



TERRITORI CHE ATTRAGGONO FUTURO GIOVANI, INNOVAZIONE, INDUSTRIA



CONFININDUSTRIA ANCONA

Indice

Prefazione	2
Premessa	3
L'orgoglio marchigiano in cifre	4
Le leve per innovare e competere: le proposte di Confindustria Ancona	6
L'energia dei giovani, la forza delle Marche	9
Il futuro delle imprese familiari: una sinergia strategica con l'università	11
Un impegno per il futuro	12

PREFAZIONE

Viviamo un tempo segnato da trasformazioni profonde. In questo scenario incerto e dinamico, comprendere i processi in atto e cogliere per tempo le tendenze emergenti è diventato un requisito essenziale per chi vuole decidere con visione, lucidità ed efficacia.

La capacità di analisi, lettura del contesto e interpretazione dei fenomeni economici e sociali non è un elemento accessorio dell'azione di rappresentanza ma la sua colonna portante. Ecco perché, fin dall'inizio di questa presidenza, abbiamo voluto che Confindustria Ancona assumesse un ruolo nuovo: non solo soggetto rappresentativo degli interessi delle imprese, ma anche piattaforma di conoscenza, presidio analitico, luogo di elaborazione e di proposta.

In questo primo anno di lavoro abbiamo investito con convinzione nella costruzione di un sistema informativo solido, dinamico, in grado di restituire una fotografia realistica – e al tempo stesso prospettica – dell'ecosistema economico e produttivo del nostro territorio, perché non si costruisce il futuro senza una lettura precisa e puntuale del presente.

In questo cambio di visione è stata decisiva la collaborazione con gli attori della conoscenza, in primis l'Università Politecnica delle Marche. Insieme abbiamo avviato un dialogo virtuoso tra impresa, luoghi di formazione accademica e società, capace di generare studi, strumenti e percorsi che aiutano a governare il cambiamento senza subirlo o viverlo in modo subalterno.

Dalle analisi sulla dinamica demografica all'identificazione dei punti di forza e delle eccellenze del territorio; dalle indagini sulle competenze chiave del futuro all'istituzione di un corso sull'imprenditoria familiare e il passaggio generazionale; fino alla ricerca dedicata all'individuazione e all'ascolto di coloro che hanno lasciato le Marche: abbiamo voluto trasformare i dati in consapevolezza e la consapevolezza in azione.

Perché ciò che non attrae non trattiene. E le Marche devono tornare ad essere un luogo capace di trattenere talenti, generare valore, ispirare scelte di vita e di impresa.

In questo percorso, abbiamo riscoperto e rilanciato anche la nostra società di servizi: una risorsa preziosa, di cui oggi riconosciamo appieno il valore strategico di supporto tecnico e operativo nella produzione di dati che consentono al Sistema di leggere i flussi e analizzare i dati anticipando i bisogni delle imprese e del territorio.

È da qui che nasce la nostra visione di una Confindustria Ancona innovativa: una comunità viva, capace di pensiero e di azione, intellettualmente dinamica e reattiva, connessa alle imprese e aperta al contributo della conoscenza. Una Confindustria che sa interpretare il presente e accompagnare le trasformazioni.

Perché i numeri da soli non bastano. Ma se messi al servizio di un progetto lungimirante e condiviso, diventano le fondamenta su cui costruire scelte coraggiose, innovative e durature.

Diego Mingarelli

PREMESSA

Un anno fa ci siamo posti questa domanda: il nostro territorio è ancora in grado di attrarre futuro?

Da quella domanda è iniziato un viaggio. Un percorso fatto di ascolto, analisi e azione, con la consapevolezza di avere una responsabilità grande: **rendere le Marche un luogo attrattivo, connesso, vivace**, dove le imprese possano crescere e i giovani trovare spazio per costruire il proprio domani. Un territorio capace non solo di trattenere le energie migliori, ma anche di richiamare a casa i tanti talenti che hanno scelto di partire.

Vogliamo che le Marche siano un **punto di riferimento per il mondo produttivo**, un laboratorio di idee, un luogo dove pubblico e privato dialogano, collaborano e progettano insieme soluzioni concrete. E per farlo abbiamo scelto una strada precisa: **affidarci alla verità dei numeri**.

Attraverso analisi rigorose abbiamo realizzato numerosi progetti, scoprendo non solo le enormi potenzialità della nostra regione, ma anche i suoi punti deboli sui quali è necessario lavorare.

A volte i dati ci hanno resi orgogliosi, mostrando le Marche ai vertici tra le regioni italiane per qualità della vita, talento e imprenditorialità:

1. **siamo il cuore manifatturiero dell'Italia** al primo posto per % di imprese manifatturiere attive sul totale delle imprese e per numero di occupati nella manifattura sul totale degli occupati;
2. **siamo ai primi posti nel nostro Paese** nell'ecosistema accademico e dell'innovazione con la presenza di quattro università;
3. **siamo ai primi posti** anche negli indicatori di qualità della vita.

Ma i numeri, con la loro onestà, ci hanno anche mostrato il rovescio della medaglia: **stiamo affrontando una triplice emergenza – demografica, di governance ed economica** – che, se non gestita con determinazione, rischia di impoverire il nostro futuro. E così abbiamo deciso di agire, dando risposte concrete a ciascuna sfida.

Serve un'azione corale, coraggiosa e immediata, per creare il futuro del nostro territorio.

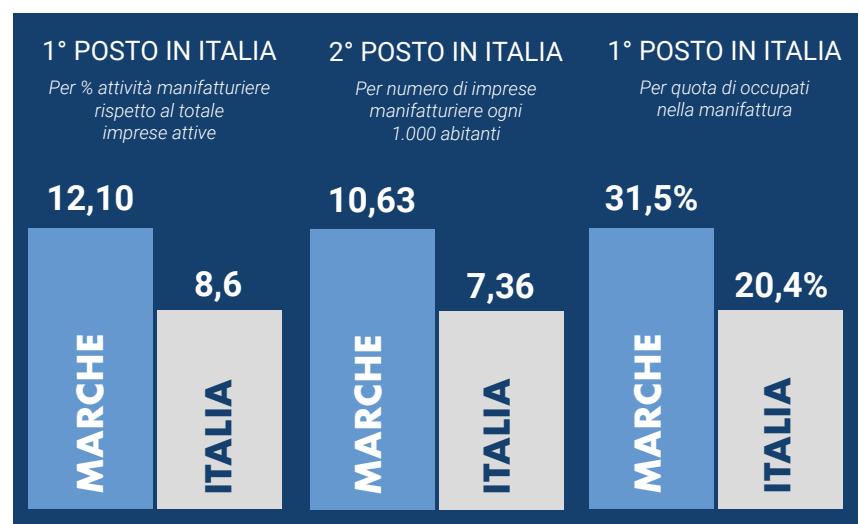
L'ORGOGLIO MARCHIGIANO IN CIFRE

Questo progetto nasce con l'obiettivo di **mettere in evidenza** e prendere consapevolezza valorizzando le principali caratteristiche e i **punti di forza della nostra regione** attraverso l'analisi di indicatori chiave: vere e proprie fotografie capaci di restituire in modo immediato il valore delle Marche.

Ne è emerso un ritratto solido e incoraggiante: una regione che sa distinguersi per la sua **manifattura diffusa**, per la qualità delle **competenze** e dei **talenti** che esprime, e per un livello di **benessere e qualità della vita** riconosciuto e ai vertici nazionali.

Nelle tre aree che seguono - la forza del sistema manifatturiero, l'innovazione e le competenze, la qualità della vita - il nostro territorio si colloca stabilmente tra i primi posti, offrendo una base solida su cui continuare a costruire futuro, crescita e competitività.

SIAMO IL CUORE MANIFATTURIERO D'ITALIA



Le Marche si confermano il cuore manifatturiero del Paese, con una percentuale di **imprese manifatturiere sul totale delle aziende attive** pari al **12,10%**, al **1° posto in Italia** nel 2024.

Ogni 1.000 abitanti, contiamo circa **10,63** imprese manifatturiere, che ci colloca al **2° posto in Italia**, mentre la **quota di occupati** nel settore manifatturiero raggiunge il **31,5%**, nettamente superiore alla media nazionale del 20,4% ed anche in questo caso al **1° posto** in Italia.

Il nostro sistema produttivo è diversificato e altamente specializzato: i distretti e le filiere spaziano dalla meccanica alla nautica, dal legno-arredo al tessile e abbigliamento, dalle pelli, cuoio e calzature all'alimentare e alla farmaceutica, creando un tessuto economico dinamico e riconosciuto a livello nazionale e internazionale.

UN ECOSISTEMA CHE FORMA, ATTRAE E INNOVA



Le Marche vantano un solido ecosistema accademico e innovativo, con **quattro università di eccellenza**: Università Politecnica delle Marche, Camerino, Macerata e Urbino "Carlo Bo", tutte ai primi posti nelle rispettive classifiche nazionali.

Nell'anno accademico 2023/2024 contiamo **43.717 studenti iscritti**, di cui **8.135 nuovi immatricolati**, con quasi il 58% di studentesse.

La vitalità imprenditoriale è evidente: **338 startup innovative**, 4 incubatori certificati, 4 piattaforme tecnologiche strategiche e uno dei 151 European Digital Innovation HUB europei.

Le Marche nel 2024 si collocano al **4° posto in Italia per numero di startup innovative** ogni 1.000 imprese attive.

Inoltre, il **34,7%** dei giovani tra i 25 e i 39 anni **ha un titolo universitario**, collocandoci sopra la media nazionale del 30% e al **2° posto in Italia** dopo la regione Lazio, con un ottimo posizionamento anche per i laureati STEM, 4° posto in Italia.

Questo ecosistema integrato di formazione e innovazione rende la regione attrattiva per talenti e investimenti.

SIAMO AI PRIMI POSTI PER SOSTENIBILITÀ E QUALITÀ DELLA VITA



Le Marche si distinguono per un'elevata qualità della vita e per un approccio sostenibile all'ambiente.

Secondo il **Rapporto sulla transizione ecologica 2024**, siamo al **2° posto in Italia** per performance green, con risultati superiori alla media nazionale in 20 indicatori su 25, mentre il **mare** marchigiano è tra i più premiati con **20 Bandiere Blu**, al **2° posto in rapporto ai Km di costa**.

La **superficie agricola biologica** coltivata raggiunge il 28,2%, al **4° posto** in Italia.



Le Marche offrono anche sicurezza e benessere ai cittadini: la **speranza di vita alla nascita** è la più alta del Centro Italia, al **3° posto nazionale**, la percezione della **sicurezza domestica** è al **1° posto** e il **tasso di delittuosità** è tra i più bassi del Paese posizionandoci al **2° posto** in Italia (nel 2023 reati denunciati 27 ogni 1.000 abitanti).

Questi dati testimoniano come le Marche siano una regione dove innovazione, sostenibilità e qualità della vita si integrano, rendendo il territorio un luogo ideale per vivere, lavorare e investire.

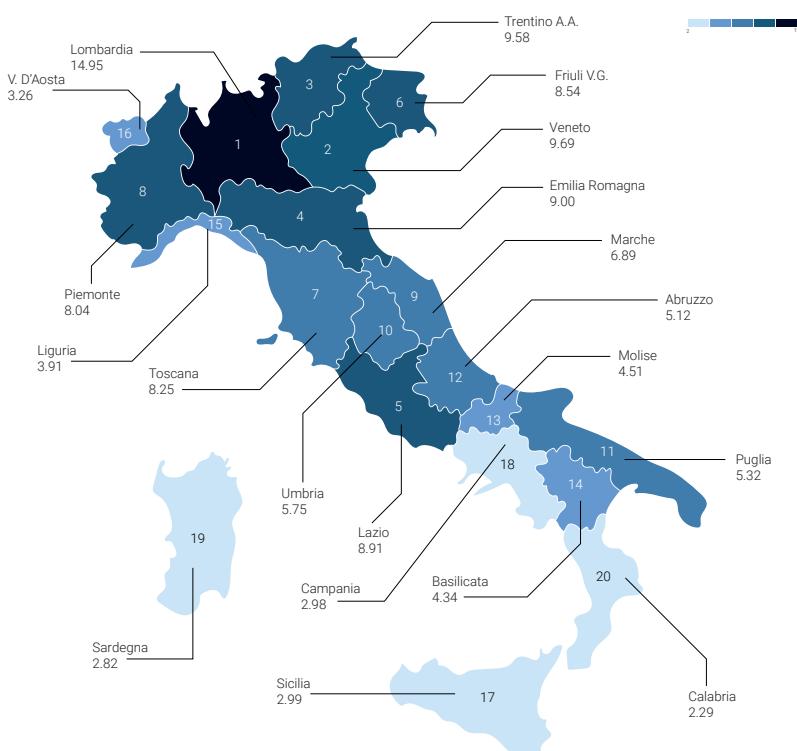
LE LEVE PER INNOVARE E COMPETERE: LE PROPOSTE DI CONFINDUSTRIA ANCONA

Dall'analisi dei dati emergono tre ambiti in cui le Marche possono esprimere un potenziale ancora maggiore, grazie a un impegno condiviso tra imprese, parti sociali e istituzioni.

In questa direzione, per valorizzare ulteriormente il posizionamento della regione come territorio all'avanguardia nell'etica d'impresa e nella tutela dell'innovazione delle nostre PMI, abbiamo presentato alla Regione **tre proposte di voucher tematici** – dedicati alle società benefit, ai brevetti e al welfare aziendale – strumenti pensati per creare nuove opportunità di crescita e rafforzare competitività, attrattività e capacità di innovare.

VOUCHER SOCIETÀ BENEFIT – RENDERE LE MARCHE UN LABORATORIO NAZIONALE DI IMPRESA RESPONSABILE

Classifica delle regioni per numero di società benefit ogni 100.000 abitanti.



Fonte: ricerca nazionale sulle società benefit 2025 a cura di Nativa, Intesa Sanpaolo e Infocamere

La lezione di **Olivetti** e la declinazione marchigiana di **Giorgio Fuà** sono tornate di grande attualità: coesione – prossimità – bene comune – ruolo sociale dell'impresa e dell'imprenditore, aziende dotate di anima - Leadership diffusa - Celebrazione del sapere imprenditoriali - crescita e integrazione dei collaboratori.

Oggi le **società benefit** rappresentano la traduzione moderna di questo pensiero: imprese che creano valore non solo per i mercati, ma per le persone e per i luoghi che le accolgono.

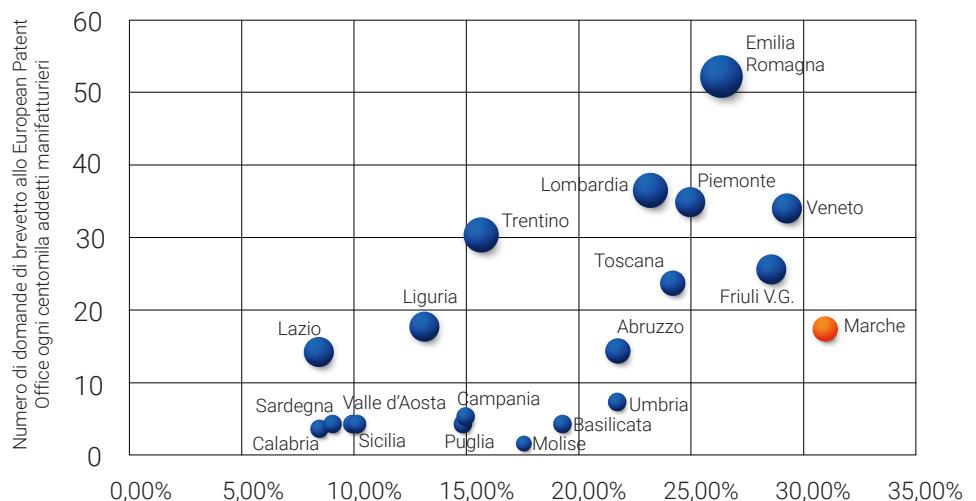
Nonostante il nostro potenziale, la nostra regione si trova oggi soltanto **al 9° posto** nazionale per numero di Società Benefit ogni 100 mila abitanti (6,89 contro il 14,95 della Lombardia), con **102 realtà attive** secondo gli ultimi dati 2024 (contro i 1.500 della Lombardia).

Un dato significativo, ma ancora distante dalla leadership nazionale. Il nostro obiettivo è quello di diventare un modello di riferimento per l'impresa responsabile. Con **150 – e ancor meglio 200 – nuove società benefit**, le Marche raggiungerebbero il **1° posto in Italia**.

Per questo abbiamo proposto alla Regione un **voucher dedicato alle PMI** che decidono di intraprendere un percorso Benefit.

Uno strumento concreto per accelerare la diffusione di questo modello, sostenere la trasformazione culturale delle imprese, per attrarre talenti, investimenti e nuova competitività sostenibile.

VOUCHER BREVETTI – PROTEGGERE L'INNOVAZIONE E RIDURRE IL DIVARIO TECNOLOGICO



Vocazione manifatturiera: occupati nel manifatturiero in % occupati tot. 2024

Nota: la dimensione delle bolle varia in funzione al n° di domande di brevetti (EPA) ogni 1000 imprese manifatturiere

La capacità di generare e tutelare innovazione è un fattore decisivo per lo sviluppo.

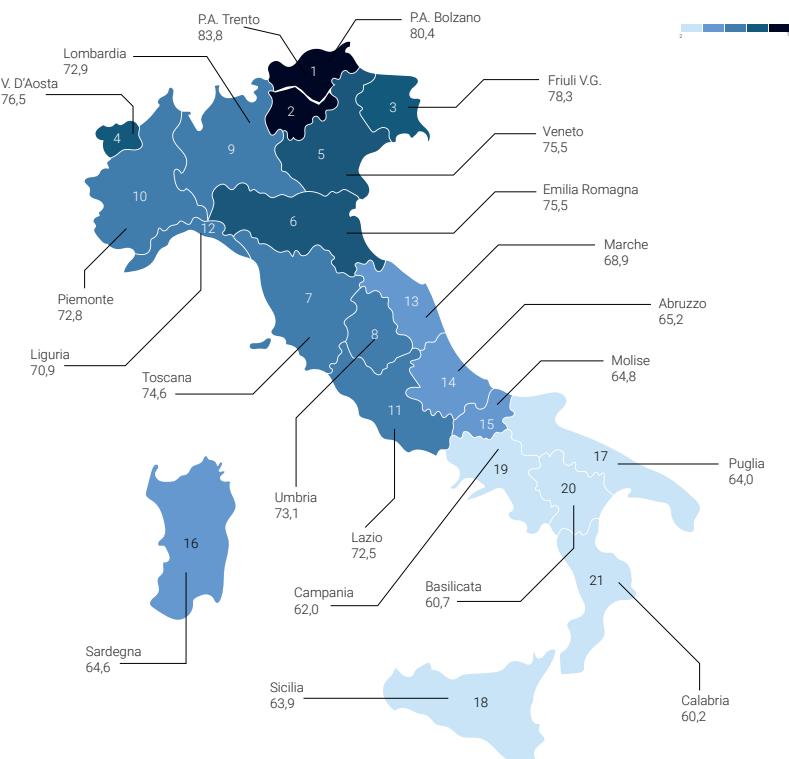
Nel 2024 le Marche hanno presentato 99 domande di brevetto allo *European Patent Office*, un numero nettamente inferiore rispetto a regioni come Emilia-Romagna (922 domande) e Lombardia (1.468).

In rapporto agli addetti manifatturieri, la nostra regione si colloca **all'8° posto** con 19 domande ogni 100 mila addetti, contro le 52 dell'Emilia-Romagna. Considerando invece il numero di imprese attive nel manifatturiero, le Marche scendono al **10° posto** con 6 domande ogni 1.000 imprese, a fronte delle 24 dell'Emilia-Romagna, nonostante il nostro territorio sia il più manifatturiero d'Italia.

Per rafforzare il potenziale tecnologico regionale e far emergere l'innovazione, abbiamo proposto alla Regione un voucher per coprire i costi di consulenza e deposito brevetti, così da aiutare le PMI a proteggere il proprio know-how, trasformare l'innovazione in vantaggio competitivo duraturo.

VOUCHER WELFARE SALUTE – MIGLIORARE IL BENESSERE DEI LAVORATORI E ATTRARRE I TALENTI

Classifica delle regioni in base al Welfare Italia Index 2025



Welfare Italia Index 2025 (22 Key performance indicator) - Studio Ambrosetti (Teha Group)

Le iniziative di welfare aziendale rappresentano oggi una leva strategica fondamentale per attrarre e trattenere talenti, migliorare la produttività e promuovere il benessere dei lavoratori.

Il Welfare Italia Index¹ 2025 pone le Marche solo al 13° posto tra le regioni italiane con il valore di 68,9. Ai primi due posti le Province autonome di Trento e Bolzano con rispettivamente 83,8 e 80,4.

Da uno studio condotto dalla So.Ge.S.I.² si evince che la diffusione di strumenti di welfare extra CCNL è ancora limitata: **soltanto l'8,5% delle 212 imprese clienti e il 28% dei dipendenti risulta coinvolto** (2.434 lavoratori su 9.762) in iniziative aggiuntive rispetto al contratto collettivo nazionale.

Dall'analisi emerge anche una distribuzione fortemente concentrata: l'87% circa dei lavoratori interessati è occupato in aziende con più di 100 addetti.

Questi dati confermano la necessità di strumenti mirati a favore delle PMI.

Per questo abbiamo proposto alla Regione di adottare un voucher dedicato al welfare sanitario aziendale: sia per soddisfare le richieste di salute e benessere dei lavoratori, sia per alleggerire il carico sul Servizio Sanitario Nazionale grazie a una collaborazione virtuosa tra pubblico e privato.

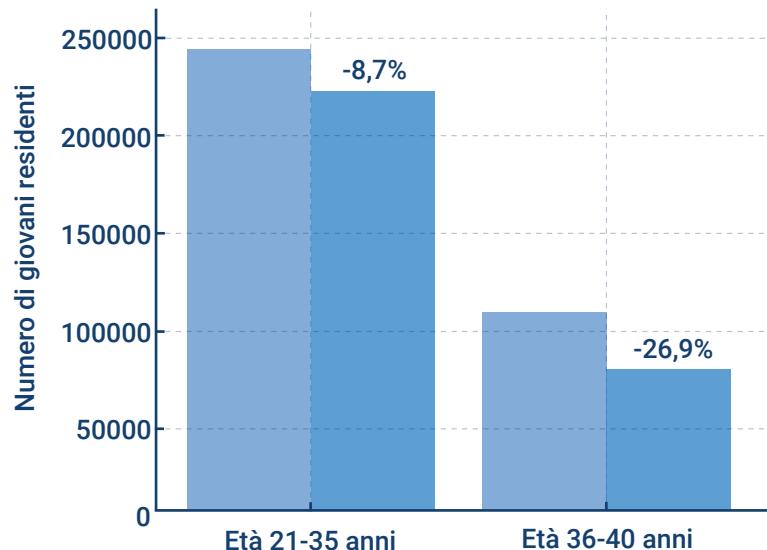
¹ Welfare Italia Index 2025 (22 Key performance indicator) - Studio Ambrosetti (Teha Group)

² So.Ge.S.I. SRL società di servizi di Confindustria Ancona

L'ENERGIA DEI GIOVANI, LA FORZA DELLE MARCHE

Il nostro territorio sta affrontando una doppia emergenza generazionale. Da un lato, le Marche hanno perso oltre **50.000 giovani** tra i 21 e i 40 anni in un decennio³, di cui 21.407 unità (-8,7%) nella fascia di età tra i 21 e 35 e 30.023 unità (-26,9%) nella fascia di età tra i 36 e 40.

Marche-Giovani residenti per fascia d'età
(2015 vs 2025)



Dall'altro, il sistema produttivo rispecchia questo squilibrio: nelle aziende clienti della società di servizi di Confindustria Ancona, per ogni under 35 ci sono 1,5 over 50, un valore che peggiora nettamente tra gli operai 1,8 a 1, con picchi che raggiungono il rapporto di 2 a 1 nel cruciale settore meccanico.

Al consistente calo demografico si aggiunge purtroppo l'abbandono del territorio: tra il 2019 e il 2024, la regione ha perso quasi **5.000 giovani**, con una quota di **laureati** tra gli emigrati superiore alla media nazionale (55,3% contro 50,9%).

Molti scelgono di costruire altrove il proprio futuro professionale, attratti da condizioni più favorevoli sul piano lavorativo, salariale e infrastrutturale.

Il tema non riguarda solo le Marche, ma si inserisce in un quadro italiano più ampio: secondo la Fondazione Nord Est, in base al Regional Attractiveness Index la maggior parte delle regioni italiane mostra un forte divario rispetto ai territori europei più competitivi.

Le Marche si posizionano al **118° posto in Europa**, indicando una capacità limitata di attrarre e trattenere talenti, la migliore regione italiana è la Lombardia che si colloca al 38° posto.

A livello nazionale, più del **60% dei giovani emigrati non possiede un titolo universitario**, e quasi la metà svolge all'estero mansioni per cui le **imprese italiane denunciano mancanza** di personale qualificato (tecnico, qualificato nei servizi, operaio specializzato, operaio semi specializzato, lavoratore non qualificato).

Una situazione che rende ancora più urgente per le imprese adottare modelli organizzativi e di lavoro capaci di convincere i giovani a restare o tornare.

³ ISTAT – Popolazione residente confronto 2015 - 2025

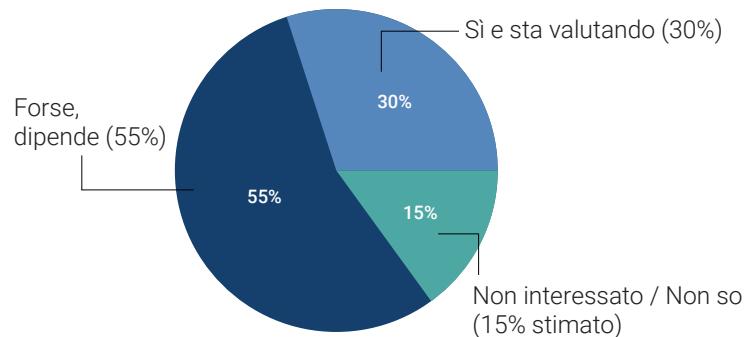
Per capire meglio motivazioni, aspettative e potenziali leve di rientro, insieme al Dipartimento di Management dell'Università Politecnica delle Marche è nata l'iniziativa **"Le tue radici, il futuro delle Marche"**, la prima indagine rivolta ai professionisti e ai manager marchigiani che vivono fuori regione.

Abbiamo raccolto **circa 1.000 risposte**: l'**82%** vive in altre regioni italiane, il **94% è laureato** e l'età media è **35 anni**. Alla domanda sul ritorno nelle Marche, il **30%** si è dichiarato pronto a valutare rientro e il **55%** ha risposto "forse, dipende dalle condizioni".

Il 68% si dice ancora molto legato alla terra di origine e all'82% piacerebbe contribuire allo sviluppo economico e culturale della regione.

Mille voci e mille storie diverse, unite da un segnale che emerge con forza: **molti di loro sarebbero pronti a tornare, se la regione saprà offrire le condizioni adatte per costruire un futuro sostenibile e qualificato.**

Disponibilità a tornare nelle Marche

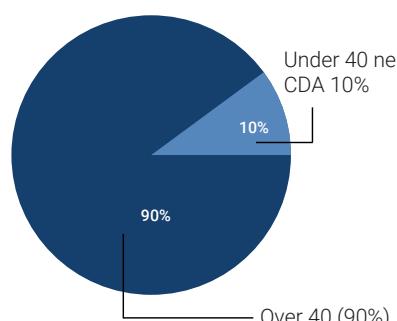


IL FUTURO DELLE IMPRESE FAMILIARI: UNA SINERGIA STRATEGICA CON L'UNIVERSITÀ

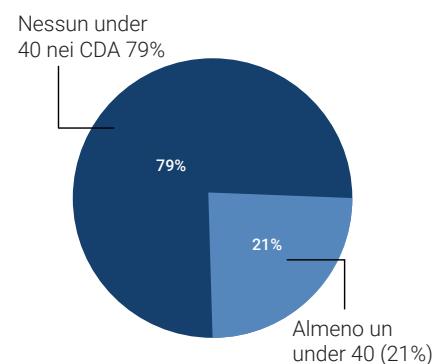
Dall'analisi condotta su oltre 460 imprese associate a Confindustria Ancona emerge che la governance delle aziende marchigiane è solida e consolidata, ma fortemente concentrata nelle mani delle generazioni più mature:

- **solo il 10% dei componenti dei Consigli di Amministrazione ha meno di 40 anni;**
- **quattro imprese su cinque (79%)** non includono giovani con meno di 40 anni nei propri CDA;
- **quasi un'impresa su 5 (18%)** ha solo consiglieri over 60;
- **quasi la metà dei consigli** è composta solo da over 50 (45%);
- **l'età media** dei consiglieri è di 56 anni.

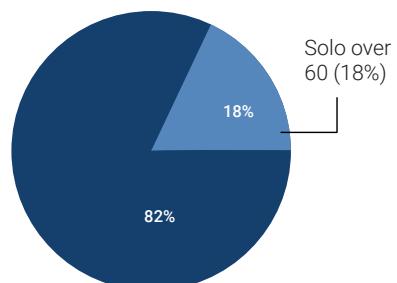
Componenti CDA con meno di 40 anni



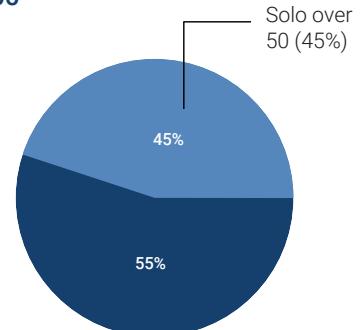
Imprese senza giovani under 40 nel CDA



CDA composti solo da over 60



CDA composti solo da over 50



Pur garantendo esperienza, questo modello di governance rischia di frenare il ricambio generazionale e l'innovazione, in un momento in cui molte imprese familiari dovranno affrontare nei prossimi 10–15 anni una fase decisiva di transizione e rinnovamento.

Il 20% circa delle imprese si troverà ad affrontare il passaggio generazionale nei prossimi 5 anni, quasi la metà delle nostre aziende dovrà gestirlo entro i prossimi 15 anni.

Il quadro appena delineato ci ha spinti ad intervenire per costruire strumenti non solo di supporto, ma di vera e propria trasformazione con l'obiettivo di accompagnare le aziende nel passaggio di testimone tra generazioni.

In partnership con l'**Università Politecnica delle Marche**, abbiamo quindi avviato:

- un nuovo corso universitario "**Strategie e creazione di valore nelle imprese familiari**";
- un **Osservatorio regionale** sulle imprese familiari.

Si tratta di un passaggio storico, perché **per la prima volta nel Centro Italia un'associazione territoriale di Confindustria sostiene direttamente un corso universitario** e un progetto di ricerca su questo tema, avviando una collaborazione stabile tra mondo produttivo e accademico.

Il ricercatore universitario sarà coinvolto anche nella formazione degli imprenditori e dei loro eredi, contribuendo a sviluppare le competenze chiave per guidare con successo il passaggio generazionale.

UN IMPEGNO PER IL FUTURO

In conclusione, i dati e le analisi contenuti nel rapporto forniscono un quadro delle dinamiche economiche e produttive della nostra regione. Tali evidenze costituiscono uno strumento fondamentale per orientare le decisioni strategiche di imprese e stakeholder, garantendo una pianificazione basata su informazioni oggettive e aggiornate.

In questo senso Confindustria Ancona realizzerà un monitoraggio continuativo rafforzando la collaborazione sinergica con istituzioni accademiche e centri di ricerca, con l'obiettivo di affinare costantemente gli strumenti di analisi e migliorare la capacità di previsione dei trend che coinvolgono la manifattura e il sistema economico regionale. Solo attraverso un approccio metodologico rigoroso e data-driven sarà possibile individuare le leve più efficaci per il rafforzamento competitivo e tradurle in scelte e azioni concrete.

Solo in questo modo l'ecosistema del fare potrà diventare leva strategica per valorizzare il territorio e riportare le Marche tra le regioni europee più virtuose.



CONFINDUSTRIA ANCONA