CONFINDUSTRIA
Bergamo

Relazione del Presidente

Matteo Zanetti

Assemblea Generale | 12 novembre 2026



1. Chi siamo e dove vogliamo andare

Signore e Signori, Autorità, Presidente Orsini, Presidente Fontana, Presidente Gafforelli, care colleghe e cari colleghi imprenditori, cari ospiti, buongiorno e benvenuti all'Assemblea pubblica di Confindustria Bergamo.

Ringrazio tutti voi per essere qui. Ringrazio le istituzioni che hanno voluto partecipare, i rappresentanti del sistema economico e sociale, e naturalmente tutti i colleghi delle imprese associate, che sono la ragione stessa del nostro essere Associazione.

Per me questa Assemblea ha un significato particolare. È la mia prima Assemblea pubblica da Presidente di Confindustria Bergamo e vorrei partire da una responsabilità che riguarda tutti noi.

Nei prossimi anni dovremo contribuire a mantenere forte il sistema industriale bergamasco e, allo stesso tempo, metterlo nelle condizioni di affrontare trasformazioni che stanno ridefinendo profondamente il modo di produrre, lavorare e competere.

Per capire su quali basi costruire il percorso dei prossimi anni, credo sia utile considerare ciò che siamo oggi. Bergamo è uno dei grandi territori industriali italiani ed europei. Nella manifattura lavorano circa 140 mila persone. Siamo profondamente inseriti nelle catene internazionali del valore, esportiamo beni per oltre 20 miliardi di euro e abbiamo costruito un sistema produttivo articolato, capace di fornire tecnologie e componenti a filiere molto diverse tra loro.

All'interno di questo contesto, Confindustria Bergamo rappresenta **1.455 imprese, che generano un impatto economico di quasi 9 miliardi di euro** e impiegano quasi **98 mila addetti, circa un quarto dei lavoratori dipendenti privati della provincia**. Numeri che ci collocano tra le realtà più importanti del mondo confindustriale: **siamo la prima Associazione territoriale tra quelle con sede in province non capoluogo di regione.**

Sono risultati dei quali possiamo essere orgogliosi. Ma l'orgoglio, da solo, non basta.

Più è forte il sistema che rappresentiamo, maggiore è la responsabilità che abbiamo nei confronti del suo futuro.

Perché una posizione conquistata in decenni di lavoro non è garantita per sempre. È necessario essere dinamici e curiosi, ricercare persone e competenze, accedere alla conoscenza, e, allo stesso tempo, contribuire alla qualità del territorio nel quale operiamo.

Alla base di tutto questo c'è un concetto che definisce la figura dell'imprenditore: la **responsabilità.**

È la responsabilità di affrontare ogni giorno problemi nuovi, scenari che cambiano, crisi che arrivano senza preavviso. È la responsabilità di investire, di costruire stabilimenti e strutture che legano l'impresa in modo indissolubile al contesto locale: chi realizza un capannone, una linea produttiva, un centro di ricerca, non lo fa per andarsene domani, ma **per restare e crescere insieme alla comunità.**

L'impresa, del resto, è fatta di persone. È una comunità in movimento, che vive nella società che la circonda e insieme a essa si trasforma. Cambiano le tecnologie, i mercati, le conoscenze; cambiano le persone che entrano in azienda, con le loro storie e aspirazioni.

L'impresa accoglie queste trasformazioni e le traduce in crescita, cercando ogni giorno di diventare migliore di ieri. E ciò che cresce dentro l'azienda - conoscenze, relazioni, fiducia – si riflette sulle famiglie e sulla vita della comunità.

Per questo l'impresa è oggi il primo strumento di integrazione sociale. Per tante persone arrivate da altri Paesi, il lavoro rappresenta il primo spazio concreto di inclusione: qui si impara una lingua, si costruisce una

professionalità, si conquista dignità. In questo senso, l'impresa svolge spesso un ruolo di supplenza, colmando vuoti che altri non riescono a riempire.

Il legame tra impresa e territorio rende decisiva la qualità del contesto nel quale aziende e persone lavorano. Alle responsabilità che le imprese assumono ogni giorno devono corrispondere condizioni adeguate per poter operare, investire e crescere.

2. Le infrastrutture

Bergamo ha imprese che competono alla velocità del mondo. Le sue infrastrutture dovrebbero essere all'altezza della stessa ambizione.

Quando criticità diverse si manifestano contemporaneamente sui collegamenti verso Milano e sull'Adda, nelle valli, sulla rete ferroviaria e nella logistica delle merci, siamo di fronte a un problema di sistema.

La radice è comune: per troppo tempo l'evoluzione delle infrastrutture non ha accompagnato con sufficiente rapidità quella economica e sociale della provincia.

Bergamo è oggi **la quinta provincia per livello di congestione stradale**. Ogni giorno i lavoratori impiegano negli spostamenti il 40% di tempo in più rispetto a condizioni di normale percorrenza, con un costo economico stimato in 1,6 milioni di euro al giorno.

La programmazione deve partire dalla domanda reale di mobilità e da come questa evolverà nei prossimi anni.

Le opere già previste sono necessarie e vanno realizzate. Allo stesso tempo dobbiamo uscire da una logica che affronta ogni nodo separatamente e spesso quando è già diventato un'emergenza. **Serve una strategia territoriale integrata,** costruita attorno a tre grandi direttrici.

La prima riguarda il rapporto con Milano e, dentro questa relazione, il pieno utilizzo del nostro **aeroporto**. Orio al Serio è uno dei nostri principali asset internazionali: collega le imprese ai mercati, facilita l'arrivo di competenze e investimenti, rafforza l'attrattività del territorio e contribuisce a mantenere a Bergamo funzioni direzionali e attività ad alto valore aggiunto.

Una connessione ferroviaria efficace con Milano è richiesta da anni dall'intera comunità e porterebbe benefici significativi sia alla qualità della vita delle persone sia alla competitività delle imprese.

La seconda riguarda i **collegamenti interni alla provincia**. Negli ultimi anni, le difficoltà legate alla viabilità hanno spinto una parte delle imprese delle valli a trasferire le proprie attività verso la pianura. Le conseguenze sono almeno due: aumenta il traffico generato dagli spostamenti quotidiani dei lavoratori che continuano a risiedere nelle aree vallive e, contestualmente, si allontanano dalle valli opportunità occupazionali, con il rischio di impoverirne il tessuto economico e ridurne l'attrattività.

La terza direttrice è la logistica industriale.

Va riconosciuto al Presidente Gafforelli il merito di avere riportato il tema al centro del confronto.

A Bergamo manca ancora un'infrastruttura dedicata in modo strutturale alla logistica ferroviaria dopo la chiusura dello scalo nel 2023.

Gli approfondimenti effettuati in quest'ultimo mese hanno individuato nel centro intermodale la soluzione preferibile e, allo stesso tempo, economicamente sostenibile.

Questa struttura permetterebbe di collegare stabilmente Bergamo ai grandi corridoi ferroviari europei, consentendo di movimentare più merci su ferro, con costi più competitivi e un minore ricorso al trasporto su gomma. Attorno a un

progetto di questo livello potrebbero svilupparsi servizi e funzioni qualificate legate alla gestione delle catene di fornitura internazionali.

Ma individuare le opere giuste non è sufficiente: la nostra provincia è ostaggio di ritardi e inefficienze che condizionano pesantemente la vita quotidiana di cittadini e imprese.

Comprendiamo la complessità delle procedure amministrative. Quello che facciamo fatica ad accettare è che i tempi della programmazione, delle decisioni e della realizzazione delle opere pubbliche siano così distanti dai bisogni delle persone e delle imprese.

C'è un principio che nel mondo dell'impresa conosciamo bene. Quando affidiamo una commessa importante, insieme al prezzo valutiamo anche l'affidabilità di chi deve realizzarla e la sua capacità di rispettare gli impegni.

Crediamo che questo principio debba entrare con maggiore forza anche nella disciplina degli appalti pubblici. Serve una riforma che attribuisca più peso alla capacità realizzativa, alla solidità degli operatori e al rispetto dei cronoprogrammi, e che tenga pienamente conto del costo economico e sociale dei ritardi.

Alle nostre imprese il mercato chiede quotidianamente di rispettare tempi e di garantire la qualità dei prodotti.

Credo sia legittimo chiedere lo stesso livello di responsabilità a chi realizza infrastrutture decisive per il futuro del territorio.

È la richiesta di una **società civile, operosa e responsabile**: di chi ogni giorno lavora, studia, costruisce un'attività e contribuisce alla vita della propria comunità. Una società che non chiede scorciatoie, ma infrastrutture all'altezza del luogo in cui vive.

3. Persone e attrattività di territorio

Sul mercato del lavoro Bergamo parte da una condizione particolare: un livello di disoccupazione ormai prossimo allo zero. Ma la demografia ci dice che nei prossimi 25 anni le persone in età lavorativa saranno il 12% in meno.

Per la nostra industria diventerà sempre più difficile trovare le persone con le professionalità di cui abbiamo bisogno.

Per molti anni ci siamo posti soprattutto il problema di creare occupazione. Oggi dobbiamo porci anche un'altra domanda: avremo abbastanza persone per sostenere la crescita delle nostre imprese?

La questione coinvolge tutti. Partiamo da molti punti di forza: un'Università cresciuta significativamente negli ultimi anni, un tessuto industriale che offre opportunità professionali, un'eccellenza come l'Ospedale Papa Giovanni XXIII e un aeroporto che ci collega direttamente con il mondo.

Dobbiamo però chiederci se tutto questo è sufficiente per convincere un giovane a rimanere, un laureato a tornare, un tecnico o un ricercatore a trasferirsi qui con la propria famiglia.

Perché quando una persona sceglie un lavoro, sceglie anche un luogo nel quale costruire una parte della propria vita.

La demografia ci impone anche di affrontare con pragmatismo l'immigrazione: servono flussi regolari, coerenti con i fabbisogni professionali e accompagnati da formazione e integrazione.

C'è poi un altro elemento che incide direttamente sull'attrattività del lavoro: la retribuzione.

Gli ultimi dati sull'inflazione destano preoccupazione e meritano di essere letti con attenzione. A spingere nuovamente al rialzo l'indice inflattivo sono soprattutto i costi energetici, che gravano sulle famiglie e, allo stesso tempo,

sulle nostre imprese, sulla loro sostenibilità economica e sulla loro capacità di investimento.

Su questo fronte, il sistema industriale ha dato risposte concrete. I contratti collettivi del sistema Confindustria sono stati rinnovati con regolarità e continueremo responsabilmente su questa strada.

La recente impennata inflattiva resta naturalmente un elemento di preoccupazione: per questo dobbiamo sostenere gli interventi capaci di ridurre la distanza tra quanto il lavoro costa all'impresa e quanto arriva effettivamente nelle tasche del lavoratore. Servono una fiscalità più favorevole al lavoro, misure di decontribuzione, soprattutto per i giovani, e una riduzione dell'IRPEF sui redditi medi.

È anche una questione di equità fiscale. Qui, tra i nostri lavoratori, di forfettari da 100 mila euro non ne abbiamo!

Il lavoro deve costare in modo sostenibile all'impresa e valere di più per chi lo svolge.

Affinché le retribuzioni possano crescere nel tempo senza indebolire la competitività delle nostre imprese, dobbiamo aumentare il valore che siamo capaci di produrre.

Il premio Nobel per l'economia Paul Krugman ha scritto una frase che credo colga bene il punto: **«La produttività non è tutto, ma nel lungo periodo è quasi tutto».**

Significa investire nella formazione e nell'organizzazione del lavoro, utilizzare meglio il capitale e introdurre nuovi strumenti e applicazioni che permettano alle persone di concentrarsi sulle attività più produttive.

È qui che demografia e innovazione si incontrano.

Nei prossimi anni la disponibilità di lavoro diminuirà. Non possiamo rassegnarci a una minore capacità produttiva. Se le persone saranno meno, dovremo aumentare il valore del lavoro di ciascuno.

4. Competitività, tecnologia e nuove filiere

Per farlo dovremo agire su produttività, tecnologia e competenze. Ma la competitività di un'azienda dipende anche dalle condizioni nelle quali è chiamata a operare.

È ormai chiaro a tutti che il confronto è globale e che la **Cina** ne è uno dei protagonisti principali.

Negli ultimi anni la Cina ha investito enormemente nelle tecnologie di frontiera, nelle infrastrutture e nelle proprie filiere strategiche. Può mobilitare risorse pubbliche su una scala difficile da replicare in Europa e opera con regole, standard sociali e costi energetici molto diversi dai nostri.

Oggi la sfida con la Cina si gioca sull'innovazione, sull'automazione, sull'elettronica, sull'intelligenza artificiale. In molti settori sta risalendo rapidamente le catene del valore sulle quali per decenni abbiamo costruito la forza dell'industria europea.

Su un punto dobbiamo essere molto chiari. Noi siamo europeisti. Proprio per questo dobbiamo dire alle istituzioni europee che così non va. E che il tempo sta scadendo.

I segnali sono già davanti a noi. La manifattura europea sta perdendo occupazione e l'automotive, una delle grandi filiere industriali del continente, è probabilmente l'esempio più evidente di una trasformazione che rischiamo di subire anziché governare.

La transizione ambientale è un obiettivo che condividiamo e sul quale le nostre imprese stanno investendo da anni. **Ma se decarbonizzare significa mettere**

in crisi le industrie che devono realizzarla, significa che qualcosa non sta funzionando.

Lo stesso vale per **l'energia**. Le imprese europee continuano a sostenere costi molto superiori a quelli dei principali competitor internazionali e l'Italia presenta uno dei mix di approvvigionamento meno efficiente e più oneroso, come conferma il recente grido d'allarme degli acciaieri. Per le nostre imprese l'effetto dei rincari non si ferma alle bollette di gas ed elettricità: si trasferisce su molte altre voci di costo, dai materiali plastici agli imballaggi, fino ai trasporti e ai noli.

È una situazione sulla quale pesano scelte di politica energetica compiute nel tempo. Una politica industriale europea credibile deve tornare a **considerare la disponibilità e il costo dell'energia come condizioni essenziali della competitività**.

Tutto ciò non ci esonera dal fare la nostra parte: il tema energetico riguarda direttamente anche la capacità di innovare. Intelligenza artificiale, automazione e robotica richiedono infatti quantità crescenti di energia, rafforzando ulteriormente il legame tra competitività energetica e processi innovativi.

Queste tecnologie modificheranno anche il lavoro. Cambieranno le mansioni e aumenterà il contenuto tecnico di molte professioni. Crescerà il bisogno di formazione continua e si ridefinirà il rapporto tra lavoro e capitale: nelle fabbriche dei prossimi anni conterà la capacità di integrare persone, macchine e dati.

Dobbiamo guardare a questa trasformazione con realismo. Abbiamo una base industriale solida sulla quale innestare le nuove tecnologie, ma dobbiamo imparare a utilizzarle prima e meglio dei nostri concorrenti.

La tecnologia, da sola, non risolve i nostri problemi, ma ignorarla significa consegnarli al futuro, aggravati.

A Bergamo, al **Kilometro Rosso**, questo cambiamento ha già cominciato a prendere forma. Qui possiamo contare su realtà come **Intellimech** e il **JOiiNT LAB**, dove, tra le altre cose, stiamo sperimentando l'utilizzo di un **robot umanoide**, che avete potuto vedere in apertura.

È un esempio concreto di come tecnologie avanzate possano essere avvicinate alle imprese, sperimentate e tradotte in applicazioni industriali.

La provocazione, e insieme l'auspicio, è fare un passo ulteriore: contribuire alla produzione di queste tecnologie, oltre a utilizzarle.

Un robot industriale avanzato concentra competenze nella meccanica, nell'elettronica, nell'automazione e nel software. Molte appartengono già al patrimonio industriale bergamasco.

Questo non significa immaginare necessariamente un robot umanoide interamente costruito a Bergamo, quanto capire quale parte di queste nuove catene del valore possiamo conquistare, trasferendo verso nuovi mercati e applicazioni know-how che oggi utilizziamo nelle filiere mature.

La manifattura bergamasca ha già dimostrato di saperlo fare. Nei prossimi anni questa capacità sarà ancora più importante.

Le grandi trasformazioni industriali aprono uno spartiacque: c'è chi le subisce e chi riesce a trovare il proprio spazio al loro interno. Io credo che Bergamo abbia tutte le competenze per stare dalla parte di chi sa coglierne le opportunità.

5. Dalle competenze diffuse a un sistema della conoscenza

Le eccellenze producono più valore quando riescono a fare sistema.

La velocità del cambiamento rende difficile, soprattutto per le PMI, capire quali traiettorie seguire e dove concentrare gli investimenti. Nessuna impresa può presidiare da sola tutto ciò che sta accadendo nel campo dell'innovazione.

Emerge dunque anche un tema di scala: crescere e costruire forme più strutturate di aggregazione e collaborazione diventano condizioni importanti per affrontare innovazioni di questa portata. La dimensione non è un obiettivo in sé: è uno strumento per accedere più facilmente alla conoscenza, sostenere investimenti più complessi e competere nelle nuove filiere.

Il tema della scala riguarda, peraltro, anche chi finanzia le imprese.

Nel sistema del credito è in corso una nuova fase di consolidamento. Proprio in questi giorni Consob ha approvato il documento dell'offerta di Intesa Sanpaolo su MPS e Crédit Agricole Italia ha avviato un percorso di aggregazione con Banco BPM. Sono operazioni diverse, ma rappresentano con evidenza un processo di ulteriore concentrazione del sistema bancario.

Dobbiamo richiamare tutti i soggetti coinvolti alla responsabilità di erogare credito al sistema produttivo, evitando che le aggregazioni portino a ridurre gli affidamenti complessivamente concessi alle aziende; a dare risposte in tempi ragionevoli alle richieste delle imprese; a sviluppare modelli organizzativi che abbiano effettive e importanti deleghe sulla concessione del credito a livello locale.

Lato nostro continuiamo a immaginare il futuro.

Dobbiamo accorciare la distanza tra chi produce conoscenza e chi può trasformarla in nuovi prodotti, processi e mercati.

La nostra Zona di Innovazione e Sviluppo nasce esattamente da questa logica. B.R.I.D.g.E., il progetto con cui Bergamo ha dato vita alla ZIS dedicata alla meccatronica, è stato il primo riconosciuto da Regione Lombardia e ha ottenuto una valutazione di 97 punti su 100. È un risultato che ci rende orgogliosi. Ma il dato più importante è un altro.

Quando Bergamo si presenta come sistema, sa competere e sa primeggiare.

La ZIS non dovrà limitarsi a valorizzare ciò che sappiamo già fare. Dovrà aiutarci a orientare l'evoluzione di questa base industriale.

La direzione che abbiamo individuato parte dalla forza della meccatronica bergamasca e punta **verso la robotica avanzata, i sistemi autonomi e la Physical AI.**

È una traiettoria particolarmente coerente con il nostro tessuto produttivo, perché richiede proprio quella capacità di integrare meccanica, automazione ed elettronica che appartiene già a molte delle nostre imprese.

Per riuscirci, però, serve continuità. Occorre una cabina di regia capace di mettere stabilmente attorno allo stesso tavolo imprese, Università, centri di ricerca e gli altri soggetti locali, mettendo in relazione i bisogni industriali con le infrastrutture di ricerca e le innovazioni emergenti.

È qui che il coordinamento diventa una leva di competitività.

Louis Pasteur diceva che **«il caso favorisce le menti preparate»**. Credo valga anche per i territori: non possiamo sapere da dove arriverà la prossima grande opportunità industriale, ma possiamo prepararci affinché Bergamo sia nelle condizioni di coglierla.

Anche l'attrattività passa da qui. Le persone più qualificate si muovono verso i luoghi nei quali trovano ricerca di qualità e imprese capaci di trasformarla in applicazioni concrete. Allo stesso modo, le aziende più innovative investono più facilmente dove trovano conoscenza e persone qualificate.

La competitività dell'impresa e quella del territorio sono ormai strettamente legate.

6. Chiusura: dalla responsabilità dell'imprenditore al ruolo di Confindustria Bergamo

Care colleghe e cari colleghi mi avvio alle conclusioni.

A noi la responsabilità di scegliere, di investire, di credere nel futuro.

È il difficile mestiere dell'imprenditore.

Possiamo costruire infrastrutture migliori, rafforzare la ricerca, favorire l'accesso a nuove tecnologie. Alla fine, però, sono le decisioni prese ogni giorno dentro le imprese a trasformare queste opportunità in crescita.

Fare impresa oggi significa accettare una **tensione continua al miglioramento**: capire dove si sta muovendo il mercato, scegliere dove concentrare risorse ed energie e, quando serve, avere il coraggio di cambiare direzione.

Un'impresa che smette di migliorare non rimane ferma. Comincia ad arretrare.

Confindustria Bergamo vuole essere un attivatore di energia positiva.

Il nostro compito resta rappresentare con forza gli interessi delle imprese e portare la loro voce nei luoghi nei quali si decide. Ma dobbiamo anche **intercettare il futuro**, leggere i cambiamenti prima che diventino emergenze e mettere in connessione know-how ed energie che singolarmente non avrebbero la stessa capacità di incidere.

La rappresentanza resta essenziale. Ma oggi rappresentare significa anche contribuire a far accadere le cose.

È un modo di intendere l'Associazione che viene da lontano. Il 2027 sarà per noi anche un anno particolare: Confindustria Bergamo compirà 120 anni.

È una storia lunga, che attraversa trasformazioni profonde dell'industria e del territorio e che ci ricorda quanto il ruolo di un'Associazione si misuri nella capacità di evolvere insieme alle imprese che rappresenta.

Seneca scriveva: **«Non è perché le cose sono difficili che non osiamo; è perché non osiamo che sono difficili».**

È un pensiero antico, ma molto vicino allo spirito dell'impresa. Ogni trasformazione richiede la capacità di assumersi un rischio, scegliere una direzione e affrontare problemi di cui non conosciamo in anticipo la soluzione.

È con questo atteggiamento che dobbiamo affrontare le sfide che abbiamo davanti.

Perché nessuna delle scelte di cui ho parlato oggi si realizzerà in un mondo fermo. Gli equilibri internazionali stanno cambiando, l'energia resta una questione critica e decisiva e la tecnologia modifica rapidamente le condizioni della competizione.

Il Presidente Orsini, Stefano Venier e Alec Ross ci aiuteranno ora ad allargare lo sguardo e a capire meglio lo scenario nel quale le nostre imprese dovranno muoversi.

Oggi ho voluto parlare soprattutto di Bergamo, perché è qui che possiamo incidere direttamente: sulla qualità del territorio, sulle competenze, sulla capacità di innovare e sulla forza delle nostre imprese.

Bergamo ha già dimostrato molte volte di sapersi evolvere senza perdere la propria identità industriale.

La nostra responsabilità è creare le condizioni affinché continui a farlo.

Con persone che possano crescere e realizzare qui il proprio futuro. Con imprese capaci di investire e innovare. Con un territorio che sappia

accompagnarle. Con una comunità industriale capace di affrontare i cambiamenti senza subirli.

Bergamo è diventata uno dei grandi territori industriali d'Europa perché generazioni di imprenditori hanno costruito prima, ciò che altri avrebbero visto solo dopo.

Tocca a noi fare lo stesso.