



## RELAZIONE DEL PRESIDENTE DI CONFINDUSTRIA UMBRIA ERNESTO CESARETI

Autorità, Onorevole De Micheli, Presidente Marini,  
vi ringrazio per aver accettato l'invito a partecipare a questa assemblea.

La vostra presenza testimonia la considerazione con cui il mondo istituzionale guarda a Confindustria Umbria.

Dimostra che il contributo dei soggetti sociali al confronto politico rimane importante, anche quando la ricerca di assetti istituzionali più moderni potrebbe ridurre il ruolo dei corpi intermedi.

Ma la partecipazione alla vita democratica non è alternativa alla sua efficienza, per cui non vi è contraddizione tra l'esercizio della rappresentanza d'interessi e la maggiore velocità del procedimento legislativo.

Se non avessimo questa certezza, non saremmo tra i sostenitori della riforma costituzionale.

Anche in un contesto di rapidità decisionale permane immutato il compito di Confindustria, che, come suggerisci tu, caro Presidente Boccia, deve concentrarsi sul futuro e sulle opportunità che esso propone.

Promuovere il futuro; prevedere il domani; costruire l'avvenire.

Questo, cari colleghi, è il modo moderno di intendere il ruolo dell'Associazione.

Compito difficilissimo, perché implica le capacità di intuire, decidere e realizzare, considerando non solo ciò che è, ma, soprattutto, ciò che potrà essere.

Mettendo al centro coloro che verranno dopo di noi, ed assumendo nei loro confronti un supplemento di responsabilità.



Per fare ciò dovremo sviluppare in ambito associativo, ancor più di quanto sia stato fatto, una caratteristica tipica del lavoro degli imprenditori, che è quella di anticipare i tempi.

Questo concetto, Vincenzo, lo hai espresso con parole molto belle a maggio, in occasione del primo discorso da Presidente, quando hai detto che dobbiamo diventare “esperti di futuro”.

\* \* \* \*

Essere “esperti di futuro”, come dici tu, non significa però essere ignoranti del passato.

Al contrario, solo sapendo da dove si viene, solo conoscendo le origini è possibile costruire un domani che sia progetto, e non utopia.

E tanto più importante è stato il passato, tanto più importante potrà essere il futuro.

Per cui, guardando avanti, dobbiamo mantenere vivo il ricordo di ciò che abbiamo alle spalle.

In Umbria vantiamo una tradizione industriale di grandissimo valore, che è il presupposto migliore per l'avvenire.

Siamo partiti all'inizio del secolo scorso, e ciò che era l'espressione visionaria di pochi pionieri, ora è pratica comune di centinaia di imprenditori, molti dei quali sono presenti in questa sala.

Le immagini hanno raccontato le origini dell'industria umbra, leggera e pesante, ed hanno evidenziato quanto fosse determinante negli imprenditori di allora la dimensione del futuro, in un'epoca che viveva ritmi e cambiamenti imparagonabili con quelli attuali.

Oggi l'accelerazione dei mutamenti rende più urgente e difficile sintonizzarsi con il nuovo, e non è un caso che Confindustria Umbria lo scorso anno abbia lanciato tre grandi progetti per traghettare l'industria verso sponde più moderne.



Il primo di essi, **“Stare nel futuro”**, ha assorbito buona parte dei nostri sforzi, e molti ancora ne assorbirà.

Abbiamo cominciato a declinarlo concentrando l'attenzione sulle piccole, giovani, e spesso sconosciute realtà industriali con elementi di pregio.

Sono i **“Germogli di eccellenza”**, cinquanta imprese ad alto potenziale di crescita, operanti nei settori più disparati, con storie e origini diverse, che hanno in comune la possibilità di essere protagoniste del domani.

Sia che operino nelle biotecnologie o nell'alimentare, nella stampa 3D o nella moda, sono un possibile pezzo di futuro dell'industria umbra che sarebbe un errore non tutelare.

Certo non saranno il solo né il principale segmento del sistema produttivo.

Però potranno definire un profilo più moderno del tessuto industriale, caratterizzato da competenze molto qualificate e da una marcata attitudine innovatrice.

Il lavoro sui **“Germogli”**, ideato e condotto dal Comitato della piccola industria, presieduto da Anna Maria Baldoni, ha suscitato grande interesse locale e nazionale.

Il suo scopo non è quello di fare una rassegna delle giovani eccellenze, raccolte in una brillante pubblicazione, ma predisporre le politiche industriali più adatte alla loro crescita.

Abbiamo formulato una decina di proposte che impattano sui vari aspetti della vita organizzativa.

Non intendono essere le migliori possibili, né le uniche.

Però ambiscono ad alimentare un confronto qualificato che produca risultati concreti.



Desideriamo infatti evitare che l'iniziativa sui Germogli non trovi adeguato seguito, e si risolva in una bella idea, ma sostanzialmente sterile.

Un esito di questo tipo sarebbe insufficiente, perché, tra l'altro, tradirebbe le aspettative dei neo imprenditori che con passione cercano di realizzare lo stesso sogno che spinse più di 100 anni fa i nostri precursori a muovere i primi passi.

Siamo nella fase di avvio della nuova programmazione dei fondi comunitari, e c'è ancora tempo per trovare soluzioni originali che aiutino i Germogli ad irrobustirsi.

Alcune proposte potrebbero pervenire da un confronto tecnico, aperto al contributo delle Istituzioni, che potrebbe individuare misure idonee a far esprimere alle eccellenze *in nuce* le loro potenzialità.

Stare nel futuro vuol dire soprattutto attuare la quarta rivoluzione industriale.

La digitalizzazione dell'industria è un processo irreversibile e trasversale, ancora poco noto e diffuso.

Solo 4 imprese su 10 sono consapevoli di cosa significhi il termine Industria 4.0, e ancora meno sono quelle che hanno cominciato a lavorare in questo campo.

La rivoluzione imposta da Industria 4.0 riguarda il manifatturiero, l'artigianato, i servizi, la pubblica amministrazione, la formazione, la ricerca.

La fabbrica intelligente, che è l'insieme integrato di persone, oggetti e sistemi in una rete digitale, capace di auto-organizzarsi, creerà maggiore valore per le imprese e per le filiere.

Può essere dunque un enorme acceleratore della produttività. Si stima che il valore aggiunto per addetto possa crescere di oltre il 25%.

Questo aspetto per noi è decisivo perché la bassa produttività è il nodo più critico del tessuto industriale umbro.



Ne deriva che l'implementazione della quarta rivoluzione industriale potrà costituire una straordinaria occasione per recuperare il terreno perduto e per conquistare quote di competitività.

Tra i fattori che condizionano l'implementazione delle tecnologie digitali nella produzione vi è la presenza di un ecosistema dell'innovazione e la disponibilità di adeguate competenze tecniche e manageriali.

In tal senso, sarà decisivo condividere con l'Università un piano didattico per formare nuove professionalità. Così come sarà importante orientare su questi temi le attività della Fondazione ITS Umbria, la migliore d'Italia secondo il MIUR.

Registriamo i primi progetti di fabbrica intelligente da parte di imprese che hanno un ruolo economico importante e che possono trainare intere filiere produttive.

Ma siamo davvero solo alle primissime battute. Il lavoro è quasi tutto da fare.

Però non siamo in ritardo.

Venti giorni fa è stato presentato dal Governo il piano nazionale Industria 4.0 che prevede una serie di interventi che si articolano in 4 pilastri: investimenti; infrastrutture; competenze; *governance*.

Sono previste agevolazioni specifiche, quali l'iperammortamento con aliquota al 250%, e l'innalzamento al 50% del credito di imposta.

È di particolare interesse la previsione di creare una rete nazionale di centri che fungano da cinghia di trasmissione tra mondo della ricerca e dell'industria, denominati **Digital Innovation Hub**.

La loro funzione è sensibilizzare le imprese; supportarle nella pianificazione degli investimenti; agevolare l'accesso a strumenti di finanziamento pubblico, interloquire con i Centri di ricerca.



Poiché secondo il Governo gli “Hub digitali” potrebbero essere localizzati presso le sedi di Confindustria, ritengo che sia interesse comune verificare la possibilità di istituirne uno in Umbria, presso la nostra organizzazione, tenuto conto che avrebbe una operatività condivisa con le regioni limitrofe.

Mi rivolgo al Sottosegretario De Micheli ed alla Presidente Marini per segnalare questo auspicio, sicuro che non sfugga l’importanza che una struttura del genere potrebbe avere per stimolare i processi di ammodernamento industriale.

Questa prospettiva sarebbe in totale sintonia con gli indirizzi della Regione per la specializzazione intelligente.

Un altro terreno sul quale ci siamo misurati per accelerare l’ingresso nel futuro è quello di organizzare **reti di imprese** che condividono grandi progetti di ricerca e di sviluppo sperimentale.

Sullo stimolo del bando regionale “**progetti complessi**” abbiamo svolto un’intensa attività di animazione per mettere in connessione operatori di varie filiere e per far elaborare programmi di ricerca che possano far segnare un cambio di passo alla manifattura.

Le risorse stanziare sono cospicue, ed interessanti sono le intensità di aiuto.

Poiché questa misura è una delle più ambiziose della programmazione, con senso di responsabilità abbiamo lavorato perché non si traduca in una opportunità mancata, ma in una occasione colta.

Il clima collaborativo con gli uffici della Regione dimostra che qui si gioca una partita importante, che è interesse di tutti giocare nel migliore dei modi.

Proporre e realizzare seri progetti di ricerca industriale per circa 80 milioni di euro (questa è la cifra che consentirebbe di impegnare tutte le risorse stanziare) può fare la differenza.



\* \* \* \*

Il secondo tema che avevamo lanciato era il “mondo a portata di mano”.

Nonostante il completamento del tratto umbro della Perugia Ancona e della Foligno Civitanova il mondo non lo abbiamo avvicinato a sufficienza.

Salutiamo certo con grande soddisfazione queste opere, ed esprimiamo il nostro più sincero apprezzamento ai vertici delle Istituzioni regionali e nazionali che hanno lavorato per ridurre la marginalità logistica dell’Umbria.

Resta tuttavia il problema della migliore connessione stradale con il nord del Paese. La messa in sicurezza della E45, o la sua eventuale trasformazione in autostrada, sono progetti la cui esecuzione deve essere accelerata.

Per non parlare della rete e dei collegamenti ferroviari, ancora lontani dal soddisfare le esigenze logistiche delle imprese e dei cittadini.

Confidiamo che prospettive interessanti si consolidino per l’aeroporto San Francesco, per il cui futuro è essenziale realizzare un collegamento con importanti centri nevralgici del nord Italia.

Sono in corso contatti con alcune compagnie che potrebbero consentire di ampliare il numero di destinazioni e di incrementare il traffico di passeggeri.

Talvolta il mondo lo abbiamo proprio davanti agli occhi e rischiamo di non vederlo.

Non tutti sanno che in Umbria c’è un pezzo importante di mondo.

Abbiamo 35 imprese manifatturiere a controllo estero con casemadri in 14 diversi Paesi: dalla Cina agli Stati Uniti, dall’Ucraina alla Germania, passando per il Giappone, la Spagna, la repubblica Ceca, la Polonia, la Svizzera, etc.



È un frammento di globo a casa nostra, che fino ad oggi abbiamo prevalentemente visto come straniero, ma che d'ora in avanti dobbiamo vedere in modo diverso.

Non faccio riferimento all'attenzione che meritano comunque i 5 miliardi di euro prodotti dalle multinazionali ed alle 7 mila persone che occupano.

Penso, piuttosto, alle potenzialità della loro presenza per accedere alle filiere lunghe; connettersi con i grandi centri della ricerca industriale; ancorarsi alle competenze manageriali; acquisire visioni internazionali.

Il legame con le grandi imprese a controllo estero deve essere ripensato profondamente, ed anche per questo abbiamo avviato la costituzione del Comitato delle multinazionali, che avrà il compito di individuare le azioni per meglio radicarle nel territorio e per renderlo più accogliente.

L'attenzione verso l'estero è continuata a crescere, specie in questo anno.

Sono aumentate le missioni; abbiamo ricevuto un maggior numero di delegazioni; abbiamo organizzato molti incontri di approfondimento sulle opportunità offerte dai Paesi stranieri più interessanti.

Si sta allargando la platea di aziende che operano con continuità nei mercati non domestici.

L'approccio adottato da Umbria Export, l'agenzia dedicata al tema, integra la promozione con l'assistenza d'affari personalizzata, ed esplora nuove vie, come la cooperazione internazionale.

Questo modo di operare ha dato i suoi primi risultati positivi in Argentina, Bolivia, Paraguay e Tunisia, porta d'accesso al nord Africa.

\* \* \* \*

Il terzo progetto, **“La fabbrica dei valori”**, riguarda la dimensione etica del fare impresa.



Vincenzo Boccia ha sostenuto che *“l’aumento delle disuguaglianze dentro i paesi avanzati è una delle cause ultime della crisi”*.

Affermazione simile a quella di un noto economista secondo il quale la recessione del 2008 non è stata solo una crisi economica, ma una crisi di valori.

A partire da questi presupposti, il Gruppo Giovani di Confindustria Umbria ha sviluppato una riflessione su un nuovo modello di impresa che possa generare più valore, tutelando meglio i valori di chi ci lavora.

Ne è derivato uno studio, *“L’impresa ecosofica”*, in corso di pubblicazione, che propone un approccio manageriale che persegue una relazione armonica tra l’azienda ed i suoi portatori di interesse, presenti e futuri.

I Giovani, con questo lavoro, hanno contribuito a dare contenuto al progetto (e per questo li ringrazio), ed hanno avuto il merito di esercitare il ruolo critico che è loro caratteristica, mettendo in discussione con coraggio i modelli organizzativi prevalenti, non sempre adeguati a rispondere alle varie esigenze delle persone.

Il tema della cultura d’impresa lo abbiamo sviluppato anche cercando di caratterizzare in senso circolare l’economia locale, a partire dalla chimica verde.

Desidero ricordare l’attività condotta dai cluster SPRING e AGRIFOOD, e le iniziative assunte dalle imprese con il manifesto *“Terni Urban Regeneration”*, con il quale si propongono politiche per la crescita del territorio all’insegna della sostenibilità.

Queste linee direttrici potranno trovare motivo di attuazione dal recentissimo riconoscimento di Terni e Narni come area di crisi complessa.

Il Decreto firmato dal Ministro Calenda apre una nuova fase per il suo sviluppo, i cui contenuti strategici abbiamo contribuito a definire con la redazione del progetto per la reindustrializzazione di Terni e Narni.



\* \* \* \*

Il nostro lavoro non si è limitato e non si limita a portare avanti i tre progetti con le azioni che ho illustrato.

Abbiamo svolto un'intensa attività di servizio e di rappresentanza, sposando in pieno la linea confederale che privilegia la politica industriale dei fattori rispetto a quella dei settori.

Condividiamo che per il riavvio della crescita sia necessario concentrare le risorse sulle condizioni che permettono di migliorare la competitività dell'offerta.

In questo senso apprezziamo le riforme varate dal Governo in materia di mercato del lavoro, scuola, pubblica amministrazione, fisco.

Occorre però intervenire sulla maggiore detassazione dei premi di produzione, per facilitare lo scambio tra salario e produttività.

Riteniamo che debbano essere alzati sia i tetti dei premi che i livelli dei redditi di riferimento.

La prossima Legge di stabilità dovrebbe adottare questa prospettiva, che può determinare effetti positivi anche sulla domanda.

La contrattazione di secondo livello diventerà determinante, in un clima di relazioni industriali collaborative, per far conseguire una maggiore produttività, così come insegna l'esperienza tedesca.

E non è un caso che per agevolare la conversione dell'industria in chiave 4.0 il Governo abbia individuato nello scambio tra salario e produttività proprio una condizione abilitante.

Questi interventi aiutano ad avere un Paese più moderno, ma non bastano.

È necessario avere anche Istituzioni più moderne.



Il nostro “sì” al referendum, deliberato a giugno dagli organi centrali, non esprime una scelta a favore di un partito o di un governo, ma sottolinea come la modifica del testo costituzionale sia il modo migliore per proseguire il cammino di modernizzazione di cui il Paese ha enorme bisogno, e di cui le imprese sentono la necessità.

Pur nelle difficoltà del contesto economico nazionale ed internazionale, non smettiamo di essere fiduciosi, perché sperimentiamo quotidianamente l'impegno, la forza, la determinazione degli imprenditori ad andare avanti.

Le imprese locali hanno investito, e continuano a farlo. Negli ultimi cinque anni hanno mostrato una significativa propensione agli investimenti, con un incremento medio annuo del 20%.

Hanno aumentato il livello di patrimonializzazione, che è arrivato ad incidere per il 22% sul totale attivo (la media per le imprese lombarde è il 25%).

Hanno diversificato le fonti di accesso alla finanza con il ricorso ai fondi di private equity e con le quotazioni in borsa, pur restando sempre ampia la dipendenza dal credito bancario.

Hanno dato vita ad aggregazioni che si sono dimostrate utilissime.

Hanno intensificato gli sforzi per sviluppare nuovi prodotti.

Stiamo assistendo ad un'evoluzione del tessuto produttivo, che non è più quello di 10 anni fa, e che si sta preparando ad affrontare con successo il futuro.

Abbiamo le carte in regola per aspirare ad essere un'industria che coniuga l'abilità manifatturiera con la digitalizzazione, che unisce il gusto con l'efficienza, che può essere parte della “boutique” produttiva del mondo.

Alle nostre spalle abbiamo una tradizione fatta di eccellenze, in ogni settore.

Ne abbiamo avuto un riscontro oggettivo in occasione del terremoto di agosto.



Se gli abitanti di Norcia e dei paesi limitrofi non sono entrati nella triste contabilità delle persone scomparse, lo si è dovuto anche alla qualità della ricostruzione realizzata dalle nostre imprese edili.

Il modello umbro non è stato solo uno schema amministrativo, è stato la messa in rete di quanto di meglio sapesse esprimere l'industria delle costruzioni.

Un'industria che non possiamo abbandonare, ma che dobbiamo rivitalizzare, perché di una buona edilizia abbiamo bisogno, come i drammatici fatti dimostrano.

\* \* \* \*

Ho parlato di Confindustria come “esperta di futuro”.

Ed ho cercato di dimostrare come questa visione si traduca nella sua azione organizzativa e politica.

Il nostro obiettivo non è inseguire un monopolio di ruolo, ma condividere con altri soggetti questa ambizione di immaginare e costruire il domani.

Un domani in cui non si costruiscano nuovi muri, ma nuove opportunità.

In cui il merito vada di pari passo con la solidarietà.

In cui i valori di libertà che ci caratterizzano siano posti al riparo da chi intende distruggerli.

L'industria può fare molto perché è luogo di libertà, creatività, impegno professionale, crescita personale.

I prossimi anni imporranno intensi cambiamenti tecnologici, organizzativi, culturali.

Non li aspetteremo.

Li andremo a cercare.



Perché, il futuro, in Umbria, non lo faremo attendere!

Autorità, colleghi,

aiutare l'industria ad affermarsi non è un piacere che si fa ai suoi azionisti.

È un dovere che deve accomunare tutti noi, e che sentiamo di avere nei confronti delle prossime generazioni.