

COMPETITIVITÀ

DUE PROSPETTIVE

UNA SOLA DIREZIONE

SOSTENIBILE

CONFINDUSTRIA BERGAMO
ASSEMBLEA GENERALE 2022

5 DICEMBRE 2022
ORE 15.00
SEDE TEB DI RANICA (BERGAMO)

Main sponsor

Con il sostegno di

Con il contributo di

INTESA SANPAOLO

Audi

BONALDI GRUPPO EUROCAR ITALIA

Lyreco

SERVIZI

U MANA

ira mar

SSTE

ASSEMBLEA GENERALE

5 DICEMBRE 2022

COMPETITIVITÀ SOSTENIBILE

Autorità civili, religiose, militari, signore e signori, cari colleghi, gentili ospiti,

vi do un benvenuto doppio, nella nostra storia, e nel nostro futuro. Nella nostra storia perché qui siamo in un luogo di intelligenza, di collegamento storico, la ferrovia delle valli, infrastrutture e industria, le nostre radici.

Nel nostro futuro perché qui siamo in un luogo di mobilità sostenibile, leggera, ecologica, collettiva, il luogo perfetto per metterci in viaggio sui binari della competitività sostenibile.

Ringrazio il Presidente Filippo Simonetti e l'amministratore delegato Gianni Scarfone di TEB per l'ospitalità.

Saluto i giovani, i figli di impresa: il Presidente Matteo Vavassori e le Vice Presidenti, che abbiamo voluti qui, vicini e in ascolto.

Sono doppiamente emozionata, come presidente perché è la mia prima assemblea, ma prima ancora come associata, perché basta guardarsi intorno: abbiamo appreso la lezione, abbiamo capito che il ruolo, dell'impresa e dell'imprenditore, in questo momento non si può reggere in solitudine.

I cambiamenti faticano a essere decodificati, le soluzioni si trovano, o almeno si intravedono, solo confrontandosi e lavorando insieme.



Non lo nascondo: in questi mesi ho unito, alla mia, la preoccupazione di tutti voi.

Quanto la situazione per le imprese sia difficile lo dice la serie impressionante di sconvolgimenti degli ultimi anni.

In ordine: recessione, pandemia, rincaro clamoroso delle materie prime e loro scarsità, esplosione dei costi della logistica e dei noli. Quest'anno si sono aggiunte la guerra e l'impressionante moltiplica dei costi energetici.

Gli antichi chiamavano questi fenomeni le 7 o 10 piaghe d'Egitto, per gli economisti moderni si tratta di variabili esogene. Significa che la competitività

delle imprese non è più legata soltanto al presidio del mercato, basato sul saper fare un buon prodotto o servizio.

Anzi, proprio il caso dell'energia dimostra che, al danno dei costi fuori controllo, si aggiunge il danno competitivo di perdere quote di mercato solo perché altri Paesi offrono condizioni di costo molto più favorevoli.

Per l'industria bergamasca la bolletta energetica è cresciuta di 3 miliardi dal 2019. In Italia le imprese hanno bruciato in 3 anni circa 100 miliardi: la metà del PNRR. Soldi sottratti allo sviluppo, agli investimenti, alla crescita e alle sue ricadute sociali.

E se non bastasse, aggiungo una riflessione sul declino della nostra società, ormai nel pieno di un autunno demografico.

Ma non tutto è negativo. In questo quadro a tinte fosche, mi piace leggere alcune note positive.



Innanzitutto, l'eccezionale performance del nostro sistema economico dopo la pandemia. Dall'inizio del 2021, per sei trimestri, il pil italiano è cresciuto in termini reali più di quello tedesco, francese, europeo, ma anche cinese. Anche il dato sul terzo trimestre 2022 conferma valori che sono al di sopra delle aspettative.

Molta di questa performance è merito della manifattura: anche nella produzione industriale l'Italia è andata meglio dell'Europa, e Bergamo, con un incremento del 15% nei volumi produttivi, è andata meglio dell'Italia.

Questo straordinario rimbalzo, tra l'altro, è certo figlio di una lungimirante politica degli investimenti 4.0 realizzato negli anni precedenti, che ha attrezzato molte imprese ad affrontare i traumi.

In secondo luogo, i costi alle stelle di elettricità e gas hanno accelerato la spinta all'efficientamento e all'uso delle fonti energetiche: nel primo semestre 2022 in Italia sono stati installati 1.211 MW di nuova potenza da fonte rinnovabile, il 168% in più rispetto allo stesso periodo del 2021.

Infine, altra nota positiva la riconfigurazione delle catene di fornitura che offre nuove opportunità ai territori manifatturieri specializzati come la Lombardia, uno dei 4 motori d'Europa, come Bergamo.

Bergamo, lo stabilimento d'Europa, è appetibile per le operazioni di nearshoring. Nel suo ultimo Business Outlook, la Camera di Commercio Italo-Germanica stima che il 68% delle imprese tedesche cerca fornitori in Italia e il 43% vi studia l'apertura di nuove sedi.



L'avvento della guerra ci ha fatto precipitare dentro scenari inattesi, dal punto di vista dei valori, della politica, dell'economia.

Mi limito ad un'unica considerazione sull'importanza dell'Unione Europea. Per le sue dimensioni è l'hub naturale per la gestione delle grandi crisi, e capace di un ruolo politico di coordinamento e di negoziazione, sebbene imperfetto.

I singoli paesi, da soli sono fuori dai radar. Non c'è scelta.

L'esperienza di questi ultimi mesi e anni ci insegna che è necessario ricorrere ad azioni comuni, sia in una logica difensiva – come nel caso dell'emergenza sanitaria – sia in una logica di politica industriale per le transizioni in atto.

In questa direzione vanno i progetti di grande interesse europeo: il programma IPCEI riguarda la microelettronica, le batterie, l'idrogeno, la salute e segna la strada per la costruzione di filiere di base. Ma è un percorso ancora troppo lento.

Pensiamo a come sarebbero stati diversi questi mesi, se avessimo avuto un'unica politica energetica su fonti, approvvigionamenti, borse e meccanismi di formazione del prezzo. Non è accettabile che si arrivi oggi, dopo mesi di trattative a proporre un price-cap di 275 euro. Così la UE perde credibilità.

Ancora peggio sulla questione riciclo e riuso. Mi chiedo se a Bruxelles abbiano un ufficio studi che analizza i dati per prendere decisioni consapevoli. Il nostro Paese ricicla l'84% degli imballaggi che usa e oggi la norma mette a rischio un'industria con tanti posti di lavoro e un fatturato virtuoso di circa 80 miliardi di euro.

Proprio perché contribuiamo solo all'8% dell'inquinamento globale possiamo e dobbiamo governare le transizioni dettando le regole per il mondo, ma chiediamo un approccio pragmatico e non ideologico.

Dobbiamo esserci di più e vigilare, per questo Confindustria Bergamo ha rafforzato la sua presenza con un presidio dedicato. Ogni mese ricevete l'informativa "Filo diretto con l'UE". Leggetela, ogni volta ci trovo spunti e progetti da approfondire.



Rispetto al nuovo Esecutivo abbiamo apprezzato la velocità dell'insediamento, oltre alla novità di una guida femminile, che può significare molto in termini culturali per la parità di genere.

Contiamo sulla capacità di ascolto e di coinvolgimento delle parti sociali più propositive come Confindustria, da sempre a disposizione per fare proposte: per la Presidenza Bonomi, in due anni e mezzo di mandato, si tratta del quarto esecutivo con il quale confrontarsi!

Tra i temi critici aperti metterei al primo posto le **riforme strutturali** (P.A., giustizia, appalti): le istituzioni devono poter sostenere le transizioni, mentre sono troppo spesso un ostacolo.

Non va disturbato chi produce, ha affermato la nostra premier.

Rispondo: dateci un paese normale.

O per dirla meglio con lo scultore Brancusi *“Non è difficile creare, quanto trovare una situazione dove creare sia possibile”*.

Per le riforme è centrale l'attuazione del **PNRR**. Sul piatto, tra dotazioni di base e fondi complementari attivabili ci sono oltre 250 miliardi di euro.

È il progetto più grande che vediamo dal dopoguerra; è anche l'unica manovra espansiva di cui disponiamo: non saranno i bonus e i sussidi a portare il Paese nel futuro.

Chiederemo flessibilità per la sua concreta realizzazione, ma dovremo dimostrare di meritarcela e l'Assemblea nazionale dei Sindaci tenutasi qualche

giorno fa a Bergamo, lo ha gridato a gran voce: tempi e persone non sono sufficienti.



Insieme alle riforme strutturali, occorre affrontare anche un problema decisivo per le imprese: l'enorme difficoltà a reperire lavoratori.

Il punto centrale riguarda le nostre dinamiche demografiche che ci consegnano un Paese in declino, con bassissimi tassi di fertilità, quando sul pianeta abbiamo appena raggiunto gli 8 miliardi.

Il tema della denatalità non riguarda solo le donne, ma le famiglie e tutta la società nel suo insieme. I bambini, i figli, sono un valore e una responsabilità di tutti.

È urgente che ci adoperiamo per risolverlo: ogni nascita in meno oggi significa meno bambini tra nove mesi e meno persone attive tra 20 anni. Nel 2050 la popolazione lombarda in età da lavoro, che oggi conta 4,3 milioni di occupati, si ridurrà di un milione di unità.

Guardiamo la Francia che è il Paese dell'Unione europea con il più elevato tasso di fertilità: la spiegazione è nella politica fiscale, nelle misure di sostegno e nella spesa per le famiglie.

Tuttavia, occorreranno decenni per invertire le tendenze e per questo servono interventi di gestione urgente, e intelligente, del problema.

Uno consiste nell'alzare il più possibile la partecipazione al mercato del lavoro, soprattutto delle donne che è solo del 53%. Stiamo sprecando capitale umano prezioso anche perché le donne sono mediamente le più formate.

Uguualmente, abbiamo tutti il dovere di ridimensionare il fenomeno dei NEET: i giovani che né studiano, né lavorano, sono il 23%.

Infine, smettiamola con politiche contraddittorie: come si può incentivare al lavoro e allo stesso tempo studiare ogni anno quote nuove per anticipare i pensionamenti?

Complementari alle politiche per la natalità sono quelle per l'immigrazione, ancora più difficili, ma obbligatorie per compensare un gap che, anche con le più rosee previsioni sulla natalità, non potrà essere risolto. Chiediamo una politica nell'interesse del Paese che affronti e gestisca flussi e provenienze.

Occorrono selezione rigorosa, formazione e integrazione.

Dobbiamo anche qui replicare le migliori pratiche e valorizzare intuizioni innovative. Secondo l'ex Rettore dell'Università di Bergamo Stefano Paleari, la nostra Università potrebbe attrarre studenti statunitensi esclusi dalle esose rette di quel sistema educativo, che diventano potenziali driver di sviluppo della nostra economia.

Non abbiamo solo bisogno di persone, ma di persone con le adeguate competenze.

In Italia, anche a Bergamo, abbiamo bassi, bassissimi punteggi negli indicatori di istruzione.

Dobbiamo investire sulla **scuola** e sulla formazione dei giovani riformando i modelli educativi con nuovi percorsi tecnici come gli ITS, ma valorizzando nel contempo il potenziale soft dei nostri ragazzi. Una scuola di esperienze che rivaluta il merito per permettere a chi ha qualità di poterle esprimere.



La manovra economica contenuta nella nuova Legge di Bilancio non aggredisce, per mancanza di risorse, e di coraggio, nessuno di questi temi strutturali. Mancano investimenti, manca una spending review: secondo la NADEF quest'anno le spese dello Stato supereranno i 1.000 miliardi di euro.

È quindi apprezzabile l'attenzione all'equilibrio dei conti perché l'incremento del debito pubblico è il nostro incubo peggiore. Oggi si parla di miliardi come noccioline, ma ricordiamoci che ogni punto del pil vale 17 miliardi.

Nel caso dell'energia è prevista una copertura a termine e a breve sarà necessario tornare sul tema. Così come urgente è implementare tutte le strategie sulle fonti energetiche che mettano il nostro Paese in sicurezza: estrattive, rinnovabili, nucleare.

Nella manovra ci sono anche 4 miliardi destinati al taglio del cuneo fiscale per i lavoratori dipendenti. Un giusto segnale di direzione, ma decisamente insufficiente per produrre effetti su imprese e lavoratori.



I temi del mio programma di mandato sono sintetizzati ed espressi dal titolo scelto per questa Assemblea: competitività sostenibile.

La competitività è essenziale per la crescita. La sostenibilità è essenziale per rimanere competitivi. Tutto qui.

Ce lo chiedono i nostri clienti internazionali: come tutti sappiamo, non dobbiamo rispondere più solo delle nostre azioni, ma anche di quelle di tutte le aziende della nostra filiera di fornitura. Per questo restare competitivi chiede di diventare sostenibili. L'alternativa è uscire dal mercato.

Vale per tutti noi, per le nostre imprese ma vale anche per il nostro territorio. Come dice Andrea Pontremoli, *“non esistono aziende competitive in un territorio non competitivo”*.

Bergamo, dal punto di vista produttivo, soffre della sindrome di Cenerentola: è quella brava, ha performance eccellenti, ma resta dietro le quinte, in fondo alle filiere. E quando ha l'occasione, le manca l'abito.

Un po' dipende da noi stessi. Per storia e cultura tendiamo ad arrangiarci, a chiuderci in un modello centrato sul duro lavoro e sulla produzione.

Il valore aggiunto delle medie e piccole imprese, deve crescere e va fatto emergere, visualizzato, venduto. L'engineering, la progettualità innovativa che abbiamo devono essere valorizzate dalle leve di marketing e integrate da pari competenze nella logistica, negli acquisti, nella gestione evoluta delle risorse umane e nella managerialità. Come far emergere e valorizzare tutto questo?

Come combinare competitività e sostenibilità?

Confindustria Bergamo punta su azioni e direzioni di sistema: attrattività, cultura, infrastrutture, filiere, innovazione, energia.

Il primo *focus* è quello dell'**attrattività**. Non possiamo più limitarci a far bene, dobbiamo diventare ancor più interessanti, attraenti, *cool*: centri pulsanti di innovazione, tecnologia, lavoro. Qualità delle aziende, qualità della vita.

Per farlo servono azioni che mettano in rete tutti gli stakeholders: la politica, l'industria, la ricerca.

Vogliamo sviluppare un asset intangibile di sistema che abbiamo, il capitale relazionale come lo definisce il Magnifico Rettore Sergio Cavalieri, con azioni di confronto che toccano tutti gli stakeholders. Stiamo lavorando in questa direzione con la Cabina di regia in Camera di Commercio, con la Presidenza Mazzoleni.

Un confronto fondamentale per leggere insieme i segnali di mercato e attivare rapidamente azioni a supporto delle imprese e del territorio.

Un esempio vicino di messa in rete degli stakeholders è il MIND, il *Milano Innovation District* di cui ci ha parlato Filippo Addarii.

Servono anche nuove narrazioni, elementi di identificazione e valorizzazione dei punti di forza.

Il titolo di capitale della **cultura** 2023 che Bergamo condivide con Brescia è una straordinaria occasione di racconto della nostra identità. Nuove sintesi, nuovi linguaggi.

Il nostro progetto delle piazze, in centro città e al Kilometro Rosso presso la nostra sede, è un segnale identitario di rinnovamento e di connessione tra industria e cultura, tra industria e città ed è una risposta alla chiamata del Sindaco, Giorgio Gori, alla coesione dell'ecosistema.

Un secondo *focus* è quello legato alle **infrastrutture**, sulle quali da anni investiamo energie progettuali e risorse e continueremo a farlo.

Con il collegamento ferroviario Bergamo-Orio avremo uno dei pochi aeroporti italiani raggiungibili via treno. Auspichiamo che questo collegamento solleciti un efficientamento della tratta Bergamo-Milano, vitale per lo sviluppo del nostro territorio, ma ancora oggi considerata un "viaggio".

Occorrerà ripensare, alla luce della rinnovata compagine societaria di Sacbo, il ruolo e la missione del Patto di sindacato che era nato per coordinare gli azionisti bergamaschi.

Grande trasformazione è determinata poi dagli investimenti, in questi ultimi anni, della logistica, soprattutto nella parte sud della provincia: è uno sviluppo da presidiare e pianificare affinché gli operatori internazionali coinvolti garantiscano ricadute di valore per le persone e le imprese del territorio.

In risposta a queste trasformazioni dobbiamo favorire i collegamenti tra nord e sud, ricercando soluzioni efficienti e compatibili con i bisogni di connessione, da un lato, e di una razionale pianificazione territoriale, dall'altro.

Su questi temi collaboriamo con i diversi Enti coinvolti, e in special modo con la Provincia, nel suo rinnovato ruolo protagonista impresso dal Presidente Pasquale Gandolfi.

A Treviglio abbiamo infine attivato un nostro presidio territoriale e deciso di investire ulteriormente nel polo formativo ENFAPI acquisendo spazi per accogliere gli studenti dei corsi tecnici in continua crescita. Una risposta concreta ai bisogni delle imprese e della società.

Il terzo *focus* è quello della progettazione di **iniziative di filiera**.

Insieme ad una fase di mappatura, ma anche con logica *bottom up* ci muoviamo con iniziative specifiche per la mecatronica e con le altre filiere identificate: quella della distribuzione dell'energia, l'abitare 5.0, il mondo bike, il medicale e infine l'aging, in rete con l'Università.

L'obiettivo non è solo creare valore per le aziende della filiera, ma far emergere specializzazioni che ci rendano riconoscibili al mondo e attrattori di formazione, innovazione e investimenti. Come è successo con il cluster delle valvole.

Il quarto *focus* è l'**innovazione**: il nostro ecosistema può vantare una pluralità di soggetti e iniziative dedicate al trasferimento tecnologico e alla digitalizzazione.

È indubbiamente una ricchezza, ed anche il segnale di una vitalità che altri territori ci invidiano, eppure abbiamo la possibilità di fare un salto di qualità razionalizzando questa pluralità di punti in una rete.

Ne abbiamo capito il valore quando il “sistema Bergamo” si è candidato al Bando PNRR sugli “Ecosistemi dell’innovazione” e ha saputo esprimere una progettualità corale.

In questa direzione stiamo lavorando ad un progetto di assessment territoriale, per capire l’effettiva ricaduta degli sforzi e investimenti fatti fin qui e per renderli replicabili.

Infine, un ultimo *focus* riguarda l’**energia**. È stato predisposto un ampio menu di servizi per assistere le aziende in ogni tipo di problematica. È stato costituito un Comitato Energia che raggruppa imprenditori e energy manager di una trentina di aziende associate per condividere competenze e buone pratiche, nonché suggerire attività e progetti.

In aggiunta a questi importanti sforzi associativi, contiamo di attivare azioni concrete di territorio per proporre opportunità contrattuali, cordate progettuali, e soprattutto sperimentare modelli di comunità energetiche sul territorio in partnership con ENEA, Provincia di Bergamo e Università di Bergamo



Per la competitività sostenibile, tuttavia, non vanno attivate solo azioni di sistema. Ancora più cruciali sono gli aspetti relativi a persone e relazioni.

L’urgenza sulle **competenze** è conclamata. Servono specialisti sulla sostenibilità, sulla digitalizzazione, sul trattamento e la comunicazione dei dati, sull’energia, sulla logistica. Servono percorsi a più livelli, dalla scuola superiore all’Università, alla formazione permanente.

Gli ITS avranno un ruolo di “ponte” in questa filiera. Possiamo immaginare un “polo” di specializzazione bergamasco con più ampia visione dedicato alla crescita delle competenze hard e soft in continua simbiosi tra accademia e pratica, lungo tutto l’arco della vita lavorativa? Lancio qui oggi solo un primo seme di pensiero.

E se sviluppiamo la formazione delle risorse, dobbiamo anche pensare a come trattenerle in azienda, e fare del contratto di **lavoro** uno strumento di competitività e sostenibilità, ecco una sfida sulla quale investire capitale relazionale.

Ognuno di noi sa che oggi i nostri primi clienti sono i nostri collaboratori e il colloquio, in sede di assunzione è fatto prima di tutto all’azienda.

In un mondo sempre più smart, che si avvicina velocemente al metaverso, il nuovo lavoro chiama nuove regole di ingaggio, sperimentali, ben al di là delle pur giuste riflessioni sulla retribuzione, sui tempi e sugli spazi.

È auspicabile che arriviamo preparati a questi cambiamenti, seguendo non la logica dell’emergenza, come in questi anni, ma quella di una co-progettazione condivisa con le organizzazioni sindacali.

Interessante, solo per citare l’ultimo esempio in termini di tempo è il progetto IMPACT siglato con Confcooperative, per supportare le imprese e le fasce più deboli dei lavoratori in un percorso di qualità condivisa.

E siamo al punto forse più delicato e decisivo: la competitività sostenibile investe direttamente anche il ruolo imprenditoriale e la **governance** aziendale.

Aprire la direzione ai manager e il cda a figure esterne porta solo valore, oltre che risultati nella gestione e nella capacità di attrarre capitale finanziario buono e sano, per la crescita aziendale.

Stiamo conducendo una mappatura sui processi di M&A sul nostro territorio. Vogliamo analizzare le ricadute prodotte sulle imprese, sul tessuto economico provinciale. I primi dati confermano la nostra attrattività.

Nelle operazioni straordinarie può valere un principio: non è traditore chi cede, così come non è straniero chi compra o subentra. A noi importa il rapporto e il legame tra il territorio e l'impresa.

Vogliamo che Confindustria diventi un punto di riferimento per osservare i fenomeni ed elaborare servizi di supporto in tutte le fasi di passaggio, delicate e cruciali.

Stiamo anche promuovendo, in collaborazione con gli istituti e i soggetti del settore, operazioni di "finanza sostenibile" con visione a lungo termine, con il senso del limite.



Le azioni di sistema, quelle su persone, relazioni e territorio, tutto quello che abbiamo impostato come piano di lavoro, sono già sostenibilità. Un approccio, prima ancora che una delega.

Abbiamo assistito, tempo fa, alla clamorosa operazione di Patagonia. Yvon Chouinard, proprietario e fondatore di Patagonia ha trasferito tutte le azioni della sua famiglia a un trust che gestisce l'azienda e a una ong che ha come

ragione sociale sostenere iniziative ambientali. In una lettera ai dipendenti ha scritto che «la Terra è il nostro unico azionista».

L'asticella è molto alta. Ma nel DNA delle nostre imprese è presente una attenzione naturale all'ecosistema nel quale sono inserite. Vanno ora rafforzate le capacità di rendicontazione degli investimenti in sostenibilità ambientale, sociale e di governance.

Un impegno che a partire dal 2025 sarà esteso a sempre più aziende, fino a coinvolgere anche le più piccole.

Per essere pronti dal prossimo anno partirà un tavolo di lavoro trasversale dedicato a queste tematiche. L'associazione è già su questa strada e può vantarsi di aver vinto nei giorni scorsi il concorso nazionale "Best Performer dell'Economia Circolare 2022".

Essere competitivi e insieme sostenibili, alla fine, significa migliorarsi continuamente. avendo a cuore le generazioni future con l'obiettivo di lasciare loro in eredità non un peso, ma un progetto.

È la disponibilità a costruire buone relazioni anche tra imprenditori, investendo tempo e accettando il confronto, con orgoglio di appartenenza, come parte di una comunità operante.



Vi chiamiamo, vi chiameremo a frequentare sempre più la nostra nuova e bellissima casa, che tanta ammirazione suscita a tutti i visitatori: non solo per l'architettura che esprime, ma per il modello di futuro che vuole rappresentare.

Rispondete all'appello, uscite, frequentate, apritevi alla diversità: la prima rete è stare insieme per coltivare fiducia e speranza.

Di cosa abbiamo parlato fin qui?

Di incertezza, di economia, di energia, di infrastrutture. Ma sono emersi temi di «rispetto, responsabilità, libertà solidale, dedizione al bene comune, sollecitudine educativa, accoglienza, giustizia, impegno a custodire i viventi e risanare le situazioni».

Sapete cosa è? È una definizione di amore, non lontana dal sentimento che ispira il nostro moderno modello di business, che ha radici orobiche antiche e profondissime.