SaronnoNews

Il gruppo Acinque riunisce imprese e università: “Investire nel capitale territoriale per attrarre il futuro”

Francesco Mazzoleni · Wednesday, June 17th, 2026

Mettere in rete imprese, università, istituzioni e finanza per trasformare i territori del nord della Lombardia in poli attrattivi capaci di trattenere i talenti e governare le grandi transizioni in atto. È questo il cuore del panel **«L’Ecosistema del Valore. Investire nel Capitale Territoriale per attrarre il Futuro»,** l’incontro promosso dal **gruppo Acinque** che si è svolto martedì 17 giugno negli spazi di LarioFiere a Erba. L’evento ha riunito i principali protagonisti del mondo economico, accademico e delle utility per fare il punto sulle strategie concrete necessarie a generare valore condiviso e a valorizzare le risorse locali in una chiave sempre più orientata alla sostenibilità.

Le utility come motore di sviluppo e la sfida della sostenibilità

Il ruolo dei servizi pubblici locali è cambiato profondamente: oggi non si tratta solo di gestire reti, ma di agire come veri e propri catalizzatori di sviluppo per le comunità di riferimento. In un contesto economico e climatico in costante evoluzione, la capacità di anticipare i cambiamenti diventa un fattore competitivo determinante sia per il benessere dei cittadini sia per la tenuta del tessuto industriale.

«La Fondazione Cariplo ha come area di riferimento la Lombardia e due province del Piemonte, il Verbano-Cusio-Ossola e Novara – **spiega Giovanni Azzone, Presidente di Fondazione Cariplo** –. Stiamo parlando di un territorio di 11 milioni di abitanti che, se fosse uno Stato dell’Unione Europea, si posizionerebbe al settimo o ottavo posto per dimensioni. Su un territorio di questo tipo, nel quale la fondazione riversa ogni anno almeno 200 milioni di euro in interventi filantropici, non è possibile pensare che un solo strumento, una persona o un gruppo limitato di individui possa identificare e mappare tutto il nostro mondo strutturale; sarebbe una sovrastima delle nostre capacità. Il nostro modo di operare è organizzato sostanzialmente in tre tipologie di intervento. Il primo gruppo riguarda le azioni in cui noi deleghiamo al territorio. **Pur essendoci una forte integrazione interna e un forte accentramento su Milano, questo territorio presenta una grande biodiversità**: come si diceva prima, da Sondrio a Mantova ci sono specificità territoriali, progetti di sviluppo e idee di ecosistema molto diversi tra loro. La scelta, in questo caso, è di delegare l’individuazione delle priorità a strutture promosse dalla fondazione stessa, in particolare le Fondazioni di Comunità, o a specifici soggetti che devono possedere quattro caratteristiche fondamentali: una profonda conoscenza del proprio territorio, poiché la sede centrale di Cariplo non può comprendere da sola i bisogni specifici di aree come Mantova o Sondrio; competenze interne e infrastrutture che aiutino a modellare le linee di intervento; capacità di coordinamento e

di integrazione, dato che nessuno può agire da solo sulle fragilità locali; infine, la credibilità, elemento essenziale senza il quale un soggetto non può attivare le risorse della comunità. In questo primo ambito garantiamo la massima autonomia alle strutture. Il secondo gruppo di interventi si concentra su temi in cui riteniamo di avere ben chiara la domanda, ma non le risposte, avendo identificato alcune fragilità specifiche. **La governance della fondazione è organizzata in quattro sottocommissioni dedicate a ricerca scientifica, ambiente, welfare e architettura e cultura.** In queste commissioni si svolge un confronto costante tra strutture tecniche e organi di governance per individuare i problemi principali dell'anno di riferimento. Su questi problemi operiamo prevalentemente tramite bandi, lasciando che le soluzioni vengano proposte da chi ha le competenze specifiche per attuare gli interventi. L'ultimo gruppo riguarda invece i temi complessi, dove non è chiaro nemmeno quali siano i soggetti in grado di rispondere. Si tratta di problematiche che richiedono un impegno pluriennale e per le quali non esiste un singolo attore con una risposta pronta. Su questi fronti abbiamo sviluppato le cosiddette "sfide di mandato", promuovendo la costruzione di piattaforme filantropiche in cui la fondazione agisce da coordinatore e mette sul piatto risorse importanti, come ad esempio 20 milioni di euro. Abbiamo selezionato quattro sfide principali: l'obiettivo di azzerare o ridurre di almeno 20.000 unità il numero di NEET nel nostro territorio; l'intervento sulla prima infanzia per prevenire fragilità precoci che sarebbero poi difficilissime da recuperare nel percorso di crescita; il tema dei percorsi di vita autonoma per le persone con disabilità, supportando una normativa di riferimento che fatica a essere applicata; infine, il progetto per ridurre a zero la recidiva dei carcerati. Quest'ultimo è un tema rilevante non solo dal punto di vista individuale, ma anche per la sicurezza collettiva: sappiamo che con un percorso di reinserimento nella comunità la recidiva scende al 4-5%, mentre senza supporto sale al 70%. Per risolvere una questione simile non basta un solo attore, nemmeno con la massima buona volontà: serve il terzo settore per la formazione e l'accompagnamento al lavoro, serve la pubblica amministrazione per le attività formative interne al carcere e serve il mondo del social housing per garantire un alloggio. Su temi così complessi è necessario costruire una piattaforma filantropica in cui Fondazione Cariplo stanzia un primo nucleo significativo di risorse, con l'obiettivo di rendere credibile la nostra volontà di intervento e aggregare tutti gli altri soggetti».

> "L'Ecosistema del Valore": l'impatto economico e sociale di Acinque per lo sviluppo del territorio

«La regolazione italiana è tra le più efficaci in Europa, soprattutto in ambiti consolidati come quello della distribuzione elettrica – **ha dichiarato Stefano Besseghini ricercatore CNR, già Presidente di ARERA** –. Il meccanismo del database, un sistema credibile di determinazione dei valori e la revisione periodica del WACC permettono di valorizzare correttamente gli investimenti, offrendo a un amministratore delegato una catena di valore affidabile e prevedibile. Questo è un elemento di rilevanza cruciale, specialmente per le multiutility che devono affrontare scelte di allocazione del capitale rispetto a operatori puramente monotematici. Sebbene i settori dell'energia, dell'idrico e dei rifiuti non offrano tutti la medesima tipologia di risposta, garantiscono comunque linee di investimento razionali, prospettiche e attrattive. Tuttavia, la mia preoccupazione è che in talune aree la regolazione abbia corso troppo rispetto alla prontezza del mondo dell'impresa. Penso al TIAD, il Testo Integrato dell'Assegnazione Dispacciamento Elettrico: un testo a cui l'Autorità ha lavorato per anni e che oggi rappresenta lo strumento più avanzato e innovativo in Europa per stimolare la creazione di valore non solo dall'investimento materiale, ma dall'esercizio e dalla gestione degli asset, ossia dalla loro capacità di fornire servizi

al sistema. Questo impianto abilita figure introdotte dalla Commissione Europea come i Balance Service Provider, ma ora serve uno scatto di coraggio da parte dei soggetti che devono farsi attori sul territorio. Concretamente, se cinquanta famiglie installano pannelli, batterie e colonnine di ricarica, serve qualcuno che aggreghi questo sistema di gestione dell'energia per trasformarlo in un servizio monetizzabile per il gestore di rete e in un beneficio per l'utente finale. **È un'architettura complessa in cui le multiutility, per la loro storica capacità di coniugare una forte prossimità territoriale con la comprensione delle dinamiche delle reti lunghe nazionali, possono fare la differenza.** Oggi assistiamo al fiorire di startup capaci di offrire servizi che capitalizzano l'evoluzione normativa, ma le multiutility hanno la leva e le competenze per intercettare rapidamente queste iniziative e trasformarle in valore. Oltre ai numeri straordinari legati al valore condiviso, esiste un valore immateriale enorme nella capacità di attivare progettualità sul territorio; l'accordo tra una regolazione che ha disegnato lo scenario e i soggetti territoriali radicati può generare un valore aggiunto straordinario per il paese».

«Oggi la sostenibilità non è più un valore legato esclusivamente alla compliance – le parole di **Cristina Lubinski,** Head of ESG Business Synergies Intesa Sanpaolo –, ma rappresenta un vero e proprio driver di crescita e di business che permette di rendere i territori più resilienti e competitivi. Questo accade perché essa è in grado di ridurre l'esposizione ai rischi, come abbiamo visto con la crisi energetica: le scelte odierne in termini di efficienza, fonti rinnovabili e infrastrutture diminuiscono la vulnerabilità del sistema. Non stiamo più trattando un tema puramente ambientale, ma di valore economico. Negli ultimi anni l'attenzione si è concentrata sulla riduzione delle emissioni, ma oggi è fondamentale focalizzarsi anche sull'adattamento ai cambiamenti climatici estremi. I fenomeni avversi si stanno intensificando sotto gli occhi di tutti: basti pensare che in Europa, tra il 2021 e il 2024, migliaia di persone hanno subito danni a causa del clima, e nella sola Lombardia, nel 2023, i danni sono stati stimati intorno ai 2 miliardi di euro. **È urgente agire e considerare gli investimenti non più come un costo, ma come uno strumento per mitigare i rischi futuri**. In questo scenario Intesa Sanpaolo vuole fare la sua parte: nel piano industriale conclusosi nel 2025 avevamo stanziato 88 miliardi a favore della transizione, obiettivi che sono stati non solo raggiunti ma superati. Nel nuovo piano presentato quest'anno, oltre a confermare i target di decarbonizzazione, abbiamo stanziato un miliardo a favore della crescita sociale e delle iniziative concrete sul territorio. Inoltre, ci siamo posti l'obiettivo sfidante di far sì che i finanziamenti sostenibili rappresentino il 30% dei nostri impieghi totali entro l'arco di piano. Siamo certi che dare credito alle aziende e ai territori che investono nella sostenibilità significhi aiutarli a diventare più forti, competitivi e sicuri».

«Partendo dalla Lombardia, voglio focalizzarmi sul nostro territorio: Monza e Brianza – **il commento di Matteo Parravicini, Presidente di Assolombarda sede di Monza e Brianza** – . Parliamo di un fazzoletto di terra di 400 chilometri quadrati con meno di 900.000 abitanti, che vanta però dati straordinari: oltre 81.000 imprese, più di 297.000 addetti, un PIL che tocca i 34 miliardi di euro e un export che supera i 15 miliardi. Dopo Milano siamo una realtà cruciale, un vero e proprio modello per altre aree grazie a una piattaforma manifatturiera straordinaria, dove micro, piccole, medie e grandi multinazionali non vivono separate, ma hanno saputo creare interconnessioni e sinergie fantastiche che rendono il territorio attrattivo. Non siamo focalizzati su un solo settore; la nostra forza sta nella multisettorialità e in un tessuto imprenditoriale ancora familiare, il che significa un profondo radicamento e una forte propensione a investire per e nel territorio. Il nostro modello di crescita punta su innovazione, marketing, comunicazione e valorizzazione del prezzo, rifiutando i modelli urbani basati solo sul basso costo di produzione. Siamo un ecosistema in cui imprese, istituzioni, terzo settore e mondo della formazione collaborano per renderci più forti. Certamente ci sono luci e ombre: nel 2025 abbiamo registrato

una flessione della produzione industriale, e anche se l'export traina ancora con un +7%, togliendo il settore farmaceutico – che ha fatto registrare un +43% – la crescita reale si ferma all'1%. **Per investire in maniera strutturale dobbiamo affrontare tre fattori cruciali: il capitale umano, le infrastrutture e la produttività. Sul fronte del capitale umano, siamo in un momento storico in cui all'impresa non basta più avere un buon prodotto o servizio: deve saper attrarre giovani, talenti e idee.** Oggi l'azienda deve essere un luogo di lavoro scelto e non subìto, dove i percorsi di crescita professionale sono chiari e raggiungibili, altrimenti i giovani non arrivano. Eppure, il 51,8% dei profili ricercati non si trova, un dato in peggioramento e peggiore rispetto alla media lombarda e nazionale; non si trovano saldatori per l'80% e mancano figure nel settore del legno-arredo, nostro fiore all'occhiello, per il 64%. Il secondo tema chiave riguarda le infrastrutture: un territorio non esiste senza strade fisiche per far circolare merci e persone. Dobbiamo superare campanilismi e localismi per fare sistema. Pensiamo alla linea metropolitana M5 che dovrà collegare Milano a Monza: questa è una vera infrastruttura sostenibile, capace di togliere dalla strada ogni giorno più di 30.000 autoveicoli. Allo stesso modo, è fondamentale collegare Agrate Brianza, che non è una città qualunque, ma il polo tecnologico delle aziende high-tech che producono innovazione. Infine, il terzo aspetto è la produttività. Oggi abbiamo una grande chance chiamata intelligenza artificiale: se sapremo implementarla nei processi produttivi, soprattutto delle piccole e medie imprese, potremo ottimizzare le risorse e dare un forte impulso alla produttività, che altro non è se non il rapporto tra ciò che produciamo e ciò che utilizziamo. Le risorse non sono infinite e l'efficienza energetica è ormai un elemento di competitività a tutti gli effetti, garantito anche dalle multiutility che ci forniscono le infrastrutture necessarie per lo sviluppo e la sostenibilità. Voglio concludere dicendo che il valore economico e sociale risiede nell'impresa, ma spetta alle istituzioni pianificare il contesto, le regole e le opportunità. È l'unione di questi due mondi che dà forza al territorio. Un territorio è forte quando riesce a fare sintesi tra le diverse posizioni e a uscire con un'unica voce, portandola nei canali in cui si decidono i finanziamenti e i progetti che impattano sulla nostra attrattività, competitività e sostenibilità. Solo così creiamo l'ecosistema necessario per il futuro.»».

«Mi fa davvero piacere essere qui oggi per testimoniare ciò che stiamo facendo, un'attività che si inserisce perfettamente nel tema della giornata – **Stefano Soliano, Amministratore Delegato C.NEXT** –: la creazione di valore condiviso, che ritengo uno degli elementi fondamentali per il reale sviluppo di un territorio. Siamo partiti dall'importante esperienza di ComoNExT a Lomazzo, il polo scientifico e tecnologico all'interno del quale abbiamo sviluppato un modello di meta-organizzazione dell'innovazione. **Un ecosistema territoriale capace di coinvolgere le imprese, i corpi intermedi, la formazione e la cittadinanza, innestando pratiche innovative, ospitando startup e attraendo giovani.** Successivamente, ci siamo presi un compito maledettamente difficile: capire se questo modello potesse essere replicato, utile e attrattivo anche in altre aree del nostro Paese. È un mestiere difficile perché la parola chiave in questo processo è la fiducia. Lo sviluppo vero di un territorio germoglia solo quando tutti gli attori in gioco — imprese, scuole, università, finanza e istituzioni — decidono di fidarsi pienamente gli uni degli altri, mettendo da parte le individualità per cooperare. Questo è ancora più evidente nei territori non "mainstream", aree periferiche che in passato hanno vissuto una ricchezza estrema grazie a grandi driver industriali — penso a Lomazzo con l'ex cotonificio Somaini che dava lavoro a più di mille persone, o a Ivrea con le vecchie fabbriche Olivetti, dove siamo presenti oggi — e che poi sono andate impoverendosi. L'idea è quella di intervenire su questi luoghi che conservano una memoria storica forte, lavorando sia sulla rigenerazione urbana sia sul digitale e sulle startup, per renderli nuovamente attrattivi e capaci di generare valore economico e sociale. Tuttavia, arrivando da fuori come "stranieri", il passo fondamentale e più complesso resta sempre stimolare la fiducia reciproca

tra i soggetti locali, affinché comprendano di avere loro stessi la capacità di generare questo valore, fungendo noi semplicemente da catalizzatori».

«In un contesto generale purtroppo caratterizzato dalla decrescita demografica, la sfida cruciale è riuscire a essere attrattivi – le dichiarazioni di Marco Tarabini, Prorettore Delegato del Polo di Lecco -del Politecnico di Milano –. La nostra visione, come polo territoriale del Politecnico, è quella di mettere a sistema le nostre tre missioni — formazione, ricerca e trasferimento tecnologico — per agire come un magnete nei confronti del capitale umano. Le competenze sono l'unico vero fattore discriminante per la competitività delle aziende del nostro territorio rispetto a quelle esterne. **Per questo motivo, una ricerca di eccellenza è un asset fondamentale: grazie alla nostra forte tradizione ingegneristica, abbiamo messo al centro la persona e lo studio delle sue esigenze.** Questo approccio ci ha permesso di mantenere un bacino costante di circa duemila studenti ogni anno, una cifra non piccola se pensiamo che equivaleva all'intera Università Bocconi quando vi mi laureai io diversi anni fa. Speriamo che questo nucleo si consolidi in un vero e proprio campus universitario in grado di traghettarci verso numeri ancora più ampi. Questa crescita non è una necessità del Politecnico, ma del territorio stesso: di fronte a decine di migliaia di aziende manifatturiere nelle province di Lecco, Como, Monza e Brianza, duemila ingegneri sono solo una goccia nell'oceano. Una goccia che però diventa fondamentale per supportare, tramite l'inserimento di capitale umano altamente formato, le realtà più piccole che altrimenti non avrebbero la forza di interfacciarsi con l'università per fare ricerca. Per navigare il futuro cerchiamo di anticipare i macro-trend: un esempio concreto è l'aver introdotto l'intelligenza artificiale nei corsi di ingegneria meccanica e della produzione industriale già nel 2019. In questo modo abbiamo seminato competenze che oggi, grazie a imprenditori illuminati, permettono alle imprese locali di innovare e differenziarsi. Avere sul territorio un'università stabilmente tra le prime al mondo è una fortuna immensa e rappresenta un valore aggiunto inestimabile per tutta la comunità».

A concludere il giro di dichiarazioni sono arrivate le parole di **Stefano Cetti, l'Amministratore Delegato di Acinque**: «Intanto mi porto a casa la certezza che, nel momento stesso in cui abbiamo pensato a questo appuntamento che stai stimolando e moderando, abbiamo veramente azzeccato l'obiettivo. Cominciamo a mettere una prima parola chiave: la rappresentatività. Era ciò che volevamo ottenere come punto di arrivo di un percorso, un vero e proprio "Giro di Lombardia" che per due anni ci ha visti scalare montagne e tracciare percorsi in pianura, permettendoci di raccontare come sappiamo condividere i valori del nostro territorio. Ci sono diverse parole che mi consentono di capitalizzare tutto quello che è stato detto in questa tavola rotonda, a partire dal concetto di piattaforma. Si tratta di un tema importante, perché dà il senso di una struttura su cui operano e giocano diversi attori in modo coordinato, tutti con un obiettivo preciso e legittimamente perseguito, ma sotto il segno del coordinamento. C'è poi il tema della regolazione. In passato sono stato a volte criticato dai colleghi quando mi occupavo di settori regolati, in particolare dell'acqua, perché ho sempre difeso il ruolo del regolatore, sostenendo che ha fatto tantissimo per le utility. Ho visto nascere la regolazione e devo dire che, specialmente nel settore idrico, il suo contributo è stato davvero prezioso, fungendo da volano formidabile. Qualcuno ci sfida dicendo che su alcune cose dovremmo correre di più, e sono d'accordo, ma **dobbiamo tenere presente che uno degli obiettivi, a volte non dichiarati, era anche quello di favorire una concentrazione attraverso l'aggregazione, e in questo si è riusciti.** C'è poi la sostenibilità, che ormai è imprescindibile: non è più una moda o un'etichetta da appiccicare sui bilanci, ma rappresenta uno dei pilastri su cui è improntato il nostro piano decennale. Ha poco senso guardare a una utility con un orizzonte di corto respiro; già il quinquennio dà una prima rappresentazione dell'effetto della grande mole di investimenti messi in campo, ma la prospettiva deve essere decennale, anche in un'ottica di

riduzione del rischio».

«Oggi viviamo diverse transizioni – conclude Cetti -: energetica, digitale e quella legata all'intelligenza artificiale. Quest'ultima non è una transizione tecnologica, ma sul capitale umano. Ci chiederà di lavorare in modo diverso, di imparare a essere più attenti a come poniamo le domande piuttosto che alle risposte, che troveremo probabilmente con molta facilità. **La vera sfida sarà essere capaci di fare le domande giuste**. Questo si allaccia al tema fondamentale delle infrastrutture. I nostri territori hanno dei gap infrastrutturali importanti e scontano la complessità dei processi autorizzativi e di permitting. Se vogliamo realizzare le opere fondamentali per il territorio e per il Paese, bisogna semplificare, sburocratizzare e riqualificare le competenze tecniche degli enti locali. Per un gruppo come il nostro, l'interlocuzione con l'ente locale è vitale: il nostro modo di fare business è proporre project financing, e dobbiamo avere la capacità di presentare le idee giuste al momento giusto e con i numeri corretti, mantenendo la redditività ma trovando una controparte pronta sul territorio. Infine, il presupposto di tutto è il capitale umano. Il mondo del lavoro ha avuto un'evoluzione fortissima, basti pensare allo smart working: prima del Covid la mia azienda faceva una settimana all'anno di "lavoro agile" quasi come esperimento, mentre oggi è diventato qualcosa di scontato. Indietro non si torna, ma dobbiamo pensare a un mondo che cambia, lavorando sui giovani fin da prima dell'università e rilanciando gli istituti tecnici, perché c'è tanta domanda e bisogna fare sistema. E per fare sistema serve una governance, che sui territori è molto più facile da attuare. Lasciando Milano dopo tanto tempo mi ponevo qualche domanda su cosa avrei trovato, e ho scoperto invece una grande attività, un grande dinamismo e delle enormi opportunità. Queste opportunità vanno governate facendo rete, esattamente come abbiamo fatto noi, nel nostro piccolo, con le cinque tappe del Giro di Lombardia. **Fare rete attraverso le piattaforme e le collaborazioni significa creare fiducia e collaborare tutti affinché questi territori possano diventare sempre più prosperi**».

This entry was posted on Wednesday, June 17th, 2026 at 11:48 am and is filed under Economia, Varesotto
You can follow any responses to this entry through the Comments (RSS) feed. You can skip to the end and leave a response. Pinging is currently not allowed.