontese sia un punto focale per le imprese locali. Il legame con il territorio – spesso e volentieri con la provincia di provenienza – è determinante, e in grado di generare un valore aggiunto per l'imprenditore e l'impresa.

La prossimità territoriale sembra essere il raccordo di aspetti economici e coinvolgimento sociale, di partecipazione e rafforzamento delle imprese con il circostante, come se fosse il territorio ad essere il comune denominatore delle nuove interconnessioni, delle reti produttive. Come se fossero le caratteristiche condivise per via della vicinanza, il *know-how* comune, il valore aggiunto nel costruire le relazioni per le imprese.

La consapevolezza di un territorio indispensabile per lo sviluppo industriale – aspetto emerso a più riprese durante il focus group – sembra andare di pari passo con una visione sicuramente singolare della propria regione, una prospettiva dall'interno che svela caratteristiche latenti, sottotraccia, spesso invisibili nei dati tradizionali.

Emerge un Piemonte a tratti carente di capacità relazionale, una regione che fatica a fare rete, o comunque meno di Lombardia o Veneto: *“Il territorio conta molto... In Piemonte siamo grandi lavoratori, delle formichine, ma non riusciamo a fare rete come ad esempio nel Veneto”*.

L'imprenditore piemontese è quindi costretto a scegliere se ampliare la sua rete volgendo il proprio sguardo verso mercati extraregionali ed esteri, o rimanere radicato nel territorio perché intravede nella stratificazione del tessuto piemontese una risorsa su cui investire.

## **I processi decisionali**

Il processo decisionale è una delle sfide maggiormente rilevanti nel contesto industriale delle PMI: un fattore chiave con implicazioni su performance aziendale e sul benessere psicofisico degli imprenditori.

La gestione di un'impresa di dimensioni ridotte implica infatti la necessità di affrontare una molteplicità di ostacoli in assenza di un ecosistema decisionale strutturato, generando un carico cognitivo ed emotivo significativo sulla figura imprenditoriale.

I partecipanti al focus group hanno espresso in modo articolato la difficoltà di identificare interlocutori in grado di comprendere appieno la complessità delle problematiche aziendali.

La testimonianza di un'imprenditrice del settore meccanico illustra efficacemente questa dinamica: *“Litigo bene da sola. Si è da soli negli oneri e negli onori. Non si sa a chi chiedere, perché tante volte è difficile spiegare il problema”*.

La difficoltà di comunicazione e condivisione delle criticità aziendali con soggetti esterni all'organizzazione alle volte crea una barriera all'accesso a risorse conoscitive e relazionali potenzialmente cruciali per la sopravvivenza e lo sviluppo dell'impresa.

Inoltre, la complessità e la specificità delle sfide affrontate quotidianamente da un imprenditore risultano difficilmente comprensibili per chi non è direttamente coinvolto nella gestione aziendale, accentuando il senso di isolamento e limitando le opportunità di confronto e apprendimento inter-organizzativo.

L'analisi delle testimonianze raccolte ha consentito di delineare anche il ruolo centrale assunto dalla Cdo Piemonte nell'elaborazione e implementazione di soluzioni mirate alle questioni maggiormente complesse evidenziate dagli imprenditori.

La Compagnia infatti – secondo il parere degli imprenditori intervistati – si configura come un attore chiave nell'ecosistema imprenditoriale regionale, un punto di riferimento fondamentale per gli imprenditori che si trovano ad affrontare la solitudine decisionale.

Attraverso l'organizzazione di una rete strutturata di eventi e incontri, l'Associazione offre agli imprenditori opportunità concrete di confronto e condivisione di esperienze. Questi momenti di interazione facilitata si configurano come strumenti efficaci per la mitigazione dell'isolamento, promuovendo la collaborazione inter-imprenditoriale e lo scambio di modelli virtuosi di sviluppo.

Un caso esemplare dell'efficacia di questo approccio è fornito dall'esperienza di un'imprenditrice nel settore meccanico. La sua testimonianza rivela come, rivolgendosi alla Compagnia delle Opere del Piemonte, sia riuscita a ristrutturare la propria azienda e ad avviare una strategia di internazionalizzazione, mai intrapresa in precedenza.

Grazie alla Cdo, l'imprenditrice ha stabilito contatti con altri associati che le hanno fornito preziosi consigli per completare la fase di transizione verso investimenti esteri. Successivamente, si è iscritta al CEIP (Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte), dove ha ampliato ulteriormente la sua rete di relazioni, partecipato a corsi di formazione e iniziato a prendere parte a fiere internazionali. L'imprenditrice ha sviluppato quindi numerose relazioni con altre imprese e imprenditori, creando un network per il confronto su tematiche legate all'internazionalizzazione e allo sviluppo aziendale.

L'esperienza di un altro imprenditore del settore meccanico offre una chiave di lettura significativa su questa problematica: *“Si ha la consapevolezza che da soli non ce la si fa...”*.

Questa affermazione evidenzia una sensibilità e consapevolezza diffusa tra gli imprenditori della necessità di superare l'isolamento decisionale, ma al contempo sottolinea le difficoltà pratiche nell'implementare processi decisionali più inclusivi e strutturati.

Lo stesso imprenditore ha enfatizzato l'importanza di decentralizzare il processo decisionale strategico, evidenziando come la concentrazione delle decisioni su un singolo individuo possa essere controproducente: *“Essere l'Uomo Del Monte ti mette in una posizione di non poterti muovere”*.

Un altro ancora, sempre del settore meccanico illustra efficacemente il valore potenziale delle relazioni: *“Nei momenti di crisi, avere delle relazioni ti permette di avere delle opportunità che non avevi considerato”*.

Questa dichiarazione riflette anche le esperienze condivise dagli altri partecipanti del gruppo, i quali hanno tutti sottolineato l'importanza delle connessioni professionali. È significativo notare che questi imprenditori hanno stabilito rapporti tra loro proprio grazie al supporto e all'intermediazione della Compagnia delle Opere del Piemonte.

Questa esperienza collettiva sottolinea come le reti di relazioni, facilitate da organizzazioni come la Cdo Piemonte, possano fungere da risorsa cruciale per le imprese, soprattutto in periodi di difficoltà economica, aprendo nuove prospettive e opportunità di collaborazione.



## **Il supporto e la formazione**

L'accesso al supporto esterno e le opportunità di formazione è un altro elemento chiave per lo sviluppo e la competitività delle PMI manifatturiere nell'attuale congiuntura economica.

L'analisi delle testimonianze raccolte ha evidenziato una consapevolezza diffusa tra i titolari d'impresa dell'importanza di acquisire continuamente nuove competenze e di accedere a conoscenze specialistiche per affrontare le sfide di un mercato in rapida evoluzione.

I partecipanti hanno sottolineato l'importanza di poter accedere non solo a consulenze puntuali, ma anche a percorsi formativi strutturati che permettano all'azienda di acquisire le competenze necessarie per affrontare le sfide del mercato attuale. Questa esigenza si manifesta in modo particolare in relazione a tematiche quali la digitalizzazione dei processi produttivi, l'internazionalizzazione e l'adozione di nuovi modelli di business.

La testimonianza di un'imprenditrice del settore meccanico offre un esempio concreto di come il supporto formativo possa tradursi in vantaggio competitivo: *“Ci si è affidati alle mani esperte di Cdo, una vera e propria compagnia. Si sono svolti diversi corsi che hanno aperto ad una visuale diversa”*.

L'accesso a programmi formativi mirati non solo possono fornire competenze tecniche specifiche, ma anche ampliare la prospettiva strategica degli imprenditori, facilitando l'identificazione di nuove opportunità di mercato.

## **2.2. Il settore dei servizi**

Il secondo focus group, dedicato alle imprese del settore dei servizi, ha messo in evidenza l'importanza strategica delle reti di relazioni e della comunicazione all'interno del contesto imprenditoriale piemontese. Rispetto al settore manifatturiero, le aziende di servizi si distinguono per dinamiche operative più fluide e meno strutturate, che richiedono la costruzione e il mantenimento di un tessuto relazionale complesso, capace di andare oltre i semplici legami professionali.

Il focus group ha visto la partecipazione di tredici imprenditori provenienti da settori diversi, tra cui trasporti e logistica, sociosanitario assistenziale, servizi professionali, ingegneria, informatica, formazione, energia e altri servizi. La differenza settoriale ha arricchito il confronto, permettendo di esplorare le diverse problematiche e le opportunità che ogni ambito presenta, ma anche di individuare le questioni e le sfide trasversali comuni a tutte le imprese.

Alcune delle aziende partecipanti sono imprese familiari, alcune con oltre vent'anni di storia alle spalle, mentre altre guidate da imprenditori relativamente nuovi all'esperienza imprenditoriale. Questa varietà di situazioni ha portato a un dibattito ricco di spunti, dove le difficoltà di chi è già radicato nel territorio si sono confrontate con le sfide di chi più recentemente ha cercato di inserirsi e crescere. La maggior parte degli imprenditori proviene dalla provincia di Torino, altri partecipanti dalla provincia di Cuneo, a sottolineare come il settore dei servizi piemontese non sia omogeneo, ma rappresenti un mosaico di realtà territoriali connesse.

Un ulteriore aspetto interessante emerso riguarda la dimensione e l'area operativa delle aziende coinvolte. Alcune sono piccole imprese che operano principalmente a livello regionale o nazionale, mentre altre sono realtà di dimensioni maggiori, con una presenza consolidata anche all'estero. Questo ha messo in luce come le reti di relazioni siano cruciali sia per le aziende più locali, che dipendono fortemente dal contesto regionale, sia per le imprese che devono gestire interazioni a livello internazionale.

Il focus group ha evidenziato quanto sia fondamentale per l'imprenditore non solo sviluppare relazioni, ma anche mantenerle attive e di qualità. La capacità di creare reti efficaci può prevenire l'isolamento e favorire la crescita aziendale.

Emergono però alcune sfide aperte, tra cui il dialogo con le istituzioni e la gestione del ricambio generazionale, due aspetti cruciali per il futuro delle imprese nel settore dei servizi in Piemonte.

La discussione e i confronti del secondo focus group, concentrati sulla consapevolezza delle opportunità e dei limiti dei rapporti dell'imprenditore con l'esterno, si possono ripercorrere tramite i seguenti aspetti:

- La centralità delle relazioni
- I canali per accrescere la propria rete
- I legami con il territorio piemontese
- La collaborazione con le università e ricambio generazionale

### **La centralità delle relazioni**

Sin da subito, è stata sottolineata da tutti i partecipanti la centralità delle relazioni per lo sviluppo e il buon funzionamento dell'azienda. Le reti non si limitano a partner o clienti, ma coinvolgono una serie di attori diversi, tra cui collaboratori, amici, comunità locali e persino realtà come parrocchie. Questi legami aiutano l'imprenditore a creare un sistema di supporto in grado di offrire risorse, consigli e opportunità. Come ha sottolineato un partecipante, *“Da solo avrei tanta difficoltà”*.

È emerso che una rete solida è indispensabile per superare le sfide quotidiane e supportare decisioni delicate: *«Senza una rete, si fa fatica»*. E i partecipanti sono stati chiari sul fatto che il modo più facile per creare questa rete sono i momenti informali che fanno da contorno al lavoro. L'informalità di momenti come i pranzi di lavoro o gli incontri per un caffè si è rivelata essenziale per tessere relazioni genuine. Un esempio emerso riguarda l'avvio di una società da parte di *“quattro amici al bar”* che, ancora oggi, lavorano in sinergia grazie alla loro amicizia, evitando decisioni solitarie.

Tuttavia, al giorno d'oggi, è sempre più difficile costruire relazioni informali. Le interazioni tendono a essere spesso formali e strutturate, perdendo quella spontaneità che un tempo permetteva di stabilire legami più autentici e basati sulla fiducia. Questa mancanza può limitare la collaborazione tra imprenditori e ridurre il sostegno reciproco, lasciando le imprese isolate nelle loro sfide quotidiane. Per questa ragione è stata anche criticata dai partecipanti al focus

group la diffusione dello smart working e l'uso delle call che limitano queste opportunità di relazione *decontractée*.

*“Per costruire le relazioni che storicamente hanno fatto la cultura aziendale, bisognava esserci fisicamente.”*

È durante il covid che si è accentuato l'utilizzo di questi mezzi nel lavoro, e che hanno fatto notare le difficoltà che ne derivano ai partecipanti, marcando così la consapevolezza del bisogno di relazioni genuine in un momento in cui sono mancate.

Un tema ricorrente è stato quello della solitudine nelle decisioni più delicate. Spesso, gli imprenditori si trovano a dover gestire da soli scelte importanti che influiscono sull'intera azienda. È stato detto infatti che *«l'imprenditore è una figura speciale e ha bisogno di relazioni a 360° per gestire tutto»*.

In assenza di una rete forte, questo isolamento può diventare rischioso, sia a livello emotivo che strategico. Le relazioni, formali e informali, sono quindi considerate essenziali per condividere esperienze, raggiungere obiettivi e affrontare insieme le sfide. Per questo, è fondamentale per la figura dell'imprenditore saper comunicare, o imparare a farlo, in modo tale da costruire *“relazioni di qualità”*.

Oltre al supporto emotivo e operativo, un altro aspetto cruciale delle reti professionali è la possibilità di acquisire nuove competenze e conoscenze, indispensabili per affrontare le sfide del mercato contemporaneo, come l'avvento dell'intelligenza artificiale. La crescita professionale è vista come una componente strategica, necessaria per rimanere al passo con i tempi. È stato sottolineato che è necessario *“salire di livello”* rispetto al passato per interagire efficacemente con le trasformazioni in corso.

Le reti professionali, infatti, non sono solo canali per scambiare informazioni o risorse, ma veri e propri strumenti per ampliare la visione strategica dell'imprenditore e del suo team. Grazie a una rete di contatti diversificata, l'imprenditore può attingere a nuove idee, esperienze e opportunità che lo aiutano a crescere e adattarsi rapidamente. In sostanza, il successo non dipende solo dalle competenze individuali, ma anche dalla capacità di sfruttare le relazioni per individuare quei collegamenti che facilitano l'innovazione e il

cambiamento. Le relazioni diventano così il motore che supporta e accelera lo sviluppo di competenze e strategie, rendendo l'impresa più resiliente e competitiva.

*“Le relazioni sono quelle professionali, i gruppi che si frequentano, i contatti che si hanno, e sono sicuramente strategiche. Bisogna aggiungere conoscenze tecniche, salire di livello, anche rispetto a quello che si faceva prima, altrimenti non si riesce a dialogare con le sfide che si presentano, per esempio l'intelligenza artificiale adesso. Come si fa o non si fa è tutto legato alla capacità e alla curiosità dell'imprenditore e del gruppo di lavoro, a far salire lo sguardo e cercare di trovare quei collegamenti e quelle relazioni che ti aiutano a raggiungere i tuoi obiettivi.”*

### **I canali per accrescere la propria rete**

In questo contesto, sono stati menzionati i “*promotori delle relazioni*”, figure fondamentali per facilitare la creazione di contatti e mantenere attiva la rete. Questi promotori incoraggiano la cooperazione e aiutano a ridurre la solitudine imprenditoriale, favorendo un ecosistema di supporto in cui ogni imprenditore può sentirsi meno isolato.

La realtà di una rete come quella di Cdo Piemonte è stata riconosciuta come un'opportunità per accrescere non solo le relazioni personali e professionali, ma anche per confrontarsi con realtà imprenditoriali differenti, contribuendo così a una crescita personale e aziendale. Le relazioni si configurano come una leva essenziale per ampliare gli orizzonti, trovare sostegno nelle decisioni e migliorare la capacità di adattamento e innovazione di ogni impresa.

Queste relazioni possono infatti fare la differenza anche nel percorso di crescita di un imprenditore. Per chi non nasce con una formazione imprenditoriale, i contatti e le connessioni sviluppate nel tempo risultano spesso determinanti per superare le difficoltà iniziali.

Una testimonianza significativa ha descritto come, grazie alla rete di supporto di Cdo Piemonte, sia stato possibile condividere decisioni cruciali, affrontare le sfide quotidiane, traendo beneficio dall'interazione con imprenditori da orizzonti differenti.

*“Io non nasco imprenditore, e se non fosse stato per delle relazioni probabilmente non sarei qui a parlarvi in questo luogo: relazioni con i clienti con cui mi interfaccio, o con i colleghi con i quali comincio oggi a condividere delle decisioni che prima facevo in solitudine. Per questo, mi è stato di grande aiuto anche Cdo Piemonte, perché mi ha dato la possibilità di accrescere relazioni anche con persone molto diverse da me da un punto di vista imprenditoriale.”*

## **Il legame con il territorio piemontese**

Il rapporto tra gli imprenditori del settore dei servizi e il territorio piemontese rappresenta un aspetto di particolare rilievo, che va oltre la semplice dinamica economica e di mercato. Il focus group, al centro del quale è emersa questa tematica, evidenzia come l'integrazione con il territorio sia un elemento distintivo e fondamentale per alcune imprese locali. Delle testimonianze raccolte mostrano che, per diversi imprenditori, la connessione con la comunità e le risorse piemontesi non è soltanto una scelta strategica, ma un valore intrinseco dell'attività stessa, in grado di generare un ritorno positivo per l'azienda e per l'intera collettività.

Un tema emerso dal dibattito è quello della *“gratitudine sul territorio”*. Questa frase riflette un sentimento di riconoscenza e rispetto che gli imprenditori nutrono nei confronti delle comunità con cui operano e si sviluppano. Questo legame di prossimità non si limita ad aspetti economici, ma si estende al coinvolgimento sociale, alla partecipazione e alla collaborazione con le realtà locali, come le parrocchie e le associazioni di quartiere. Tale vicinanza consente agli imprenditori di *“toccare”* dimensioni diverse della comunità e di favorire nuove interconnessioni, diventando essi stessi promotori di una rete di sostegno reciproco, accrescendo sia la propria rete che quella collettiva e favorendo l'emergere di nuove opportunità di crescita.

Un interrogativo cruciale riguarda come comunicare con il territorio per migliorare la visibilità e la crescita aziendale. Gli imprenditori discutono delle difficoltà e delle opportunità legate all'intercettazione degli interlocutori giusti, come enti pubblici, partner commerciali locali, associazioni di categoria e clienti. Comprendere come approcciarsi a questi soggetti in modo efficace diventa quindi fondamentale per consolidare la reputazione aziendale e rafforzare il legame con la comunità. In questo senso, molte imprese puntano

su strategie di comunicazione che non solo promuovano i propri servizi, ma valorizzino anche l'impegno per il territorio, dimostrando una partecipazione attiva allo sviluppo della regione e contribuendo al benessere comune.

*“Se vuoi andare avanti devi fare i conti con il mondo esterno”*, afferma un partecipante.

Oltre alle imprese che scelgono di mantenere un forte legame con il territorio piemontese, altre realtà del settore dei servizi adottano invece un approccio più aperto, espandendo le proprie reti al di fuori dei confini regionali e nazionali. Questi imprenditori guardano oltre il Piemonte, spesso per diversificare le opportunità di business e per inserirsi in un mercato più ampio e dinamico. Questo orientamento implica una visione più cosmopolita, in cui il radicamento territoriale cede il passo alla ricerca di una dimensione più vasta. L'idea di base è che le barriere geografiche possano limitare la crescita e l'innovazione, per cui il contesto locale diventa una base di partenza piuttosto che un punto di arrivo.

Un punto critico emerso riguarda la mancanza di coordinamento con le istituzioni locali, un elemento percepito da alcuni imprenditori come un ostacolo all'integrazione e al dialogo costruttivo con il territorio. La carenza di un supporto istituzionale coeso rende complesso per molte imprese interfacciarsi con la rete locale, specialmente per quelle che puntano ad uno sviluppo integrato con la comunità. In questi casi, le aziende si trovano spesso isolate, prive di canali di comunicazione e collaborazione chiari, e talvolta scoraggiate nel tentativo di costruire partnership che siano vantaggiose sia per il tessuto imprenditoriale sia per quello sociale.

Questa disconnessione istituzionale può rappresentare un freno per le imprese che desiderano crescere in modo inclusivo, limitando la loro capacità di innovare e di interagire efficacemente con i soggetti locali. Per alcune aziende, ciò si traduce in una necessità di guardare oltre i confini regionali per evitare la stagnazione e per trovare nuovi sbocchi di sviluppo, soprattutto quando il contesto locale non risponde in modo tempestivo e flessibile alle loro esigenze. L'espansione verso mercati esterni permette di superare le barriere burocratiche e di esplorare opportunità che possono arricchire il modello di business.

In questo quadro, emerge una duplice visione imprenditoriale: da un lato, chi resta radicato sul territorio e vede nella comunità piemontese una risorsa da valorizzare, capace di dare supporto e stabilità; dall'altro, chi si orienta verso mercati più ampi e sceglie di svincolarsi da un contesto percepito come limitante. Questa diversità di approccio riflette anche differenti strategie di sviluppo e di relazione con il mercato, dove la componente territoriale, pur restando importante, assume un valore variabile a seconda della capacità del contesto locale di rispondere ai bisogni delle imprese.

### **La collaborazione con le università e il ricambio generazionale**

Un tema che ha riscosso ampio consenso tra i partecipanti è stato quello della costruzione di collaborazioni con le università locali. Questi rapporti con il mondo accademico sono considerati una risorsa strategica per individuare giovani talenti, capaci di portare nuove competenze e prospettive innovative all'interno delle aziende.

Il tema del ricambio generazionale, infatti, ha suscitato preoccupazioni rilevanti: il passaggio di consegne tra generazioni è spesso percepito come difficoltoso, soprattutto per quanto riguarda la trasmissione di valori e know-how aziendali, e rappresenta una sfida critica per la continuità dell'impresa. La diversità di visioni e approcci al lavoro tra le generazioni rende complesso il trasferimento delle competenze e delle responsabilità, generando un divario che può ostacolare il consolidamento dei successori.

In questo contesto, la costruzione di una rete di relazioni solide e durature con le università può agevolare il processo di successione, offrendo un terreno fertile per individuare e formare le nuove leve, contribuendo così a una transizione più fluida e sostenibile.



## **2.3. Il terzo settore**

Il terzo focus group ha visto la partecipazione di organizzazioni non profit ed enti del Terzo Settore. La discussione si è focalizzata sull'importanza delle reti di relazioni e il supporto emotivo e gestionale nella conduzione di queste organizzazioni.

In Italia, il Terzo Settore ha assunto un ruolo primario nella risposta ai bisogni sociali del territorio, contribuendo a tessere una rete di solidarietà e sostegno che integra le iniziative pubbliche. Questa area non profit, che include organizzazioni di volontariato, cooperative sociali, fondazioni e associazioni, si è sviluppata significativamente negli ultimi anni, rispondendo sia a esigenze sociali consolidate sia a sfide emergenti.

Le organizzazioni piemontesi del Terzo Settore si trovano oggi ad affrontare una fase critica di evoluzione. Da un lato, esse puntano a preservare la propria identità autonoma e il loro radicamento sul territorio, valorizzando l'innovazione sociale e il coinvolgimento delle comunità locali. Dall'altro, devono confrontarsi con la necessità di consolidare il dialogo con le istituzioni pubbliche e il mondo economico, senza perdere di vista i valori di inclusione e solidarietà che le caratterizzano.

Dall'analisi approfondita delle testimonianze raccolte durante il focus group, anche in questo caso emergono degli aspetti fondamentali che rappresentano le principali sfide e criticità evidenziate dagli imprenditori coinvolti nella ricerca:

- La centralità delle relazioni
- I processi decisionali
- Le collaborazioni con le istituzioni
- Il supporto emotivo e personale

### **La centralità delle relazioni**

Durante la discussione, è emersa in modo chiaro la rilevanza delle reti di relazioni, sia formali che informali, per il successo e la continuità delle organizzazioni non profit. Le relazioni con istituzioni pubbliche, enti di categoria, consulenti e stakeholder locali sono fondamentali per garantire il corretto

funzionamento delle organizzazioni. Tuttavia, anche le reti personali e informali hanno un ruolo cruciale.

Uno dei partecipanti ha sottolineato l'importanza della collaborazione con la Cdo, spiegando come questa sia stata determinante in una fase di ristrutturazione: *“Per me è stato fondamentale”* in un momento di richiesta fondi e nella ricerca di consulenti, *“già tre persone le ho trovate grazie alla Compagnia”*. È il valore delle relazioni strutturate – secondo l'opinione ampiamente condivisa dal gruppo – la soluzione per ottenere un supporto professionale e finanziario.

Tuttavia, il valore delle relazioni informali non può essere trascurato. Un partecipante ha spiegato: *“Ma anche quelle informali che nascono da stima, conoscenza, suggerimenti di un amico possono rivelarsi altrettanto preziose”*. Questi rapporti, nati al di fuori del contesto lavorativo, possono fornire soluzioni inattese e spesso decisive nei momenti di difficoltà.

Le relazioni, inoltre, sono per alcuni – principalmente per imprese e organizzazioni con dimensioni maggiori – complesse e multilivello, includendo rapporti con istituzioni nazionali, stakeholder locali e associazioni affiliate. Un partecipante ha descritto proprio la rete di enti associati con cui collabora quotidianamente, sottolineando l'importanza di queste relazioni per il funzionamento quotidiano dell'organizzazione.

## **I processi decisionali**

Nonostante l'importanza delle reti, molti partecipanti hanno evidenziato come, nelle decisioni più difficili, chi guida l'organizzazione si trovi spesso solo. Questo isolamento si manifesta soprattutto nelle scelte strategiche, come licenziamenti o cambiamenti organizzativi rilevanti.

Un partecipante ha spiegato: *“Decido io. L'ultima parola alla fine è mia”*. Nonostante l'accesso a consulenti esterni e reti professionali, la responsabilità finale ricade sul responsabile dell'organizzazione. *“La prima consapevolezza è però che ho bisogno d'aiuto, su tutti i fronti, anche nel prendere le decisioni”*.

Questo senso di solitudine è emerso, in particolare, quando si è discusso delle difficoltà nel gestire le relazioni con le istituzioni. Un partecipante ha commentato: *“Per noi è più difficile il dialogo con il comune perché, evidentemente, le organizzazioni più grandi hanno più occasioni di scambio”*. Ciò si riflette anche nella necessità di gestire autonomamente i rapporti con le amministrazioni locali, spesso molto complesse.

Infine, sono stati condivisi diversi casi in cui si sono dovute prendere delle decisioni estremamente difficili. Il licenziamento di collaboratori, in particolare, è stato vissuto come un momento particolarmente delicato. *“Non potevo, anzi... non mi sembrava giusto scaricare sulle spalle di altri una decisione così importante e così forte”*. Questo esempio dimostra il peso emotivo che accompagna certe scelte, che non possono essere delegate ad altri membri dell'organizzazione.

Anche la decisione di separarsi da un franchising dopo anni di collaborazione è stata descritta come un momento di grande isolamento: *“Nessun altro poteva dare consigli”*. Questa decisione è stata presa nonostante la consapevolezza delle difficoltà che avrebbe comportato, dimostrando ancora una volta come, nelle scelte più critiche, il titolare si trovi spesso solo.

### **Le collaborazioni con le istituzioni**

Il rapporto con le istituzioni pubbliche e le associazioni di categoria rappresenta un elemento cruciale per garantire la sostenibilità delle organizzazioni non profit. Queste relazioni possono offrire un sostegno indispensabile, come accesso a risorse, visibilità e un maggiore impatto sul territorio. Tuttavia, esse comportano anche dei vincoli: possono infatti limitare l'autonomia decisionale e la flessibilità gestionale dei dirigenti, imponendo linee guida e parametri che talvolta risultano rigidi e poco adattabili alle esigenze quotidiane dell'organizzazione.

Un partecipante ha condiviso la propria esperienza su questo aspetto: *“Gli aspetti decisionali vengono sempre presi insieme all'economia, che ha ben chiaro quali sono le attività che possiamo sostenere economicamente”*.

Questo supporto si rivela prezioso, ma non privo di complessità. Anche quando è presente una figura di riferimento per le questioni finanziarie, il titolare si trova spesso a dover prendere decisioni importanti da solo, soprattutto in ambiti critici come la gestione delle risorse finanziarie o del personale.

Le scelte operative, quindi, diventano momenti di intensa riflessione e collaborazione. *“Con la preoccupazione di fare errori e di sbagliare, con l’economia ci incontravamo alle 6 e mezza del mattino e restavamo in riunione fino alle 8.30”*, ha aggiunto.

Questo esempio evidenzia quanto possa essere impegnativo prendere decisioni strategiche in contesti dove le risorse sono limitate e ogni scelta può avere impatti significativi sulla sostenibilità dell’organizzazione. Per molti, l’orario e la frequenza di questi incontri rappresentano uno sforzo extra, ma anche una dimostrazione di quanto sia importante un confronto approfondito e costante per assicurare una gestione responsabile e sostenibile.

## **Il supporto emotivo e personale**

La dimensione del supporto emotivo è stata un altro tema centrale. Le reti non sono solo utili a livello professionale, ma forniscono anche un sostegno emotivo cruciale nei momenti di difficoltà. Un partecipante ha raccontato:

*“È nella condivisione di un percorso un po’ diverso da quello esclusivamente lavorativo che ho ricevuto risposte che andavano ben oltre l’aspetto professionale, ma anzi univano quest’ultimo ad una relazione più profonda”*.

In diversi casi, il supporto ricevuto non era solo professionale, ma anche personale, offrendo un punto di vista esterno utile per prendere decisioni complesse. Un altro partecipante ha spiegato come, grazie alla Cdo, sia riuscito a trovare un consulente che lo ha accompagnato nel processo decisionale: *“Alla Cdo ho chiesto una mano, qualcuno che potesse accompagnarmi proprio nella valutazione...e così è stato. Mi hanno presentato una persona straordinaria e che è nella rete della Cdo. Mi ha accompagnata nella valutazione di quelli che erano i pro e i contro”* raccontando di una decisione difficile che avrebbe dovuto prendere.

### **3. CONSIDERAZIONI DI SINTESI: “GIOCARE DA SOLI” O STARE IN RETE**

In un testo del 2000 intitolato *Bowling alone*, Robert D. Putnam, il noto politologo americano, ha sviluppato una profonda riflessione sul declino del capitale sociale in America, partendo dall’osservazione che al bowling – luogo simbolo di creazione di relazioni sociali per la cultura americana – le persone giocavano, ormai, “da sole”.

Putnam leggeva questo fenomeno come un segnale di un progressivo declino dell’associazionismo, di una perdita di interesse nella partecipazione politica e nell’impegno sociale, di una sempre più accentuata individualizzazione e atomizzazione della società americana.

Se si traspone quell’osservazione alla realtà italiana dei nostri giorni, è possibile cogliere come l’intuizione di Putnam continui a mantenere un alto grado di efficacia interpretativa, anche considerando che l’analisi del politologo americano non poteva prevedere il dispiegamento di eventi e processi che dal 2000 ad oggi si sono verificati su scala mondiale e locale.

Sul fronte americano, e di conseguenza su quello globale, l’attacco alle Torri gemelle del 2001, le guerre in Iraq e in Afganistan, la crisi finanziaria del 2008 e quella dei debiti sovrani in Europa a partire dal 2010, fino alla pandemia e alla crisi energetica innescata da una guerra ai confini dell’Europa sono tutti eventi che hanno alimentato una sfiducia diffusa – fino alla delegittimazione - nei confronti delle istituzioni politiche, economiche, di rappresentanza. In America come nel resto del mondo occidentale.

Nello stesso tempo si sono diffusi comportamenti di rinserramento individuale, in parte compensati dalla presenza sui social media, divenuti negli ultimi anni un vero e proprio universo parallelo alla realtà vera. Nella sostanza, i social media sono diventati uno spazio virtuale di “assoluto relativismo” e hanno facilitato e accompagnato i processi di disintermediazione, accentuando la crisi della rappresentanza e dei soggetti intermedi.

In Italia, la crisi del 2008 ha inaugurato un periodo di recessione e di stagnazione, dal quale il sistema produttivo ne è uscito, dopo la pandemia, con un assetto diverso e per alcuni versi inedito.

Come è stato riportato in questo testo, fra il 2012 e il 2022, il numero complessivo delle unità locali a livello nazionale è cresciuto del 6,1%, così come gli addetti sono aumentati dell'8,9%. Ma ciò che emerge è soprattutto un tasso di crescita che, sia nel caso delle unità locali che in quello degli addetti, appare molto più pronunciato nelle classi dimensionali più grandi delle imprese.

Le unità locali con almeno 50 addetti sono aumentate del 22,2%, quelle con una dimensione compresa fra i 10 e i 49 addetti sono cresciute del 14,6%. In aumento, ma sotto la media le imprese fino a 9 addetti, il cui numero cresce nel periodo del 5,6%.

Analogamente, le unità locali con almeno 50 addetti vedono aumentare la loro base occupazionale del 18,8%. Alla fine del periodo, in Italia, poco più di trentaseimila unità produttive occupano oltre cinque milioni di addetti, mentre 5,1 milioni di unità locali impiegano 8,6 milioni di addetti.

Se ci si sofferma sul numero di titolari d'impresa e si circoscrive l'osservazione al periodo compreso fra il quarto trimestre 2019 e il quarto trimestre del 2024, si rileva una contrazione, a livello nazionale, di circa 186mila unità in termini assoluti e del 6,1% in termini relativi. Dalla prospettiva delle classi d'età emerge, in particolare, una caduta concentrata fra i titolari con età compresa fra i 30 e i 49 anni (-200mila titolari, con una variazione negativa del 15,9%) e, nello stesso tempo, un aumento di quasi 40mila unità fra i titolari con l'età compresa fra i 50 e i 69 anni (+2,9%). Negativa risulta, invece la variazione della classe più giovane (fino a 29 anni): -13mila unità per una variazione negativa del 7,9%.

Il dato dei titolari della classe 30-49 anni può sembrare sorprendente, ma in realtà è il risultato dello "spiazzamento" che si è prodotto negli anni Dieci, durante la fase più stagnante del periodo post 2008, su cui si è poi abbattuta la pandemia, con un effetto selettivo che ha messo fuori gioco una parte importante di una generazione di imprenditori.

Il “vuoto” di titolari d’impresa fra i Millenials segnala che qualcosa poteva essere fatto e non è stato fatto per cercare di preservare un capitale umano formatosi nella direzione delle imprese e nella creazione di attività economiche. Indica, inoltre, l’esistenza di un “effetto trascinamento” che interesserà il sistema produttivo italiano per gli anni a venire, accentuando gli squilibri generazionali che già interessano il sistema di impresa.

In Piemonte, la presenza di questi fenomeni è confermata, sebbene siano evidenti alcuni elementi specifici.

In primo luogo, l’evoluzione del sistema imprenditoriale, nel periodo 2012-2022, sembra portare un allargamento delle distanze fra le diverse aree della regione: in termini di unità locali e di addetti, subiscono un chiaro ridimensionamento le province di Alessandria, Biella, Verbano-Cusio-Ossola e Vercelli, mentre, al contrario, si osserva una crescita per entrambi gli indicatori nelle province di Torino, Novara e Vercelli. Nel dettaglio, a Torino le unità locali crescono del 5% (+13% quelle con almeno 50 addetti) e gli addetti del 2,3% (con un incremento dell’11,5% fra le unità locali con 10-49 addetti); a Biella la riduzione delle unità locali è del 7,5%, quella degli addetti è del 7,1%.

In secondo luogo, fra il quarto trimestre 2019 e il quarto trimestre 2024, i titolari d’impresa in Piemonte si riducono del 3,2% (poco più di settemila unità in termini assoluti), ma questo dato è il risultato di una forte riduzione fra i titolari con un’età compresa fra i 30 e i 49 anni (-14%, pari a circa 14mila unità) e di un relativo aumento che ha invece contrassegnato tutte le altre classi d’età: +0,3% fra i titolari fino a 29 anni, +5,4% nella classe 50-69 anni e, addirittura, +5,8% fra i titolari con un’età uguale o superiore ai 70 anni.

Il “vuoto generazionale” dei 30-49enni è presente in tutte le province, ma in particolare raggiunge un calo del 24,2% a Biella e del 19,5% a Vercelli. Allo spiazzamento degli imprenditori Millenials si aggiunge l’invecchiamento (e un debole processo di rinnovamento) della classe imprenditoriale piemontese, un fenomeno questo particolarmente evidente nelle province di Torino, Novara e Verbano-Cusio-Ossola, province nelle quali si registrano incrementi anche a due cifre fra i titolari con almeno 50 anni.

Il vuoto generazionale, il debole ricambio fra giovani e anziani titolari, la tendenziale senescenza della classe imprenditoriale piemontese sono temi più volte emersi anche nel corso dei focus group svolti con responsabili di aziende della manifattura e dei servizi e con personale di vertice di organizzazioni del terzo settore.

Nei fatti, questi elementi si ricollegano ad un più ampio tema che sembra caratterizzare la realtà attuale delle imprese e delle organizzazioni piemontesi e che potrebbe essere identificato con un “deficit relazionale”, tale da poter condizionare su scale diverse le performance delle imprese e dei territori.

Da più parti, negli incontri con gli imprenditori, è emersa la “fatica” di fare rete, se non il costo, in termini di impegno, di tempo, di risorse che è necessario considerare per mantenere e sviluppare rapporti e relazioni che aiuterebbero l’impresa, soprattutto nei momenti di incertezza e di difficoltà.

Per alcuni imprenditori, la carenza di capacità relazionale rappresenta un aspetto che arriva a caratterizzare la realtà produttiva piemontese, specialmente se la si confronta con altre regioni e specialmente se si osserva il mondo della piccola impresa.

L’isolamento involontario, la solitudine nel momento di prendere decisioni importanti per l’azienda e la debolezza dei circuiti formali e informali di relazioni riflette un’inadeguata circolazione del fattore “fiducia”, anche in realtà come le imprese familiari, dove molto spesso questa carenza condiziona il ricambio generazionale alla guida dell’azienda.

A questa domanda implicita di costruzione di relazionalità e di superamento del rischio di isolamento, hanno finora risposto i tanti soggetti di rappresentanza delle imprese attivi in Piemonte. Ma le indicazioni che provengono dai focus group portano a constatare che anche i soggetti intermedi e di rappresentanza hanno vissuto una stagione di difficoltà, in parte superata attraverso l’organizzazione di servizi rivolti alle imprese e agli imprenditori, una strada questa che però ha degradato il rapporto fra imprese e soggetti di rappresentanza in un rapporto fra cliente e fornitore.



I processi di disintermediazione prodotti dall'onda d'urto di strumenti di comunicazione in grado di raggiungere i "molti" ai "tanti" e in modalità istantanee hanno, poi, reso di colpo obsoleti i meccanismi tradizionali di costruzione del consenso e della condivisione di interessi e rappresentanze e le strutture demandate a svolgere questi compiti.

Ne è conseguita una sorta di delegittimazione che ha ridotto la base associativa di molti soggetti di rappresentanza, limitando le risorse a disposizione, comprimendo il raggio d'azione di queste organizzazioni e lasciando scoperti molti bisogni e molte domande che nel frattempo continuavano a sorgere e a richiedere una risposta.

Su questo aspetto si è posta la sfida che alcuni soggetti di rappresentanza, come la Cdo Piemonte, sono riusciti a cogliere, provando a innovare il rapporto con gli associati, salendo di livello e intercettando quelle voci che chiedevano di essere ascoltate, "ma non avevano le parole per dirlo".

In conclusione, ciò che può essere annoverato fra gli esiti di questa ricerca, è aver dato voce alle imprese e agli imprenditori sul tema del deficit di relazione e della solitudine che spesso accompagna chi prende decisioni dentro un'azienda e dentro le organizzazioni del terzo settore. Nello stesso tempo, può essere riconosciuto a questa ricerca il tentativo di sviluppare una riflessione comune fra imprese, organizzazioni del terzo settore ed enti di rappresentanza, con l'obiettivo di rimettere in moto il processo di costruzione del "capitale relazionale", una materia prima alla base della crescita del sistema produttivo e della coesione sociale nella regione.



## CONCLUSIONI

*Dalle domande alle risposte, dalle esigenze alle soluzioni.*

Il Rapporto di ricerca rappresenta l'inizio di un cammino, non la fine.

Il primo passo di Cdo Piemonte va nella direzione di un percorso di ascolto, confronto e messa a punto di strumenti per aiutare gli imprenditori a liberare tutte le loro energie, sviluppare le loro imprese e diventare un punto di riferimento per il territorio.

L'obiettivo è quello di offrire, attraverso azioni concrete, una compagnia e una rete di supporto che possa alleviare il senso di solitudine imprenditoriale e trasformarlo in una forza motrice per l'innovazione e il progresso.

In questo modo le testimonianze raccolte, le analisi svolte e le raccomandazioni formulate potranno trasformarsi in relazioni e strumenti adeguati ad affrontare con successo le sfide del presente e del futuro.

Il nostro impegno, infatti, è quello di contribuire a creare un ambiente imprenditoriale più sano, dinamico e resiliente, capace di rispondere ai bisogni della comunità e di promuovere uno sviluppo economico sostenibile a cominciare dai processi decisionali.

CDO Piemonte