

# Chissà, chissà domani

ORIZZONTI E SFIDE PER L'IMPRESA FUTURA



## ASSEMBLEA GENERALE 2025

3 NOV

ORE 16.30

ChorusLife Arena  
Via Carlo Serassi, 26 Bergamo

Main sponsor



Con il contributo di



Con il sostegno di



### Relazione della Presidente di Confindustria Bergamo Giovanna Ricuperati

#### Saluti

Grazie grazie grazie  
grazie a questa canzone, grazie a questa voce,  
grazie a te, Rosalba,  
e benvenuti a tutti i presenti, agli associati e alle imprenditrici, agli imprenditori  
un saluto alle autorità intervenute  
un grazie alla nostra Sindaca Elena Carnevali

e naturalmente un grazie per l'ospitalità a Fabio Bosatelli,

- questa arena Fabio è davvero magnifica per dimensione, tecnologia e potenzialità -  
e infine *più su, nel silenzio tra le nuvole*, un grazie allo spirito,

alla memoria del genius loci che ha ideato e voluto questo spazio,  
il grande e indimenticabile Domenico Bosatelli,  
per l'esempio, la lucidità e soprattutto il valore del fare impresa,  
che anche nei momenti di incertezza  
non deve mai venire meno

è di questo che parliamo stasera  
di come cambiano le cose, di come cambiano le nostre aziende  
e delle cose che facciamo e abbiamo fatto per continuare a essere chi siamo,  
.... e delle cose che faremo.

## Cambio di scenario

Abbiamo voluto iniziare questo viaggio da un flash-back perché a volte basta un'immagine del passato per farci vedere, in un lampo, tutto quello che è cambiato senza che ce ne rendessimo conto.

Il fatto è questo: tante nostre imprese sono nate e si sono sviluppate in quei decenni del secondo novecento, gli anni 50, gli anni 60, 70, 80 con un imprinting, una certa forma mentis imprenditoriale in uno scenario ben definito che provo a riassumere così:

1. Le imprese e la produzione erano il vertice e il motore della filiera, mentre la distribuzione, la comunicazione, la logistica venivano di conseguenza;
2. Il mercato era in primo luogo quello nazionale, con eventuali quote di import ed export,
3. A livello istituzionale e politico avevamo un unico interlocutore, un socio occulto non sempre benevolo con le attività d'impresa: lo Stato.
4. Infine come associazione, era per noi prioritario il confronto con la controparte, i sindacati.

Bene. Noi siamo nati e cresciuti in quel mondo. Ma oggi lo scenario del fare impresa è totalmente ribaltato.

1. Oggi la filiera è guidata dalla distribuzione e dalla logistica, ormai concentrate nei grandi gruppi che gestiscono ordini e consegne. Parlo delle nuove "sorelle" — MAGAM, Meta, Amazon, Google, Apple e Microsoft, che sarà con noi oggi — aziende che possiedono motori di ricerca e magazzini automatizzati e, soprattutto, dominano l'intero ecosistema digitale;
2. Il mercato è globale per tutti, dalla grande industria alla piccola impresa;
3. Infine, non abbiamo solo uno Stato, ma perlomeno quattro diversi livelli di interazione e relative opportunità e vincoli: la UE, lo stato, le Regioni e i territori, e ognuno legifera, impone, tassa e **finanzia o non finanzia** le imprese;
4. i lavoratori sono diventati la nostra risorsa principale e il confronto si è allargato dal sindacato a tutti gli attori del mercato.

Quattro punti chiave, e tutti e quattro totalmente cambiati e con loro sono **cambiati ruolo e identità dell'associazione**.

Quello che non è cambiato è il senso originario del nostro legame, del nostro nome.

Confindustria, **confederazione dell'industria** che cosa significano queste parole? Industria in latino è una parola bellissima e vuol dire letteralmente volontà e capacità di fare.

Questa parola antica ha un significato moderno che va benissimo per tutti noi e che comprende non solo la manifattura ma **ogni attività o impresa del saper fare**: servizi e innovazione, terziario e terzisti.

E non dimentichiamo il significato di confederazione, "cum foedere (federe)", con un patto, un accordo, un affidarsi reciprocamente avendo una comunanza identitaria di interessi e di valori.

Sono cambiati i punti chiave e il contesto, ma non è cambiato il senso e lo spirito, abbiamo solo allargato il perimetro di interesse, dalle imprese all'intero ecosistema nel quale sono inserite.

È con questa importante rassicurazione che partiamo oggi per il nostro viaggio, guardando tutti nella stessa direzione, **sempre verso il futuro**.

E perciò affrontiamo insieme la complessità, la geografia su quattro livelli dello scenario attuale. Seguitemi.

## Europa

### Partiamo dall'Europa.

Se a Rimini Mario Draghi aveva invitato l'Europa a usare il potere che ancora possiede per plasmare il proprio destino, la scorsa settimana, a Oviedo, ha invece parlato di *“un federalismo pragmatico basato su temi strategici condivisi da coalizioni di volenterosi*.

Di fatto perché i ritmi dei diversi Paesi restano troppo disallineati. Pensiero condiviso da Paolo Rocca a settembre nella nostra prima puntata del bel ciclo di incontri dal titolo “A tu per tu con i capitani d'impresa”.

**Un federalismo pragmatico industriale** lo si intravede nel recente accordo franco-italiano tra Leonardo, Thales (*talès*) e Airbus per dare vita a **Project Bromo**, una joint venture da **10 miliardi di euro** che riunirà le loro divisioni satellitari in un unico grande gruppo europeo.

Oggi l'Europa (*lo sappiamo bene*) detta non solo la strategia, come è nel suo mandato, ma anche la tattica.

Non si limita a indicare gli obiettivi da raggiungere, ma anche prescrive i mezzi e metodi. Vietando il termico e imponendo l'elettrico rinnega **l'anima democratico-liberale che è alle radici costituzionali della comunità europea**. E non dimentichiamo...

*(...) E non dimentichiamo che l'integrazione europea ha mosso i primi passi con la CECA, un accordo per lo sviluppo della produzione industriale a partire dalla filiera del carbone e dell'acciaio. Questa è stata la prima matrice europea, centrata su industria e produzione, e nel futuro c'era il passaggio all'energia nucleare, l'Euratom.*

*Poi sarebbe arrivato il libero mercato il MEC, la comunità economica, la moneta comune e infine l'unione, la UE.*

Oggi ci ritroviamo in un'Europa regolatoria, prescrittiva, che ha perso il ritmo.

Nata per sostenere la crescita, allargata con la visione della sostenibilità oggi impone scelte insostenibili che sono ponti d'oro per aree del mondo libere di competere ad armi impari. Come la Cina che fa avanzamenti a velocità tripla, raggiungendo in molti settori la frontiera tecnologica e contribuendo alla crisi di comparti europei strategici come l'automotive.

Un'Europa incapace di attuare rivoluzioni “uniche”, le uniche di cui avremmo urgente bisogno: il mercato unico dei capitali, il mercato unico dell'energia, del digitale, il mercato unico della difesa.

**Da tutto questo siamo profondamente delusi.**

Non vogliamo mettere in discussione la UE che è e sarà la nostra piattaforma internazionale di riferimento, per avere peso politico e perché *“è la nostra migliore occasione per un futuro di pace, sicurezza e indipendenza in forma di democrazia”*.

Mettiamo però in discussione questa politica UE che non sta ascoltando chi crea valore e **tradisce il patto con il proprio futuro**.

In questa direzione il nostro sistema confederale, il nostro Presidente Emanuele Orsini, sta lavorando per avere più rilevanza ai tavoli europei, concertando azioni comuni, appelli, dichiarazioni condivise con le associazioni d'impresa di Spagna, Francia, Germania e Polonia. Dopodomani e giovedì a Roma ci sarà il **Business Forum Trilaterale Confindustria-BDI (bidiai)-MEDEF**, per sintonizzarci, uscire tutti allo scoperto e definire le priorità comuni.

E lo stesso obiettivo avrà l'assemblea di Federacciai presieduta dall'amico Antonio Gozzi che si terrà proprio presso la nostra sede a Bergamo il 10 novembre alla presenza di due vice presidenti esecutivi della commissione europea Raffaele Fitto e Stéphane Séjourné.

## Italia

### Passiamo ora all'Italia.

In questa condizione di stallo dell'Europa, le singole nazioni stanno rivalutando la propria politica industriale come strumento di sicurezza e sviluppo.

Anche l'Italia partecipa a questa nuova stagione, ma fatica a giocare un ruolo e soprattutto non si legge lo schema di gioco.

Il nostro Paese, nonostante tutto, in questi anni ha retto grazie alla forza delle sue imprese e questo ci è stato riconosciuto anche dalle agenzie di rating. Siamo al quarto posto al mondo per numero di prodotti in cui siamo primi esportatori, con oltre 620 miliardi di export, e abbiamo registrato il record di occupati.

Le imprese italiane — e quelle bergamasche — **stanno compiendo un vero miracolo**: continuano a competere nonostante il **costo dell'energia tra i più alti al mondo** e i dazi impazziti che ci costringono a ripensare i nostri assetti commerciali.

Due fardelli che pesano sulla redditività, compromettendo la capacità di investire e quindi di aumentare l'agognata produttività. Produttività che dobbiamo però leggere più in profondità, **oltre le medie** che appiattiscono tutto:

se nelle aziende di medie dimensioni è paragonabile a quella degli altri Paesi europei, crolla nelle microimprese che in Italia rappresentano il 95% del totale.

Questo divario impedisce ai salari di crescere e di diventare un vero fattore di attrattività.

È vero che i minimi contrattuali dell'industria sono decisamente superiori a quelli praticati altrove; ma per far un ulteriore salto in avanti, è indispensabile che **lo Stato crei le condizioni giuste**: meno burocrazia, infrastrutture evolute, tempi certi per le decisioni. Solo in un contesto favorevole, infatti, le imprese possono **investire**, accrescere la produttività e restituire valore a tutto il sistema.

Oggi in Italia possiamo contare su un governo stabile - certamente più di altri in Europa - e questo rappresenta un elemento di fiducia importante per il futuro, lo sentiamo nella reputazione accresciuta del nostro paese nel mondo.

Un governo che riceve premi per un'oculata gestione dei conti pubblici ci convince certo, ma la crescita si è fermata. Siamo ai **decimali**, anche per il prossimo anno.

Vorremmo, come più volte sollecitato dal nostro Presidente Orsini, vedere una **strategia politica** di medio periodo che abbia al centro la competitività delle imprese, con più supporto agli investimenti per far crescere quelle che hanno le potenzialità per correre. Misure semplici con poche regole di accesso e valutazione dei risultati.

## La regione

Ed eccoci arrivati al terzo livello, quello delle regioni.

Alcune di queste, a loro volta orfane di pianificazioni nazionali, stanno giocando un rinnovato ruolo di attori della **politica industriale concentrata sulle filiere**, il tema sul quale abbiamo puntato con questa nostra presidenza, convinti che la loro identificazione e valorizzazione sia un potente fattore di attrattività e di competizione.

Regione Lombardia ha condiviso questa visione e intrapreso la strada delle **ZIS**, le zone di innovazione e sviluppo delineando aree/luoghi nei quali **formazione + ricerca e industria** lavorino insieme.

I semiconduttori a Pavia, la farmaceutica a Milano, l'aerospazio a Varese, la cosmetica a Crema per citarne alcuni.

Un percorso condiviso e progettato insieme, fin dall'inizio, con l'Assessore **Guidesi**, che ci vede **in pole position** per avere a Bergamo una ZIS di specializzazione quella **meccatronica**.

A brevissimo il bando per candidarsi.

## Il territorio

E come una matrioska, siamo planati al quarto livello, quello dei territori.

Periferie competitive, economie di prossimità, nuovi centri di conoscenze produttive e di relazioni umane.

In una parola **ecosistemi**.

Ecosistemi manifatturieri, avanzati come il nostro devono essere progettuali, con un approccio non attendista, ma proattivo, evitando di rincorrere i grandi centri metropolitani sul loro terreno, e giocando al contrario un ruolo complementare.

Perché l'insieme dei fattori competitivi che può offrire un territorio come il nostro, non sono dati una volta per sempre.

Vanno studiati, curati, rinnovati.

Serve visione, strategia condivisa, e continui investimenti sull'ecosistema.

*Dobbiamo tutti ricordacelo.*

È una responsabilità delle istituzioni e della classe dirigente.

In questi anni tutti noi di Confindustria Bergamo, questa Squadra di Presidenza, con i presidenti dei gruppi, con la Servizi, con il consiglio generale, con i magnifici 100 della

struttura e con il direttore che ringrazio tutti con sincera riconoscenza, in questi anni abbiamo lavorato per aprire nuove strade, anzi **autostrade progettuali** per accelerare lo sviluppo del nostro territorio, identificando le filiere presenti e magari nascoste, e affrontando le questioni cruciali per lo sviluppo, diventando in questo esempio per il sistema Paese.

Già nel discorso programmatico avevamo esplicitato la volontà di lavorare in questa direzione, *sentiamo*:

*“per supportare l’evoluzione del nostro territorio nel manifatturiero avanzato vogliamo identificare nuove filiere che in altri territori chiamano valley” e che possano servire mercati emergenti ad alto valore aggiunto”.*

Un approccio che ha cambiato la fisionomia della nostra territoriale. Un cambio culturale. Da associazione che risponde alle domande delle imprese, funzione che deve continuare a fare e fare molto bene, a una realtà che legge le evoluzioni del mondo e le traduce in **azioni**.

*Dal quesitum al petitum.*

## Progettare per le filiere

Abbiamo quindi letto la stratificazione delle filiere esistenti:

- la **meccatronica**, alla base della prima fase di sviluppo di **Intellimech**;
- la **filiere della componentistica elettrica** che vede il nostro territorio centro di eccellenza mondiale e che sta lavorando sui bisogni di identità e di servizi da mettere in comune;
- la **filiere tessile**, che intravede nell’adesione al consorzio *Retex.Green*, un approccio evoluto al tema cruciale della circolarità e del **riciclo** riprendendo le origini storiche della nostra filiera tessile, la raccolta degli stracci e i Coérti della Val Gandino
- così come al riciclo e all’identità lavora la filiera **edile**
- per chiudere con la filiera delle **valvole**, che cresce con il summit **IVS**, dando valore internazionale a un comparto di eccellenza e di conseguenza al nostro territorio.

Ci sono poi le filiere strategiche per il prossimo futuro: stiamo supportando le aziende della subfornitura (in particolare quelle al servizio dell’automotive) in un percorso di riconversione verso il settore dell’aerospazio e della difesa.

La scelta di questa filiera non è casuale: è un settore ad alto potenziale perché assorbirà una parte significativa degli investimenti europei e tedeschi. Nei prossimi quattro anni, nel nuovo piano pluriennale dell’UE, sono previsti fino a 800 miliardi di spesa aggiuntiva, oltre a un forte impegno specifico della Germania.

Abbiamo analizzato il mercato, individuato un primo gruppo di 30 imprese e le stiamo affiancando alla scoperta delle opportunità e delle complessità di questo settore e lo stesso percorso sarà attivato per la filiera nucleare che appoggiamo convintamente.

## Persone, innovazione, governance

Nella nostra matrice strategica di sviluppo, le filiere sono centrali e sono attraversate e sorrette da tre **temi**, tre pilastri che possono essere o attivatori di sviluppo oppure, al contrario, un grande ostacolo alla crescita. Parlo di **PERSONE, di GOVERNANCE e di INNOVAZIONE**, tutte ugualmente urgenti. Ora spiegherò perché.

### Persone 1) ITS estero

I dati Istat ci parlano per Bergamo di 3.640 espatri nel 2024, 10 volte in più rispetto a inizio millennio, e di un calo della popolazione in età lavorativa nei prossimi 25 anni di oltre 91 mila persone.

Nel documento di Confindustria “11,2 obiettivi per un futuro ancora da scrivere” presentato a Ortigia qualche giorno fa, il numero 11,2 rappresenta la percentuale di bambini prevista in Italia nel 2050 e insieme il simbolo di un’urgenza: cioè rigenerare **la popolazione nelle età più produttive**, attrarre talenti dall’estero e trattenere i giovani che oggi lasciano il Paese. Se **non** riusciremo a farlo, non solo non troveremo lavoratori, ma dovremo affrontare costi sempre più gravosi legati all’invecchiamento e al debito pubblico.

#### **Stanchi di dirlo, stiamo agendo.**

Continuiamo senza sosta a essere presenti nelle scuole di ogni ordine e grado per promuovere iniziative di orientamento e far comprendere ai giovani il grande valore che le nostre imprese rappresentano per il loro futuro, ma siamo andati oltre, oltre confine.

Nel 2023 è stato compiuto un **primo viaggio in Etiopia** per conoscere, vedere se, nell’ambito della legge sull’immigrazione, fosse possibile trovare una piega per accogliere nuovi lavoratori, giovani che potessero arrivare da noi per ragioni di studio.

Con noi c’erano l’allora sindaco **Giorgio Gori**, il Rettore **Sergio Cavaliere**, il Presidente dell’ITS nuove tecnologie per la vita **Giuseppe Nardiello**, che è qui con i suoi studenti e che ringrazio, perché quell’idea visionaria è oggi un progetto in corso.

Oggi a Bergamo, primo progetto di questo genere in Italia, si è concluso il primo anno di studi del corso ITS biennale Nuove Tecnologie per la Vita per 70 ragazzi e ragazze, provenienti da Etiopia e Egitto, e che ora risiedono tra Bergamo, Treviolo, Brembate e Clusone.

Da gennaio entreranno nelle nostre aziende, sei mesi di stage preceduti da attività di placement per selezionare la migliore collocazione.

Ho il piacere di presentarvi stasera alcuni di questi ragazzi.

Invito a salire sul palco le classi di Tecnologie materiali innovativi, Informatica biomedicale, Pharmaceuticals Plants and Productions e Industrial Process Management dell’ITS Tecnologie per la Vita.

Benvenuti ragazzi all’assemblea di Confindustria Bergamo, davanti a voi ci sono gli imprenditori del nostro territorio che attraverso l’associazione sostengono il progetto ITS che vi vede protagonisti.

*Cari imprenditori, imprenditrici, vi presento tanti studenti e studentesse italiani, etiopi e egiziani, ma soprattutto tanti giovani e potenzialmente anche tanti nuovi imprenditori come si legge nello studio della Fondazione Leone Moressa: in dieci anni il numero degli imprenditori sul territorio italiano nati all'estero è aumentato del 20% e sono circa il 10% del totale, mentre quelli italiani sono diminuiti di circa il 6%.*

*Abbiamo scelto due domande tra le tante che vorremmo farvi per migliorare il progetto.*

- *Come immagini il tuo futuro al termine del corso di studi?*
- *Qual è stato il momento più difficile affrontato in questo percorso?*
- *Una curiosità: quale è la parola italiana che ti piace di più?*

Da questo progetto, il governo ha preso spunto per dare vita al bando di internazionalizzazione degli ITS nei paesi aderenti al Piano Mattei nel quale abbiamo candidato tre Fondazioni per aprire nuovi percorsi formativi.

Perché dico “abbiamo”? Perché in questo percorso **Confindustria Bergamo**, oltre a essere sede di percorsi ITS ad aver promosso la nascita di altri tre corsi in risposta ai bisogni delle imprese (come il recente CirculTSpecialist in elettronica), è presente attivamente nella governance delle Fondazioni e **coordina un tavolo di confronto comune**, voluto per creare sinergie e condividere percorsi di sviluppo.

Saranno le competenze, le qualità umane il potenziale dei nostri giovani — quelli che si formano negli ITS, i tanti laureati dalla nostra università e in tutti i percorsi di istruzione e formazione — a fare la differenza nell'affrontare le grandi trasformazioni in atto, soprattutto nelle nostre PMI.

**Ma molto dipenderà dalla nostra capacità di meritarceli.**

Per accoglierli nelle nostre imprese, per trattenerli, dobbiamo metterci in ascolto e accompagnarli. Si apre una nuova stagione nella gestione delle risorse umane, che richiede alle nostre imprese nuove competenze, nuove sensibilità e nuovi strumenti. E un aggiornamento profondo delle regole di ingaggio, dei percorsi di crescita, di formazione. Un salto prima di tutto culturale che stiamo affrontando insieme.

---

## **Persone 2) La casa**

Le imprese cercano lavoratori qualificati, ma oltre alle prospettive lavorative, serve offrire radici, radicamento perché chi lavora possa sentirsi parte di una comunità, **un lavoratore e un cittadino**.

**L'abitare** è parte integrante dell'attrattività e quindi della competitività del territorio, al pari delle infrastrutture e del sistema formativo.

Il progetto “**Live in Bergamo**” nasce da questa consapevolezza.

Stiamo creando un **fondo immobiliare** a cui sarà possibile partecipare conferendo immobili di prossimità alle aziende, da ristrutturare e destinare ai lavoratori delle imprese con garanzia e beneficio per tutti: proprietari, imprese e lavoratori.

Un'iniziativa che coniuga rigenerazione urbana, risposta ai bisogni delle imprese e l'opportunità di una efficace e duratura integrazione sociale. Abbiamo fiducia che a breve si concretizzi la prima sperimentazione.

È un'ulteriore **autostrada progettuale** che sta suscitando interesse a livello nazionale e racconta una provincia che guarda avanti.

## Governance

C'è un'altra strada che abbiamo percorso con una delega specifica e si chiama Governance, la terza delle lettere che compongono l'acronimo E.S.G.

Il modo in cui si governa oggi un'impresa è una delle chiavi per garantirne il futuro.

Governa bene chi assicura continuità, garantendo le condizioni per generare valore infinito.

Il tema è più che attuale. In un territorio come il nostro, dove la gran parte delle imprese è di piccola o media dimensione, dove spesso il fondatore è ancora alla guida e il passaggio generazionale è alle porte, è tempo di una nuova consapevolezza.

Serve accompagnare gli imprenditori verso modelli più evoluti di governance, per essere più attraenti, affrontare mercati globali, complessità crescenti e di conseguenza aumentare la produttività.

### Da qui è nato un percorso fatto di ascolto e di dialogo.

Abbiamo organizzato incontri dedicati alla cultura della governance, per capire cosa significa davvero "futuro dell'impresa": non solo aprire i consigli di amministrazione, ma strutturare i processi decisionali, valutare la possibilità di aprire il capitale, di aggregarsi, di quotarsi, o di accogliere un fondo come partner industriale. Ma anche semplicemente prepararsi a passare il testimone, in modo ordinato e consapevole.

E abbiamo costruito uno strumento nuovo, concreto: il **progetto M&Atching**. Un servizio riservato, che mette a disposizione delle imprese un team specializzato, in luogo neutro, capace in primo luogo di ascoltarle per poi indirizzarle nei percorsi di aggregazione, acquisizione o cessione. A oggi, sono oltre sessanta le imprese che si sono presentate. E non per necessità, ma per scelta strategica: metà con l'obiettivo di espandersi, metà interessate a cedere o a trovare un partner per crescere. Da questi incontri è nato un'attività strutturata di ricerca del giusto matching.

Cosa abbiamo capito? Che le nostre imprese hanno le idee chiare. Chi vende lo fa perché vuole garantire continuità e valorizzare ciò che ha costruito, spesso cercando partner industriali, non finanziari. Chi compra lo fa per crescere, per accedere a competenze che non trova sul mercato, per allargare i propri orizzonti. E soprattutto, tutti condividono un obiettivo comune: mantenere il valore qui sul territorio. Perché è questo il punto: ogni passaggio generazionale ben gestito, ogni aggregazione o acquisizione ben costruita, non solo rafforza l'impresa, ma rafforza l'intero territorio. Significa che il know-how, i posti di lavoro, la capacità produttiva non solo aumentano, ma restano qui, dentro il sistema industriale bergamasco, continuando a generare valore per la comunità.

Un percorso che si basa soprattutto sulla fiducia, dove la storia scritta dalle nostre imprese può proseguire, trovando nuove strade per rinnovarsi e crescere.

È una nuova stagione per la governance, **e noi in Confindustria Bergamo vogliamo viverla da protagonisti**, con il coraggio di chi guarda avanti, sapendo da dove viene.

## Il terzo pilastro, l'innovazione

La **conoscenza e le competenze sono e saranno il motore dell'innovazione**, lo sappiamo tutti.

Non è un addio alla fabbrica, ma un invito a far parte del futuro dell'industria dove innovazione, digitale, automazione, ricerca, **sviluppo di nuovi materiali** e nuove tecnologie in piena modalità collaborativa diventano regola, non l'eccezione.

È qui che si gioca l'altra partita della **competitività** e della **produttività**.

Molte delle nostre PMI hanno già investito, si sono robotizzate, hanno introdotto sensori e sistemi di controllo, ma troppo spesso i dati non vengono ancora pienamente utilizzati.

Con l'intelligenza artificiale questa volta non ci sono alibi: sarà la linea di confine tra chi saprà crescere e chi resterà indietro.

**Confindustria Bergamo sta sostenendo questo salto.** La rinnovata area Innovazione è operativa, con un team di 6 persone che accompagna le imprese nella transizione verso l'intelligenza artificiale e la digitalizzazione. L'intera struttura è impegnata in un percorso formativo per potere supportare al meglio le nostre imprese.

Approfondiremo questi temi con il ceo di Microsoft Italia e con il filosofo della scienza Telmo Pievani che tra l'altro insieme ad Andrea Moltrasio e alla neonata Fondazione BergamoScienza hanno da pochi giorni chiuso una splendida edizione del Festival, mettendo in evidenza la potenza del dialogo tra ricerca e impresa.

**Il nostro punto di forza è questo ecosistema:** un sistema vivo, aperto, dove ogni attore — università, centri di ricerca, imprese grandi e piccole, le Associazioni, le istituzioni, le Fondazioni contribuiscono a un disegno comune.

Al Kilometro Rosso questo ecosistema prende forma ogni giorno, grazie a realtà come Intellimech, che riunisce ormai 78 imprese, il Digital Innovation Hub, il JOiINT Lab oltre al Point attivo da anni a Dalmine e a nuovi attori come il MADE, il competence center 4.0 che aprirà a Bergamo, al Kilometro, una sede.

Collaborazioni che generano ricerca, bandi vinti per quasi 200 milioni di euro e nuove opportunità per tutto il territorio. E da questo sistema nascono risultati concreti, non solo sperimentazioni. Dal JOiINT Lab, ad esempio, sono usciti prodotti veri, soluzioni applicate, start-up: il segno tangibile di un ecosistema che produce innovazione reale.

Così come l'assessment sui dati, sviluppato da Confindustria Bergamo insieme a Intellimech e all'Università di Bergamo: uno strumento che aiuta le aziende a capire se e come adottare l'intelligenza artificiale, oggi utilizzato dalla rete nazionale dei Digital Innovation Hub di Confindustria.

Questo è l'ecosistema di cui siamo orgogliosi: **un modello che nasce qui e si diffonde nel Paese.**

Accogliere, **esponenziare, moltiplicare, evolvere velocemente.** L'innovazione non aspetta.

Come scrive il Rettore di Torino:

*«Quando si parla di innovazione in Italia, (...) c'è un aspetto fondamentale che resta spesso ai margini del dibattito pubblico: **come accogliere l'innovazione.** Perché, per quanto si parli di ecosistemi dell'innovazione, di digitalizzazione e di transizione tecnologica,*

*l'innovazione ha bisogno di **luoghi fisici** per crescere. Ha bisogno di **spazi adeguati** in cui potersi insediare, infrastrutture su cui poggiare, **regole chiare** e **tempi certi** per potersi sviluppare. In altre parole, ha bisogno di **sistemi territoriali pronti ad accoglierla**. Un ecosistema dell'innovazione **non nasce per decreto**, e nemmeno per quanto siano condivisi buoni propositi. Nasce dove ci sono le condizioni per farlo fiorire. (...) E questi spazi **vanno costruiti oggi**, perché domani l'opportunità è già passata altrove.»*

## **Accogliere l'innovazione!**

Confindustria Bergamo insieme a Kilometro Rosso stanno dialogando con l'Università degli Studi di Bergamo per dare forma a un progetto che metta in tandem formazione, ricerca e impresa: i tre asset su cui **far crescere la Bergamo manifatturiera e innovativa del futuro**. Un luogo, Kilometro Rosso, nato dall'intuizione di un visionario, Alberto Bombassei, che oggi può diventare la piattaforma per un nuovo salto di scala di tutto il nostro ecosistema non solo industriale.

All'interno del Parco potrebbero trovare sede **nuovi laboratori dei dipartimenti di Ingegneria** dell'università di Bergamo, per alimentare ulteriori opportunità di progettualità congiunta tra mondo universitario e produttivo in una relazione simbiotica, che possa avvicinare ancora di più gli studenti ai luoghi della ricerca e delle imprese.

Ma non si tratta solo di immaginare un luogo fisico. Si tratta di costruire una **governance dell'innovazione**, capace di unire la visione degli attori del territorio e concentrare le energie.

E la E-BRT in fase di ultimazione, fortemente voluta dal past President camerale Carlo Mazzoleni sarà l'infrastruttura di connessione perfetta per questo disegno, per collegare la nostra **piattaforma manifatturiera evoluta d'Europa**, come l'abbiamo chiamata con Brescia durante il percorso di avvicinamento e collaborazione che abbiamo costruito insieme a Franco Gussalli Beretta prima e che oggi prosegue con il nuovo Presidente Paolo Streparava sui temi dell'innovazione e della formazione.

**Joel Mokyr**, che ha vinto quest'anno il premio **Nobel per l'Economia**, ci ricorda questo:

*Mokyr parla del “**mercato delle idee**”, uno spazio dove la conoscenza circola come bene comune, spinta non dal denaro ma dalla curiosità, dalla reputazione e dal desiderio di migliorare la vita delle persone. Un sistema reso possibile da **centri e luoghi dell'innovazione**: le accademie, le corporazioni, le reti di scienziati e inventori che a partire dalla Rivoluzione scientifica costruirono ponti tra chi pensava e chi faceva. E laddove altri contesti reprimevano la novità, l'Europa imparò a incentivarla.*

Solo così l'attrattività di persone, professori, studenti, lavoratori, capitali, imprese, ricercatori da tutto il mondo evolverà a Bergamo; solo così l'intero sistema territoriale ne trarrà beneficio di contaminazione, di apertura, di sviluppo. È una priorità per le imprese di questo territorio.

## Autostrade progettuali

Le **autostrade progettuali** costruite non senza fatica in questi ultimi anni ci rendono particolarmente orgogliosi. E i numeri degli iscritti confermano che la direzione è apprezzata: sono circa **1.400** le aziende iscritte tra le quali spiccano il grande rientro di **SDF Same** ma anche l'importante crescita delle imprese del terziario avanzato. La schiera si è infittita: la complessa sfida del futuro ci chiama a nuove responsabilità.

Facciamo nostro il pensiero dell'economista e past direttore di Confindustria Innocenzo Cipolletta:

*“Confindustria ... deve mettere in discussione le scelte delle imprese e **attivare nuove iniziative**. Non può gestire l'esistente: è un atteggiamento contrario allo spirito imprenditoriale” e deve farsi parte attiva nell'individuare soluzioni che aiutino a implementare rapidamente le trasformazioni necessarie. **Costruire soluzioni** che si fanno carico dell'obiettivo per raggiungerlo, non per rinviarlo.*

Questo è il carattere e l'approccio che abbiamo adottato, sviluppando progetti diventati riferimento esemplare anche al di là della nostra dimensione territoriale.

Non voglio ripetere l'elenco di successi, ma non posso evitare un cenno alla perdita della governance della Camera di Commercio che tuttavia ha lasciato integra la nostra volontà di progettare, di tracciare il futuro del territorio con uno sguardo d'insieme, consapevoli che se facciamo bene per noi, lo facciamo per tutto l'ecosistema.

---

## Chiusura

Ci siamo,  
ancora tre minuti  
siamo all'ultimo tratto di questo viaggio iniziato da un flash-back negli anni 80 e che si chiuderà con un flash back degli anni 80.  
Per ritrovare quella voglia d'impresa Futura che da allora è l'anima dei nostri progetti, delle nostre iniziative e del nostro territorio, uscire dai canoni, innescare discontinuità, innovazione, questo stiamo provando a fare a Bergamo, e in rete con il paese, siamo vicini alle imprese nel day by day, ma allo stesso tempo come dice il nostro rettore Cavalieri vogliamo *“investire nell'oltre, verso la nostra capacità di dare forma a quello che ancora non c'è”*.

Siamo in tanti, c'è un bello spirito tra i nostri associati, è tornata la fila per fare parte dei gruppi, c'è una progettualità attiva. E siamo visti e apprezzati a Roma, al centro, e anche negli altri territori, siamo presenti in tutti i gruppi, in collaborazione stretta con questa Presidenza e con il Presidente Orsini con il quale nel gruppo di cultura nazionale stiamo affrontando una sfida importante: quella di parlare ai giovani, all'opinione pubblica, coinvolgendo i **nuovi media digitali** in un nuovo patto, facendo cultura d'impresa e informazione corretta, aggiornando il messaggio di quello che siamo e facciamo, con trasparenza e serietà.

**FUTURA** è una parola bellissima, è la nostra creatura, la nostra filiera futura, **È GENERATIVA, FEMMINILE**, è natalità, è giovane impresa, è formazione, come ha detto Maria Anghileri parlando ai giovani industriali a Rapallo

**FUTURA** è questa arena, quest'assemblea di 1500 imprenditori che prende vita non a caso in questa stessa area ex-industriale, proprio qui dove siamo ora 50 anni fa lavoravano 1500 operai specializzati, quelli che oggi non troviamo più, nelle grandi Officine Trasformatori Elettrici, OTE, una delle aziende antesignane di quello sviluppo dell'elettrotecnica e dell'elettromeccanica che hanno posto le basi delle filiere di cui abbiamo parlato e che oggi vogliamo ancora valorizzare

Mentre venivo qui, percorrendo via Serassi, pensavo che nulla è per caso. Serassi è un nome di rilevanza internazionale, una dinastia di maestri organari. Un organo è una fabbrica del suono, centinaia, migliaia di canne di ogni dimensione, ciascuna dotata di un suo timbro, ma capaci di vibrare all'unisono, ed è esattamente così che sento e voglio la nostra organizzazione, le singolarità delle nostre imprese e la forza corale dell'insieme,

ecco, è da questi particolari, da queste assonanze, che vorrei con voi rinnovare lo spirito d'impresa, capace di coraggio anche nei momenti difficili, quando saltano i valori, anche di civiltà, l'educazione, il rispetto, quando perfino la storia pare non insegnare nulla

questi anni di presidenza, che adesso mi sembrano volati via in un attimo, sono stati intensi, fatti di giornate infinite, di incontri, scontri, progetti e accordi, e sempre, sempre, ogni giorno, vi ho sentito presenti al mio fianco, Imprenditrici, imprenditori, vice presidenti, consiglieri, funzionari dell'associazione, amici, ma prima di tutto persone, donne e uomini sempre pronti ad accettare le sfide più dure a fare quadrato nei momenti critici...

quello che ci unisce, e che ci fa ripartire, è lo spirito d'impresa originario, creativo, animato da un desiderio assoluto, senza fine. Noi non viviamo solo di numeri e di tecnica, noi siamo *fabbriche dei desideri, di energia, perché lì c'è la forza e la speranza, perché per noi quello che conta, non è quello che abbiamo fatto, ma quello che abbiamo da fare...*

E questa è la nostra migliore risposta alla domanda chissà, chissà domani.