



## **ASSEMBLEA ANNUALE**

*Connettersi al cambiamento. La sfida della ripartenza*

**Relazione Giovanni Zambonelli,  
presidente Ascom Confcommercio Bergamo**

*Bergamo, 14 giugno 2021*

Prima di iniziare questa nostra Assemblea vorrei tributare un doveroso omaggio a Mauro Dolci, presidente Fiva Bergamo, presidente Fiva Lombardia e vicepresidente vicario Fiva nazionale, scomparso in un incidente stradale lo scorso 9 maggio.

Un grande uomo, un presidente impegnato e una bella persona. Un amico.

Il suo consiglio ha voluto dedicargli il video che segue.

Il nostro Consiglio direttivo ha deciso di assegnare a Dolci la medaglia d'oro al merito associativo. D'accordo con i suoi vicepresidenti e il consiglio Fiva Bergamo, consegneremo la medaglia alla moglie e al figlio nell'Assemblea Fiva in programma in autunno.

Egregi associati, cari presidenti, gentili autorità,

c'eravamo lasciati nella nostra Assemblea dello scorso settembre speranzosi di esserci lasciati alle spalle la pandemia. Quanto patito nella primavera del 2020 sembrava essere la peggior esperienza mai vissuta, ma comunque terminata.

Purtroppo i fatti sono andati diversamente e in autunno inoltrato siamo ripiombati in un baratro dal quale solo ora, e con grande fatica, cominciamo a uscire.

Ci stiamo però interrogando in quali condizioni, con quale mercato di riferimento e con quali prospettive.

La maggior parte delle categorie da noi rappresentate - alberghi e imprese ricettive, ristoranti e bar, e le filiere ad esse collegate - hanno subito la più grave crisi economica mai avvertita dal dopoguerra e dagli esiti finali ancora oggi imprevedibili.

Alla gravità della situazione si sono aggiunte scelte scellerate. Ci domandiamo se si poteva fare di più e se si poteva fare meglio.

Perché, dopo il primo *lockdown* giustificabile avvenuto allo scoppio della pandemia, per i mesi successivi ci saremmo aspettati l'elaborazione di una strategia di contenimento del virus che si fosse basata sulla convivenza con la pandemia e il

rispetto delle regole e non uno *stop and go* che ha peggiorato il quadro, soprattutto economico.

Meglio sarebbero stati due fermi completi a ottobre e a marzo, piuttosto che 8 mesi di sacrifici estremi solo per qualcuno. Sono stati mesi difficili. Tutti, a partire dalle istituzioni locali, hanno fatto sforzi enormi per contrastare la pandemia e le sue ricadute sul territorio. E per non dimenticare – cosa che sarà difficile – anche noi come Ascom Confcommercio abbiamo aderito al grande progetto del Bosco della Memoria, promosso dal Comune di Bergamo e da tante realtà del territorio, coinvolgendo anche la nostra base associativa. Non vogliamo dimenticare, ma vogliamo fare nostre le parole di Papa Francesco “Peggio di questa crisi c’è solo il dramma di sprecarla”.

Vogliamo appunto ricordare per non sprecare quanto abbiamo imparato e quanto ancora stiamo imparando.

Oggi quanto è avvenuto sta presentando il conto. Tutti i punti di ascolto del sociale stanno avvertendo la mancanza di lavoro e di reddito.

Secondo il Report di Istat sulla “soddisfazione dei cittadini per le condizioni di vita”, pubblicato pochi giorni fa, circa un terzo delle famiglie italiane ha visto peggiorare la propria situazione economica rispetto al passato, peraltro con il Nord che si presenta come capofila di questa classifica con il 28,9% delle famiglie

La reazione è visibile e si sta trasferendo sul livello dei consumi che stenta a riprendersi. Bankitalia, nella quarta edizione dell’indagine straordinaria sulle famiglie italiane e gli effetti della pandemia, rileva come oltre il 25% delle famiglie diminuirà i propri consumi nei prossimi mesi.

Si registrano da una parte risparmi senza precedenti depositati sui conti bancari e dall’altra una povertà che si sta allargando verso una situazione di dualismo del tutto nuovo per un Paese di coesione sociale come il nostro.

Non mancano fortunatamente le notizie positive. Secondo l'Istat la ripresa si sta consolidando e nei prossimi mesi la sua intensità sarà ancora più forte. Nelle Prospettive per l'economia italiana nel 2021-2022 l'Istituto di statistica prevede una crescita del Pil robusta sia nel 2021 (+4,7% contro il +4% stimato nel dicembre scorso) sia nel 2022. E questi dati rappresentano una grande iniezione di fiducia.

Al momento però il recupero è affidato agli investimenti in costruzioni e in logistica, mentre la domanda delle famiglie continua a mostrare una evoluzione negativa. Ma non dobbiamo dimenticare che è da questa componente, che rappresenta il 60% del PIL, che dovrà generarsi la spinta per il recupero dei livelli produttivi e occupazionali

All'emergenza economica temiamo che si evidenzino in tutta la sua brutalità anche una crisi sociale senza precedenti, che costituisce una frattura sociale tra chi ha un posto garantito e chi non ce l'ha, tra chi non rischia nulla e chi mette in gioco il suo lavoro e le fatiche di una vita.

La rabbia è che questa crisi sia stata drammaticamente selettiva: ha colpito pesante qualcuno lasciando immuni altri.

Tra spinte negazioniste e sit-in di disobbedienza civile, l'Italia si è lacerata tra scene di disperazione e di attacco allo Stato. Nel nostro territorio il sistema ha tenuto e non abbiamo fortunatamente registrato fatti gravi.

La crisi ha morso con brutalità anche da noi, ma sono prevalsi la pazienza e il senso dello Stato dei cittadini che hanno consentito di superare questa prova così difficile.

Noi abbiamo sempre sostenuto posizioni rispettose della legalità. Non ci siamo mai stancati di chiedere alla politica di aiutarci, ma l'abbiamo fatto nel rispetto della legge.

Il nostro Paese riparte ma non deve dimenticare che il terziario è ancora in emergenza.

Solo con il termine di tutte le misure restrittive, dal coprifuoco alle attività che ancora oggi sono costrette loro malgrado alla chiusura forzata, sarà pensabile intraprendere il percorso di ripartenza del Paese.

Questo non sarà però sufficiente. La lunga stagione degli indennizzi non può essere terminata, non solo perché i ristori sono stati pochi e tardivi ma perché troppe imprese sono al collasso e rischiano seriamente di chiudere.

L'Osservatorio sul credito delle imprese del terziario bergamasco, che è stato recentemente da noi presentato, ha evidenziato che l'offerta di credito erogata dalle banche alle imprese del terziario in provincia di Bergamo è cresciuta del 9% da quando è scoppiata la pandemia, con 607 milioni di euro erogati e una media di 25 mila euro di indebitamento ad azienda, a fronte di uno stock di credito di circa 7 miliardi di euro.

Senza interventi strutturali che possano alleggerirne la portata, il fardello sarà troppo pesante da sostenere con la dinamica di un mercato che resta asfittico e con il termine delle moratorie di fine anno.

Senza dimenticare che oltre il 10% delle richieste di finanziamento non vengono accolte dal sistema bancario lasciando queste imprese davanti al baratro della chiusura e spesso alla mercé dell'usura.

Su questo specifico settore la politica italiana deve dimostrare consapevolezza e coraggio. La concentrazione in atto dell'offerta di credito, che ha toccato anche la nostra provincia con la recente fusione di UBI in Banca Intesa, ha secondo il nostro Osservatorio del credito ha scatenato un aumento dei costi a carico delle imprese, mentre è aumentato il numero delle imprese escluse dai finanziamenti.

In una logica di sussidiarietà occorre che la politica si faccia carico di rimettere al centro dell'offerta di credito i Confidi, la cui funzione può essere duratura e strutturale rispetto alle garanzie dirette e a pioggia dei decreti liquidità.

Solo con un riequilibrio economico e finanziario dopo lo shock della pandemia sarà necessario rimettere al centro alcuni temi che sono strutturali del nostro Paese ma che

rappresentano la vera zavorra del mondo delle imprese: per esempio, fiscalità e costo del lavoro non possono essere affrontati in maniera disgiunta rispetto al contenimento della spesa corrente dello Stato.

Oggi la fiducia sulla ripartenza del sistema Paese è basata sul PNRR, Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, che come ha ricordato il Presidente del Consiglio Draghi non è ‘solo’ questione di investimenti, ma riguarda complessivamente il destino ed i valori civili del Paese. E’ la sfida che ci attende: cogliere questa straordinaria opportunità per ricostruire il Paese dopo l’impatto drammatico della pandemia. Anche noi come il Premier pensiamo che sia ‘vietato sbagliare’ perché “forse non vi sarà più il tempo per porvi rimedio”. Ma se così fosse, occorre una conseguente scelta di metodo e crediamo che il punto cruciale della Governance del Piano sia il rapporto tra Governo, enti locali e parti sociali, perché occorre condividere obiettivi e mobilitazione. Il confronto tra le parti non deve essere episodico e ci auguriamo che anche il coinvolgimento del Parlamento sia più impegnativo.

Camera e Senato avevano largamente segnalato l’esigenza di rafforzare l’attenzione (in termini di politiche, di progetti e certo anche di risorse) del Piano alla resilienza del terziario di mercato. Un’area economica - quella del commercio, del turismo e della cultura, dei trasporti, delle professioni e dei servizi in generale - profondamente colpita da un crollo dei consumi pari, nel 2020, a circa 107 miliardi di euro, ma che, comunque, continua a contribuire alla formazione del PIL e dell’occupazione del Paese per circa il 40% del totale. Dunque, rafforzare la resilienza del terziario significa rafforzare l’intero sistema Paese.

Su questi temi, però, la versione definitiva del Piano resta carente. Le risorse specificamente dedicate al turismo sono inferiori ai due miliardi di euro, un po’ poche, anche se registriamo qualche miglioramento in termini di inserimento del

settore nei processi di trasformazione digitale e di miglioramento dell'efficienza energetica del Paese.

E' poco anche quello che viene destinato al settore commercio. Crediamo che sia necessario accompagnare le trasformazioni necessarie che stanno emergendo nel modello italiano di pluralismo distributivo, che è chiamato a confrontarsi con le prove della multicanalità e della sostenibilità, ma anche con un ripensamento degli spazi urbani. Il modello di rigenerazione urbana, infatti, è profondamente collegato a politiche e strumenti di rivitalizzazione del tessuto economico e sociale territoriale e di contrasto dei processi di desertificazione commerciale. Sono questi soltanto alcuni esempi di esigenze a cui andrà, comunque, data risposta entro ed oltre la cornice del PNRR.

Ricordiamoci, inoltre, che siamo ancora in attesa di ristori più adeguati ed inclusivi e di più ampie moratorie fiscali e sui prestiti bancari. Vanno allungati a non meno di quindici anni i tempi per la restituzione dei prestiti bancari assistiti da garanzie pubbliche - anche a livello europeo - e vanno sostenuti i processi di ricapitalizzazione delle imprese.

L'attenzione verso le partite del PNRR non deve far trascurare le questioni irrisolte e che segnano da anni il declino del nostro Paese. Innanzitutto la spesa pubblica deve essere razionalizzata e contenuta attraverso una seria riforma fiscale che arrivi a ridurre la pressione fiscale. L'Italia deve liberare risorse dalla spesa corrente anche per investire in infrastrutture e ricerca.

Sempre riguardo alla politica fiscale non dimentichiamo che l'Unione Europea deve combattere congiuntamente per il riequilibrio della forza tra commercio elettronico e tradizionale. La pandemia ha dato un ulteriore contributo al commercio on line che può essere positivo, ma che non è sostenibile per l'ambiente e per la sopravvivenza dei centri urbani e quindi della qualità della vita. Da anni noi andiamo sostenendo che

deve essere sottoposto ad un prelievo fiscale che ne riequilibri il vantaggio economico. Anche questa è una delle disuguaglianze che attraversa l'Italia.

Serve con urgenza una maggior sburocratizzazione e snellezza dell'interlocuzione tra imprese e pubblica amministrazione.

Le 94.000 piccole e medie imprese bergamasche chiedono questo. Sburocratizzare e semplificare non vuol dire però azzerare le regole solo per qualcuno

Le debolezze del terziario che hanno gravato in questo periodo di pandemia hanno radici lunghe in un dissentita stagione di liberalizzazioni selvagge e senza regole.

A quasi 25 anni dall'introduzione del decreto Bersani, il 114 del 1998, che ancora oggi regola il commercio nel nostro Paese, è il momento di intervenire per riscrivere nuove regole che sappiano ridare fiato ad uno sviluppo equilibrato del commercio, tra piccolo, medio e grande superfici, fissino regole certe sui centri logistici e offrano strumenti di pianificazione e di monitoraggio per gli enti pubblici con il supporto delle Associazioni di categoria.

E' necessario fare passi in avanti anche sul tema del costo del lavoro che vede il nostro Paese tra i più penalizzati.

La massiccia iniezione di ammortizzatori sociali ha aiutato lavoratori e imprese e potrà contenere i disagi nel breve periodo ma dovrà essere sostituita da una strategia di ripresa.

All'annoso problema della carenza di competenze, nelle ultime settimane abbiamo affrontato anche il problema di carenza di candidature

Noi l'abbiamo già detto. Il tema non è trovare la data giusta del termine del divieto di licenziamento ma le modalità giuste, settore per settore e impresa per impresa perché si mantengano il maggior numero di posti di lavoro e di competenze aziendali sperando in una pronta ripresa.



Per alcuni settori, come quello della ristorazione, che si rilanceranno con più velocità, il divieto di licenziamento va eliminato e occorre che le imprese possano riposizionarsi ricorrendo a figure nuove.

Per altri, come quello della ricettività turistica, la cui ripresa sarà più lenta, occorrerà preservare le competenze aziendali attraverso l'allungamento degli ammortizzatori.

L'Osservatorio, che condividiamo con Format Research sul terziario della provincia di Bergamo, così come anticipato nelle scorse settimane, segnala una fuoriuscita importante di forza lavoro e il conseguente riassorbimento nei mesi successivi.

Gli strumenti di politica attiva del lavoro tradizionali sono insufficienti per garantire la continuità delle imprese in una fase senza precedenti come l'attuale.

Servono misure nuove, sostegni adeguati e sgravi per coloro che aumenteranno la forza lavoro in una fase che si preannuncia difficile.

Ora ripartiamo ma dobbiamo farlo coscienti che non sarà un ritorno all'anno zero, a prima della pandemia. In questo lungo anno e mezzo il mondo non si è solo fermato ma è anche profondamente cambiato.

Il titolo di questa assemblea è eloquente: "Connettersi al cambiamento. La sfida della ripartenza" e questi concetti emergeranno in maniera chiara dall'intervento del prof. Roberto Ravazzoni, docente di marketing associativo e conoscitore delle dinamiche di mercato dei nostri settori.

A lui il compito di spiegare il cambiamento in atto e quali strategie le imprese debbano intraprendere per la transizione degli stili di consumo e delle abitudini dei consumatori. Ci auguriamo che alcune di queste si riaffermeranno perché il caffè al bar, la cena al ristorante, la visita di un negozio hanno una carica di emozione che il video e il digitale non possono sostituire.

Le nostre città, le vie e le piazze vivono per il commercio e l'aggregazione. Sono patrimonio della qualità della vita e della sicurezza del vivere con gli altri.

La pandemia ha accelerato alcuni fenomeni che già si affermavano prima dell'ultimo periodo, segnando per le nostre imprese del terziario una discontinuità senza precedenti. Per pochi la questione sarà di resistere fino alla ripresa piena del mercato. Per molti l'accelerazione delle dinamiche di mercato è un cambiamento di epoca. Per altri ancora la ripartenza richiederà un ripensamento netto della propria attività rispetto allo scenario di riferimento.

Il cambiamento degli stili di consumo è profondo e irreversibile e la ricerca di un riposizionamento strategico è necessario.

Il cambiamento va compreso, interpretato e richiede una nuova connessione da parte dell'impresa, più nitida e più veloce nei tempi di reazione delle decisioni aziendali.

L'innovazione digitale non sarà più una leva di competizione di una minoranza, ma diventerà un comune denominatore della stragrande maggioranza delle attività del terziario. L'innovazione digitale sarà sempre più utilizzata quando si traduce in capacità di comunicazione e usabilità del cliente.

La multicanalità della vendita conquisterà un suo spazio, perché per molti la vendita tradizionale dovrà essere rafforzata attraverso canali digitali.

La presenza nella rete e la comunicazione integrata si intrecceranno con la vendita tradizionale.

La specializzazione dei servizi e la qualità dell'offerta continueranno a rappresentare la chiave di competizione con il commercio elettronico, aggressivo sul prezzo, efficiente ma lontano dalle persone.

Ma la frequentazione di un punto vendita tradizionale con il suo mix esperienziale renderà unico e migliore l'acquisto o la fruizione di un servizio.

Noi continueremo a difendere e a sostenere il commercio tradizionale e reale aiutando le imprese in questa transizione, perché per sopravvivere dovranno evolversi potenziando le loro competenze.

La ricerca condotta da Format Research sul digitale nelle imprese del terziario, pubblicata pochi giorni fa, evidenzia che la crisi economica delle imprese ha accelerato un percorso di crescita digitale delle imprese del terziario. Il 9,3% di esse

si sono dotate di nuove figure professionali, 12,1% di coloro che non l'ha fatto pensa di inserirle nei prossimi due anni e comunque il 22,25 delle imprese effettueranno corsi di formazione sulle innovazioni di prodotto e servizi.

La pandemia, con la crisi che ha scatenato, è stato il detonatore della consapevolezza e della reazione degli imprenditori del terziario.

Secondo la nostra ricerca sul digitale, una buona parte di quelle imprese che investiranno in innovazione – che nel nostro territorio saranno comunque migliaia - chiederanno aiuto alle associazioni di categoria. Dovremo farci trovare pronti rispetto a questa nuova richiesta di aiuto e di assistenza delle imprese.

Ma il nostro ruolo non dovrà trascurare neppure la stragrande maggioranza delle imprese, il 69,9%, che prevede di non compiere investimenti in metodologie o innovazione digitali; a loro dobbiamo rivolgere una grande azione di sensibilizzazione e di alfabetizzazione informatica e digitale che è la *mission* di un'Associazione come la nostra.

Per questo ci stiamo attrezzando. Tutte le nostre aree – da quelle più tradizionali a quelle più innovative, fiscale, lavoro, paghe, credito, ata, sistemi gestionali, formazione – collaborano tra loro non solo per affiancare i nostri associati nelle problematiche giornaliere ma anche nel percorso di trasformazione in atto.

Con le nostre società di servizi abbiamo aderito al Digital Innovation hub di Imprese & Territorio con il quale condividiamo progettualità comune a supporto dell'innovazione delle Pmi bergamasche, mentre con il nostro sportello EDI Confcommercio stiamo lanciando progetti innovativi per la crescita dell'innovazione in azienda.

Lo snodo non sarà come sempre solo l'investimento economico che le imprese dovranno fare per colmare il gap tecnologico, ma la formazione delle competenze. Le imprese più grandi investiranno in figure nuove con competenze digitali evolute, mentre le piccole e le micro dovranno vedere una crescita delle competenze del titolare e dei suoi familiari verso una nuova funzione strategica come quella delle vendite.

Mutano le nostre imprese ma deve mutare anche la nostra Associazione, per poter cogliere le nuove richieste. Anche noi, infatti, dobbiamo cogliere la transizione in atto.

Insieme vogliamo guardare sempre avanti, mettendo al centro le persone e le loro imprese.

Serviranno analisi, metodo, innovazione, attenzione e tanto ascolto. Prima ancora che offrire una consulenza o un servizio serve comprendere chi si ha davanti, la persona con le sue paure e debolezze ed anche le sue grandi capacità e potenzialità.

Inoltre serve competenza, professionalità nell'accogliere, ascoltare, analizzare, consigliare. Perché nella dimensione liquida, nella quale sembra che tutto sia uguale, i valori restano e la competenza prevarrà. Come ci ha ricordato martedì scorso il nostro vescovo, Mons. Beschi, che abbiamo incontrato con Imprese & Territorio, deve tornare a fiorire in noi il desiderio, come motore del nostro fare, e la fiducia nell'altro.

Con questa chiave le nostre imprese torneranno a crescere unitamente ad Ascom Confcommercio.

Grazie a tutti.