



L'INTERVISTA

Bernini (Confindustria Toscana): «Anche da noi tavoli come al Nord»

— Fabrizio Bernini, presidente di Confindustria Toscana (Courtesy Confindustria Toscana) | **Ilaria Vesentini** a pagina 10

L'INTERVISTA

Bernini (Confindustria Toscana): «Anche da noi si attivino tavoli industriali come al Nord»

Il neopresidente della territoriale regionale toscana, indica la rotta per reagire: sbloccare subito i progetti, accelerare le autorizzazioni e valorizzare competenze, distretti e il marchio Made in Tuscany

di **ILARIA VESENTINI**

Fuori dal nuovo distretto manifatturiero delle Regioni settentrionali e priva dei vantaggi riconosciuti dalla Zes al Mezzogiorno, la Toscana rischia di restare schiacciata nel mezzo. Ma possiede competenze, distretti diversificati e un marchio

territoriale da cui ripartire, sostiene Fabrizio Bernini, da poco nominato presidente di Confindustria Toscana. La sua scommessa è rimettere l'industria al centro delle politiche regionali, sbloccando investimenti e autorizzazioni, e trasferire su scala regionale l'intuizione con cui ha costruito Zucchetti Centro Sistemi: portare l'informatica dentro

gli oggetti e applicare lo stesso patrimonio di competenze a prodotti e mercati differenti.

Presidente Bernini, la Toscana è rimasta fuori sia dall'asse delle Regioni del Nord industriale, da cui è nato un distretto manifatturiero unico, sia dai benefici della Zes al Sud: è una "terra di mezzo" destinata a impoverirsi in silenzio?

Proprio in queste ore ho convocato riunioni operative con i colleghi per gettare le basi di tavoli industriali analoghi anche nella nostra regione. La Toscana non può permettersi di stare a guardare. Senza una solida base manifatturiera non esistono né il Pil né la crescita economica e, alla

fine, scompare anche il terziario, che vive dell'industria. Quello che ha avviato il Nord è un percorso corretto e noi dobbiamo attivare immediatamente la nostra parte per arrestare il declino.

Condivide l'allarme di alcuni industriali che sostengono sia già stata superata la soglia della deindustrializzazione?

Lo scenario è preoccupante, ma quando incontro gli imprenditori nelle assemblee penso: meno male che ci sono loro. C'è una grandissima voglia di investire, crescere e innovare. Vedo però anche

molta rabbia verso una politica che non velocizza questi processi. Ogni anno perso in ritardi amministrativi si traduce in perdita netta di posti di lavoro e di ricchezza sul territorio. Quando una fabbrica chiude, quel patrimonio di competenze è perso per sempre: non esiste un'università che insegni a rifare l'imprenditore da un giorno all'altro.

Qual è il primo fattore che frena il rilancio dell'industria toscana?

La burocrazia. Abbiamo molti progetti industriali per le energie rinnovabili già pronti e finanziati, ma bloccati dalle autorizzazioni. Con le tecnologie di accumulo e le batterie, oggi l'autoproduzione energetica per le aziende sarebbe semplice, eppure le procedure fermano tutto. Bloccare questi investimenti significa soffocare la nostra competitività, impedendoci di calmierare i costi energetici che zavorrano i conti. Se la politica non snellisce e semplifica le procedure per chi produce, non avremo più la ricchezza necessaria per pagare il welfare e i servizi sociali dei cittadini.

Perché un investitore dovrebbe preferire la Toscana

come area industriale in cui insediarsi?

Perché offriamo un valore impagabile: il brand "Tuscany". Ricordo il caso di

un'acqua minerale che, promuovendosi all'estero come prodotto toscano anziché con il più generico "Made in Italy", ha quadruplicato il fatturato. A questo si aggiunge la diversificazione dei nostri distretti: meccanica, oreficeria, moda, pelletteria. Abbiamo manualità e competenze e non dipendiamo da un solo comparto.

Intanto, però, molte imprese stanno finendo nelle

mani dei fondi. È una via di salvezza per l'industria toscana o un depauperamento?

Guardo con attenzione agli investitori esclusivamente finanziari. A volte il loro ingresso coincide con la successiva scomparsa delle aziende dal territorio. La logica speculativa dei fondi è nota e lecita: acquistano per rivendere puntando a raddoppiare l'Ebitda, anche a costo di ridurre gli investimenti a lungo termine pur di massimizzare il rendimento immediato. Anche se oggi alcuni fondi vedono nell'investimento finanziario a lungo termine, tipico negli accordi industriali, un maggior interesse rispetto ad un investimento a breve. Lo sviluppo locale richiede un approccio diverso. Noi dobbiamo favorire gli investitori industriali, capaci di creare sinergie reali dove due più due fa cinque, integrando know-how tecnologici e radicando la produzione sul territorio.

Vale anche se l'investitore è cinese?

Non dobbiamo discriminare in base alla nazionalità. I cinesi possiedono le materie prime e le tecnologie chiave, collaborare con loro è indispensabile. Ma dobbiamo dettare noi le condizioni d'ingaggio: chi vuole accedere al mercato europeo deve venire a produrre i propri beni qui. È continuando a importare passivamente i prodotti finiti cinesi senza produrre più nulla che azzeriamo il nostro Pil, non incentivando

investimenti produttivi.

È reciprocità o protezionismo?

Non propongo dazi ciechi. Stati Uniti e Cina difendono già i propri mercati. Se un'impresa cinese investe in Italia, porta fabbriche e tecnologia e crea lavoro, genera ricchezza reale. L'importante è che le regole e i diritti dei lavoratori. Il problema non è chi possiede l'azienda, ma come produce.

A mettere fuori gioco le Pmi rischia invece di essere l'AI, che si sta dimostrando un'arma per pochi eletti...

Non sono affatto pessimista. L'intelligenza artificiale, unita alla robotica, cambierà radicalmente il nostro modo di fare industria. Permetterà di applicare lo stesso nucleo di competenze a prodotti e mercati differenti, comitatando le difficoltà di un singolo settore. La mia azienda è un esempio concreto: abbiamo sei divisioni attive in comparti diversi, dalla sanità all'energia verde. Se fossi rimasto ancorato a un solo settore, in questi venticinque anni sarei fallito. Le Pmi toscane devono superare la diffidenza e fare rete per condividere questi investimenti tecnologici comuni.

E con le amministrazioni si riesce a fare squadra?

Con il presidente Giani e con gli assessori il rapporto è collaborativo. Il nostro ruolo ci impone di dialogare con chiunque governi, senza preclusioni politiche. Il problema non è il confronto teorico, ma la traduzione delle decisioni in atti concreti. I tempi della politica sono troppo lenti e frenano la produttività. Se riuscissimo a fare subito ciò che decidiamo a parole, la Toscana avrebbe un'efficienza e una crescita straordinarie.

Che cosa serve alle aziende toscane per crescere senza perdere le radici?

Qual è stato l'ingrediente chiave con cui ha trasformato Zucchetti Centro Sistemi in un gruppo attivo in oltre 50 Paesi senza mai abbandonare il Valdarno?

Credo sia una sana dose di incoscienza, unita all'amore per il mio territorio. L'incoscienza è la capacità di non limitarsi al puro calcolo di convenienza matematica o di profitto immediato, ma di avere la follia e la creatività che ti spingono a rischiare per realizzare un'idea in cui credi fermamente. Dare lavoro a 850 persone in una manciata di piccoli comuni è una responsabilità immensa che ti tiene sveglio la notte, ma è anche la soddisfazione sociale più grande: generare ricchezza collettiva e condivisa che arricchisce l'intera comunità.

Questa dose di incoscienza circola ancora nelle nuove generazioni?

I giovani hanno competenze e qualità spesso superiori alle nostre e una grande voglia di imparare. Quello che manca è la fame, l'attitudine al rischio, la propensione a mettersi in gioco accettando la possibilità del fallimento*: un**

valore che andrebbe insegnato fin dalle scuole. Chi cresce in un contesto di benessere e agio non impara a gestire le difficoltà. Chi invece attraversa un'infanzia o un percorso segnato da qualche privazione sviluppa resilienza e impara a ridimensionare i problemi. Può sembrare un paradosso, ma la vera ricchezza che fa grande un imprenditore è la povertà.

È anche vero che più del 60% delle imprese toscane è padronale e ha titolari ultrasessantacinquenni. Come fare spazio ai più giovani?

Il passaggio generazio-

nale è una sfida enorme e richiede un cambiamento culturale. Deve essere pianificato con almeno dieci anni di anticipo e soprattutto non va affrontato da soli. Il rapporto diretto tra genitore e figlio in azienda sfocia spesso in tensioni familiari. Serve una terza figura, un tutor o un consulente esterno, che faccia da tramite e aiuti a trovare un equilibrio.

Il passaggio di testimone in Zcs com'è andato?

Mia figlia è entrata nel 2020, quando eravamo circa 500 persone, e oggi siamo 850, anche grazie a una crescita importante per acquisizioni. Lei proviene dal mondo dei fondi e spinge molto in quella direzione; io la invito alla prudenza, ricordandole che così si può anche fallire. Per ora, però, le cose stanno andando molto bene. Il confronto generazionale, se mediato correttamente, è una formidabile risorsa di crescita.

Fabrizio Bernini, classe 1957, valdarnese e perito elettronico, pioniere della robotica italiana nel mondo, è stato eletto all'unanimità lo scorso 4 giugno 2026 alla guida di Confindustria Toscana Sud, guida Confindustria Toscana Servizi e siede nel consiglio direttivo del Digital Innovation Hub Toscana.

Centro Sistemi, società di cui è presidente. Padre del robot rasaerba Ambrogio, nel 2017 è nominato Cavaliere del Lavoro da Mattarella. Già presidente di Confindustria Toscana, è stato eletto alla guida di Confindustria Toscana Sud, guida Confindustria Toscana Servizi e siede nel consiglio direttivo del Digital Innovation Hub Toscana.

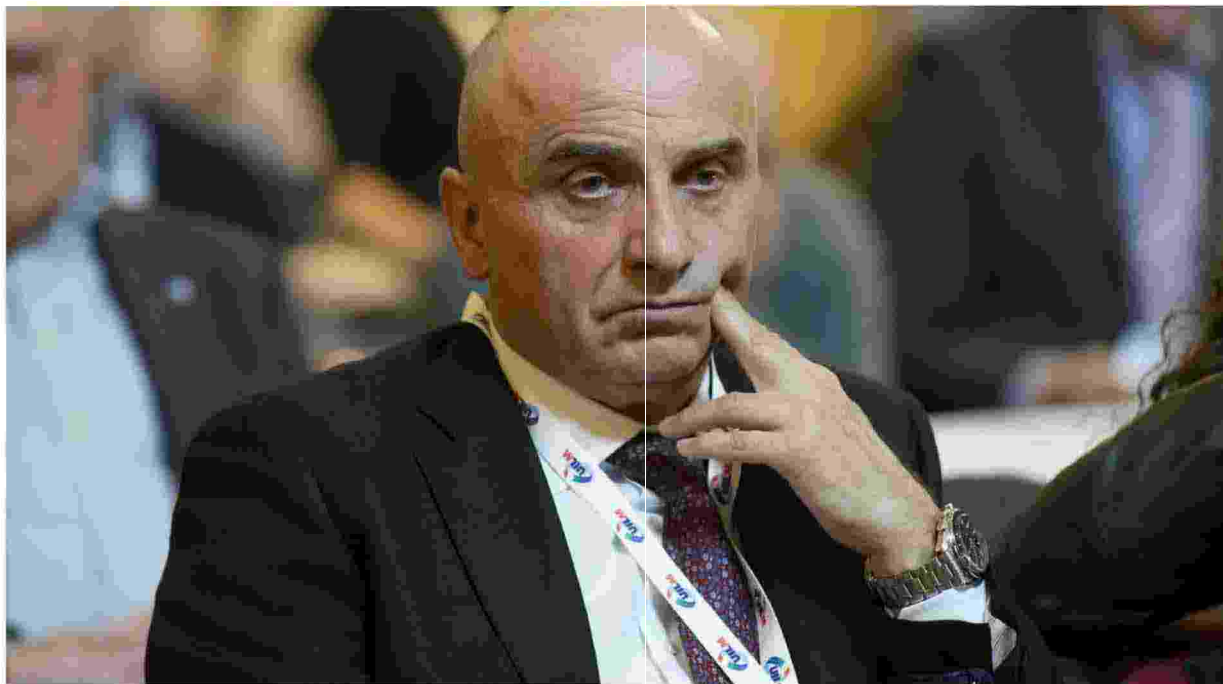
Niente dazi ciechi contro la Cina: chi vende in Europa apra qui fabbriche e porti tecnologie, lavoro e valore Ai fondi finanziari preferisce partner capaci di investire nel lungo periodo e mantenere le aziende nei territori

«La vera ricchezza è la povertà»: dalle difficoltà nascono fame e incoscienza, le qualità che hanno guidato Zcs fino a 850 addetti e ora sostengono il passaggio generazionale affidato alla figlia



— Lo stabilimento di Zucchetti Centro Sistemi





— Fabrizio Bernini, presidente di Confindustria Toscana (Imagoeconomica)