

L'industria che crea valore

Ogni impresa è molto più di un'unità produttiva: è un centro di creazione di valore, è un luogo dove si crea comunità, si colmano le differenze. **Dove nasce un'impresa, nasce anche un ecosistema:** si sviluppano competenze, si attivano filiere, si consolidano relazioni. L'industria non cresce mai da sola: porta con sé fornitori, servizi, innovazione e opportunità per l'intero territorio e in particolare per i giovani, che nell'impresa devono trovare un luogo dove valorizzare le loro attitudini e sviluppar le loro competenze.

L'imprenditore, in questo contesto, è il primo protagonista del cambiamento. È colui che investe, che rischia, che guarda oltre l'orizzonte immediato, che ha una visione ampia e strategica, che spazia nel lungo periodo e che ha il chiaro obiettivo dello sviluppo. Ma il successo non è mai individuale: è il risultato di un lavoro collettivo, di un territorio che sostiene, di istituzioni che accompagnano, di una cultura che valorizza il fare impresa.

Nel Biellese abbiamo un patrimonio industriale straordinario, fatto di competenze diffuse, di eccellenze riconosciute nel mondo, di una manifattura che continua a distinguersi per valore e creatività. Eppure, spesso, non ne siamo pienamente consapevoli. Dobbiamo invece **rivendicare con orgoglio il ruolo centrale dell'industria nella crescita economica e sociale.**

Come Unione Industriale Biellese, il nostro compito è sostenere le imprese, accompagnarle nelle trasformazioni, favorire l'innovazione e la competitività. Essere un punto di riferimento significa non solo rappresentare, ma **anche essere interlocutori credibili a livello locale, nazionale ed europeo delle istituzioni, attraverso il Sistema Confindustria, per costruire condizioni favorevoli allo sviluppo:** infrastrutture, formazione, politiche industriali efficaci. Ecco perché il nostro impegno è forte anche sui progetti di interesse più ampio, che riguardano il futuro del territorio.

Se vogliamo un futuro di crescita, inclusione e benessere, **dobbiamo partire da qui: dall'impresa, dal lavoro, dalla capacità di produrre.** Perché è nell'industria che si costruiscono le basi di uno sviluppo solido e duraturo.

Le condizioni per crescere: fiducia, innovazione, energia

Se vogliamo davvero mettere l'impresa nelle condizioni di crescere, dobbiamo avere il coraggio di individuare con chiarezza quali sono i fattori che rendono possibile lo sviluppo. Come ha detto chiaramente il presidente Orsini all'Assemblea nazionale, non bastano dichiarazioni di principio: **servono scelte concrete, coerenti e tempestive.**

Il primo fattore è senza dubbio la fiducia. **La fiducia è il cemento che tiene insieme il sistema economico e sociale:** rafforza le comunità, sostiene il lavoro e dà stabilità alle imprese. Ma la fiducia non nasce da sola. Si costruisce attraverso la responsabilità condivisa di istituzioni, imprese e parti sociali, chiamate a trasformare le intenzioni in azioni concrete. E **la fiducia deve essere reciproca,** altrimenti in sistema si blocca. Ognuno ha il suo ruolo e la sua funzione specifica ma tutti dobbiamo avere chiaro il nostro obiettivo comune, che è lo sviluppo.

Le imprese devono avere fiducia nello Stato e lo Stato nelle imprese: certo, il ruolo di controllore è essenziale, ma deve essere funzionale all'obiettivo (correggere chi sbaglia), non diventare fine a sé stesso, rischiando così di minare la fiducia reciproca necessaria alla crescita.

Accanto alla fiducia, serve il coraggio. **Coraggio di decidere, coraggio di innovare, coraggio di cambiare e coraggio di scegliere.**

Viviamo un tempo che non consente attese né esitazioni: le trasformazioni tecnologiche, le tensioni geopolitiche e la competizione globale ci impongono risposte rapide e strutturate. Continuando nel citare il nostro presidente, è il momento di superare la logica del **"minimo indispensabile"** per puntare al **"massimo possibile"**.

Dobbiamo quindi rafforzare la fiducia nel sistema, agire con coraggio, saper prendere decisioni innovative e tradurle in azioni concrete. E' ciò che fanno gli imprenditori "per mestiere" ed è ciò che tutti dovremmo fare: avere come scopo il miglioramento, assumendoci il rischio delle scelte e le proprie responsabilità.

A partire da un tema decisivo: l'energia.

Il fabbisogno di energia raddoppierà nei prossimi 25 anni da 300 a 600 terawattora. Inoltre, nel primo semestre 2025, **le imprese italiane hanno pagato in media 278 €/MWh,** contro i 242 della Germania, i 183 della Francia, 171 della Spagna e i 216 della media europea. **Il prezzo italiano è dunque quasi il 30% più della media UE,** con un aggravio che incide trasversalmente su PMI e grandi consumatori.

Il costo energetico rappresenta oggi uno dei principali ostacoli alla competitività delle imprese. Senza un sistema energetico efficiente, sostenibile e competitivo, ogni strategia di sviluppo rischia di indebolirsi.

Penso alla necessità di una politica energetica strutturale e strutturata che comprenda al più presto anche lo sviluppo del **nucleare**, oltre all'accelerazione sulle rinnovabili: una scelta che non può più essere rimandata, per poter garantire autonomia e sicurezza energetica. **Per le imprese il prezzo dell'energia è ormai una vera e propria minaccia per la loro stessa esistenza.**

Ecco perché fra poco apriremo una riflessione focalizzata sul tema dell'energia con il vice presidente **Aurelio Regina** e con il Ministro **Gilberto Pichetto**: grazie di cuore per essere qui con noi oggi.

Dico subito che anche io penso che la strada intrapresa dal Governo italiano sia certamente più equilibrata in termini strategici ma, illustre Ministro, caro Gilberto, facciamo in fretta.

Un altro elemento fondamentale è **la crescita dimensionale delle imprese.**

Su 12.821 imprese biellesi attive di ogni settore e tipologia, **solo 18 hanno più di 250 dipendenti** (per un totale di 12.468 persone occupate) e, di queste, **9 sono attività manifatturiere (che, da sole, impiegano 4.344 persone)**. Sono 89 le imprese fra 50 e 249 dipendenti e 583 le imprese fra 10 e 49 dipendenti. Le altre, che sono la stragrande maggioranza, hanno meno di 10 dipendenti e danno lavoro a 20.253 addetti.

La prevalenza di piccole imprese, che rappresentano la struttura portante del nostro tessuto produttivo, si traduce in una **grande flessibilità** e nella **capacità di presidiare nicchie di mercato**, ma rischia anche di ridurre la possibilità di investire e pianificare strategie di lungo periodo. Per questo il futuro passa attraverso nuove forme di collaborazione e aggregazione.

E' nella relazione tra grandi, medie e piccole aziende che si costruisce il futuro, è la nostra carta vincente: le prime due portano visione, le piccole sono il presidio delle nicchie e delle capacità di rispondere in modo variegato alle diverse sfide dei mercati. Ecco perché le aziende devono poter crescere, aggregarsi, rafforzarsi. Solo così possono investire in innovazione, affrontare nuovi mercati e resistere agli shock esterni. Ci dobbiamo dire con chiarezza che le piccole imprese, pur essendo imprescindibili per il **mantenimento delle filiere produttive** (pensiamo al nostro tessile, ma non solo) non riusciranno da sole a investire in tecnologia quanto è necessario, a trattenere e attrarre talenti, pagandoli adeguatamente e dando loro la possibilità di sviluppo professionale che meritano, ad organizzarsi per affrontare la competizione che è sempre più oltre oceano.

C'è poi il tema dell'**innovazione**, con particolare riferimento all'intelligenza artificiale, che non è più una scelta, ma una **grande opportunità**.

Investire in ricerca, tecnologia e competenze lungo tutta la filiera produttiva significa costruire il futuro. Significa aumentare la produttività, migliorare la qualità dei prodotti e mantenere un posizionamento competitivo sui mercati internazionali. L'America lo ha capito da tempo e oggi presidia le nuove tecnologie; la Cina sta investendo molto, a partire dalla formazione dei bambini.

E l'Europa? E' impegnata a dettare regolamenti...

Infine, **servono risorse adeguate e strumenti efficaci**. Le imprese hanno bisogno di politiche industriali chiare, di strumenti finanziari accessibili e di un ecosistema che premi chi investe e crea valore.

Demografia: senza persone non c'è futuro

Burocrazia e demografia sono quindi i temi fondamentali.

L'Italia sta vivendo da anni una dinamica demografica preoccupante: nascono sempre meno bambini, la popolazione invecchia, i giovani spesso scelgono di andare altrove per costruire il proprio futuro.

Secondo l'Istat, rispetto alla UE l'Italia presenta **la percentuale più bassa di giovani** (11,9%) e la maggiore di anziani (24,7%). Questo squilibrio si riflette nell'età mediana, pari a 49,1 anni in Italia, oltre quattro anni in più rispetto alla media Ue27 (44,9 anni).

Come afferma il demografo Alessandro Rosina, siamo affrontando **una "trappola demografica"**: la riduzione delle nuove generazioni è sotto livelli tali da non consentire un adeguato rinnovo generazionale. Meno giovani oggi, significa meno natalità e ancora meno giovani domani.

Questo non è solo un problema sociale. È, prima di tutto, un problema economico. **Entro il 2040 l'Italia avrà 3 milioni e 135 mila lavoratori in meno**. A scomparire gradualmente sarà la popolazione in età attiva, tra i 15 e 64 anni, con un calo di un milione 167 mila persone già al 2030.

La denatalità è un fenomeno che colpisce tutte le Nazioni avanzate. Anche la Cina, che fino a qualche anno fa temeva la sovrappopolazione, oggi deve fare i conti con un calo delle nascite che, nel 2025, sono scese a 8 milioni. Alcuni Stati, come l'Ungheria e la Svezia, hanno introdotto politiche per invertire la tendenza (la prima con massicci incentivi fiscali e supporto economico per investimenti pari al 6% del Pil e la seconda con un solido sistema di welfare e servizi per la conciliazione vita-lavoro di circa il 3% del Pil), purtroppo inutilmente.

Sono convinto che le cause della denatalità non vadano ricercate solo nelle politiche a sostegno della famiglia ma si tratta di qualcosa di più profondo, di culturale. **Le Nazioni che offrono una visione migliore di futuro, sono quelle in cui la demografia regge:** si fanno più figli quando si ha una visione positiva del futuro, quando si ha fiducia.

Meno persone, dunque, significa meno lavoratori, meno competenze disponibili, meno capacità di innovare, meno domanda interna.

E questo fenomeno, qui nel Biellese, assume contorni ancora più evidenti. Il nostro territorio, come molte aree manifatturiere, soffre da tempo di un progressivo calo della popolazione e di una difficoltà crescente nell'attrarre nuove risorse.

Le imprese lo sanno bene: **trovare competenze qualificate è sempre più difficile** e questo rappresenta un limite concreto alla possibilità di crescere e competere.

Secondo l'indagine Excelsior della Camera di Commercio, le entrate di personale programmate a giugno 2026 nel Biellese sono 970: **in 49 casi su 100 le imprese prevedono difficoltà di reperimento dei profili desiderati.**

A livello regionale, Confindustria Piemonte ha recentemente analizzato gli scenari occupazionali negli ultimi anni. In particolare, Biella risulta **più esposta della media regionale alla crisi dei settori tradizionali**, in quanto fortemente specializzata nel settore tessile, mentre il sistema produttivo in generale sta virando verso una **"manifattura evoluta"**, più orientata ai servizi e alla digitalizzazione. Questo scenario determina un **doppio mismatch** legato, da un lato, alla carenza di competenze nuove e, dall'altro, all'eccesso di competenze obsolete e non in linea con le nuove sfide a cui sono chiamate le imprese.

Va anche ricordata la centralità dell'industria nel sistema economico locale: il peso del lavoro generato dai settori manifatturieri sull'intera economia biellese in termini di forza lavoro raggiunge il **25,5%**.

Dobbiamo dirlo con chiarezza: senza un'inversione della tendenza demografica, rischiamo di compromettere il nostro potenziale di sviluppo.

Ecco perché il tema della demografia non può essere affrontato solo in termini statistici e tanto meno ideologici. Deve diventare una priorità strategica. E per farlo, serve un cambiamento di prospettiva: dobbiamo lavorare sull'attrattività.

Attrattività delle imprese, innanzitutto. Le aziende devono essere sempre più capaci di offrire non solo lavoro, ma anche prospettive di crescita, ambienti stimolanti, qualità organizzativa. I giovani scelgono dove andare non solo in base allo stipendio, ma anche in base al significato del lavoro, alle opportunità di sviluppo personale e professionale, alla qualità della vita, dei servizi che un territorio offre.

C'è quindi anche un tema di **attrattività del territorio**. Infrastrutture, servizi, formazione, cultura, qualità della vita: sono tutti elementi che incidono sulla capacità di trattenere e attirare persone. Stiamo cercando di costruire un ecosistema in cui sia naturale scegliere di restare, o di venire.

Questo significa investire sulla scuola, sull'università, sulla formazione continua e **valorizzare le eccellenze dell'offerta formativa già presenti sul territorio**: Academy Regionali di filiera, ITS TAM, Città Studi con il nuovo Corso di Laurea Triennale in Moda e Cultura d'Impresa e il Master in Cultural Heritage, il Biella Master delle Fibre Nobili.

Significa rafforzare il legame tra sistema educativo e imprese.

Significa creare connessioni tra lavoro, innovazione e comunità.

Significa anche saper immaginare e realizzare **un campus** che sia attrattivo per i 1500 nuovi studenti che potranno scegliere Biella per la loro formazione, un luogo da disegnare come elemento attrattore e distintivo.

Significa avere il coraggio di aprirsi: attrarre talenti dall'esterno, facilitare l'integrazione, valorizzare le competenze ovunque si trovino. In un mondo globale, la competizione si gioca anche sulla capacità di attrarre persone.

Non a caso, abbiamo recentemente avviato il nuovo progetto territoriale di Unione Industriale Biellese e Great Place To Work® Italia per accrescere l'attrattività delle imprese e del territorio biellese "**Biellese: Great Place to Work**", **to Live**: si tratta della prima sperimentazione del genere a livello territoriale con Great Place to Work per l'attrattività delle imprese e del territorio.

In sintesi, se vogliamo garantire un futuro al nostro sistema industriale, dobbiamo affrontare la sfida demografica con determinazione. Non è un tema marginale.

È una delle grandi questioni su cui si gioca il futuro della nostra economia.

La burocrazia che frena lo sviluppo: la sfida da vincere

Se la prospettiva è chiara, gli obiettivi condivisi e le priorità individuate, resta un aspetto centrale da affrontare: gli strumenti per realizzare la visione strategica di un Biellese che cresce.

E su questo tema, "il convitato di pietra" è la burocrazia: un tema che non è soltanto tecnico o amministrativo, ma che incide direttamente sulla capacità delle imprese di crescere, sulla fiducia degli investitori e sull'attrattività complessiva del sistema.

E' difficile anche riuscire a stimare quanto "pesa" il corpus normativo italiano, proprio a causa della sua alta complessità (atti pubblicati, abrogati e vigenti) e stratificazione (livello locale, nazionale, regionale, europeo).

Si stima che in Italia ad oggi siano in vigore **oltre 160.000 norme totali**.

Un'analisi del Sole24Ore invece cita quasi 110.000 atti vigenti. Solo nel 2025 sarebbero state aggiunte più di 200 nuove leggi e altre centinaia di atti governativi. Quel che è certo, è che ci distinguiamo per una densità normativa eccezionalmente alta nel confronto europeo. In Francia, ad esempio, il corpus normativo è di circa 7.000 norme mentre in Germania sono circa 5.500.

Negli USA, proprio per cercare di ridurre la burocrazia federale, il presidente Trump ha introdotto con ordine esecutivo la regola del 10 per 1 (*Unleashing Prosperity through Deregulation*) con cui richiede formalmente alle agenzie di individuare l'abrogazione o la modifica di almeno dieci direttive o regolamenti per ogni nuova regola o documento emesso.

E' evidente che **oggi la burocrazia rappresenta uno dei principali ostacoli allo sviluppo e all'attrattività per gli investitori esteri**. Non per la sua esistenza, perché regole e controlli sono necessari, ma per il modo in cui spesso si traduce in un sistema complesso, frammentato, lento, talvolta incoerente. Avere delle regole, infatti, ha lo scopo primario di facilitare l'azione e la burocrazia nasce proprio per questo. Oggi è l'esatto opposto.

Cito un esempio: **il ponte sul torrente Oremo**. È importante rispettare le regole e, ancora più importante, è trovare una soluzione che abbia come priorità un collegamento funzionale per le persone e per le aziende della valle, non solo il ripristino di un vecchio manufatto.

Per le imprese, questo significa dover affrontare tempi incerti, procedure ridondanti, adempimenti che sottraggono risorse preziose. Ogni autorizzazione che tarda, ogni processo non chiaro, ogni norma che si sovrappone ad un'altra rappresenta **un costo, spesso invisibile ma reale**. La burocrazia non rallenta solo i progetti: rallenta le decisioni. E quando le decisioni rallentano, rallenta la Nazione.

Troppe volte la burocrazia rappresenta un freno invece che un supporto. Ridurre la complessità, rendere più efficienti le procedure, garantire certezza del diritto sono condizioni essenziali per attrarre investimenti e favorire lo sviluppo.

Non si tratta di parole, ma di fatti. Posso citare il mio caso, ad esempio. Gli investimenti che avevamo pianificato con l'obiettivo di ampliare lo stabilimento in Italia sono stati bloccati dagli ostacoli e dalle lungaggini della burocrazia, motivo per cui abbiamo deciso di orientare gli investimenti sullo stabilimento negli USA: un'operazione che è risultata nettamente più semplice e rapida.

Spesso, per un imprenditore abituato ai “pesi” burocratici che porta in Italia, investire all'estero risulta molto più facile.

Ma c'è un aspetto ancora più profondo, che riguarda la fiducia. **Un sistema eccessivamente complesso genera incertezza. E l'incertezza indebolisce la fiducia** di chi fa impresa, di chi investe, di chi guarda al nostro territorio come a una possibile destinazione per nuovi progetti. Senza fiducia, lo sviluppo diventa più difficile, più fragile, meno duraturo.

Le imprese che abbiamo possono scegliere di andare ad investire in altri paesi e certamente nessuno pensa ed è stimolato ad investire in Italia. Quando parlo di investire in Italia, non mi riferisco all'acquisizione di aziende già esistenti (fenomeno già presente in molti settori) ma alla **possibilità di attrarre investitori esteri per insediare “nuove imprese”**, invogliati da una Nazione che crede e agevola i nuovi insediamenti produttivi offrendo condizioni migliori che da altre parti.

L'edizione 2026 del Global Attractiveness Index conferma che rafforzare la presenza di imprese multinazionali, aumentare gli investimenti in R&D e trattenere competenze qualificate significa intervenire su alcune delle leve più rilevanti per sostenere la crescita di lungo periodo. In questo scenario, **le imprese multinazionali** svolgono una funzione particolarmente rilevante. Pur rappresentando solo lo 0,4% delle imprese italiane, sostengono il 21,0% del fatturato, il 17,5% del Valore Aggiunto e il 38,3% della spesa nazionale in R&S, con un contributo pari a 6,5 miliardi di euro.

Ecco perché **la semplificazione non è un tema accessorio. È una leva strategica.** È una condizione necessaria per creare un ambiente favorevole all'iniziativa imprenditoriale ed economica. Se guardiamo alla competizione globale, inoltre, è evidente che i territori non si confrontano solo sulla qualità delle imprese o sul costo dei fattori produttivi. Si confrontano anche, e sempre di più, sulla qualità delle istituzioni, sulla rapidità dei processi, sulla chiarezza delle regole. **L'attrattività di un territorio si misura anche da questo: dalla sua capacità di essere semplice, comprensibile, affidabile.** E su questo terreno, come Sistema Paese dobbiamo avere la forza di cambiare.

A livello territoriale, dobbiamo avere **il coraggio di sostenere la visione di un territorio che cambia**, di lavorare tutti insieme, pubblico e privato. Mi rivolgo ai nostri rappresentanti, a tutti i livelli e al di là delle appartenenze politiche: pur considerando le difficoltà burocratiche e le risorse necessarie, va **messo al primo posto l'interesse generale, quello del Biellese.**

Penso ai progetti avviati grazie a risorse importanti che, ora, necessitano di continuità: cito, ad esempio, i 17 milioni destinati alla valorizzazione del **Santuario di Oropa** e i 74 milioni di euro di risorse già stanziati per la riqualificazione del vecchio ospedale con la costruzione del nuovo **Istituto di Formazione del Personale dell'Amministrazione Penitenziaria**, infine i 5 milioni per l'**Academy di filiera regionale per il tessile e green jobs**.

Ci sono anche progetti che non stanno funzionando come dovrebbero. Penso allo sviluppo del **centro della città**, con la visione di un rinnovato polo culturale che comprende il Museo del Territorio, l'Archivio di Stato, la Biblioteca e di cui fa parte anche il **Museo del Tessile**. Questo progetto, arenato dalla burocrazia oltre che da qualche incidente di percorso durante la sua progettazione, è l'espressione di una **visione comune di più soggetti, pubblici e privati**, con l'obiettivo di creare qualcosa di concreto a beneficio di tutti e che valorizzi il nostro inestimabile patrimonio storico e culturale legato al tessile.

Allo stesso modo, va sostenuto e finanziato il nostro progetto di realizzazione del primo centro di riciclo del prodotto tessile, il **Recycling Hub**. Al di là di errori e aggiustamenti che hanno rallentato il progetto, ora siamo rallentati nella ricerca di fondi per il cofinanziamento di un progetto su cui A2A ha già investito molto (12 milioni) e che sarà determinante per il futuro. Infatti, il Recycling Hub non sostituirà mai il settore tessile che tutti noi conosciamo e che è motivo di orgoglio locale e nazionale, ma allargherà la possibilità di riutilizzo delle fibre e delle materie prime seconde ad altri comparti industriali, predisponendoci ad essere leader anche in questo mestiere e anticipando l'inevitabile evoluzione normativa europea.

Un altro progetto necessario allo sviluppo locale è la realizzazione di uno **studentato** sia come elemento di servizio, sia come vantaggio attrattivo per i nuovi studenti che potranno scegliere il Biellese.

Infine, le infrastrutture: oltre al collegamento con la **Pedemontana**, un investimento complessivo di 384 milioni finalmente in via di realizzazione, ancora una volta, come nei casi che ho citato in precedenza, grazie all'impegno dei nostri rappresentanti politici, non posso che ribadire ciò che ancora manca.

In primis, i treni. Servono – e continuiamo a ribadirlo da anni - **collegamenti diretti e più rapidi da e per Milano**, oltre che per Torino, rendendo il treno un'alternativa concreta, efficiente e più sostenibile anche dal punto di vista ambientale, rispetto all'utilizzo dell'auto privata per gli spostamenti quotidiani. Siamo l'unico capoluogo che non ha questi collegamenti diretti.

Stiamo aspettando da anni e il progetto si è arenato ancora una volta: ora il tempo è scaduto. Le risorse vanno trovate perché Biella non merita di continuare ad essere ignorata.

Infine, il **raddoppio della Trossi**, un progetto ambizioso che riguarda la porta di accesso alla città e che può contribuire all'attrattività del territorio, oltre che migliorare la viabilità. Anche in questo caso, facciamo lo sforzo di entrare nel merito delle soluzioni, al di là delle legittime posizioni, e troviamo una risposta comune all'esigenza.

In buona sostanza, sto dicendo che molte cose sono state fatte, o comunque sono iniziate, anche grazie ai nostri rappresentanti politici a tutti i livelli, ma molto è ancora da fare.

Per realizzare i progetti e le infrastrutture di cui ho parlato **serve più ambizione e un ulteriore sforzo nel quale auspico la partecipazione di tutti**, in proporzione alle rispettive possibilità e strumenti disponibili: politici, istituti di credito, la Fondazione CRB e certamente l'Unione Industriale e i suoi Imprenditori.

Conclusioni

Far crescere le imprese, essere più attrattivi di altri ed essere unici, anticipare il futuro con realizzazioni che fanno la differenza, costruire infrastrutture adeguate, esportare e promuovere un modello formativo e imprenditoriale che sia di esempio: sono tutte sfide complesse, ma che non possono più attendere. Servono scelte, come ho già detto, e servono investimenti.

Per vincere tutte queste sfide, nessuno dei soggetti che ho citato può da solo essere l'elemento decisivo. Siamo tutti indispensabili, perché ciascuno di noi ha un ruolo che deve esercitare e che è certamente complementare rispetto agli altri.

Il futuro non si aspetta: si costruisce, insieme.

Grazie.

"Il cambiamento è legge della vita. E coloro che guardano solo al passato o al presente sono destinati a perdere il futuro." John F. Kennedy