



CONFINDUSTRIA
Varese



Relazione del Presidente **Roberto Grassi**

Relazione del Presidente

Assemblea Generale

19 maggio 2025

Care Colleghe, cari Colleghi, Autorità, gentili ospiti,

stiamo vivendo un momento complesso e cruciale per le nostre imprese.

Siamo entrati a far parte di un nuovo paradigma: geopolitico, tecnologico, energetico e culturale.

Siamo immersi in un contesto di crescente incertezza, volatilità dei mercati, mutamenti tecnologici continui e un rapido rimescolamento degli equilibri internazionali.

Quello che ieri era una certezza oggi è una variabile.

Ne dobbiamo prendere atto e riposizionarci.

Le supply chain che davamo per scontate si interrompono; le rotte commerciali cambiano; i tassi di interesse e l'inflazione non seguono più regole che consideravamo familiari.

È in questo scenario che dobbiamo porci domande fondamentali: quali traiettorie siamo chiamati a intraprendere per rimanere o tornare ad essere competitivi?

Prendo a prestito una riflessione dell'ultima edizione del World Manufacturing Forum.

Si parlava di **scenari VUCA**.

Acronimo inglese che indica scenari caratterizzati dalla:

- V di Volatilità;
- U del termine inglese che sta per Incertezza (Uncertainty);
- C di Complessità;
- A di Ambiguità.

Il concetto VUCA fotografa la realtà in cui ci troviamo e rimette in discussione molte delle regole dei mercati degli ultimi 80 anni.

Se **VUCA** è il contesto, **VUCA** deve essere anche la nostra risposta.

Siamo chiamati a girare a nostro vantaggio gli elementi dello scenario in cui operiamo.

Non dobbiamo subire il momento, ma **governarlo**.

Il termine VUCA deve diventare l'indicazione dei quattro pilastri su cui costruire il cambiamento:

- **Visione**;
- **Understanding** (Comprensione);
- **Chiarezza**;
- **Agilità**.

Visione

Alla Volatilità si deve rispondere con la capacità di Visione.

Ciò vuol dire dotarsi dell'elemento che distingue **chi reagisce** a una trasformazione, da **chi la sa guidare**.

Non serve sapere cosa accadrà domani; serve sapere cosa vogliamo essere tra dieci anni.

Dove sarà Varese nel 2050?

Le imprese che oggi stanno crescendo **non sono** quelle che si stanno adattando al cambiamento, **ma quelle** che lo stanno **anticipando**, contribuendo a costruirlo.

Non parliamo di colpi di fortuna.

Ma di strategie precise dettate da una visione di lungo e medio periodo.

Nel contesto del territorio, questo significa anche pianificare strategicamente delle linee di sviluppo. Come abbiamo fatto, insieme: imprenditori, amministratori, università e parti sociali, con il Piano Strategico #Varese2050.

Un documento che è patrimonio comune.

Una strategia che è più che mai necessario attuare per delineare un percorso che trasformi la nostra provincia.

La nostra proposta è

costruire MILL, la Fabbrica del Sapere e del Saper Fare.

La sua realizzazione rimane per Confindustria Varese la **priorità delle priorità**.

Dopo la tornata elettorale-amministrativa, appena si insedierà la nuova Giunta di Castellanza, torneremo a un serrato e collaborativo confronto per realizzare questo sogno, di cui ha bisogno tutto il territorio.

MILL è una risposta di comunità in un territorio che vuole darsi nuove chance.

È un progetto ambizioso sia nella parte di costruzione di uno spazio fisico, ma ancor più nella sua fase di execution che in questi anni avete già visto costruire, con progetti concreti sui fronti dell'ecosistema dell'innovazione, nei progetti di matching tecnologici per l'industria metalmeccanica, nelle presenze collettive a fiere e missioni, nell'esplorazione "Open Mind" dei contesti tecnologici, nelle azioni di upskilling per prepararci alla transizione digitale e alla rivoluzione dell'intelligenza artificiale.

Comprensione

All'incertezza si risponde con la Comprensione profonda del contesto (Understanding, in inglese).

Oggi non basta leggere i dati: bisogna **interpretarli**.

Per esempio, cosa ci dicono le tensioni geopolitiche internazionali sulla riorganizzazione delle nostre filiere produttive?

Chi guida un'impresa – e ancor più chi guida un Paese – deve saper unire i puntini.

La nostra proposta è

rafforzare i Cluster Industriali sullo scenario internazionale.

Il nostro territorio vanta cluster industriali consolidati e specializzazioni emergenti. Comprendere le dinamiche interne ed esterne a questi cluster è essenziale per potenziarne la competitività.

Abbiamo iniziato a farlo, ad esempio, rileggendo tutta la base associativa per ricostruire il sistema di relazioni tra le imprese, non più solo per settori, ma in base alle tecnologie e ai mercati di sbocco.

È un nuovo modo di interpretare l'azione associativa.

Comprensione è anche la chiave con cui abbiamo voluto invitare gli ospiti di questa nostra Assemblea che ringrazio per essere con noi quest'oggi e che interverranno nella conversazione che seguirà a questa mia relazione:

- **Nathalie Tocci**, Direttrice dell'Istituto Affari Internazionali che ci aiuterà ad esplorare gli scenari geopolitici;
- **Francesca Campolongo**, Direttrice per i Dati e Trasformazione Digitale del Joint Research Center, che ci aiuterà ad affrontare il tema della geo- tecnologia, vista con gli occhi di un'antenna della Commissione europea in Italia, radicata sul nostro territorio.

E permettetemi qui di ringraziare tutto lo staff e i rappresentanti del JRC con cui, come annunciato un anno fa, abbiamo iniziato a lavorare a una sempre più intensa collaborazione, con un confronto che sta coinvolgendo tutto il Sistema Confindustria per trovare punti di convergenza tra attività di ricerca e sviluppo industriale.

Chiarezza

La terza virtù è la Clarity.

In tempi di complessità la chiarezza è **leadership**.

Se la Visione orienta e la Comprensione radica le scelte nella realtà, la Chiarezza è la capacità di tradurre tutto questo in obiettivi semplici, coerenti, misurabili.

Dobbiamo imparare a dire di no a ciò che non è strategico e scegliere le leve da presidiare.

Il Piano #Varese2050 mette a fuoco queste priorità e le traduce in altrettante azioni dirette verso:

- **le filiere intelligenti;**
- **la costruzione di un ecosistema per l'innovazione, le startup, la sostenibilità;**
- **l'investimento nelle infrastrutture strategiche e il settore dei trasporti;**
- **il capitale umano, i giovani, la formazione, l'attrattività.**

Non un elenco di desideri, ma un programma coerente, territoriale, pragmatico.

La chiarezza è fondamentale anche per attrarre investimenti.

Lo stesso vale per i talenti. Non basta offrire stipendi competitivi: serve un senso, un progetto collettivo per combattere gli effetti di una demografia feroce, del riorientamento verso le professionalità divenute introvabili, un sempre maggior coinvolgimento delle imprese negli ITS, un sistema universitario che aiuti l'upskilling verso professionalità del futuro.

La nostra proposta è

creare alleanze con i più importanti centri di ricerca e i migliori incubatori di startup del nostro Paese.

Da qui il lavoro svolto per favorire la creazione di nuove startup.

O l'impegno sulla sostenibilità che ci vede collaborare attivamente con CentroCot e Camera di Commercio sul tema dell'economia circolare aperta anche a forme di inclusività sociale.

Coerente con questo percorso è anche l'attrazione di investitori attraverso il rafforzamento della collaborazione con i fondi di investimento di private equity e di venture capital rappresentati dall'Associazione AIFI e con l'Università LIUC.

E qui permettetemi di fare gli auguri di buon lavoro al nuovo Rettore **Anna Gervasoni** che è anche direttore generale dell'Associazione Italiana del Private Equity, AIFI appunto.

E di ringraziare il Presidente **Riccardo Comerio** per il suo grande impegno.

Non vogliamo però perdere l'occasione di creare nuove forme di collaborazione anche con l'altra università del territorio: **l'Insubria**, realtà con interessanti progetti di ricerca e forti competenze tecnologiche di cui le imprese hanno estremamente bisogno.

Il messaggio per il neo-Rettore **Maria Piero** è: **lavoriamo insieme**.

Così come, allargando la rete, dobbiamo lavorare maggiormente con l'altra Università del nostro Sistema Confindustria, la **LUISS**, di cui **Giorgio Fossa** è da pochi mesi Presidente.

Anche a te Giorgio, **buon lavoro**.

Agilità

Infine, Agilità: la capacità di adattarsi velocemente, di cambiare rotta senza perdere coerenza.

L'agilità non è improvvisazione: è **preparazione**.

Pensate a quanti tra noi, nel giro di pochi mesi, hanno riconvertito produzioni, ridisegnato modelli di business, spostato mercati.

Questo è il vero nuovo vantaggio competitivo: non essere i **più grandi**, ma essere i **più veloci** nel capire e nel reagire.

Ed i tempi di oggi ci stanno costringendo a rivedere tutto il sistema dei nostri vantaggi comparati per riposizionarci con le nostre esportazioni.

Non possiamo però essere lasciati soli in questa sfida.

La nostra proposta è

investire nella valorizzazione di un settore che sempre più contraddistingue il nostro territorio, quello della logistica e dei trasporti, a partire da Malpensa e dai nostri hub intermodali.

La logistica nell'attuale mondo dominato dall'ambiguità è un driver strategico per la competitività.

Il potenziamento delle infrastrutture, con particolare attenzione a Malpensa, è fondamentale per migliorare l'accessibilità e favorire gli scambi commerciali.

L'ho ribadito per tutto il mio mandato: l'attuazione del Masterplan 2035 di Malpensa e l'ampliamento dell'area cargo sono indispensabili.

Così come lo è il collegamento dell'aeroporto con l'Alta Velocità.

Abbiamo tutte le carte in regola per essere un territorio VUCA nella capacità di trovare le soluzioni.

È compito di tutti: imprenditori, amministratori, sindacalisti, politici e docenti varesini.

Non aspettiamo che siano gli altri a riscrivere le regole: iniziamo oggi, **insieme**, a costruire un'economia capace di prosperare nel caos.

Ci sono delle parole chiave che hanno guidato la mia presidenza:

- innovazione,
- competitività,
- sviluppo sostenibile e inclusivo,
- benessere sociale,
- investimento nei giovani e apertura alle loro idee.

E poi un termine che è essenza stessa dell'esistenza di Confindustria Varese: **rappresentanza**.

Siamo una **lobby** e non dobbiamo vergognarci di esserlo.

Dobbiamo rivendicare il nostro ruolo di parte sociale che lavora insieme agli altri corpi intermedi per costruire un interesse generale da difendere e promuovere.

Serve una policy per il futuro.

Siamo chiamati a un salto di qualità nella nostra visione di politica industriale.

Serve una strategia organica, multilivello, che sappia agire con coerenza sul piano europeo, nazionale, regionale e locale.

Dobbiamo avere il coraggio di rimettere l'industria al centro dello sviluppo del Paese, come fattore di benessere, innovazione e coesione sociale.

Su questo spero che Confindustria Varese possa avere anche in futuro tutto il sostegno dei Sindacati Cgil, Cisl e Uil.

La competitività dell'Italia è condizionata da fattori strutturali, su cui è urgente intervenire.

Energia

Il primo grande tema è quello energetico. Le nostre imprese pagano bollette molto più alte rispetto ai competitor europei, con un impatto diretto sulla capacità di crescere, investire e distribuire ricchezza anche in termini di occupazione e salari.

Non possiamo più tergiversare: serve una politica energetica coraggiosa, che metta sul tavolo tutte le opzioni – incluso il ritorno al nucleare – e che punti a stabilizzare i costi slegando il prezzo dell'elettricità dalle fluttuazioni del gas.

È un tema, quello energetico, su cui tanto si sta spendendo il nostro Presidente nazionale, **Emanuele Orsini**. A cui rivolgo il nostro plauso per il coraggio con cui si sta muovendo e a cui assicuriamo tutto il sostegno necessario da parte di Confindustria Varese.

Sburocratizzazione

Il secondo fronte su cui intervenire è quello della burocrazia. Servono norme più semplici e certe, che agevolino l'apertura di nuovi stabilimenti, l'ampliamento delle attività e il rafforzamento delle filiere produttive.

Un tema centrale in un'epoca di deglobalizzazione.

Rafforzare la certezza del diritto non è una richiesta di categoria: è condizione minima per far funzionare un Paese moderno che possa attirare nuovi investimenti in una fase di riposizionamento di intere supply chain.

Sostenibilità e competitività

Sulla transizione ecologica, non possiamo permetterci approcci ideologici o penalizzanti.

Il cosiddetto “**Clean Industrial Deal**” europeo deve diventare un patto per la crescita, non un freno alla produzione.

Fissare obiettivi ambientali è importante, ma serve affiancarli con strumenti concreti e realistici, che incentivino gli investimenti produttivi e tengano conto del contesto globale. Le sole politiche di incentivo al consumo ecologico rischiano di arricchire produttori extra-europei, senza rafforzare il nostro tessuto industriale.

Transizione sì, ma con e per l'industria italiana ed europea.

Nuove frontiere tecnologiche

Il tema della digitalizzazione industriale è oggi più strategico che mai. Mentre Cina e Stati Uniti corrono su intelligenza artificiale e nuove tecnologie, l'Europa rischia di restare al palo.

Dobbiamo focalizzarci sull'applicazione industriale dell'AI, costruendo una politica continentale che valorizzi le nostre competenze.

E dobbiamo avere l'onestà di riconoscere che il Piano Transizione 5.0 non ha funzionato: è troppo complesso, esclude troppe imprese, non sta generando risultati concreti. Il Piano Industria 4.0, invece, aveva aumentato la nostra produttività.

Ripartiamo da lì, con concretezza e visione.

Lo diciamo senza voler creare contrapposizioni di parte, ma solo come proposta basata su un'osservazione oggettiva.

Produttività e investimenti

Oggettiva è anche la constatazione che l'industria italiana viene da troppi mesi di stagnazione produttiva.

Abbiamo bisogno di politiche che accompagnino le imprese nella ripartenza.

Dobbiamo utilizzare pienamente i fondi PNRR e quelli di coesione, destinandoli al rilancio degli investimenti.

Serve un sistema di incentivi e crediti d'imposta automatici e semplici, che arrivino anche alle PMI.

Dobbiamo far crescere la produttività, che è la chiave per recuperare potere d'acquisto, aumentare i salari e redistribuire nuova ricchezza.

L'impegno di Confindustria su tutti questi fronti è massimo e per questo devo ringraziare il Presidente Orsini.

Così come ringrazio tutta la **sua squadra**, in primis la Vicepresidente Barbara Cimmino. La nostra Barbara Cimmino, se mi permettete.

Che si sta impegnando senza risparmiarsi nella promozione del made in Italy nel mondo in un momento tanto delicato per il nostro commercio internazionale.

Il ruolo dei territori

Ma la politica industriale non può fermarsi a Roma o Bruxelles. Serve un forte protagonismo delle Regioni e delle amministrazioni locali.

A livello regionale, servono politiche per cluster industriali **ampi e integrati**, che valorizzino la complessità produttiva di territori come quello varesino, dove convivono **diverse eccellenze**.

L'aerospazio, come ci racconta questo museo, è sicuramente, una di queste.

Ma non è la sola.

L'industria di questa provincia è fatta di **tessile, meccanica, packaging, chimica, gomma, macchine utensili, elettrodomestici**, non dimentichiamo questa nostra forte specializzazione che sta vivendo tempi critici. E di molte altre produzioni di nicchia.

Una politica industriale regionale deve saper essere interprete di questa biodiversità manifatturiera.

A livello locale, invece, dobbiamo rimettere al centro le competenze.

Serve formazione mirata, valorizzazione degli ITS Academy, politiche attive per il reskilling.

Serve un impegno comune sui grandi obiettivi unificanti per la nostra provincia.

Qui ribadiamo l'assoluta disponibilità di Confindustria Varese a partecipare attivamente al Tavolo di Coordinamento Politico Territoriale, aperto dal Presidente della Provincia, **Marco Magrini**.

Così come è giusto riconoscere, nella creazione di un mondo del lavoro più inclusivo e per la sicurezza del nostro territorio, l'impegno del Prefetto, **Salvatore Pasquariello**.

A Magrini e Pasquariello va il mio personale ringraziamento per la grande disponibilità all'ascolto delle imprese e alla collaborazione con Confindustria Varese.

Grazie ad entrambi.

Ma proprio per la promozione di una maggiore inclusività, servono anche nuovi strumenti per attrarre manodopera dall'estero. Su questo, come territorio, dobbiamo impegnarci Anche, ad esempio, con l'impostazione di politiche e progetti di **housing sociale**.

Come Confindustria Varese siamo pronti a fare la nostra parte.

Vanno, poi, bloccate le progettualità, dando vita a idee ambiziose come la creazione in provincia di Varese di una **Hydrogen Valley**, a partire da Malpensa e dalla ex cartiera di Cairate, che può fare da apripista a un'intera filiera dell'idrogeno verde in Lombardia.

Industria e non solo.

Un altro cantiere importante che appoggiamo è quello della Fondazione per il turismo "Varese Welcome" creata dalla Camera di Commercio, sotto la guida del Presidente **Mauro Vitiello**.

Che a lanciarla e aprirla alla partecipazione di tutte le amministrazioni locali sia stato un Presidente camerale espressione dell'industria è il segno di una capacità di visione che sa andare oltre l'autoreferenzialità.

Grazie Mauro per il tuo grande impegno.

Tante idee, dunque, come abbiamo visto.

Sulle quali continueremo a fare attività di rappresentanza.

Luigi Galdabini è la persona giusta per portare avanti queste proposte.

Da parte mia è stato un onore poter essere portavoce di una visione tanto ambiziosa.

Concludo questo mio mandato con l'orgoglio di affermare che l'industria italiana **ha le idee chiare.**

Non chiede **protezione**, ma condizioni e strumenti per competere.

Chiede **visione, pragmatismo** e una vera alleanza tra pubblico e privato.

Il tempo delle riforme parziali è finito.

Serve una politica che veda nell'impresa non un problema da gestire, ma una risorsa da liberare.

L'Italia industriale è pronta.

Facciamo in modo che lo siano anche le nostre policy e lavoriamo fianco a fianco con coloro che le indirizzano per disegnare un avvenire migliore.

E qui guardo di nuovo al JRC.

Lascio questo mandato parafrasando una citazione di Goethe che mi ha guidato in questi anni:

Non basta sapere, dobbiamo anche applicare;

non è abbastanza volere, dobbiamo anche fare.

Grazie a tutti per questi sei anni straordinari.