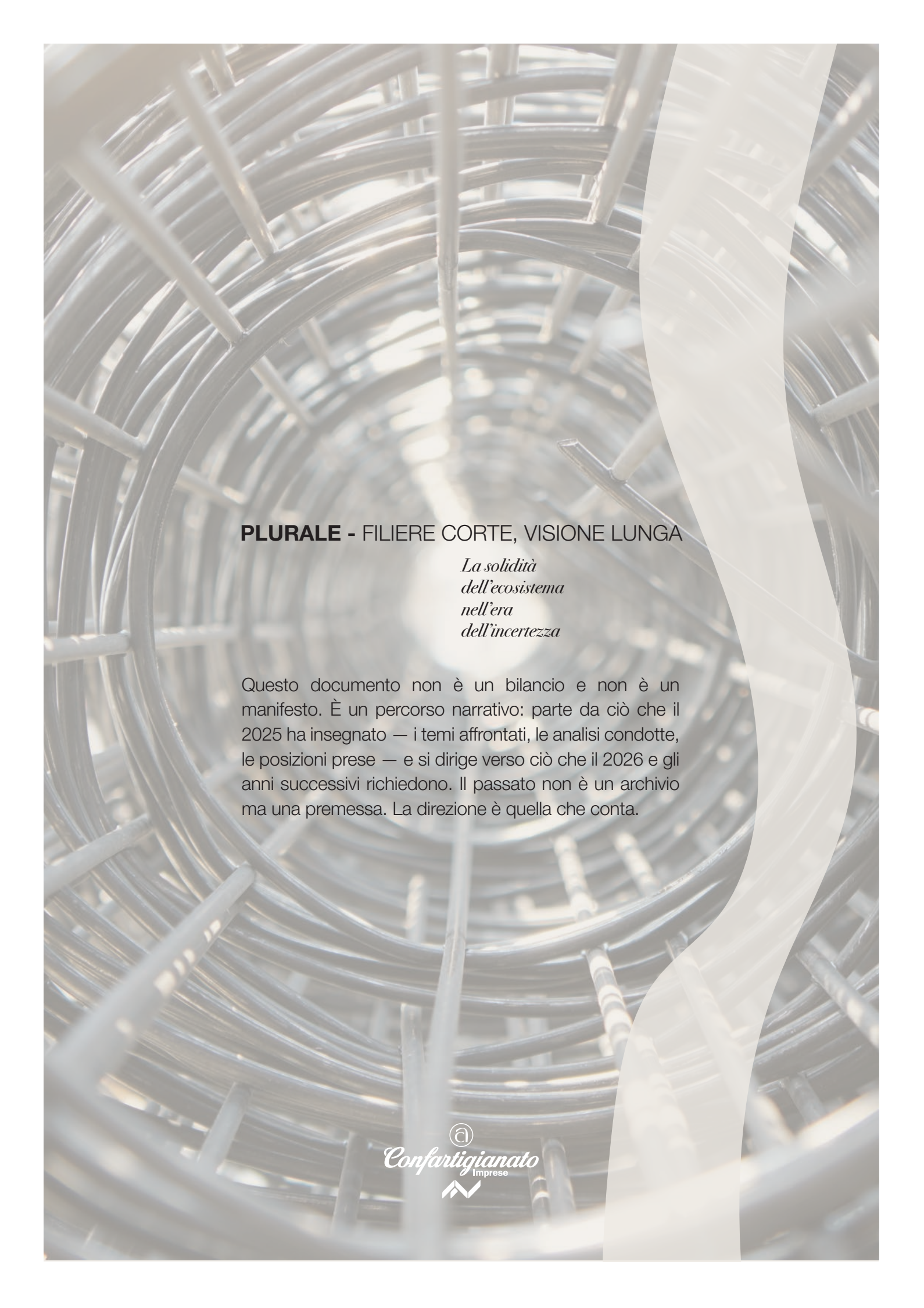


PLURALE

Filiere corte, visione lunga



PLURALE - FILIERE CORTE, VISIONE LUNGA

*La solidità
dell'ecosistema
nell'era
dell'incertezza*

Questo documento non è un bilancio e non è un manifesto. È un percorso narrativo: parte da ciò che il 2025 ha insegnato — i temi affrontati, le analisi condotte, le posizioni prese — e si dirige verso ciò che il 2026 e gli anni successivi richiedono. Il passato non è un archivio ma una premessa. La direzione è quella che conta.

Chi siamo, cosa facciamo, cosa pretendiamo



Confartigianato Imprese Varese è un'organizzazione che rappresenta seimila imprese e ne serve oltre quattromila attraverso Artser, società benefit di servizi. Sette sedi sul territorio — Varese, Busto Arsizio, Gallarate, Saronno, Luino, Tradate, Origgio — più le presenze a Milano, Vigevano, Mortara e Pavia. Oltre duecentocinquanta collaboratori, un Centro Studi che produce intelligence industriale, un portale — impreseterritorio.org — che è diventato la piattaforma dove le tesi si argomentano e le evidenze si verificano, un hub di prototipazione digitale (FaberLab), il Caaf, il Patronato Inapa, la Società di Mutuo Soccorso MOA. Questo è il perimetro. Non è piccolo.

Ma il perimetro non basta a spiegare il ruolo. In un sistema decisionale che continua a legiferare come se le imprese fossero tutte grandi, quotate e strutturate, il nostro compito è imporre alla politica e alle istituzioni la realtà di un tessuto produttivo fatto di micro e piccole

imprese che tengono in piedi territori, occupazione, competenze. Non lo facciamo con la protesta. Lo facciamo con i numeri, con le analisi, con la presenza nei luoghi dove le decisioni si prendono prima che diventino norme.

Il nostro lavoro si muove su tre piani che non separiamo più. Il primo è la costruzione di influenza politica: intervenire a monte dei processi legislativi e amministrativi per evitare che regole pensate per altri diventino zavorra per i nostri. Il secondo è la generazione di cultura d'impresa: portare dentro le aziende gli strumenti per leggere il cambiamento — dall'impatto dei dazi alla bancabilità ESG, dall'intelligenza artificiale applicata all'officina fino alla pianificazione finanziaria — prima che il cambiamento le travolga. Il terzo è la connessione di sistema: tenere insieme scuole, università, credito, istituzioni locali e società civile attorno a un obiettivo che non è astratto ma misurabile, la tenuta e la crescita del sistema Varese.

A guidare questa architettura c'è un Consiglio Direttivo presieduto da Paolo Rolandi, imprenditore che vive ogni giorno le stesse sfide dei nostri associati. A supportarlo, un Consiglio Direttivo e un Comitato di Indirizzo. La direzione generale è affidata a Mauro Colombo. Non è una governance cerimoniale: è una catena di comando leggera, pensata per decidere e agire, non per deliberare e attendere.

Quello che chiediamo — alle istituzioni, al sistema del credito, al mondo della formazione — non è assistenza. È stabilità normativa, coerenza nelle politiche industriali, riconoscimento del fatto che chi produce valore nel territorio ha diritto a un quadro di regole che non cambi ogni sei mesi. Quello che chiediamo ai nostri associati è altrettanto netto: uscire dalla solitudine del capannone, investire in connessioni, accettare che la competitività nel 2026 è uno sport di squadra. Da soli si può forse correre più veloci. Come sistema si regge l'urto.

Questo documento racconta dove siamo stati negli ultimi dodici mesi e dove intendiamo andare. Non è un bilancio sociale. Non è un manifesto. È un'agenda: i temi su cui abbiamo lavorato, le evidenze che abbiamo raccolto, le posizioni che abbiamo preso, le direzioni che riteniamo urgenti. Tutto il resto — i dati, le inchieste, le analisi, le storie delle imprese — è su impreseterritorio.org, che non è il nostro archivio ma il nostro cantiere aperto.

Sommario

Chi siamo, cosa facciamo, cosa pretendiamo.....p. 02

IL RUMORE DEI DAZI E IL SILENZIO DEGLI ALGORITMI: LE DUE VELOCITÀ DEL 2025p. 05

FILIERE CORTE, VISIONE LUNGA: L'ARCHITETTURA DELLA NUOVA COMPETITIVITÀp. 08

BILANCIO DELLE ATTIVITÀ2025. CENTRO STUDI CONFARTIGIANATO VARESEp. 12

Il valore dell'impresap. 13

Lavoro e impresa.....p. 13

Il mismatch dell'energiap. 14

Filiere corte.....p. 14

Item d'impresap.14

Eventi e ricorrenze Confarigianato Imprese Varesep. 16

Azioni e risultati.....p. 18

Inchieste.....p. 20

Magazine imprese e territorio.....p. 21

Podcast parliamone chiarop. 22

L'impresa oggi.....p. 23

IL GRANDE ADATTAMENTO. CENTRO STUDI CONFARTIGIANATO VARESEp. 26

BOTTA E RISPOSTA SUL FUTURO: «OGGI VINCE CHI SA UNIRE RADICI E MONDO».....p. 31

*Il rumore dei dati
e il silenzio degli algoritmi:*
le due
velocità
del 2025



Oltre il rumore della geopolitica, avanza una nuova disuguaglianza. L'adozione dell'IA corre a due velocità: il mondo si divide tra chi possiede il futuro tecnologico e chi ne è escluso

Si staglia una parola pigliatutto sul quadro degli eventi del 2025 che hanno esercitato un influsso sull'economia mondiale (e continuano ad averlo): dazi, naturalmente. Eppure il "discorso" dell'anno alle spalle è molto più articolato. Si nutre purtroppo di conflitti mai sopiti, ritrovati o riaccesi, come di movimenti tanto invisibili quanto determinanti: uno su tutti, l'incedere dell'intelligenza artificiale, che disegna anche nuove geografie economiche. Partiamo però dall'impatto dei dazi di Trump e dalla loro evoluzione. Il 2 aprile un vero choc, con l'imposizione ad esempio all'Unione europea di tariffe doganali del 20%, questo per replicare – si grida – a un deficit commerciale di 300 miliardi. Non più tenero, del resto, l'approccio con la Svizzera, che si vedeva imporre quote pari al 39%. Come noto, poi le trattative hanno ridimensionato o comunque cambiato la portata di questa tempesta, che peraltro non è finita: nel 2026 si riavvertiranno gli effetti con la questione Groenlandia, che fa capire come possa riaffiorare di nuovo quest'arma.

A proposito tristemente di armi, le guerre non solo non si placano, ma talvolta riprendono vigore o direzione. Nessuna soluzione in vista, nonostante flebili momenti di speranza, sull'Ucraina. In Me-

dioriente la tensione raggiunge il picco a giugno con l'attacco israeliano ai siti nucleari iraniani e la risposta a suon di missili di Teheran; unico spiraglio con il rilascio degli ostaggi israeliani e il piano Trump per la ricostruzione di Gaza, ma anche per quest'ultimo la via è tutt'altro che in discesa. Tra le altre situazioni delicate, le esercitazioni della Cina attorno a Taiwan verso l'epilogo dell'anno.

In questo contesto, è caccia ai beni rifugio. L'oro è stato super protagonista, con un balzo intorno al 64–65% e nuovi massimi storici oltre quota 4.500 dollari l'oncia. Sul versante valutario, lo sguardo non si può non posare sulla Svizzera: il dollaro ha perso circa il 13% rispetto al franco, mentre l'euro tutto sommato regge. Restando sul suolo europeo, va segnalato il responso delle urne in una Germania, sempre più provata: la vittoria della Cdu, ma sale l'ultradestra di Afd, tendenza confermata nel voto successivo di settembre.

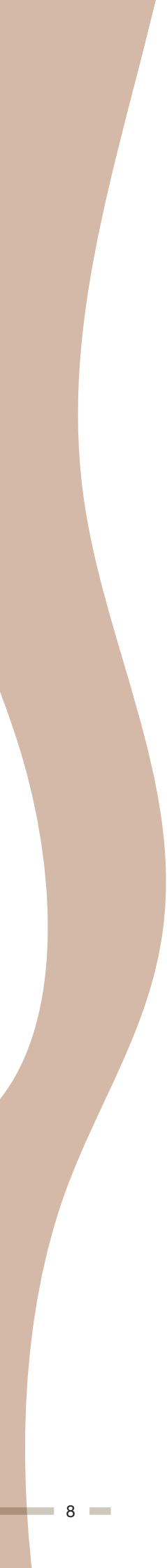
Intanto, in base ai dati Movimprese, elaborati da Unioncamere e InfoCamere, il sistema imprenditoriale italiano vive un anno delicato che pur si chiude con un segnale di vitalità (56.599 imprese) e una crescita dello stock dello 0,96% (meglio del 2024, +0,62% e del 2023, +0,70%).

Al di là della mera demografia, un'indagine condotta da Banca d'Italia tra il 20 novembre e il 16 dicembre 2025 tra le imprese italiane dell'industria e dei servizi (con almeno 50 addetti) fa percepi-

re un graduale miglioramento dei giudizi sulla situazione economica generale e le attese sulla domanda, interna ed estera, appaiono più ottimistiche: eccezione, il settore delle costruzioni.

La parola chiave in questa fase resta Pnrr, entrato nel vivo (ma non senza tribolazioni e preoccupazioni in particolare per le pubbliche amministrazioni).

Come si accennava all'inizio, però, c'è un altro movimento che non si può sottovalutare. Il report Microsoft rivela che una persona su sei nel mondo utilizza strumenti di intelligenza artificiale generativa: i dati sono aggiornati al secondo semestre del 2025, ma non sono affatto uniformi. Se è vero che il tasso globale cresce al 16,3% (+1,2% rispetto al primo semestre 2025), si verifica un profondo divario tra i Paesi sviluppati e gli altri. Infatti, le dieci nazioni con l'incremento più rilevante nell'adozione dell'ia sono economie ad alto reddito. Ma non manca un'ulteriore sottolineatura: in testa alla classifica, troviamo gli Emirati Arabi Uniti con un tasso di adozione del 64% della popolazione in età lavorativa, in aumento dal 59,4% di inizio anno. Seconda Singapore con il 60,9%, quindi Norvegia (46,4%) e Irlanda (44,6%). Nella top ten troviamo Francia, Spagna, Nuova Zelanda, Paesi Bassi, Regno Unito e Qatar. Non l'Italia, che occupa la posizione numero 26. Del resto, gli Usa sono piazzati solo due posti prima.



Filiere corte, visione lunga: *l'architettura della nuova competitività*



Chi conosce la storia di questa organizzazione sa che non siamo mai stati dei notai dell'esistente. Se guardiamo a ciò che abbiamo costruito negli anni, siamo stati, e siamo tuttora, un acceleratore d'impresa. Un luogo fisico e mentale dove la tutela non è mai stata una barriera difensiva, ma un cantiere di sviluppo. Tuttavia, avere la consapevolezza della propria forza non significa ignorare che il mondo intorno a noi ha cambiato pelle. E lo ha fatto con una violenza che non ammette dilettantismi.

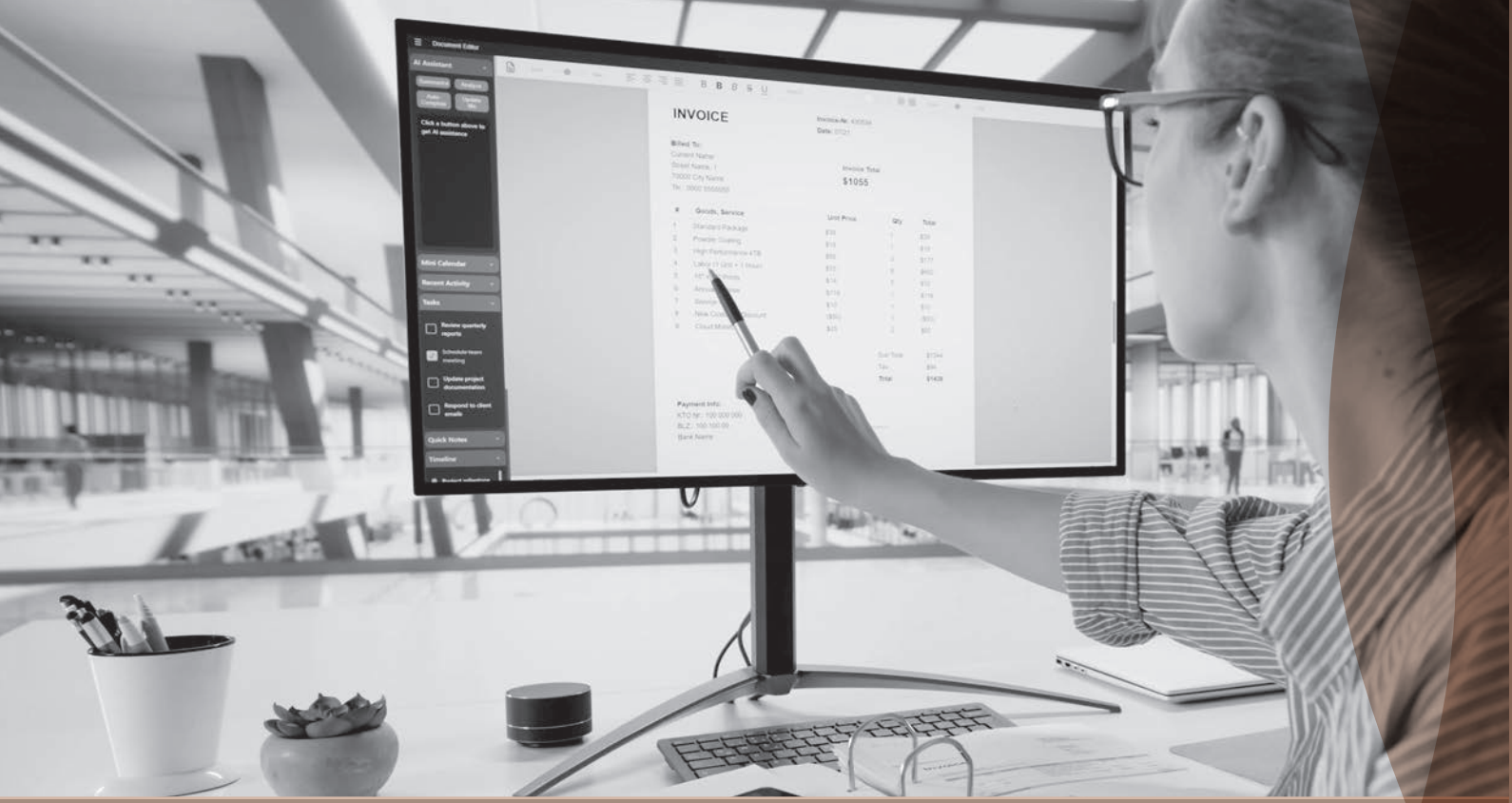
Nel 2026, l'intuizione imprenditoriale – quella capacità dei nostri imprenditori di “sentire” il mercato – rimane una dote indispensabile, ma non è più sufficiente. L'intuizione non intercetta i dazi che si alzano dall'altra parte dell'oceano. Non prevede i colli di bottiglia logistici che paralizzano le forniture. Non calcola l'impatto di una direttiva ESG sulla bancabilità di un capannone a Varese. Per affrontare questa complessità strutturale, l'istinto deve cedere il passo all'analisi. La relazione deve evolvere in strategia.

Il titolo di questa pubblicazione, “Filiera corte, visione lunga”, è la sintesi operativa di questa nuova fase. È un patto di divisione del lavoro, chiaro e non negoziabile. A voi imprenditori spetta il presidio della filiera corta: la cura del prodotto, la gestione della qualità, la velocità di esecuzione, quel radicamento territoriale che rende la nostra manifattura un unicum globale. È il

vostro regno, e lì nessuno può insegnarvi nulla. A noi, come Associazione, spetta il compito di garantire la visione lunga: l'anticipazione degli scenari, l'elaborazione dei dati, la costruzione di quelle architetture di sistema che il singolo, schiacciato dall'operatività quotidiana, non ha il tempo materiale di progettare.

Questa è ingegneria associativa. È la ragione per cui abbiamo trasformato radicalmente il nostro modo di lavorare, investendo risorse massicce nel Centro Studi per trasformarlo da osservatorio passivo a strumento di intelligence industriale. Volevamo passare dalle opinioni ai numeri. Abbiamo smesso di dire che “fare rete è importante” e abbiamo iniziato a calcolarlo. Il modello il Modello RFC (Resilienza Filiera Corta) isola e misura le variabili che determinano la sopravvivenza di un'azienda oggi: la Prossimità Cognitiva (quanto velocemente ci si capisce con un fornitore per risolvere un problema), la Densità Relazionale (quante alternative operative ho se salta un nodo critico), l'Adattività (la velocità di riconversione dei processi).

I dati che emergono da questa validazione statistica sono una sentenza inappellabile. Nel 2026, la solidità non è più una dote del singolo bilancio, ma una proprietà della rete in cui si è inseriti. Un'impresa isolata, anche con conti perfetti, ha un indice di rischio esponenziale nel medio termine. Un'impresa inserita in una filiera RFC ad alta densità possiede un coefficiente di re-



sistenza agli shock che nessun rating bancario tradizionale riesce oggi a fotografare.

Ecco il senso profondo di “Plurale”. Non è uno slogan da campagna abbonamenti. È la presa d’atto che la competitività è diventata uno sport di squadra. Noi non siamo qui per fare rappresentanza di maniera. Siamo qui per essere la piattaforma tecnologica e politica su cui queste connessioni vengono disegnate, testate e validate. Il nostro lavoro oggi è fornire le infrastrutture immateriali – dati, relazioni qualificate, intelligence normativa – che permettano alle imprese di correre più veloci dell’incertezza. Costruire le strade su cui deve viaggiare il vostro valore: questa è la nostra visione lunga.

Mauro Colombo

Direttore generale Confartigianato Varese





Bilancio delle attività 2025

*Centro Studi
Confartigianato
Varese*

Il valore dell'impresa

Ci sono parole che contano, e parole che fanno contare. L'impresa deve muoversi in entrambi i campi, perché anche le parole sono una bussola per interpretare il mondo che cambia. Tra battaglie ancora aperte (inflazione, Esg, lavoro) e nuove sfide (Intelligenza Artificiale), gli imprenditori devono scegliere gli strumenti giusti per consolidare la loro crescita, evitare rischi, cogliere le giuste opportunità e, di conseguenza, rendersi conto di quanto vale la loro azienda. Non solo con numeri e bilanci, ma anche reputazione, leadership, competitività, Know how e tradizione. Se sai quanto vale la tua impresa, sai come adottare le migliori strategie per accedere al credito, come costruire un rapporto trasparente e collaborativo con le banche, come attrarre potenziali investitori, pianificare il futuro e mostrare la tua solidità. Adottando anche i criteri Esg, tenendo sotto controllo la pianificazione finanziaria, spingendo sull'acceleratore della formazione e delle nuove tecnologie. Senza una gestione attenta, senza strumenti alternativi e senza una visione strategica, l'impresa si perde.

Accesso al credito
Controllo dei costi
Il valore dell'impresa
Le parole che contano

Lavoro e impresa

La popolazione invecchia, le competenze digitali sono ancora poche, aumenta il divario tra grandi e piccole imprese. Negli ultimi venticinque anni, in Italia, l'aumento della produttività del lavoro è stato solo del 2,5%. Mancano le strutture adeguate? Mancano le risorse? Manca la fiducia? A pesare sull'impresa sono, più che altro, il cuneo fiscale, la spesa pubblica sbilanciata, gli investimenti insufficienti in istruzione e un'amministrazione inefficiente. Poi, poche sono le imprese capo-filiera, troppi i deficit manageriali, ancora troppo evidente la sottocapitalizzazione delle Pmi. Ritardi digitali e passaggi generazionali complessi fanno il resto. Le piccole imprese come possono superare la logica del "piccolo è bello"? Come possono aggregarsi e investire in produttività e innovazione? E' sempre più importante puntare su reskilling e upskilling, ascoltare il mercato, riorganizzarsi e usare - bene - i dati. Il Documento Programmatico di Finanza Pubblica (DPFP) ha messo in luce i nodi strutturali da sciogliere, ma anche le opportunità da cogliere. Dall'altro lato, la Legge di Bilancio 2026 ha introdotto alcuni incentivi, ma non interviene sulle cause profonde della stagnazione.

Lavoro e imprese in Italia
Trasformare le Pmi
per renderle più forti
Dal DPFP alle Pmi: opportunità concrete e nodi strutturali da sciogliere
Il peso del sistema

Il mismatch dell'energia

Più della metà della nostra elettricità proviene da fonti rinnovabili, eppure le imprese italiane pagano le bollette più alte d'Europa con incidenze sul fatturato che possono arrivare al 25%. Cosa le penalizza? Il prezzo dell'energia legato alla fonte più costosa (il gas), una fiscalità sbilanciata (22,5% in più della media UE) e una gestione della rete inefficiente. Ma anche la burocrazia e gli ostacoli alla transizione verde. Così, si riducono i margini, si rimandano gli investimenti e si aumentano i prezzi ai clienti. Come uscirne? Con il fotovoltaico, le tecnologie a basso consumo, i gruppi d'acquisto e i contratti di gruppo, l'auto-produzione, un migliore potere negoziale tra imprese e politiche più eque. La figura di un Energy Manager fa la differenza, ma serve una strategia energetica aziendale basata su monitoraggio, competenze e scelte strutturali per trasformare il costo dell'energia in un fattore di competitività.

Perché le imprese pagano le bollette più alte d'Europa?

Energia e strategie per le imprese

Filiere corte

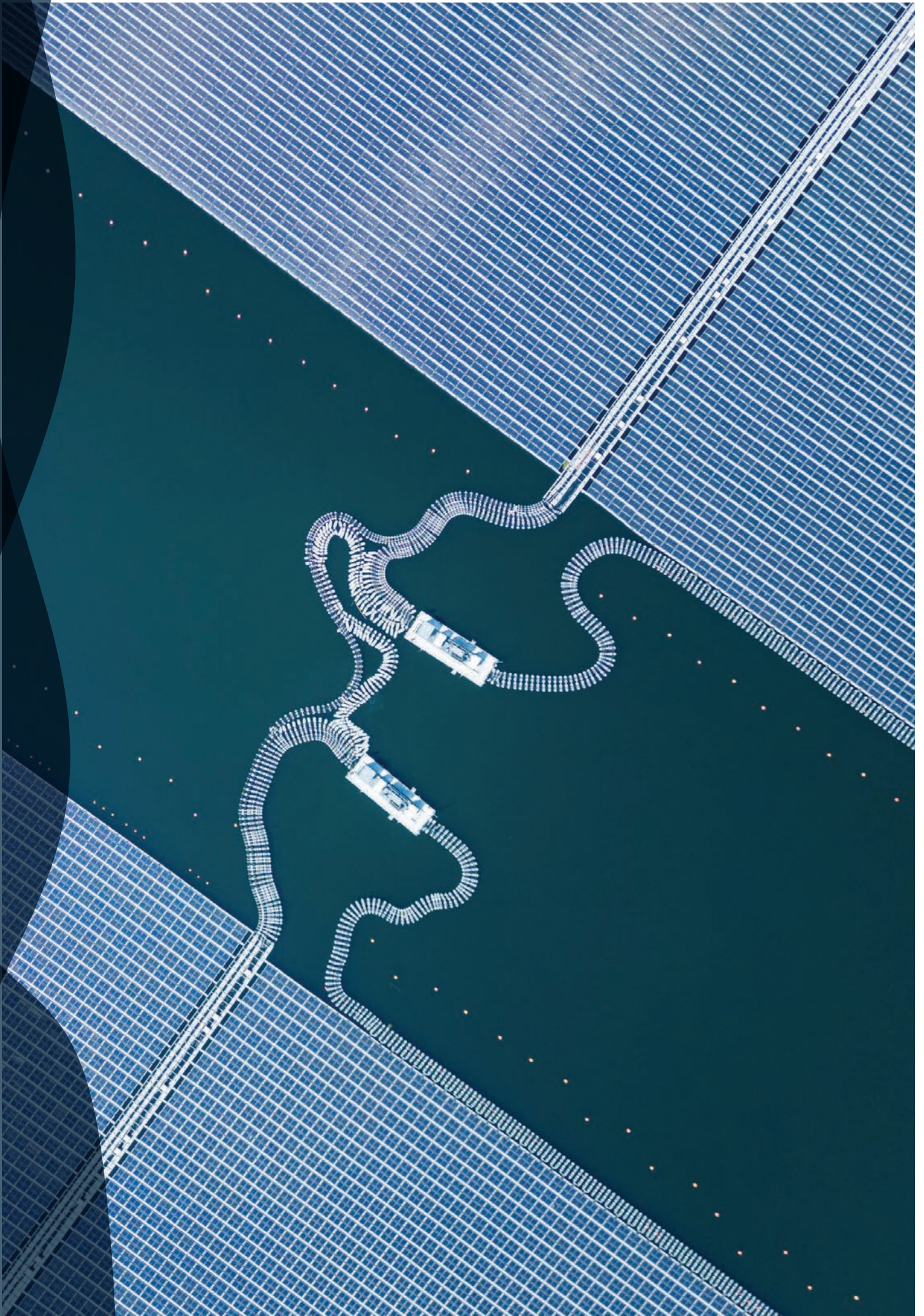
Reti che condividono le esperienze e aumentano le conoscenze, maggiore flessibilità, Know how in circolo, relazioni dense, migliore produttività e capacità competitive: le filiere corte correggono gli eccessi

della globalizzazione grazie alla prossimità e alle collaborazioni informali. In territori come Varese questo equilibrio ha favorito resilienza, riorganizzazione produttiva e innovazione senza perdere identità. Accanto ai punti di forza, però, emergono limiti strutturali: carenza di competenze, burocrazia, difficoltà nell'innovazione radicale, rischi di lock in. Per mantenere un asset strategico servono infrastrutture adeguate, formazione pratica, semplificazione e investimenti pazienti.

Filiere corte: perché funzionano (e dove si fermano)

Item d'impresa

Il passaggio di competenze tra generazioni come motore di crescita per le imprese (abbinando innovazione, esperienze e talento), i salari al palo da trent'anni (ma il problema non nasconde la stagnazione della produttività?), le imprese che non riescono ad assumere e dipendenti che non trovano offerte al passo con l'inflazione (troppo tasse o troppo Stato?), il marketing come strumento di rilancio e consolidamento (perché non è un costo). Ma anche l'aumento dei costi energetici (basta con la logica del "cerotto", ci vogliono azioni disruptive), la mancanza di competenze per sfruttare tecnologie e incentivi (a quando una vera connessione tra impresa e scuole?) e il mito, smentito, del "manager troppo costoso". Perché il vero rischio, per le Pmi, non è aprirsi ai manager, ma farlo troppo tardi. Temi caldi che stanno alla base di un cambiamento che non si può





più rinviare: gli Item d'Impresa non sono solo uno strumento di approfondimento, ma uno strumento necessario per capire dove può e deve andare l'impresa italiana.

- » **Lavoro senza età: come far circolare le competenze tra generazioni?**
- » **(Oltre l'età): le competenze al centro**
- » **Salari e competitività: è il momento di cambiare modello**
- » **Terzisti alla riscossa: il marketing invisibile che serve (anche a chi non ha clienti diretti)**
- » **La generazione che non fa impresa**
- » **Quando l'energia decide il destino delle imprese**
- » **Manager e Pmi, l'alleanza che manca all'Italia**
- » **Il manager che non ti aspetti: perché può cambiare il destino della tua impresa**
- » **Energia, da costo prevedibile a variabile tra profitto e perdita**
- » **La generazione che non fa impresa**
- » **Salari e competitività: è il momento di cambiare modello**
- » **Il costo del lavoro. Dentro i numeri, oltre i numeri**
- » **Manifattura in crisi: resistere, reinventarsi o mollare?**

Eventi e ricorrenze Confartigianato Imprese Varese

Sul territorio, per il territorio. Non è solo una questione di cultura aziendale, ma di contatto, dialogo, confronto con tutti quegli imprenditori che, i territori, li fanno vivere scommettendo non solo sulla partecipazione, ma anche sulla condivisione. E' per questo che gli eventi di Confartigianato Varese non sono semplici incontri, ma occasioni per affrontare – insieme – quei temi che, a volte lontani dai riflettori perché al di fuori delle tendenze, si dimostrano invece strategici per il futuro delle imprese. C'è sempre qualcosa di visionario nell'affrontare questi percorsi, perché l'obiettivo è quello di offrire informazioni utili, e scoprire ciò che nessuno dice, per entrare nel vivo di un dibattito costruito su “più voci” e, quindi, sempre stimolante. Alle parole si accompagnano sempre i fatti, per affiancare le imprese in un percorso di crescita graduale e solida.



Dodici anni di trasformazione.

L'eredità della presidenza Galli

L'incontro "Famiglia e impresa: ostacolo e risorsa" ha messo al centro le storie di imprenditori che hanno raccontato non solo le loro buone pratiche, ma anche le emozioni, le difficoltà e il valore umano che sostengono le aziende familiari del territorio. Le testimonianze hanno mostrato come resilienza, passaggi generazionali complessi, apertura ai mercati esteri, reti tra imprese e investimenti in formazione siano oggi leve decisive per restare competitivi. Dalle piccole officine alle aziende più strutturate, emerge un filo comune: la necessità di adattarsi, innovare e trovare persone qualificate, in un contesto in cui il capitale umano è sempre più raro. L'evento ha messo al centro competenze, coraggio e comunicazione per attrarre i giovani in un mondo produttivo profondamente cambiato, tecnologico e ricco di opportunità.

Paolo Rolandi nuovo presidente di Confartigianato Imprese Varese

L'elezione del Presidente Paolo Rolandi si colloca in un passaggio significativo per l'Associazione, chiamata a consolidare un percorso orientato alla lettura precisa e

operativa delle trasformazioni dell'economia varesina. In un contesto di ridefinizione dei modelli produttivi, e di riorganizzazione delle filiere, la presenza di Rolandi rappresenta un segnale chiaro: portare all'interno dell'Associazione lo sguardo diretto di chi vive il cambiamento d'impresa, ogni giorno, in reparto e sui mercati. È una presidenza che parla con le imprese, legge i numeri e i fenomeni. Rolandi è testimone dei punti di contatto fra il lavoro dell'Associazione e le sfide quotidiane degli imprenditori. La sua figura si inserisce in un disegno che rifiuta la retorica e privilegia la misurabilità dell'impatto: dove andiamo, perché, e con quali strumenti.

Ottant'anni di visione e sviluppo d'impresa

Ottant'anni fa, dalle macerie del secondo dopoguerra, nasceva l'Associazione Artigiani della Provincia di Varese. Oggi, quella piccola realtà è diventata Confartigianato Imprese Varese, un gruppo strutturato con una serie di società di servizi con più di 250 collaboratori e che rappresenta seimila imprese associate. La nostra storia coincide con la storia dell'Italia migliore e oggi, come allora, l'obiettivo rimane sem-

Il Modello RFC: misurare la resilienza

FORMULA PRINCIPALE

$$RFC = P \times D \times A$$

Range: 0 - 1000

Proprietà moltiplicativa

Se una dimensione è zero, la resilienza è zero.
Non esistono compensazioni.

Prossimità Integrata
Geografica • Cognitiva • Organizzativa • Sociale • Istituzionale

Densità Relazionale
Performance • Fiducia • Relazioni • Responsabilità • Trasparenza • Multifiducia • Multicapitalità

Adattività Strutturale
Flessibilità • Ridondanza • Apprendimento • Diversità cognitiva

Il modello RFC misura la resilienza di un sistema (azienda, territorio, comunità) in base a tre dimensioni: Prossimità Integrata, Densità Relazionale e Adattività Strutturale. La resilienza è la capacità di un sistema di resistere e recuperare da shock e stress.

Confartigianato

pre la visione: aziende forti, strutturate, consapevoli, capaci di rimanere al passo con il cambiamento. Con sette sedi sul territorio che garantiscono una presenza capillare ben oltre i confini provinciali originari e un ecosistema che comprende il portale Impreseterritorio.org, i servizi di Artser (società benefit), il Caaf, il Patronato Inapa e l'innovativo FaberLab per la prototipazione digitale.

Filiere corte, imprese forti

L'evento di Confartigianato Varese ha mostrato come le filiere corte stiano diventando una vera strategia industriale: non solo prossimità geografica, ma collaborazione stabile, scambio di competenze e relazioni di fiducia che rendono il territorio più resiliente. Le imprese stanno sviluppando nuove professionalità, come il responsabile di filiera, per gestire complessità, diversificare fornitori e anticipare i rischi, mentre il modello delle filiere lunghe globali appare sempre più insostenibile in un contesto di shock continui. La competitività passa da collaborazione, formazione e certezza normativa, con il territorio come primo alleato per poi competere sui mercati esteri. Le testimonianze degli imprenditori con-

fermano che la prossimità crea velocità, qualità e un capitale relazionale decisivo nei momenti critici. Le filiere corte non negano la globalizzazione, ma la rendono più solida: con un ecosistema locale forte capace di proiettarsi nel mondo.

Azioni e risultati

Confartigianato Varese è un'impresa, ed è per questo che da un lato coltiva relazioni proattive con i propri associati, e dall'altro si misura come stakeholder con gli altri protagonisti del territorio. Coinvolta in progetti ad ampio raggio, grazie all'autorevolezza che ha conquistato sul campo in temi sempre più incisivi per il futuro delle aziende, Confartigianato offre riflessioni sempre puntuali non solo sui fenomeni locali, ma anche su quelli nazionali: prese di posizione, analisi, outlook economici. Fa da guida in un mondo che, sempre più complesso, deve essere interpretato con i giusti strumenti. Con la consapevolezza che la collaborazione è il vero punto di forza per chi vuole dirigere il corso degli eventi.

L'ex scuola De Amicis diventa il "Varese Green, hub di ricerca e formazione



per la mobilità sostenibile

Il progetto “Varese Green, Hub di ricerca e formazione per la mobilità sostenibile”, grazie alle risorse ottenute dal Comune di Varese con il bando Italia City branding, è stato candidato al bando pubblicato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri per la selezione di piani di sviluppo in aree dismesse e in disuso e perfezionato grazie anche a collaborazione con Confartigianato Varese. Rigenerare l'ex scuola De Amicis non significa solo recuperare un edificio storico, ma vuol dire aprire concretamente una nuova fase per l'economia del nostro territorio. Con il progetto “Varese Green”, frutto anche del lavoro di analisi con The European House – Ambrosetti, Confartigianato Varese realizza una visione condivisa e necessaria per affrontare le grandi trasformazioni della mobilità sostenibile. Al centro, la qualificazione del personale, la riqualificazione delle imprese e l'attrazione di investimenti.

La manovra 2026 vista da Varese: una manovra di galleggiamento, non di svolta

Le riflessioni del Presidente di Confartigianato Imprese Varese, Paolo Rolandi.

La manovra 2026 viene giudicata troppo prudente e incapace di offrire una vera direzione industriale in un momento di forte difficoltà per la manifattura italiana. Pur riconoscendo alcuni interventi utili — come il taglio dell'Irpef, gli incentivi alla produttività, la Nuova Sabatini e le misure per l'occupazione femminile — il Presidente sottolinea che si tratta di segnali insufficienti. Mancano strumenti stabili, accessibili e di lungo periodo, soprattutto per le piccole imprese che costituiscono il cuore del sistema produttivo. Critica anche l'abolizione della rateizzazione delle plusvalenze, la ritenuta dell'1% sui pagamenti B2B e l'assenza di misure per investimenti green. Il nodo più grave resta la carenza di interventi sulla formazione e sull'apprendistato, considerati essenziali per colmare il divario di competenze. Confartigianato Imprese Varese chiede una politica industriale vera, incentivi triennali, semplificazione e una fiscalità che premi chi investe, assume e forma.

Le 21 parole con cui leggere il nuovo anno

In un'economia globale sempre più instabile e contraddittoria, le imprese vincono



se non evitano gli errori, ma se li correggono rapidamente. La frase di Renault sul “copiare in Cina” diventa il simbolo di un mondo che cambia direzione di continuo: tra Europa che rallenta sull’elettrico, Tesla che si sgancia dalla Cina e aziende costrette a inversioni improvvise. In questo contesto volubile servono nuove categorie per interpretare la realtà: agilità nelle scelte, attenzione alle bolle speculative, consumi polarizzati, demografia sfavorevole, centralità dell’Asia, competizione geopolitica, mercati sempre più “giungla”, difficoltà abitative, inflazione persistente e crescita lenta. Le imprese devono fare i conti con mercati guidati dall’AI, risorse naturali contese, oro come rifugio, previsioni inaffidabili, consumi ridotti, filiere da riallineare e la sovrapproduzione cinese. In un mondo dove il “tradimento” strategico è premiato e conta l’uso reale delle tecnologie, la volatilità domina. Per sopravvivere serve uno zoccolo duro di relazioni solide da cui partire per innovare.

Inchieste

La crisi delle catene globali, la forza dei distretti locali, infrastrutture e capitale umano: la rete. Le Pmi devono decidere se

adattarsi, innovare, o rischiare l’irrelevanza. Ma per farlo, tutte le caselle del puzzle devono incastrarsi perfettamente: a partire da quella crisi della manifattura, che si potrà risolvere solo se si sapranno stimolare gli investimenti in tecnologie e IA, formazione e passaggio generazionale preparati con cura, sostenere le eccellenze e rafforzare le Pmi, che sono un asset strategico del sistema produttivo. I fronti aperti non mancano: primo, fra tutti, il ruolo che le imprese familiari hanno e vorranno avere sempre più nello sviluppo locale. E’ questo a fare da traino alla competitività, che passa anche dalle scelte sull’energia elettrica e gas, dallo scatto sui salari (per riallineare la competitività italiana agli standard europei), dalla managerializzazione (come, quando e perché fare questa scelta).

Le inchieste di Confartigianato Imprese Varese scavano la realtà per scoprire, attraverso i numeri e le voci, il confronto e le tesi (anche controcorrente), quelle necessità che le imprese riconoscono, ma non sanno soddisfare. Ecco perché le nostre inchieste non sono solo approfondimenti, ma guide alle soluzioni che si possono praticare tutti i giorni.



Le imprese familiari - Formazione continua e motori di sviluppo territoriale

Passaggio generazionale - Cercasi imprenditori. Competenze in circolo, non solo con "consegna finale"

Manager in azienda - La sfida culturale del prossimo decennio

Filiere corte - La competitività delle Pmi nella globalizzazione che fallisce

Energia - Variabile strategica che punta sulle nuove alleanze e deve essere governata da dentro

Salari - Cosa blocca davvero la crescita e perché servono imprese più strutturate

Crisi della manifattura - Perché credere, ancora, nel valore del "fare"

Magazine imprese e territorio

Siamo sempre nei capannoni, nei laboratori, nei consigli di amministrazione. Tra gli imprenditori. Per portare contenuti che servano, stimolino e provochino. In un tempo segnato da rotture, strozzature logistiche e instabilità geopolitica, le imprese

che hanno scelto di restare agganciate al proprio territorio, costruendo reti locali dense e collaborative, hanno dimostrato una capacità di adattamento e resilienza superiore. Non inseguono le quote di mercato, ma aumentano i margini. Non rincorrono il digitale, ma lo usano come leva strategica. E non sono mai sole, perché la vera forza delle Pmi, oggi, sta nella capacità di costruire alleanze, investire in capitale umano e trasformare i vincoli in risorse. Ecco perché il magazine "Imprese e Territorio" è una mappa dove conoscenze ed esperienze, proiezioni e idee, proposte e analisi si sommano per disegnare un nuovo mondo. Quello in cui l'impresa avrà sempre più un ruolo centrale e strategico.

- » Storie e soluzioni
- Dalla teoria ai tornitori: un nuovo modo di raccontare l'impresa**
- » Golia, ma con il libretto di istruzioni
- Crescere non significa solo diventare grandi. Significa diventare solidi.**
- » Filiere corte ma solide
- Comunicare l'impresa significa entrarci dentro**
- » Crisi e opportunità
- Crisi, sfide e futuro: raccontiamo come le Pmi cambiano (davvero)**



**Parliamone
chiaro**

Podcast parliamone chiaro

Parliamone chiaro senza retorica, con un linguaggio semplice ma non banale, con contenuti che servano veramente, ma senza rinunciare all'approfondimento. I podcast sono uno strumento agile, veloce e dinamico con il quale affrontiamo temi anche particolarmente spinosi: le imprese che stanno tornando a casa (si avvicina la sconfitta della delocalizzazione?), le filiere corte che non sono narrazione romantica del territorio e dell'impresa (quanti ancora non le considerano un meccanismo di sopravvivenza?), i fornitori vicini che costruiscono relazioni forti. Davvero forti. Per fare tutto questo, però, ci vogliono territori pronti e addestrati capaci di attrarre imprese e persone, competenze e servizi. Bisogna creare un dialogo tra le generazioni per evitare che le aziende si fermano ai quattordici dipendenti. L'Europa perde cento milioni di abitanti (chi farà l'imprenditore?), la geopolitica scombina l'export, ma la Cina non riesce ancora a copiare il Made in Italy. Le imprese devono equipaggiarsi con i giusti strumenti: anche i social

aziendali sono una risorsa importante, LinkedIn compreso. Ma sopra tutto ci deve essere l'impegno di ripensare il proprio valore e abbandonare la logica del prezzo: la competitività sta andando da tutt'altra parte.

FILIERE CORTE E TERRITORI ATTRATTIVI

- » **Il territorio non è dove sei**, è quanto vali
- » **Filiere corte**, l'arma segreta che tiene in piedi i territori
- » **Fornitori vicini o relazioni forti?**
La scelta che decide la produzione
- » **Cosa rende un territorio capace di attrarre imprese e persone?**
- » **Attrattività è relazione:** cosa serve davvero per far crescere un territorio

GIOVANI IN AZIENDA E AUTOIMPRENDITORIALITÀ

- » **Generazioni in dialogo:** storie, sfide e futuro nell'impresa familiare
- » **Assumere in Italia:** perché le imprese si fermano a 14 dipendenti
- » **L'Europa perde 100 milioni di abitanti:** chi farà l'artigiano?



IL MONDO CHE CAMBIA: LE NUOVE REGOLE DEL GIOCO

- » **Perché la Cina** non riesce ancora a copiare il Made in Italy
- » **Export e geopolitica:** manuale di sopravvivenza per le Pmi
- » **Transizione energetica:** minaccia o opportunità nascosta per le Pmi

OLTRE IL PREZZO CI SONO ANCHE I SOCIAL

- » **Social aziendali:** presenza non è strategia
- » **LinkedIn per le imprese:** non contano i numeri, contano le relazioni
- » **Oltre il prezzo:** ripensare il valore nelle imprese italiane

L'impresa oggi

Gli imprenditori non sono solo umanità, ma anche scienza. Intuito e razionalità. Passione e logica. Da più di vent'anni, il progetto "L'Impresa Oggi" di Confartigianato Varese racconta l'economia – il suo presente, ma anche il suo futuro – attraverso quelle persone che l'economia la fanno tutti i giorni. Un progetto che ha quattro anime in una: narrativa, scientifica, educativa, storica.

Anima narrativa. Il progetto è, nello stesso tempo, mappa dei territori e testimonianza vissuta del valore reale delle imprese. La forza di questo osservatorio privilegiato del tessuto produttivo varesino, e lombardo, sta nella sua capacità di raccontare, anticipandoli, quei trend che non interessano solo gli elementi tecnici del mondo produttivo (investimenti, occupazione, ricerca, nuovi materiali e nuove tecnologie), ma anche relazionali. Potremmo dire, le competenze "soft" dell'imprenditore.

Non è raro che "L'Impresa Oggi", spesso, stia alla base delle tante inchieste di Confartigianato Varese: la testa di ponte degli approfondimenti sono le imprese, così come è accaduto nei focus sui costi dell'energia e sulle filiere corte, perché è nel loro lavoro che si legge il vero cambiamento. Il progetto, a questo punto, è un contenitore che amplifica la cultura d'impresa perché affronta tutte le possibili sfaccettature di cui è fatta l'economia contemporanea.

Anima scientifica. Queste storie non sono semplici parole, ma esempi di lavoro e di vita. Dietro ad ogni imprenditore non c'è solo un prodotto, ma scelte, visioni, rischi, identità, partnership che hanno fatto dell'impresa – grande e piccola, manifatturiera o meno - ciò che è oggi. Anche



grazie ai numeri sui quali si fonda il lavoro delle imprese: quanto si investe, quale è la percentuale di fatturato sull'estero, le dimensioni dei prodotti, le quantità di materie prime acquistate, i chilometri percorsi nel mondo, le quantità di rifiuti riciclati, le tolleranze. In sintesi, la produttività espressa. Il progetto, che in tutto questo tempo si è trasformato in una rete nella quale le esperienze si integrano e si diffondono, lascia una scia di consapevolezza in ciò che vuol dire fare impresa, tra difficoltà quotidiane e soddisfazioni.

Anima educativa. Ma “L’Impresa Oggi” non parla solo agli addetti ai lavori, anzi. Quando si parla di cultura, si parla anche di educazione al mondo del lavoro. Questo progetto, fondato sulla trasparenza degli imprenditori, è un valido strumento per avvicinare i giovani, le famiglie, gli istituti scolastici, le università, i centri di ricerca e le pubbliche amministrazioni (non solo locali), al “fare impresa”. Non si tratta di un atto autocelebrativo, ma di un affondo nell’unicità del lavoro autonomo, nell’importanza e nella bellezza dell’autoimprenditorialità, nell’officina come palestra di vita, del ruolo sociale dell’impresa, in quel miracolo economico dove si miscelano innovazione e creatività. Per abbattere pregiudizi e stereotipi.

Anima storica. Con scritti, foto e video, “L’Impresa Oggi” resta nel tempo perché registra, documenta e archivia un’umanità produttiva sempre più diversificata ed estesa. Diventa, così, una raccolta per la memoria collettiva con la funzione di conservare un passato che, se guardato con gli occhi della velocità di oggi, sembra preistoria e un presente sempre più dinamico. Con la promessa di leggere un futuro che, a volte, sembra ripercorrere i tempi trascorsi: le crisi che si somigliano, le difficoltà come opportunità, le reti come strumento di riscatto, la rinuncia alle offerte di acquisto dei fondi multinazionali, l’orgoglio di famiglia e di appartenere ad un territorio nel quale l’impresa ha le sue radici.

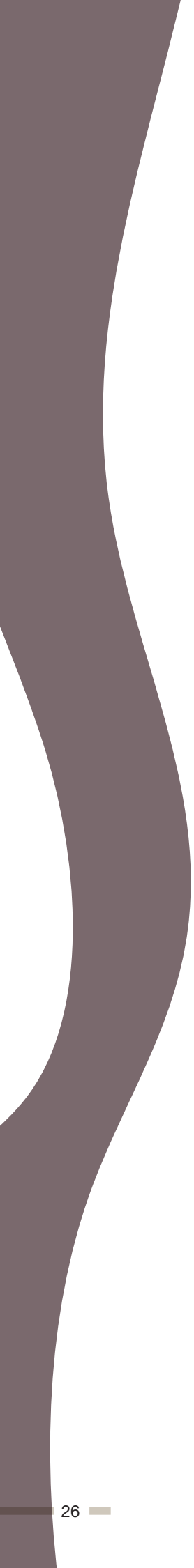
“L’Impresa Oggi” è ispirazione allo stato puro, perché ogni storia raccontata è solo l’inizio di un’altra storia che si racconterà. E’ questo che è accaduto anche nel 2025, con tredici interviste nelle quali sperimentazione e nuove tecnologie, ricerca di nuovi mercati e rapporti con i clienti, ricordi e visione sul futuro, giovani e nuove sfide si integrano fino a disegnare il profilo di un’imprenditoria che non si accontenta di tenere il passo con i tempi.



Lombarda Serre - Lame Fittings Srl - Alberti Umberto Srl - Wemech Srl
Gismal Srl - R&M Italia Srl

Aerland Srl - Energieering Srl - Virdis Srl

GreatFood - La Fonte.Eu Srl - Transfluid Spa - Tessitura Attilio Imperiali



Il grande adattamento

*Centro Studi
Confartigianato
Varese*



L'ottimismo che oggi motiva le imprese sembra inspiegabile: nonostante le contraddizioni dei mercati finanziari e del lavoro, dei consumi e dell'inflazione si aggrappano a ciò che c'è e cercano di adattarsi a qualcosa che ancora non si vede

“Preparati al peggio ma spera nel meglio” è un adagio perfetto per definire le imprese di oggi. Se però la quota di “peggio” trabocca, con l'accumulo di conflitti e incertezze, è invece la quota di “meglio” a sembrare ingiustificata.

Dove trovano le imprese tutto l'ottimismo che oggi le sostiene?

Sono almeno quattro gli ambiti in cui è legittimo farsi questa domanda. Almeno per cercare di dare cause credibili a un ottimismo che pare inspiegabile. Sembra infatti euforico, ma è faticosamente aggrappato alla realtà.

1. MERCATI A RAZIONALITÀ LIMITATA

Un esempio: l'economia e la finanza sembrano guardarsi con diffidenza.

Prendiamo i mercati finanziari italiani, che stanno dando grandi segni di vitalità:

- » il 2025 è stato un anno molto positivo per il **private equity** (con 551 operazioni, +31% rispetto al 2024, fonte: Osservatorio Private Equity Monitor Index);
- » la **Borsa Italiana** ha avuto una delle migliori prestazioni annuali dal 2000, con un rialzo dell'Indice FTSE Mib di oltre il 30%.

Eppure, il numero di imprese quotate non cresce, e cresce quello delle imprese che si ritirano dalla Borsa: nel 2024 ci sono stati più delisting (28) che nuove quotazioni (22).

È forse l'annuncio di un prossimo divorzio tra economia e finanza? Non è dato saperlo. Ma non sono questi gli unici segnali di contraddizione, in cui si vedono **mercati a razionalità limitata** e un PIL molto pigro, che cresce dello zero virgola.

Ci sono anche i rischi bolle o tracolli. E se ne possono ipotizzare di molti:

- » l'oro;
- » l'Intelligenza Artificiale e il tech;
- » il Real Estate;
- » le criptovalute;
- » il green e il motore elettrico.

Quello dell'oro è il caso più curioso di bipolarismo: da una parte, gli investitori grandi e piccoli continuano a sostenerne il prezzo, a considerarlo un rifugio durevole, ma anche un mezzo di realizzo immediato.

Ma si intravedono anche le prime difficoltà operative delle imprese orafe, legate al costo e alla disponibilità dell'oro, separate dai movimenti finanziari speculativi, che annunciano riduzioni di organico.

Dunque, da una parte troviamo **investitori che possono prendersi rischi elevati**:

- » con eccessi di investimenti in mercati azionari;
- » sopravvalutazione di quotazioni;
- » sovraindebitamento;
- » eccessi di fiducia.



Ma dall'altra troviamo anche imprese prudentemente razionali.
Eppure, ottimiste.

2. LAVORO SENZA UNA FORMA

Il secondo ambito pieno di contraddizioni è il mercato del lavoro.

La condizione di scarsità di personale si può ormai definire di rarità: è sempre meno, quello che c'è va conservato, e quello che ci sarà va prenotato per tempo, evitando dispersioni post-scolastiche.

Poche delle infinite **sperimentazioni di smartworking** arrivate col Covid-19 sono state conservate. Molte sono utili alla produttività dei servizi, ma il resto è spesso un modo furbo, da parte delle grandi imprese, di evitare aumenti salariali.

In ogni caso, secondo le previsioni di Workmonitor 2026 dell'agenzia per il lavoro Randstad, se i datori di lavoro prevedono una crescita solida (91%) chi lavora ha invece previsioni ben meno ottimistiche (51%).

Il mercato del lavoro **non ha ancora preso la sua nuova forma.**

Ma se volessimo alzare lo sguardo appena un po', vedremmo come anche il lavoro sia diventato, in un contesto di guerra,

un'arma da brandire, proteggere, rafforzare.

Un caso: la Cina ha imposto un registro obbligatorio per mappare tutti i dipendenti sul suolo nazionale coinvolti nella produzione e nella trasformazione delle terre rare.

Dunque, per alcuni il lavoro **non è più solo una questione d'impresa, ma un asset di sicurezza nazionale**, così come la demografia. A cui vanno applicate forme di controllo, mappatura, sviluppo.

Anche se il punto di caduta del lavoro è sempre l'ufficio, il laboratorio, l'officina.

3. INFLAZIONE CONTRO CONSUMI

C'è poi un esempio che collega proprio il lavoro con le contraddizioni evidenti che tengono insieme l'andamento dei consumi con quello dell'inflazione, ormai rallentata, ma purtroppo ferma a prezzi ben più alti di cinque anni fa.

È quello della discussa ipotesi di **Coop** di chiudere i negozi la domenica.

A cui si sono accodate **ragioni esplicite e altre implicite**, ovvero:

- » i dipendenti vecchi, e soprattutto nuovi, sempre meno propensi a lavorare nel week end;
- » i consumi in calo che rendono meno necessarie le spese anche la domenica;



» l'obiettivo risparmio in termini di costi per gli straordinari.

Viene quindi il dubbio che la poca crescita raccontata non sia tanto quella del numero di pezzi o di servizi acquistati in più rispetto al passato, ma semplicemente il frutto dell'applicazione di prezzi più elevati.

Quali tattiche adottano allora, le imprese ottimiste, ma realiste? Come si comportano, pur essendo estremamente difficile per loro individuare un nuovo modello vincente?

Trovano il modo migliore per far risparmiare ai clienti tempo e denaro.

Si impegnano per aumentare la durevolezza dei prodotti.

Tentano di realizzare prodotti no frills (essenziali).

Oppure alzano qualità e posizionamento, con trasferimenti in settori in crescita.

Ci sono quindi modalità coraggiose per cercare di crescere, anche in un contesto di consumo sempre più complesso.

4. NUOVI PERIMETRI D'INVESTIMENTO

L'ultimo ambito di cui è bene evidenziare le contraddizioni è quello degli investimenti. La più critica vede, da una parte, **grandi**

quantità di denaro convogliate verso modelli di business affamati di liquidità e ancora rischiosi, o dai risultati molto spostati avanti nel tempo.

È capitale che paga oggi, per futuri incerti. Dall'altra ci sono invece grandi **investitori privati che assumono una posizione difensiva**. Come la Berkshire Hathaway di Warren Buffett, che ha aumentato la sua quota in portafoglio di:

- » obbligazioni statali a breve termine, poco rischiose;
- » liquidità pura (col record storico di 381 miliardi di dollari).

Una scelta che trova sponda nel livello altissimo di risparmio privato italiano, che ha superato nel 2025 i 6.000 miliardi di euro; con una quota di liquidità sui conti correnti delle famiglie di oltre 1.500 miliardi (Banca d'Italia).

Anche da questo bipolarismo, spuntano però segni di ottimistica razionalità.

Investitori istituzionali e imprese hanno deciso di **ridisegnare il perimetro dei loro investimenti con una novità: l'Europa è considerata come il nuovo mercato globale**, e se ci sono diversificazioni da fare, sono da fare lì.



Per ogni impresa risulta quindi molto difficile riuscire a definire con razionalità questi due piani – locale e internazionale, pubblico e privato – che una volta si muovevano con maggior affinità.

Una volta i mercati sembravano unire o forse andare in un'unica direzione, mentre oggi sembrano perfino insensibili a guerre ed elezioni da risultati inattesi e forse anche insperati.

Risulta quindi molto **difficile riuscire a guardare lontano e pianificare**, come invece da più parti si consiglia. Ma è quasi impossibile farlo nelle condizioni come questa, in cui la visibilità è scarsissima.

Molto meglio, come in caso di nebbia, rallentare e tenere le mani sul volante per cambiare subito direzione, se necessario. Conservare ciò che c'è e potenziare la propria capacità di adattamento. Mai stata così indispensabile.

Antonio Belloni

Responsabile Centro Studi Imprese Territorio



Botta e risposta **sul futuro:**

*«Oggi vince chi
sa unire radici e
mondo»*





Presidente, perché “Plurale”?

Perché l'imprenditore solitario è una figura del Novecento che non regge più l'urto della complessità. “Plurale” non è un aggettivo, è l'unico metodo operativo per competere oggi: filiere corte, reti dense e territorio unito.

I dazi tornano a dividere il mondo. Dobbiamo avere paura?

Dobbiamo essere realisti: la globalizzazione facile è finita. Ma per chi produce qualità e personalizzazione come noi, le barriere possono diventare un vantaggio. Se le catene lunghe saltano, vince chi ha la produzione vicina e controllabile.

L'Italia è 26esima per l'Intelligenza Artificiale. Stiamo perdendo il treno?

Non dobbiamo inseguire la Silicon Valley, dobbiamo portare l'IA in officina. La sfida non è comprare software, ma usarlo per togliere burocrazia e liberare l'intelligenza delle persone. È un ritardo culturale, non tecnologico.

Lei parla di “Restanza”.

Non è un concetto difensivo?

Al contrario, è la nostra migliore strategia d'attacco. Investire qui non è nostalgia, è calcolo: in un mondo liquido, chi ha radici profonde e fornitori a chilometro zero è più solido di chi dipende da un container che non arriva.

Sostenibilità: vincolo o opportunità?

È un passaporto. Togliamo l'etica dal tavolo: oggi se non sei sostenibile, i grandi

committenti ti espellono dalla filiera. Non è una scelta ideologica, è il requisito minimo per sedersi al tavolo del business internazionale.

Cosa chiedete alle istituzioni per il 2026?

Non chiediamo assistenza, chiediamo stabilità. Non si possono pianificare investimenti industriali a cinque anni se le regole del gioco cambiano ogni sei mesi. Dateci un orizzonte normativo certo e al resto pensiamo noi.

Demografia e giovani: le fabbriche si svuotano. Come si inverte la rotta?

Smettendo di descrivere la Pmi come un luogo di fatica e iniziando a raccontarla come un laboratorio di futuro. I giovani non cercano solo uno stipendio, cercano un progetto. Dobbiamo tornare a essere attrattivi.

Qual è il nemico numero uno per le nostre imprese oggi?

L'isolamento. Chi pensa di salvarsi chiudendo il cancello e aspettando che passi la tempesta ha già perso. La sicurezza oggi non la danno i muri, la dà la densità delle relazioni che hai costruito.

Come si fa a crescere senza perdere la propria identità?

Facendo rete. La dimensione non la fa più il numero di dipendenti sotto lo stesso tetto, la fa la capacità di connettersi con altri. Si può rimanere piccoli nella struttura ma di-

ventare giganti nella capacità di fuoco.

L'innovazione fa paura a molti imprenditori. Cosa risponde?

Che l'imprenditore, anche artigiano, è l'innovatore originale, colui che trova soluzioni nuove a problemi unici. La tecnologia è solo un utensile più potente: se la governiamo con la nostra testa, non ci sostituirà mai.

Qual è la visione per il 2030?

Un territorio dove il "saper fare" non è un ricordo ma la base di un'economia avanzata. Vogliamo lasciare a chi viene dopo di noi un tessuto imprenditoriale non solo resistente, ma antifrangibile, capace di migliorare nelle difficoltà.

Un consiglio secco all'imprenditore per quest'anno.

Guardati intorno. Il problema che ti toglie il sonno probabilmente lo ha già risolto il tuo vicino. Insieme si costa meno, si rischia meno e si va più lontano.

Il credito resta un nodo critico. Le banche chiedono dati, le imprese chiedono fiducia. Chi deve fare il primo passo?

Noi. Il credito "sulla parola" è morto, serve il credito di reputazione. O impariamo a raccontare i nostri numeri e i nostri intangibili alla banca, o i rubinetti resteranno chiusi nonostante i tassi in calo.

Docufilm, inchieste, grandi eventi: perché investire risorse nella narrazione?

Se non raccontiamo la bellezza della mani-

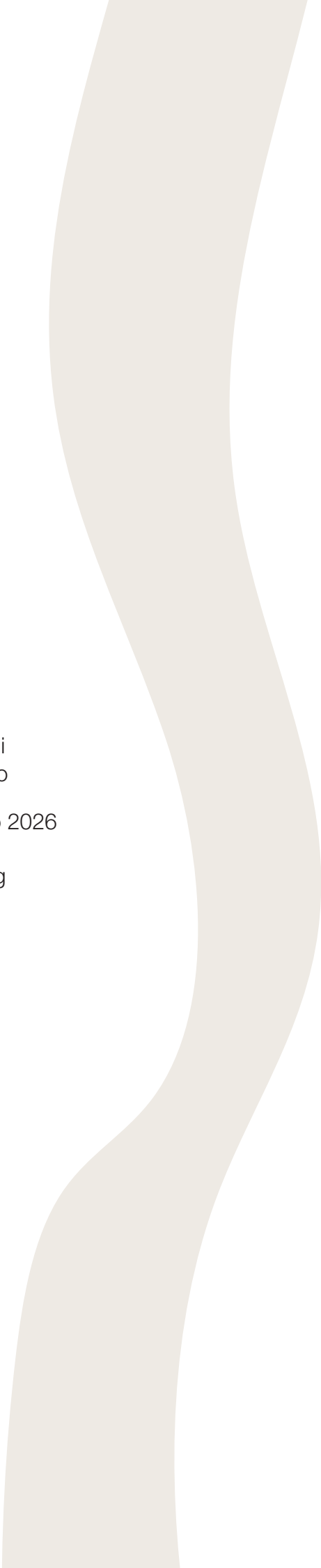
fattura moderna e tecnologica, non convinceremo mai i giovani e le famiglie a scommettere sul nostro settore.

Si dice che i corpi intermedi siano in crisi, eppure noi cresciamo. Perché?

Perché siamo passati dalla protesta alla proposta. Chi costruisce soluzioni e strumenti reali, come facciamo noi, diventa indispensabile per le imprese e per il territorio.

Paolo Rolandi

Presidente Confartigianato Imprese Varese



Presidente: Paolo Rolandi
Direttore: Mauro Colombo

Finito di stampare: Marzo 2026

www.impreseterritorio.org

www.impreseterritorio.org

