

Executive Summary

Il rapporto *Scenari Artigiani 2025*, realizzato da EBAP e dal Centro Luigi Bobbio dell'Università di Torino, offre una lettura approfondita e aggiornata dell'artigianato piemontese. Attraverso una rilevazione condotta su un campione rappresentativo di 1.222 imprese con dipendenti (escluso il settore edilizio), il report analizza struttura, dinamiche, innovazione e prospettive del comparto, delineandone i tratti di continuità e le trasformazioni in atto.

Premessa

Negli ultimi decenni, il mondo artigiano è stato raccontato secondo narrazioni opposte: da un lato, come una realtà ormai invecchiata e residuale; dall'altro, come un laboratorio di nuovi significati economici e sociali. Questo rapporto propone una visione più equilibrata: riconosce le fragilità strutturali del comparto, ma anche la sua resilienza, le sue trasformazioni e la sua funzione di coesione territoriale e sviluppo sostenibile.

1. Un profilo ancora tradizionale

La fotografia di stock restituisce un artigianato maturo e radicato. L'età media dei titolari è di 53 anni, solo il 4% ha meno di 35 anni. Due terzi dei titolari sono uomini, il 41% delle imprese è a conduzione familiare e il 17% coinvolge familiari come coadiuvanti. La metà delle imprese ha fino a tre dipendenti (media 5,1), e l'81% registra un fatturato inferiore al milione di euro. Il mercato resta prevalentemente locale (l'83% non esporta). Un'analisi statica restituisce l'immagine di un settore in parte invecchiato e fragile, che pure continua a svolgere un ruolo economico e sociale essenziale.

2. Dinamiche di ricambio e apertura

L'analisi dei dati di flusso rivela invece un quadro più vivace: quasi un quarto delle imprese è nato nell'ultimo decennio, e il 41% dopo il 2008. Queste realtà più giovani mostrano titolari più istruiti (12% laureati), più spesso donne (33%) e meno legate alla gestione familiare (30% contro 49% delle imprese storiche). Più in generale, guardando all'intero comparto, anche la forza lavoro mostra un profilo più aperto e dinamico: più giovane (un terzo sotto i 35 anni) e più femminile (40%). Il 20% delle imprese ha aumentato i dipendenti, il 39% ha effettuato assunzioni e quasi la metà promuove attività di formazione. Sul piano economico, il 15% ha aumentato il fatturato e il 63% lo ha mantenuto stabile. Un terzo delle imprese è, direttamente o indirettamente, esposto ai mercati internazionali, e la stragrande maggioranza privilegia qualità e competenze più che la competizione di prezzo.

3. Innovazione e digitalizzazione

Oltre la metà delle imprese ha effettuato investimenti nell'ultimo anno, destinando risorse soprattutto a macchinari (31%) e tecnologie digitali (16%). La maggioranza ha anche introdotto innovazioni, soprattutto di prodotto o servizio (33%), organizzative (22%) o di processo (15%). Il 72% raggiunge un livello di digitalizzazione almeno di base e il 21% avanzato, con punte superiori nei settori della comunicazione e della meccanica. Il 63% utilizza software gestionali, il 40% i social media per promozione e vendita, e il 22% adotta protocolli di cybersecurity. Complessivamente, quasi il 40% delle imprese ha migliorato il proprio livello di digitalizzazione, con progressi trasversali a tutti i settori, più accentuati tra le imprese di dimensioni medio-grandi e con titolari laureati. Le imprese che hanno beneficiato di sostegni pubblici o privati (21%) mostrano un tasso di miglioramento digitale quasi doppio (61% contro 35%). La percezione generale verso la tecnologia è positiva: tre artigiani su quattro ritengono che migliori le condizioni di lavoro e la competitività.

4. Performance economiche

Il 60% delle imprese ha mantenuto stabili i livelli occupazionali; il restante 40% si divide tra crescita e riduzione dei dipendenti. Per il fatturato, il 63% è stabile, il 22% in calo e il 15% in crescita. L'indice sintetico di performance (da -2 a +2) mostra una sostanziale tenuta, ma con polarizzazione: accanto a un nucleo in difficoltà, emergono imprese dinamiche che investono e innovano. Gli investimenti in macchinari, l'innovazione e la digitalizzazione si confermano fattori cruciali di resilienza.

5. Prospettive

Le aspettative per l'anno successivo sono moderatamente positive: il 43% prevede nuovi investimenti e un terzo innovazioni. Le imprese più dinamiche mostrano un ciclo virtuoso di fiducia e crescita. Le attese sull'occupazione e sul fatturato risultano complessivamente stabili o in lieve aumento, con ottimismo più diffuso tra i giovani titolari e nei comparti meccanico e alimentare. A dieci anni, le aspettative risultano meno definite: prevale l'incertezza, ma si conferma un atteggiamento più possibilista rispetto alla media della popolazione regionale e nazionale.

6. Finalità e valori

L'artigianato non è solo un presidio produttivo, ma anche un vettore di coesione e sostenibilità. Il 49% delle imprese dichiara come finalità principale il profitto, e il 32% la soddisfazione della clientela. Considerando però le seconde scelte: il 90% riconosce anche obiettivi occupazionali e il 32% sociali, come inclusione e tutela ambientale. Oltre un terzo attribuisce alla sua attività un impatto sociale positivo e due terzi rivendicano un ruolo nella creazione di lavoro stabile e formativo. I titolari più giovani e più istruiti mostrano una maggiore attenzione all'impatto sociale delle loro imprese.

7. EBAP

EBAP risulta ampiamente conosciuto: solo il 9% degli artigiani non ne ha mai sentito parlare, mentre un quarto lo conosce molto bene. Circa la metà delle imprese informa i propri dipendenti dei servizi offerti e altrettante dichiarano di averne usufruito, soprattutto per sostegni alle imprese (24%), welfare per i dipendenti (17%) e formazione (7%).

8. Conclusioni

L'artigianato piemontese si presenta come un settore duale: da un lato, una parte delle imprese storiche e radicate che fatica a rinnovarsi; dall'altro, una componente più dinamica, giovane, femminile, digitale e aperta ai mercati. Il futuro del comparto dipenderà dalla capacità di ridurre la distanza tra queste due anime, rafforzando le competenze, sostenendo l'innovazione e valorizzando la funzione sociale del fare impresa. Un approccio integrato — economico e civico — consentirà all'artigianato di rafforzare il suo ruolo di laboratorio di sviluppo locale e sostenibilità.

SCENARI ARTIGIANI 2025

L'artigianato piemontese tra continuità e trasformazione
EBAP-Centro Luigi Bobbio (Università di Torino)

A cura di: Francesco Ramella, Gianmaria Pessina e Gianluca Scarano

Premessa

Nel corso degli ultimi decenni si sono alternate rappresentazioni diverse — spesso opposte — del mondo artigianale. Da un lato, vi è chi lo considera una sopravvivenza del passato: un universo di microimprese poco efficienti, legate a logiche familiari, marginali rispetto ai processi di innovazione e globalizzazione. Dall'altro, chi vi intravede una possibile risposta ad alcune sfide cruciali dell'economia contemporanea e alla perdita di senso che accompagna molte forme di lavoro odierne, seppure attraverso una riscoperta e, in parte, una reinvenzione.

Due narrazioni speculari: una declinista, che vede nell'artigianato un residuo del passato; l'altra rigenerativa, che lo interpreta come laboratorio di nuovi significati economici e sociali. I primi propongono una lettura residuale: il lavoro manuale perde valore economico e sociale, è svalorizzato simbolicamente, il tessuto produttivo frammentato, le microimprese considerate poco competitive e incapaci di tenere il passo con i modelli dominanti dell'economia globale. Gli altri, al contrario, adottano uno sguardo più ottimistico, che valorizza la riscoperta del lavoro creativo, la personalizzazione dei prodotti, le “code lunghe” dei mercati di nicchia e, in tempi più recenti, l'incontro fra tradizione artigiana e tecnologie digitali, dal fenomeno dei makers alla manifattura 4.0.

Il presente rapporto si propone di restituire una visione più equilibrata: sobria e realista ma anche capace di cogliere i segnali di trasformazione in corso. Intende riconoscere le difficoltà e i vincoli strutturali che rendono complesso “fare impresa artigiana” oggi, ma anche mettere in luce la resilienza e

persistente vitalità dell'artigianato come fattore di sviluppo e radicamento socio-territoriale. Le imprese artigiane, infatti, possono svolgere un ruolo rilevante non solo nel promuovere uno sviluppo sostenibile, grazie al loro contributo occupazionale e ai legami con le società locali, ma anche nella modernizzazione del sistema economico regionale. Tale potenziale deriva da due caratteristiche distintive: a) un forte *radicamento territoriale*, che le lega strettamente alle comunità e ai sistemi locali di produzione; b) una consolidata *capacità di valorizzare le risorse e le relazioni locali*, puntando sulla qualità del prodotto, sulle competenze dei lavoratori e sull'attenzione alla clientela. Questi legami tra imprese e contesto non rappresentano solo un tratto identitario, ma costituiscono un motore per la crescita economica, l'occupazione e la coesione sociale.

L'occasione per aggiornare e approfondire la conoscenza del comparto artigiano piemontese è offerta da una ricerca promossa dall'**Ente Bilaterale dell'Artigianato Piemontese (EBAP)** e realizzata dal **Centro Luigi Bobbio per la ricerca sociale pubblica e applicata** dell'Università di Torino, nell'ambito della creazione di un osservatorio sugli **Scenari Artigiani**. L'Osservatorio prevede una rilevazione annuale, condotta tramite questionario, su un campione rappresentativo di 1.222 imprese artigiane piemontesi con dipendenti (escluso il settore edilizio) aderenti a EBAP. La prima ricerca, realizzata nei mesi di settembre e ottobre 2025, è stata coordinata dal prof. Francesco Ramella e condotta dalla società Questlab, specializzata nella gestione di indagini campionarie attraverso tecniche miste di rilevazione dei dati (interviste telefoniche e via web).

A una prima lettura, i risultati della ricerca sembrano restituire una cartolina d'altri tempi. Un vecchio album di famiglia, dove i volti e i mestieri appaiono gli stessi di sempre — un po' sbiaditi, ma ancora riconoscibili. Approfondendo l'analisi, però, il quadro cambia profondamente: la scena si anima di nuovi protagonisti e la trama si arricchisce di complessità e movimento, mostrando un artigianato che non si limita a custodire il passato, ma si rinnova al suo interno.

1. Il profilo strutturale: un mondo maturo e tradizionale

L'analisi dei dati di stock offre una fotografia nitida ma statica dell'artigianato piemontese, ancora ampiamente ancorato a modelli produttivi e organizzativi di tipo tradizionale. L'età media dei titolari è di 53 anni, con solo il 4% sotto i 35 anni. Si tratta di un mondo prevalentemente maschile: circa due terzi dei titolari sono uomini. La componente familiare rimane molto forte: nel 41% dei casi l'impresa è a conduzione familiare e nel 17% lavorano familiari come coadiuvanti.

Anche il livello di istruzione è contenuto: circa la metà dei titolari non va oltre la qualifica professionale, mentre solo il 9% possiede una laurea. Le dimensioni aziendali restano ridotte: la metà delle imprese che hanno risposto al questionario ha fino a tre dipendenti, con una media complessiva di 5,1 addetti. L'81% registra un fatturato inferiore al milione di euro e il mercato di riferimento è prevalentemente territoriale. In media, il 65% del fatturato viene realizzato sul mercato locale, il 15% su quello regionale, un altro 15% su quello nazionale e solo il 4% su quello estero. Questi dati, tuttavia, nascondono una realtà fortemente polarizzata, con un ampio nucleo di imprese localiste: l'83% non esporta e due terzi concentrano la maggior parte delle proprie attività entro ambiti di prossimità.

Sul piano congiunturale emergono alcuni segnali di contrazione: circa il 20% delle imprese ha perso dipendenti nell'ultimo anno e una quota analoga ha registrato un calo del fatturato. Nel complesso, questi elementi delineano un quadro di sostanziale tenuta ma anche di crescente fragilità, con un sistema che conserva la propria identità ma fatica a riprodursi nel tempo.

Un *piccolo mondo antico*, dunque, che molti considerano ormai destinato a scomparire. Tuttavia, questa rappresentazione, pur poggiando su dati reali e su rischi concreti, risulta parziale e condizionata da una visione eccessivamente economicista. Da un lato, trascura le funzioni essenziali che queste imprese svolgono nelle produzioni di qualità, nei servizi alla persona e nelle attività di prossimità, ambiti indispensabili per la vita quotidiana e per le relazioni sociali delle comunità locali. Dall'altro, fornisce un quadro troppo immobile, che ignora la prospettiva diacronica e oscura le dinamiche interne,

meno visibili ma già all'opera, che stanno lentamente trasformando il mondo dell'artigianato.

2. Il profilo dinamico: ricambio, crescita, apertura e qualità

L'approfondimento dell'analisi e la considerazione dei dati di flusso restituiscono una immagine più dinamica e articolata dell'artigianato piemontese. Le imprese di più recente costituzione non sono affatto poche: quasi un quarto è stato fondato nell'ultimo decennio e, se si assume come spartiacque il 2008, anno di inizio della “grande recessione”, la quota sale al 41%. Quel periodo può essere considerato un vero e proprio punto di svolta: come spesso accade nei momenti di crisi, le dinamiche di distruzione creatrice hanno innescato processi di rigenerazione e rinnovamento.

Tra le imprese nate dopo il 2008, il cambiamento è evidente. I titolari con meno di 45 anni rappresentano il 38% e le donne circa un terzo. Si osserva inoltre una transizione verso forme di governance meno tradizionali: le gestioni familiari scendono al 30% contro il 49% delle imprese più mature, mentre cresce la quota di titolari laureati (12% contro 8%). Si tratta di segnali che, pur ancora minoritari, indicano un processo di rinnovamento generazionale e culturale.

Anche sul fronte del personale, l'analisi dell'intero comparto evidenzia segnali di vivacità. L'occupazione appare più giovane e femminile: il 40% dei dipendenti è donna e un terzo ha meno di 35 anni. Il 20% delle imprese ha aumentato i dipendenti nell'ultimo anno e il 39% ha effettuato nuove assunzioni. La formazione assume un ruolo crescente: il 48% delle aziende promuove attività dedicate allo sviluppo delle competenze del personale.

Sul piano economico, il 15% delle imprese ha aumentato il fatturato (in media del 14%) e il 63% lo ha mantenuto stabile. Una quota non marginale realizza volumi di attività significativi: il 13% tra uno e due milioni di euro e il 7% oltre questa soglia. Anche la proiezione verso mercati più ampi è consistente: il 34% delle imprese ottiene più della metà del fatturato da mercati extra-locali (regionali, nazionali o esteri) e un ulteriore 19% vi vende una quota compresa

tra il 10 e il 50%. Il 17% esporta direttamente e il 25% fornisce beni o servizi a imprese esportatrici. In totale, un terzo delle imprese è direttamente o indirettamente inserito nei circuiti internazionali.

Le strategie di mercato e di produzione privilegiano la qualità più che la competizione di prezzo. Il 51% delle imprese fonda il proprio vantaggio competitivo sulla qualità dei prodotti e dei materiali, il 16% sulle competenze artigianali e una parte significativa sulla flessibilità, la personalizzazione e la relazione diretta con la clientela. Solo una minoranza, pari al 20%, compete principalmente sul piano dei costi. Nel complesso, si delinea un artigianato più aperto e dinamico del previsto, capace di tenere insieme radicamento territoriale e strategie di crescita selettiva.

3. Innovazione, investimenti e digitalizzazione

La propensione agli investimenti e all'innovazione rappresenta uno degli aspetti più significativi del cambiamento in corso. Oltre la metà delle imprese ha effettuato investimenti nell'ultimo anno, con una spesa media di circa 34 mila euro, soprattutto in macchinari e tecnologie digitali. L'innovazione coinvolge ormai una parte consistente del comparto: più di una su due ha introdotto almeno una innovazione, in prevalenza di prodotto o servizio, ma anche di tipo organizzativo o di processo. In oltre quattro casi su dieci si tratta di percorsi collaborativi, che vedono le imprese interagire con fornitori, consulenti, centri di ricerca e, in misura minore, con altre imprese e clienti.

Anche il processo di digitalizzazione mostra un'evoluzione rapida e ormai diffusa. Il 63% delle imprese attribuisce un'elevata importanza alle competenze digitali e quasi il 90% utilizza almeno una tecnologia digitale. Nel complesso, il 72% raggiunge un livello di digitalizzazione almeno di base, mentre il 21% si colloca su livelli avanzati. I risultati migliori si riscontrano nei settori della comunicazione e grafica, del legno e della meccanica, nonché tra le imprese di maggiori dimensioni (Tabb. 1-2).

Una quota significativa impiega software gestionali (63%) e strumenti per la gestione della clientela (30%), mentre circa quattro su dieci utilizzano i social media o un sito internet per promuovere e vendere prodotti e servizi. Cresce

anche l'attenzione verso la sicurezza informatica, con un numero crescente di imprese che adotta protocolli di cybersecurity. Restano invece meno diffuse le tecnologie di produzione avanzate e i sistemi basati sull'intelligenza artificiale. Le principali finalità della digitalizzazione riguardano la contabilità e l'amministrazione, ma anche le relazioni con clienti e fornitori e le attività di marketing. Le difficoltà maggiori sono legate ai costi di investimento, all'incertezza dei ritorni e alla carenza di competenze adeguate.

Tab.1 Livelli di digitalizzazione per settore (% sui rispondenti)

Settori contrattuali	Livello di digitalizzazione	
	Almeno di base	Avanzata
1 Acconciatura ed estetica	54,6	11,5
2 Alimentazione	62,6	15,2
3 Comunicazione e grafica	88,5	46,2
4 Legno e lapidei	83,6	32,1
5 Logistica trasporto merci e logistica	60,9	8,2
6 Meccanica	83,9	25,7
7 Servizi di pulizia e disinfestazione	60,0	6,7
8 Tessile moda chimica e ceramica	68,5	20,0
Totale	72,2	21,1

Tab. 2 Livelli di digitalizzazione per classe dimensionale (% sui rispondenti)

Classe dimensionale	Livello di digitalizzazione	
	Almeno di base	Avanzata
Da 1 a 3 dipendenti	60,4	12,5
Da 4 a 6 dipendenti	78,2	25,1
Oltre 6 dipendenti	87,1	31,8
Totale	72,2	21,1

Ciò che emerge con maggiore evidenza è tuttavia la rapidità del cambiamento. Tre anni fa, metà delle imprese si auto-collocava su un livello di digitalizzazione di base: utilizzava soltanto strumenti essenziali (e-mail, browser, pacchetti office), senza alcuna integrazione nei processi produttivi o gestionali. Un altro terzo presentava un livello iniziale, impiegando strumenti digitali in alcune attività (contabilità, sito web, gestione clienti), ma senza coordinamento tra di esse. I livelli più avanzati e complessi riguardavano appena il 13% dei rispondenti. Oggi la situazione è completamente diversa: le imprese con digitalizzazione solo di base si sono ridotte a un terzo, mentre quelle con livelli intermedi o avanzati sono più che raddoppiate, raggiungendo

il 29%. Complessivamente, quasi il 40% delle imprese ha migliorato il proprio livello di digitalizzazione, con progressi trasversali a tutti i settori (Tab. 3), più accentuati tra le imprese di dimensioni medio-grandi e con titolari laureati.

Tab. 3 Auto-valutazione del livello di digitalizzazione: confronto a tre anni (%)

Settori contrattuali	Stabile	Aumento
1 Acconciatura ed estetica	67,8	32,2
2 Alimentazione	57,2	42,8
3 Comunicazione e grafica	57,9	42,1
4 Legno e lapidei	57,0	43,0
5 Logistica trasporto merci e logistica	68,5	31,5
6 Meccanica	59,5	40,5
7 Servizi di pulizia e disinfestazione	69,2	30,8
8 Tessile moda chimica e ceramica	64,1	35,9
Totale	61,2	38,8

Questo upgrading digitale è in larga parte frutto dell'impegno diretto degli artigiani e della loro capacità di attivare risorse interne, ma anche — seppur in misura ancora limitata — del sostegno esterno. Il 18% delle imprese ha usufruito di qualche forma di supporto: l'8% di finanziamenti pubblici e il 12% di servizi di consulenza, in prevalenza forniti da operatori privati. L'efficacia di questi interventi è evidente: tra le imprese che hanno ricevuto un sostegno, la quota di quelle che hanno migliorato il proprio livello di digitalizzazione sale al 61%, quasi il doppio rispetto a chi non ha ricevuto alcun aiuto (Tab. 4). Inoltre, il 23% di queste imprese ha visto crescere il fatturato, contro il 12% tra quelle rimaste stazionarie (Tab. 5). Il sostegno pubblico e privato alla digitalizzazione si conferma dunque essenziale, sia per favorire l'adozione tecnologica sia per migliorare le performance economiche.

Tab. 4 Evoluzione del livello di digitalizzazione secondo il sostegno ricevuto (% di riga)

Ha ricevuto finanziamenti pubblici e/o servizi di sostegno?	Evoluzione del livello di digitalizzazione	
	Stabile	Aumento
No	64,5	35,5
Sì	39,3	60,7

Tab. 5 Evoluzione del livello di digitalizzazione secondo l'andamento del fatturato (%)

Negli ultimi 12 mesi, come si è evoluto il fatturato della sua azienda?	Evoluzione del livello di digitalizzazione	
	Stabile	Aumento
È aumentato	12.2	22.5
È rimasto stabile	63.9	55.6
È diminuito	23.9	21.9
Totale	100	100

Non sorprende, quindi, che la percezione degli artigiani sull'impatto delle tecnologie digitali sia improntata ad un certo ottimismo. Solo un quinto ritiene che esse distruggano più posti di lavoro di quanti ne creino, mentre circa tre quarti sono convinti che migliorino le condizioni di lavoro e aumentino la competitività delle imprese. Colpisce in particolare la distanza tra questi dati e quelli rilevati nella popolazione generale (Tab. 6), dove le opinioni negative sono più diffuse: segno di un atteggiamento consapevole e maturo verso la tecnologia, vista come complemento — e non come minaccia — alle competenze professionali che caratterizzano la gran parte degli artigiani piemontesi.

Tab. 6 Le opinioni sugli effetti della digitalizzazione nelle aziende (val. %)

<i>Sono d'accordo con le seguenti affermazioni, sull'uso delle tecnologie digitali in azienda</i>	Piemonte		Italia
	Artigiani (2025)	Popolazione (2023-24)	Popolazione (2023-24)
Distruggono più lavoro di quanto ne creino	20,5	47,0	47,1
Migliorano le condizioni di lavoro	75,8	78,7	77,8
Aumentano la competitività delle imprese	74,9	82,9	81,6

4. Le performance

L'analisi delle performance economiche e occupazionali mostra un quadro di sostanziale tenuta, ma anche di crescente polarizzazione tra imprese in difficoltà e realtà dinamiche capaci di adattamento e crescita. Circa il 60% delle imprese non ha registrato variazioni nel numero di dipendenti nell'ultimo anno. Ciò non significa, tuttavia, che non vi siano stati movimenti interni: quasi quattro imprese su dieci (39%) hanno effettuato nuove assunzioni, segno di una certa vitalità del mercato del lavoro artigiano. Il restante 40% si divide in modo equilibrato tra imprese che hanno aumentato l'occupazione (in media +2,1 addetti) e quelle che l'hanno ridotta (−1,7 addetti).

La dinamica del fatturato mostra andamenti analoghi, seppur con una lieve inclinazione negativa. Il 63% delle imprese ha mantenuto stabile il proprio volume d'affari — un risultato comunque positivo in un contesto economico difficile — il 22% ha registrato un calo medio del 23% e il 15% un aumento medio del 14%.

Per analizzare più a fondo queste dinamiche è stato costruito un indice sintetico di performance economica, che combina l'andamento del fatturato e dell'occupazione, consentendo di individuare in modo più preciso i fattori strutturali e strategici che influenzano i risultati. L'indice varia da -2 a +2:

- il valore -2 indica un calo simultaneo di fatturato e occupazione;
- il valore +2 corrisponde a un aumento in entrambi;
- il valore 0 segnala una situazione di stabilità o andamenti opposti che si compensano;
- i valori intermedi (-1 e +1) rappresentano casi di evoluzione non allineata.

Riducendo l'indice a tre classi principali, i valori positivi segnalano buone performance aziendali, quelli negativi indicano difficoltà, mentre i valori nulli corrispondono a condizioni di stabilità o compensazione. I risultati evidenziano una certa variabilità territoriale, seppure contenuta. Le imprese dell'Astigiano mostrano le criticità più marcate, mentre quelle di Cuneo e Vercelli si collocano leggermente al di sopra della media regionale (Tab. 7).

Tab. 7 Performance aziendale secondo la provincia (val. %)

Provincia	Calo	Stabilità	Crescita	Totale
Alessandria	32.8	44.8	22.4	100
Asti	41.0	34.6	24.4	100
Biella	35.8	43.3	20.9	100
Cuneo	27.0	45.1	27.9	100
Novara	32.5	41.2	26.3	100
Torino	31.7	45.0	23.2	100
Verbano-Cusio-Ossola	26.5	50.0	23.5	100
Vercelli	20.0	52.7	27.3	100
Totale	31.1	44.5	24.4	100

Andamenti più negativi si osservano tra le imprese più anziane e di maggiori dimensioni, nei settori a più forte vocazione manifatturiera, in quelle fortemente dipendenti dalla subfornitura e maggiormente esposte ai mercati internazionali. (Tabb. 8-10). Queste caratteristiche tendono spesso a sovrapporsi, delineando un profilo produttivo più tradizionale e meno flessibile nell'adattamento ai cambiamenti in corso.

Tab. 8 Performance aziendale secondo l'anno di fondazione e le dimensioni (val. %)

Anno di fondazione	Calo	Stabilità	Crescita	Totale
Fino al 2007	33.8	43.0	23.2	100
2008-2025	27.9	46.1	26.0	100
Totale	31.1	44.5	24.4	100
Classe dimensionale	Calo	Stabilità	Crescita	Totale
Da 1 a 3 dipendenti	25.3	52.8	21.9	100
Da 4 a 6 dipendenti	35.5	35.8	28.7	100
Oltre 6 dipendenti	37.4	38.0	24.6	100
Totale	31.1	44.5	24.4	100

Tab. 9 Performance aziendale secondo il settore contrattuale (val. %)

Settore contrattuale	Calo	Stabilità	Crescita	Totale
1 Acconciatura ed estetica	27.9	55.8	16.3	100
2 Alimentazione	21.9	47.6	30.5	100
3 Comunicazione e grafica	28.8	44.2	26.9	100
4 Legno e lapidei	37.9	44.7	17.5	100
5 Logistica trasporto merci e logistica	27.8	48.6	23.6	100
6 Meccanica	35.5	38.5	26.0	100
7 Servizi di pulizia e disinfestazione	18.8	56.3	25.0	100
8 Tessile moda chimica e ceramica	33.1	38.6	28.3	100
Totale	31.1	44.5	24.4	100

Tab. 10 Performance aziendale secondo il settore di attività (val. %)

Settore di attività (Ateco)	Calo	Stabilità	Crescita	Totale
Manifattura	36.2	40.0	23.9	100
Servizi	27.6	50.3	22.1	100
Altri settori*	21.4	43.6	35.0	100
Totale	31.1	44.5	24.4	100

*Agricoltura, estrazione, forniture energia e acqua, costruzioni

Al di là delle differenze strutturali e territoriali, l'analisi mette in luce l'importanza dei fattori strategici. Una prima analisi multidimensionale, pur

ancora esplorativa, mostra che, accanto alla dimensione aziendale, all'anno di fondazione e al settore di attività, assumono un peso significativo gli investimenti in macchinari e in innovazione, così come l'upgrade digitale realizzato dalle imprese (Tab. 11).

Tab. 11 Performance aziendale secondo gli investimenti, l'innovazione e l'evoluzione digitale (val. %)

	Calo	Stabilità	Crescita	Totale
No investimenti in macchinari e digitalizzazione	32.1	47.6	20.3	100
Almeno 1 investimento in macchinari e digit.	30.1	40.3	29.5	100
Nessuna innovazione	33.4	46.6	20.0	100
Almeno 1 innovazione	28.9	42.7	28.4	100
				100
Livello di digitalizzazione stabile	33.1	42.9	23.9	100
Livello di digitalizzazione aumentato	28.4	42.3	29.3	100

In altri termini, le imprese che adottano strategie proattive, orientate all'innovazione e alla digitalizzazione, tendono a ottenere risultati migliori. Non solo beneficiano di un vantaggio competitivo diretto, ma riescono anche a compensare gli effetti meno favorevoli dei vincoli strutturali o territoriali. La capacità di innovare, anche in contesti di piccola dimensione o di specializzazione tradizionale, rappresenta dunque oggi un fattore decisivo di resilienza e crescita. Essa contribuisce a rafforzare la sostenibilità economica dell'artigianato piemontese e a consolidarne il ruolo nel medio periodo come componente vitale del sistema produttivo regionale.

5. Le previsioni sull'evoluzione del comparto

Quali sono le aspettative degli artigiani piemontesi per il prossimo anno? E quali scenari delineano per il futuro del settore? Il quadro che emerge dalle risposte è moderatamente positivo. Alcuni indicatori, in particolare quelli relativi agli investimenti, confermano l'immagine di un comparto in trasformazione, attraversato da dinamiche di rinnovamento e di fiducia selettiva. Una quota consistente di imprese, pari al 43%, prevede di effettuare nuovi investimenti nel corso del prossimo anno, per un importo medio di circa 26 mila euro. Le principali destinazioni riguardano l'acquisto di macchinari

(18%), le attività di marketing (16%), la digitalizzazione dei processi (11%) e gli interventi di ampliamento o ristrutturazione delle sedi (11%). Oltre un terzo delle imprese dichiara inoltre di voler introdurre innovazioni. Queste tendenze risultano più marcate tra le imprese di dimensioni maggiori e in alcuni comparti specifici, come la comunicazione, la grafica e la meccanica (Tabb. 12-13).

Tab. 12 Previsioni su investimenti e innovazione per settore (% sui rispondenti)

Settori contrattuali	Prevede di effettuare almeno 1	
	Investimento	Innovazione
1 Acconciatura ed estetica	51.8	39.6
2 Alimentazione	67.4	41.8
3 Comunicazione e grafica	85.7	44.2
4 Legno e lapidei	70.5	29.8
5 Logistica trasporto merci e logistica	70.2	20.5
6 Meccanica	76.6	30.0
7 Servizi di pulizia e disinfestazione	33.3	18.8
8 Tessile moda chimica e ceramica	65.5	31.5
Totale	68.3	33.6

Le imprese che hanno già investito o innovato nell'anno precedente — e ancor più quelle con performance positive — mostrano una maggiore propensione a pianificare ulteriori investimenti e innovazioni. Ne deriva un ciclo virtuoso di aspettative che si auto-rinforzano: i risultati conseguiti alimentano nuove prospettive di crescita e consolidano la fiducia nel futuro.

Tab.13 Previsioni su investimenti e innovazione per classe dimensionale (% sui rispondenti)

Classe dimensionale	Prevede di effettuare almeno 1	
	Investimento	Innovazione
Da 1 a 3 dipendenti	58.4	39.6
Da 4 a 6 dipendenti	72.0	41.8
Oltre 6 dipendenti	81.9	44.2
Totale	68.3	33.6

Le previsioni sull'occupazione e sul fatturato appaiono anch'esse orientate al segno positivo, sebbene in misura contenuta. La quota di imprese che si attende un aumento dei dipendenti (14%) è quasi doppia rispetto a quella che prevede una riduzione (8%). Tuttavia, gli incrementi previsti sono modesti (in

media +1,4 dipendenti), mentre le diminuzioni stimate risultano più accentuate (-2,8), con un saldo complessivo pressoché nullo. Le attese più favorevoli si registrano a Torino e nel settore meccanico (Tabb. 14-16).

Tab. 14 Previsioni per il prossimo anno secondo la provincia (% di riga)

Provincia	Andamento occupazione			Andamento fatturato		
	Calo	Stabilità	Crescita	Calo	Stabilità	Crescita
Alessandria	10.4	75.7	13.9	13.9	68.7	17.4
Asti	6.4	79.5	14.1	21.5	62.0	16.5
Biella	4.5	82.1	13.4	7.5	80.6	11.9
Cuneo	6.9	75.2	17.8	10.7	69.4	19.9
Novara	7.0	84.2	8.8	6.1	76.3	17.5
Torino	9.6	74.6	15.7	11.9	66.7	21.4
Verbanò C.O.	9.9	83.1	7.0	14.3	70.0	15.7
Vercelli	3.6	83.9	12.5	8.9	67.9	23.2
Totale	8.3	77.3	14.4	11.7	69.0	19.3

Anche per il fatturato, la percentuale di imprese che prevede un aumento è maggiore (19%) rispetto a quella che teme un calo (12%). Le aspettative più ottimistiche si concentrano nelle province di Torino e Vercelli, mentre il settore alimentare mostra una particolare fiducia verso il futuro. In generale, l'ottimismo di chi prevede una crescita (mediamente del +14%) è più moderato rispetto al pessimismo di chi prevede una contrazione (mediamente del -21%), delineando un quadro di fiducia diffusa ma contenuta.

Tab. 15 Previsioni per il prossimo anno secondo il settore contrattuale (% di riga)

Settore	Andamento occupazione			Andamento fatturato		
	Calo	Stabilità	Crescita	Calo	Stabilità	Crescita
1 Acconciatura ed estetica	10.7	77.1	12.1	8.8	73.5	17.7
2 Alimentazione	3.7	83.5	12.8	8.6	60.8	30.6
3 Comunicazione e grafica	3.9	82.4	13.7	7.5	73.6	18.9
4 Legno e lapidei	7.6	83.8	8.6	22.3	64.1	13.6
5 Logistica trasporto merci e logistica	9.6	72.6	17.8	4.1	83.6	12.3
6 Meccanica	9.3	72.7	18.0	13.7	67.7	18.5
7 Servizi di pulizia e disinfestazione	12.5	75.0	12.5		87.5	12.5
8 Tessile moda chimica e ceramica	9.4	78.7	11.8	12.6	69.3	18.1
Totale	8.3	77.3	14.4	11.7	69.0	19.3

Tab. 16 Previsioni per il prossimo anno secondo il settore contrattuale (% di riga)

Provincia	Andamento occupazione			Andamento fatturato		
	Calo	Stabilità	Crescita	Calo	Stabilità	Crescita
Manifattura	7.4	79.4	13.1	16.1	64.2	19.7
Servizi	9.6	76.0	14.3	6.9	73.2	19.9
Altri settori	6.9	73.6	19.4	11.2	72.7	16.1
Totale	8.3	77.3	14.4	11.7	69.0	19.3

Si osserva dunque un equilibrio tra ottimismo e prudenza: da un lato una fiducia selettiva, concentrata nelle imprese più dinamiche; dall'altro un pessimismo più circoscritto ma intenso, che tende a compensarne in parte gli effetti. Questa polarità si riflette anche nelle differenze generazionali e di ciclo di vita: i titolari giovani mostrano aspettative più positive, mentre i più anziani e le imprese di maggiore età manifestano un atteggiamento più incerto o difensivo.

Quando si amplia l'orizzonte temporale alle previsioni di lungo periodo, emerge un quadro più complesso (Tab. 17). Agli artigiani è stata infatti posta anche una domanda sulle aspettative personali a dieci anni, in relazione alla propria situazione economica e sociale. Le risposte esprimono incertezza ma anche una fiducia di fondo leggermente più alta rispetto alla media regionale e nazionale. Circa un terzo degli intervistati preferisce non esprimersi, segno di una prudenza realistica verso scenari difficili da prevedere. Tra chi risponde, emerge un equilibrio quasi perfetto tra ottimisti e pessimisti, che riflette bene la dualità del settore: un artigianato più tradizionale e in difficoltà convive con una componente giovane e innovativa capace di guardare avanti con maggiore fiducia.

Tab. 17 Previsioni sul futuro a 10 anni (val. % esclusi i non so)

<i>Tra 10 anni, si vede in una situazione sociale ed economica migliore, uguale o peggiore rispetto a quella attuale?</i>	Piemonte		Italia
	Artigiani (2025)	Popolazione (2023-24)	Popolazione (2023-24)
1 Peggior	31,1	41,8	26,1
2 Più o meno uguale	38,8	35,8	50,9
3 Migliore	30,2	22,4	23,0
Totale	100	100	100
Indice di ottimismo (migliore-peggiore)	-0,9	-19,3	-3,1

Infine, sul fronte delle criticità percepite, emergono con chiarezza le principali difficoltà strutturali che limitano il potenziale di sviluppo. Ai primi posti si collocano la pressione fiscale, indicata dal 51% delle imprese, e la difficoltà nel reperire forza lavoro qualificata (35%). Seguono la burocrazia eccessiva (27%) e l'alto costo del lavoro (26%). In alcuni comparti, come quello alimentare, assume particolare rilievo anche il costo dell'energia. Si tratta di problemi noti e ricorrenti, ma che riaffiorano con forza nelle aspettative rilevate attraverso questa indagine. Nel complesso, il quadro delle previsioni descrive un settore che, pur segnato da incertezze e differenze interne, mantiene una fiducia selettiva nella propria capacità di adattarsi e innovare. La vitalità dell'artigianato piemontese non si traduce in un ottimismo ingenuo, ma in una visione pragmatica, in cui il futuro è percepito come una sfida affrontabile, a condizione di poter contare su un contesto più favorevole e su politiche di accompagnamento mirate.

7. Finalità e valori

Un ultimo ambito di indagine riguarda il significato che gli artigiani attribuiscono al proprio lavoro e al ruolo dell'impresa artigiana. Le piccole imprese, e in particolare quelle artigiane, hanno radici profonde nei territori in cui operano. La qualità del prodotto e del servizio rappresenta da sempre un tratto distintivo e identitario, e la nostra indagine conferma come tale dimensione resti centrale anche nelle attuali strategie d'impresa.

Negli ultimi anni si è affermata una concezione del “fare impresa” più attenta al contesto sociale e ambientale, in linea con quanto Michael Porter e Mark Kramer, sulla Harvard Business Review, hanno definito creazione di *valore condiviso*: pratiche imprenditoriali che, accrescendo la competitività dell'impresa, contribuiscono anche al benessere delle comunità locali. L'indagine mostra che, accanto alle logiche economiche, una parte crescente di artigiani condivide questa visione.

Alla domanda sulle finalità principali dell'impresa artigiana, la maggioranza delle risposte resta orientata verso obiettivi di mercato: il 49% indica come

obiettivo principale la produzione di profitti e il 32% la soddisfazione della clientela. Tuttavia, considerando anche le seconde scelte, emerge una significativa disponibilità a coniugare la dimensione economica con obiettivi occupazionali e sociali. Il 90% delle imprese segnala, tra le finalità rilevanti, quelle legate alla creazione di occupazione e di un posto di lavoro soddisfacente per i dipendenti. Il 32% cita invece finalità sociali, come la promozione del benessere della comunità locale e lo sviluppo sostenibile rispettoso dell'ambiente. L'attenzione alle finalità sociali cresce tra i titolari più giovani (38% sotto i 45 anni) e tra i laureati (46%), mentre è più contenuta tra chi si è fermato alla scuola dell'obbligo (26%). Tali differenze suggeriscono che l'apertura verso forme di *valore condiviso* si rafforza con l'aumentare del livello di istruzione e con il ricambio generazionale.

Queste tendenze trovano conferma anche nella percezione degli impatti prodotti dalle imprese. Oltre un terzo riconosce che la propria attività genera effetti positivi che vanno oltre quelli economici e occupazionali, contribuendo alla tutela dell'ambiente, all'inclusione sociale e al rafforzamento dei legami con il territorio. Circa due terzi degli intervistati sottolineano l'impatto occupazionale della propria impresa, rivendicando il ruolo nella creazione e nel mantenimento di posti di lavoro stabili, nella formazione e nell'inclusione di persone svantaggiate. La percezione dell'impatto cresce con la dimensione aziendale ed è più marcata tra le imprese del settore alimentare e, per quanto riguarda l'impatto occupazionale, in quelle della meccanica e del tessile (Tabb. 18-19).

Tab.18 La percezione di impatto sociale e occupazionale secondo il settore (val. %, impatto significativo + limitato)

Settori contrattuali	Impatto Sociale	Impatto occupazionale
1 Acconciatura ed estetica	39,9	59,6
2 Alimentazione	49,5	69,6
3 Comunicazione e grafica	31,4	60,8
4 Legno e lapidei	45,1	56,9
5 Logistica trasporto merci e logistica	31,4	57,1
6 Meccanica	33,6	71,0
7 Servizi di pulizia e disinfestazione	43,8	66,7
8 Tessile moda chimica e ceramica	30,0	70,3
Totale	37,6	66,2

Tab.19 La percezione di impatto sociale e occupazionale secondo la classe dimensionale (val. %, impatto significativo + limitato)

Classe dimensionale	Impatto Sociale	Impatto occupazionale
Da 1 a 3 dipendenti	37,1	54,6
Da 4 a 6 dipendenti	35,5	70,2
Oltre 6 dipendenti	40,7	82,3
Totale	37,6	66,2

Anche in questo caso l'età più giovane dei titolari e il più alto livello di istruzione amplificano la sensibilità verso le ricadute sociali del proprio lavoro (Tabb. 20-21).

Tab. 20 La percezione di impatto sociale e occupazionale secondo la classe d'età del titolare (val. %, impatto significativo + limitato)

Classe di età	Impatto Sociale	Impatto occupazionale
Fino a 44 anni	41,4	63,7
45-64 anni	36,8	65,9
65 anni e oltre	38,7	72,7
Totale	37,6	66,2

Tab. 21 La percezione di impatto sociale e occupazionale secondo il titolo di studio del titolare (val. %, impatto significativo + limitato)

Titolo di studio	Impatto Sociale	Impatto occupazionale
Fino alla scuola media inferiore	29,4	64,4
Qualifica e Diploma	39,1	66,2
Laurea e oltre	53,2	71,8
Totale	37,6	66,2

Nel complesso, emerge un profilo duplice ma complementare. Da un lato, l'orientamento al mercato resta la bussola prevalente dell'artigianato piemontese, fondato sulla qualità, sulla relazione diretta con i clienti e sulla sostenibilità economica. Dall'altro, soprattutto tra le generazioni più giovani e istruite, si afferma una crescente disponibilità a integrare obiettivi economici e sociali, in linea con l'idea di *valore condiviso*. L'artigianato non appare dunque solo come un presidio produttivo locale, ma anche come un potenziale fattore di coesione sociale e di transizione sostenibile.

Le politiche pubbliche che intendono rafforzarne il ruolo dovrebbero agire perciò su due leve complementari: creare condizioni abilitanti per la

competitività (semplificazione amministrativa, riduzione del costo del lavoro, accesso alle competenze e alle tecnologie) e, insieme, riconoscere e incentivare gli effetti sociali e territoriali generati dalle imprese più dinamiche. In questa doppia chiave — economica e civica — si gioca la possibilità che l’artigianato diventi uno dei laboratori di sviluppo locale orientato al futuro. Su questo sfondo emerge anche con maggiore chiarezza il valore della bilateralità artigiana, che affianca alla tradizionale funzione di tutela sociale quella, sempre più rilevante, di promuovere competenze, innovazione e consapevolezza delle sfide che le imprese artigiane affrontano, tanto nella gestione aziendale quanto nel loro ruolo all’interno delle comunità locali.

8. EBAP: una istituzione riconosciuta

EBAP si conferma una realtà ampiamente conosciuta e radicata nella vita delle imprese artigiane piemontesi. Solo una piccola minoranza di artigiani, pari al 9%, dichiara di non conoscerla affatto, mentre quasi un quarto afferma di conoscerla molto bene. Si tratta di una conoscenza diffusa sul territorio regionale e più consolidata tra le aziende di maggiore dimensione e anzianità, con alcuni picchi settoriali, nel tessile, nella meccanica e nel legno (Tabb. 22-25). Restano invece margini di miglioramento nella diffusione delle informazioni tra le imprese più recenti e di piccole dimensioni, dove si può ancora rafforzare la consapevolezza del ruolo e delle opportunità offerte dalla bilateralità artigiana.

Tab. 22 Conoscenza di EBAP secondo la provincia (val. %)

Provincia	La conoscono		L’hanno sentita nominare	Non la conoscono
	Molto bene	In maniera generica		
Alessandria	27,7	54,5	9,8	8,0
Asti	30,8	61,5	1,3	6,4
Biella	27,9	57,4	11,8	2,9
Cuneo	23,6	63,6	7,7	5,1
Novara	22,0	63,3	9,2	5,5
Torino	21,3	59,4	11,3	8,0
Verbano-Cusio-Ossola	24,3	62,9	7,1	5,7
Vercelli	21,4	64,3	7,1	7,1
Totale	23,5	60,4	9,3	6,8

Tab. 23 Conoscenza di EBAP secondo l'anno di fondazione e le dimensioni (val. %)

Anno di fondazione	La conoscono		L'hanno sentita nominare	Non la conoscono
	Molto bene	In maniera generica		
Fino al 2007	27,5	62,0	6,3	4,2
2008-2025	17,9	58,8	13,1	10,2
Totale	23,5	60,4	9,3	6,8
Classe dimensionale				
Da 1 a 3 dipendenti	17,6	61,5	11,8	9,1
Da 4 a 6 dipendenti	23,0	63,9	6,8	6,4
Oltre 6 dipendenti	34,3	56,0	7,0	2,8
Totale	23,5	60,4	9,3	6,8

Tab. 24 Conoscenza di EBAP secondo il settore (val. %)

Settore contrattuale	La conoscono		L'hanno sentita nominare	Non la conoscono
	Molto bene	In maniera generica		
1 Acconciatura ed estetica	11,8	62,7	14,2	11,3
2 Alimentazione	16,6	63,5	13,8	6,1
3 Comunicazione e grafica	23,1	57,7	13,5	5,8
4 Legno e lapidei	29,7	60,4	5,0	5,0
5 Logistica trasporto merci e logistica	21,1	59,2	12,7	7
6 Meccanica	29,6	60,4	6,0	3,9
7 Servizi di pulizia e disinfestazione	13,3	60,0	26,7	-
8 Tessile moda chimica e ceramica	30,2	55,0	3,1	11,6
Totale	23,5	60,4	9,3	6,8

Al di là del livello di notorietà, i dati mostrano comunque un riconoscimento operativo significativo: i servizi forniti dall'Ente sono utilizzati e apprezzati da una parte consistente delle imprese. La metà delle imprese dichiara di informare i propri dipendenti sulle prestazioni offerte da EBAP, e una quota analoga afferma di aver usufruito almeno una volta dei suoi servizi. Le prestazioni più utilizzate riguardano il sostegno alle imprese (24%) e le misure di welfare per i dipendenti (17%), in particolare nei settori a più alta presenza manifatturiera.

Tab. 25 Prestazioni usufruite secondo il settore contrattuale (val. %)

Settore contrattuale	Sostegno imprese	Formazione dipendenti	Formazione titolari	Welfare titolari	Welfare dipendenti
1 Acconciatura ed estetica	6,9	3,2	0,9	4,6	4,1
2 Alimentazione	19,0	4,2	2,1	4,8	12,7
3 Comunicazione e grafica	15,4	5,8	-	5,8	20,8
4 Legno e lapidei	32,0	5,8	1,9	3,8	18,3
5 Logistica trasporto merci e logistica	21,6	6,8	-	4,1	18,9
6 Meccanica	33,2	7,1	2,7	7	24,4
7 Servizi di pulizia e disinfestazione	18,8	-	-	6,3	6,3
8 Tessile moda chimica e ceramica	24,6	3,8	-	3,1	17,7
Totale	23,6	5,3	1,6	5,3	17,0

Il dato complessivo restituisce l'immagine di un'istituzione riconosciuta e apprezzata, capace di svolgere un ruolo di riferimento nel sistema dell'artigianato regionale. EBAP appare non solo come un soggetto erogatore di prestazioni, ma come un interlocutore stabile tra le parti sociali, in grado di accompagnare le imprese in un contesto economico in trasformazione e di sostenere il rafforzamento delle competenze, dell'innovazione e del welfare aziendale.

8. Considerazioni conclusive

L'indagine restituisce un quadro articolato dell'artigianato piemontese, lontano dalle rappresentazioni di un settore statico o residuale. Ne emerge un mondo in equilibrio tra continuità e cambiamento: da un lato, imprese più datate, radicate nei territori e legate a modelli produttivi tradizionali; dall'altro, una componente più dinamica, giovane e innovativa, aperta alla digitalizzazione, ai nuovi mercati e alla sostenibilità. Il settore appare così attraversato da **due traiettorie**: una che valorizza la tradizione e una che spinge verso il rinnovamento, ridefinendo identità e prospettive. La cultura del mestiere rimane un punto di forza, ma diventa la base per un artigianato più connesso e orientato al futuro.

Molte imprese mostrano oggi una maggiore propensione a investire e innovare: la disponibilità al rinnovamento tecnologico e organizzativo rappresenta una leva cruciale per le performance economiche e occupazionali. Tuttavia, la transizione digitale richiede un sostegno più strutturato: le imprese

che accedono a incentivi o programmi di accompagnamento ottengono risultati migliori, ma restano una minoranza.

Si osserva inoltre una **ridefinizione del modello di impresa**: accanto agli obiettivi economici emergono finalità sociali, legate alla qualità dell'occupazione, alla sostenibilità e al benessere delle comunità locali. Si afferma così una concezione del “fare impresa” che integra dimensione economica e civica, anticipando forme di *valore condiviso*.

In conclusione, l'artigianato piemontese si muove tra tradizione e innovazione: una parte fatica ad adattarsi e rinnovarsi, mentre un'altra, più dinamica, traina il cambiamento. Ridurre la distanza tra queste componenti è la sfida decisiva. Le politiche pubbliche dovrebbero agire su un duplice fronte: rafforzare la competitività attraverso investimenti in competenze e tecnologie, e riconoscere la funzione sociale dell'artigianato come presidio di coesione territoriale e sviluppo sostenibile. Solo in questa prospettiva il settore potrà continuare a essere non solo un pilastro dell'economia regionale, ma anche un laboratorio di innovazione e rinascita per i territori.