

Rapporto dell'intervista all'impresa "Comisa"

07 febbraio 2024

Partecipanti: Sara Belotti, Elisa Consolandi, Giorgia Brambilla, Alessandro Gregori

Interlocutori privilegiati: Federico De Lisi, Giacomo Franzoni

L'incontro viene introdotto da Sara Belotti, che ha presentato agli interlocutori privilegiati di Comisa S.p.A. il progetto "Pisogne: verso una rigenerazione in rete tra lago e montagna".

Comisa è una azienda di Pisogne specializzata nella produzione di componenti idrotermosanitari e impianti per il riscaldamento e raffrescamento a pavimento – in prevalenza rivolto alle abitazioni private (<https://www.comisa.it/>). Il fondatore della azienda è il Sig. Federico De Lisi.



Figura 1. Interlocutori privilegiati di Comisa

Attualmente la Comisa S.p.A. sta spostando (processo che terminerà entro un anno) gli uffici amministrativi in un edificio in centro a Costa Volpino. Si sottolinea che stanno lavorando sull'accentramento nella medesima area della produzione, quindi stampaggio, lavorazione meccanica, *transfer*, assemblaggio del raccordo, logistica e spedizione. Questa azienda fino alla fine degli anni '90 era legata a un mercato anglofono, con un numero di prodotti limitato ma un numero maggiore in termini di volumi. In un momento successivo, De Lisi decide di cambiare completamente approccio ed entrare in un mercato che vuole investire sulla qualità del prodotto, ossia il mercato tedesco. Comisa è tra i primi nel settore in Italia a **certificare il prodotto**, motivo per cui poi il mercato tedesco oggi li riconosce come uno dei principali attori sul mercato della termoidraulica.

Dai primi anni Duemila l'azienda cresce, ma fondamentalmente con una struttura che al suo interno aveva solo la parte di assemblaggio e si appoggiava ai terzisti per stampaggio a caldo e lavorazione meccanica. Comisa è una tipica impresa camuna: "piccoli passi, ma fatti con le proprie forze". De Lisi, quindi, procede all'acquisto dell'edificio della ex Ravani, in modo da poter portare all'interno dell'azienda tutta la filiera produttiva. Tale decisione consente alla Comisa di fare un salto importante in termini di fatturato, poiché permette di cominciare la produzione di componenti che prima non venivano sviluppate. Questo passaggio, inoltre, permette di introdurre i mercati che fino a quel momento erano sconosciuti, come quello francese che in quel momento comincia a raddoppiare il fatturato (che nel 2022 raggiunge gli 80 milioni di euro). **L'ultima evoluzione dell'azienda è quella legata alla sostenibilità e alla digitalizzazione.**

Con la nuova acquisizione, l'area aziendale si estende tra le provincie di Brescia e di Bergamo, ma il quartier generale rimarrà nella provincia di Brescia. Dal punto di vista dei metri quadrati coperti, la maggioranza è su di Brescia e una minoranza sulla provincia di Bergamo, dove si localizza l'ingresso dei camion. Però l'evoluzione non è solamente lo spostamento dell'agglomerato logistico in un'unica sede, ma anche dei magazzini automatizzati per lo stoccaggio del prodotto finito, insieme con la

digitalizzazione e l'attenzione alla sostenibilità (hanno, per esempio, bonificato e recuperato aree dismesse). Inoltre, da quest'anno Comisa **inizierà anche il percorso che porterà l'anno prossimo ad ottenere la certificazione ambientale**: l'obiettivo è raggiungere il traguardo entro la primavera del 2025. Gli edifici dell'azienda sono ricoperti da pannelli fotovoltaici. Stanno virando anche ad una serie di logiche del mercato legate al *plastic free* e sulla plastica rigenerata. I prossimi passaggi sono legati alle normative dell'Europa che imporrà entro i prossimi tre anni l'utilizzo dell'ottone senza contenuto di piombo (ad oggi è al 2%); si tratta di una rivoluzione di pochi giorni fa.

Negli ultimi anni la **governance all'azienda è cambiata** in maniera totalmente diversa da quella pensata al momento della fondazione: si tratta di una *holding* dove la proprietà familiare è separata da quella operativa, governata da un team di persone all'interno del *board*. Giacomo Franzoni, che è il più giovane, è stato identificato come amministratore delegato. Con questo consiglio di amministrazione sono state identificate delle politiche legate allo sviluppo sostenibile. Ad esempio, il 2023, è stato il primo anno in cui possono dire di aver consumato energia solo rinnovabile.

Inoltre, **maggiore attenzione è stata rivolta alle attività sociali, culturali e sportive** e supportano, per esempio, la polisportiva disabili o il CSI Valle Camonica. Infatti, una delle cose interessanti per l'azienda è il **legame col territorio**, perché ne comprendono le potenzialità e le opportunità. Lo stesso discorso riguarda anche la promozione del territorio, nel momento in cui l'azienda si sposta all'estero e mostra la bellezza del Sebino: in questi casi, all'interno delle fiere o nell'ambito di scambi, Comisa mostra alcune immagini emozionali sul ciclo produttivo e un video sulla Valle Camonica che farà promozione sui prodotti – anche enogastronomici – del territorio. Per esempio, all'interno delle fiere, capita che gli installatori avanzino un approccio ai compratori anche attraverso un piattino di prodotti locali e un bicchiere di Franciacorta.

Comisa dispone di una rete di agenti che mappa il territorio, l'80% di questi sono su territorio estero. Il mercato italiano per Comisa è diverso da quello estero: se nel primo caso ci si rivolge principalmente agli installatori e alle piccole rivendite, nel secondo caso ci si rivolge principalmente ai grossisti. Chiaramente **la condizione geopolitica influenza fortemente l'export nei paesi**: si esemplifica come negli ultimi anni i conflitti abbiano condizionato l'apertura ai mercati Ucraini e Russi, anche legata all'utilizzo del materiale e al suo spostamento (poiché in alcuni casi viene scambiato come materiale per la produzione di armi).

L'intervista prosegue chiedendo ai presenti perché hanno scelto Pisogne e come mai hanno deciso di rimanere in questo territorio. De Lisi risponde che **la manodopera in questi luoghi è particolarmente efficiente, la gente lavora molto e coltiva un senso di appartenenza proprio all'azienda**. Si sottolinea che la valle è sempre stata forgiatura di uomini e di donne preparate, oltre che di materiali e di servizi in tutti i settori. Oggi la Valle Camonica è in crisi di manodopera perché la maggior parte è impiegata nei territori della città o della bassa bresciana, dove la gente si può spostare con più facilità. In questi territori, invece, si è alla presenza di un'unica direttrice nord-sud.

Rispetto alle **competenze che l'azienda ricerca**, si sottolinea come la transizione digitale e l'innovazione delle macchine di produzione e degli automatismi che sono cambiati negli anni, adesso Comisa necessita di uomini e di donne che abbiano una competenza tecnico-elettronico. Il mercato del lavoro impone che l'operaio generico specializzato nel lavoro manuale sia sempre meno richiesto; piuttosto sarebbe necessario **investire nel 4.0 e nella programmazione informatica**. In tale contesto, assume importanza l'alternanza scuola-lavoro e – per tale motivo – hanno attivato alcune convenzioni con le scuole del territorio. Infatti, gli studenti iniziano a fare un percorso in Comisa verso la fine del terzo fino al quarto, talvolta anche nel quinto. La collaborazione con le scuole è positiva, poi c'è chi sceglie di andare avanti nello studio. La competenza richiesta in Comisa, inoltre, è la capacità di saper interpretare un disegno meccanico. Poi i dipendenti vengono formati, ma poiché ci si dirige sempre più verso la mecatronica e l'utilizzo di robot, la capacità meccanica è importante.

Il **sistema di welfare aziendale** è molto forte e propone, tra le altre cose, anche attività di team building aziendale oltre ad altre azioni che permettono al personale di sviluppare un attaccamento all'azienda per cui il termine del contratto è tendenzialmente determinato dal limite di anzianità. Per quanto concerne la *turn over*, l'anno scorso erano 147 persone circa, mentre al momento il numero di dipendenti è di 144 perché ci sono stati tre pensionamenti. Si sottolinea che c'è fedeltà rispetto all'azienda e c'è anche solidarietà e rispetto anche tra gli imprenditori locali, che fanno rete. Rispetto al personale, il 40% è genere femminile e il 60% è di genere maschile, con età media che si aggira sui 45 anni. nelle posizioni amministrative e gestionali è presente solo una donna.

Per quanto riguarda la gestione aziendale, per esempio, esiste un ufficio di recente istituzione dedicato all'*energy manager* oppure alla gestione della qualità. Il comparto *energy*, inoltre, si occupa del mercato italiano e offre il sistema completo di riscaldamento e raffrescamento e sarebbe bello che si interfacciasse con gli studi e le ricerche universitarie sul tema.

L'azienda sta portando avanti tanti investimenti, come il nuovo capannone, così come ulteriori **progettualità legate sia al recupero di spazi sia alla ricerca e allo sviluppo**. Per esempio, hanno rinnovato l'80% o il 90% delle macchine in pochi anni attraverso un processo di digitalizzazione e di conoscenza. Un altro investimento è, appunto, quello di espansione aziendale attraverso l'acquisto di un'area nel 2021, nella quale è stato costruito un capannone nel 2023 e il plesso sarà terminato con i macchinari montati nel 2024. L'operazione è costata 30 milioni di euro e per eseguirla è stato necessario mettere a regime in termini di funzionamento la produzione in modo da poter trarne i frutti e garantire sempre una maggior qualità del prodotto, oltre a velocizzare la consegna perché purtroppo molti idraulici non vogliono magazzino. Si punta, quindi, su un miglioramento del servizio e del prodotto. Vogliono innalzare la qualità del brand e di un Made in Italy o un Made in Valle Camonica di qualità.

I prodotti utilizzati dall'azienda sono quasi a chilometro zero: a parte qualche fornitore fuori dalla Lombardia, i macchinari vengono prodotti in provincia di Brescia. Le componenti delle guarnizioni sono tra Brescia e Bergamo, qualche cosa da Novara. Questa informazione è importante per il bilancio di sostenibilità perché incide sulla movimentazione dei mezzi; anche solo per quanto riguarda lo sviluppo del territorio locale. La provincia di Brescia viene descritta come innovativa per il comparto idraulico, ma con questa concentrazione e questa tecnologia la Comisa si percepisce come tra le migliori del suo campo.

Per quanto riguarda le relazioni con il territorio, con gli Amministratori comunali, si sono sempre interfacciati bene e hanno sempre avuto risposte positive da parte di tutti. Sono interessati a quello che potrebbe essere un **rapporto tra le aziende, il comune e i cittadini**. Da un punto di vista anche di problematiche burocratiche, non sono mai stati rilevati grandi problemi sebbene la procedura dell'imprenditore è molto veloce, mentre per l'Amministrazione pubblica è più rallentata. Questo viene descritto come lo svantaggio che ha la Valle Camonica; dall'altra parte però si crea un rapporto molto più diretto e di interesse comune. **La filosofia dell'azienda è fortemente legata al bene del territorio e al suo sviluppo**. Infine, è difficile anche vedere che cosa che può mancare in un territorio che ha moltissimo ed è necessario ampliare un po' la prospettiva, anche intercettando i bisogni delle persone. Per esempio, l'incentivazione del treno ad idrogeno: per De Lisi se arriverà ben venga, ma magari si potrebbe incentivare un *car sharing* per andare verso il lavoro in maniera diversa. Si sottolinea che il consulente che segue Comisa per la sostenibilità sta cercando un modo per far spostare i dipendenti a lavoro usando una macchina sola in quattro e non quattro macchine per evitare le lunghe code negli orari di punta. Forse è importante ripensare il percorso ferroviario o a soluzioni che facilitino lo spostamento delle persone verso la zona industriale.

In generale, **la mobilità della Valle è uno dei punti su cui discutere** anche in termini di distribuzione del prodotto: il camion che parte da oggi deve andare a Francoforte pesa molto di più sulla mobilità interna rispetto alle vetture private. Inoltre, c'è tutta una questione legata alla ciclabile (che è molto bella), ma se si abita a Volpino più facile raggiungere Pisogne in bici rispetto ad altri paesi.

In merito agli **infortuni sul lavoro**, si sottolinea che Comisa non ha registrato infortuni sul lavoro, ma ci sono stati dipendenti che hanno avuto incidenti lungo il percorso strada-lavoro: il problema maggiore quindi è la strada, non il luogo di lavoro di per sé, ma il viaggio in itinere. Si sottolinea inoltre che creare un qualche cosa a livello comprensoriale con il supporto dell'azienda potrebbe essere un'idea: per facilitare lo spostamento si può pensare a un **progetto per rendere più fruibile il territorio**, perché spendibile anche a livello turistico. In questo modo, si pensa a un servizio collettivo. Per esempio, una dipendente di Comisa senza patente si è trasferita (in affitto) in una casa localizzata vicino al luogo di lavoro, ma ora che stanno cambiando sede lei sta cercando un nuovo spazio in cui abitare.

La questione riguarda anche il turismo, perché si riflette sui visitatori (anche business) che devono recarsi a Pisogne dopo essere atterrati a Bergamo. La maggior parte noleggia un'automobile perché lo spostamento è un po' complesso. In treno, per esempio, bisogna spostarsi verso Brescia e poi prendere la corrispondenza che risale la valle Camonica in direzione di Edolo. Il problema maggiore rimane comunque la **mobilità interna al territorio camuno**, da dove arriva la maggior parte dei dipendenti. Rispetto alle valli bergamasche, dove c'è una storia di treni che poi sono stati dismessi e ad oggi rimpianti, la Valle Camonica ha sempre avuto la linea ferroviaria ma rispetto a quella degli autobus è stata sottoutilizzata.

Inoltre, stando nel tema accessibilità, turismo, spostamenti, si evidenzia che a Comisa capita di accogliere dei partner commerciali. Su questo punto la azienda è facilitata nell'ambito della ospitalità perché nel 2019 il Sig. De Lisi ha acquistato un hotel nel quale poter ospitare i visitatori *business*. L'ospitalità di partner o l'organizzazione di Convention (alla quale partecipano, in media, almeno una sessantina di persone), sono per Comisa anche l'occasione di incentivare la visita al territorio perché vengono organizzate escursioni e degustazioni per gli ospiti all'interno delle cantine della Franciacorta, con il quali hanno delle convenzioni. **L'obiettivo è coinvolgere gli ospiti.**

Infine, per Comisa **assumono importanza anche le aree dismesse (a Pisogne, si sottolinea, ce ne sono molte) e - in particolare - il loro recupero**. Un esempio è dato dalla ex Ravani, storica azienda di Costa Volpino attiva nel settore della rubinetteria, acquistata dalla famiglia De Lisi e ora nuovo spazio produttivo della Comisa. Oltre a queste c'è l'operazione legata al recupero della ex OLS (Officine Laminatoi Sebino), sotto la direzione di Giovanni Spatti che, con De Lisi e altri 18 imprenditori, ha fondato una società per la rigenerazione dell'area di 200.000 mq. l'opportunità è quella di rivitalizzare un'area enorme che - tuttavia - ha delle criticità legate alla bonifica del terreno. Tale operazione è decisamente costosa (si parla di 7, 8 milioni di euro di investimento) poiché la terra andrebbe rivestita con un sarcofago, in modo da avvolgerla per fare in modo che l'inquinamento non raggiunga le falde acquifere.