



CONFINDUSTRIA ANCONA

**TERRITORI CHE
ATTRAGGONO FUTURO
GIOVANI, INNOVAZIONE, INDUSTRIA**



CONFINDUSTRIA ANCONA

Relazione del Presidente

DIEGO MINGARELLI

Assemblea Generale 2025
4 dicembre - Fabriano, Teatro Gentile

Signore e Signori, Autorità, colleghi imprenditori, amici, benvenuti a Fabriano!

È un'emozione accogliervi in una terra che unisce ingegno, lavoro e bellezza.

Voglio ringraziare la città di Fabriano e il Sindaco Ghergo per l'ospitalità in questo splendido Teatro.

L'ultima assemblea pubblica di Confindustria Ancona in questa città risale al 2009, nello stabilimento Indesit di Melano. Da allora il territorio fabrianese ha attraversato trasformazioni profonde che hanno segnato la comunità e il suo sistema produttivo.

Fabriano è simbolo di un entroterra tenace, di orgoglio produttivo, ma anche di una crisi che ha bruciato lavoro e competenze impattando su un'intera generazione.

Nonostante questo Fabriano continua a essere simbolo delle Marche che non si arrendono: qua ci sono grandi manifatture, aziende multinazionali e un tessuto di PMI innovative impegnato nella ricostruzione di quella cultura del lavoro che può essere la base di una nuova stagione di sviluppo.

Permettetemi, prima di tutto, alcuni ringraziamenti sinceri.

Al Prefetto Maurizio Valiante, in questo anno abbiamo lavorato insieme sui temi della sicurezza sul lavoro e di quella del territorio.

A Fausto Bianchi, nuovo Presidente di Piccola Industria Confindustria che guiderà le PMI nei prossimi quattro anni. Sono certo che saprà dare voce al mondo della Piccola Industria, quello che guarda al futuro con servizi innovativi, nuove tecnologie e modelli organizzativi capaci di affiancarsi alla manifattura.

Buon lavoro Fausto!

Un ringraziamento al Presidente Francesco Acquaroli per la capacità di ascolto, per la vicinanza e la costante attenzione ai temi che stanno a cuore al sistema produttivo delle Marche.

Un ringraziamento agli Assessori Giacomo Bugaro e Tiziano Consoli, con i quali stiamo costruendo un forte rapporto di condivisione e collaborazione sui grandi temi dell'attrattività e dello sviluppo industriale, del lavoro e delle competenze.

E un grazie al Rettore Enrico Quagliarini e al suo predecessore Gian Luca Gregori perché la collaborazione tra Confindustria Ancona e l'Università Politecnica delle Marche è un asse strategico di progettualità e innovazione, un rapporto fondamentale per il sistema Marche a cui abbiamo voluto dare un'accelerazione importante in questo primo anno della mia presidenza.

Infine un grazie ai collaboratori di Confindustria Ancona che affiancano quotidianamente la Presidenza e agli imprenditori associati in questo sforzo corale di cambiamento che stiamo realizzando.

Le nostre imprese si muovono in un contesto sempre più complesso, fatto di una competizione agguerrita in un mercato globale turbolento.

A tutto questo si aggiunge un tema che da anni rimane irrisolto: l'Europa non ha ancora completato il suo mercato unico. Le imprese europee competono con chi ha scale continentali, in primis Stati Uniti e Cina, mentre noi siamo ancora frammentati da 27 regole diverse. Intanto, i suoi provvedimenti rischiano di ostacolare l'industria. Il Green Deal, pur condivisibile negli obiettivi, è spesso privo di un'adeguata visione industriale.

E ci portiamo sulle spalle tante zavorre e nodi irrisolti da lungo tempo: costi dell'energia più alti, una burocrazia soffocante, ritardi infrastrutturali e un accesso al credito sempre più selettivo.

Sul fronte interno, lo stop combinato di 4.0 e 5.0 crea incertezza e blocca la pianificazione degli investimenti. Servirebbe, inoltre, un'attenzione particolare su incentivi rivolti a beni immateriali, come brevetti, ricerche e sviluppo e software, che sono il vero motore per innalzare la produttività delle imprese.

Eppure, ed è qui la nostra forza, **le imprese continuano a resistere, adattarsi, investire, innovare e competere.**

Proprio partendo da questa forza, dalla capacità delle imprese di reagire e non arrendersi, dovevamo fare la nostra parte.

Per questo, un anno fa abbiamo presentato un programma che conteneva una visione. Oggi posso dirlo con orgoglio: quella visione non è rimasta sulla carta. L'abbiamo trasformata in azione concreta, progetto dopo progetto.

Abbiamo acceso i riflettori su temi decisivi e cruciali che oggi sono al centro del dibattito regionale e dell'agenda di chi è chiamato a decidere.

Siamo stati tra i primi a parlare di attrattività del territorio e delle imprese, di rivoluzione delle competenze, dell'emigrazione dei giovani, degli effetti della glaciazione demografica per imprese e imprenditori.

La squadra di Presidenza, che ringrazio, ha lavorato con dedizione ed energia per trasformare le parole in fatti.

Ci siamo impegnati a tradurre il pensiero in azione, sviluppando progetti nuovi, sfidanti e innovativi, che hanno unito gli imprenditori attorno al fare e a una visione comune.

Per questo il titolo di questa giornata — **Territori che Attraggono Futuro** — è la sintesi perfetta di questa volontà, perché **tiene insieme visione politica, dimensione emotiva e sfida del fare.**

Diciamolo con chiarezza.

L'attrattività non è un numero e non è una statistica. L'attrattività è un progetto sociale e culturale. Vuol dire creare territori in cui si vive bene ma significa anche **costruire imprese olivettiane**, dotate di valore e di valori, che generano innovazione e lavoro di qualità.

La bellezza delle nostre terre è un fattore necessario e distintivo ma non è sufficiente perché a chi desidera tornare dobbiamo offrire di più: **imprese orgogliose di avere un'anima, che investono sul futuro, dinamiche retributive più soddisfacenti e moderne, percorsi di carriera mirati, sviluppo continuo delle competenze, nuovi modelli di flessibilità e di conciliazione tra vita e lavoro.**

In questo scenario è fondamentale costruire un **grande patto tra pubblico e privato**, perché l'attrattività di un territorio è un fenomeno complesso che necessita di una grande visione e di un'azione comune e condivisa.

Per offrire una risposta concreta e forte a queste sfide abbiamo deciso di puntare sull'analisi e la conoscenza dei fenomeni perché riteniamo che **Confindustria Ancona debba avere l'ambizione di interpretare e anticipare il futuro.**

È fondamentale che l'associazionismo sappia leggere un mondo che cambia così rapidamente, diventando una bussola per gli imprenditori.

Per questa ragione un anno fa abbiamo proposto all'Università Politecnica delle Marche di siglare un'alleanza per lavorare insieme su alcuni progetti di analisi, interpretazione e visione.

Prima di tutto **abbiamo lavorato sulla consapevolezza e la conoscenza di ciò che funziona nelle nostre Marche.** Insieme abbiamo realizzato una ricerca, una vera e propria mappa ragionata delle eccellenze e dei punti di forza, per poter pianificare una strategia di attrazione di investimenti e talenti.

Sono numeri che devono diventare patrimonio quotidiano di imprenditori, cittadini e istituzioni perché sapere chi siamo ci aiuta a credere in noi stessi, ad anticipare il futuro, connettendo identità e strategia.

Ciò che emerge è che siamo il **cuore manifatturiero del Paese.** Al primo posto in Italia con **12 imprese manifatturiere ogni 100 attive**, 4 più della media nazionale; un sistema accademico fatto di ben **4 università**; una delle migliori regioni per **qualità della vita**; la **seconda più sicura** d'Italia.

L'altro tema che avevamo posto con forza un anno fa era quello della migrazione delle nuove generazioni. Non ci siamo limitati a una conta passiva, numerica, di chi lasciava queste terre e aveva deciso di sviluppare un progetto professionale e di vita fuori dalle Marche. **Siamo andati a cercarli, ad ascoltarli, per conoscere i loro sogni e bisogni** e per capire quanto fosse profondo il legame con la nostra terra e il loro desiderio di tornare a casa.

Abbiamo dato voce a circa mille giovani per trasformare le loro richieste nella nostra agenda.

Le più recenti ricerche dimostrano che a partire non sono solo i laureati, ma c'è anche un gran numero di diplomati. Non si tratta di una fuga, ma di una scelta consapevole, guidata dal desiderio di dignità, riconoscimento e mobilità sociale.

Non dobbiamo commettere l'errore di distinguere tra "cervelli" e "braccia", ma riconoscere che ogni persona è portatrice di talento. Non basta trattenerli, né rimpiangerli quando se ne vanno: **dobbiamo coinvolgerli nella costruzione di una visione condivisa del futuro.**

Più tardi ascolteremo alcuni di loro. Vi assicuro che hanno molto da insegnarci.

Sono storie e vissuti che ci interrogano.

Per questo come Presidente di Confindustria Ancona voglio lanciare una sfida ai nostri associati e a tutti gli imprenditori.

Chi cerca competenze ce lo dica perché siamo pronti a creare ponti, contatti e connessioni per realizzare un incontro tra i giovani che hanno a cuore le Marche e le imprese del nostro territorio.

Le nuove generazioni hanno bisogno di imprese aperte e moderne.

E oggi la nostra sfida più urgente di modernità è quella della **transizione generazionale nelle nostre imprese familiari** che sono un patrimonio straordinario di coesione sociale, di relazioni e di originalità italiana.

Non la chiamiamo “passaggio generazionale” perché non è un semplice trasferimento di quote o di responsabilità. Abbiamo deciso di chiamarla “transizione generazionale” perché è un processo profondo, che riguarda cultura d’impresa, relazioni familiari, *governance* e visione del futuro.

È una trasformazione complessa che richiede competenze nuove e un accompagnamento adeguato.

Ed è per questo che l’abbiamo messa al centro delle nostre priorità: perché da come gestiamo questa transizione dipende la continuità del nostro modello produttivo imperniato sulla manifattura diffusa e sul nostro modo di fare impresa.

Nei prossimi cinque anni quasi 1 impresa su 5 dovrà affrontare questo cambiamento. Quasi la metà nei prossimi quindici anni. Numeri impressionanti.

Dobbiamo prepararci. Non possiamo permetterci il lusso che ciò avvenga nella solitudine delle singole imprese e delle famiglie coinvolte. Diversamente saremo terra di conquista.

Sappiamo bene gli effetti delle proprietà anonime, di quei fondi che guardano a ritorni di breve periodo, a modelli che rompono il legame con la storia e l’identità di impresa, con quel senso di comunità e di famiglia che rende le nostre imprese uniche e speciali, diverse e capaci di presidiare straordinarie nicchie di valore.

È un rischio di sistema. Occorre quindi una risposta di sistema.

Per questo abbiamo proposto e avviato, insieme all’Università Politecnica delle Marche, **una cattedra di ricerca e un osservatorio dedicato**. E lo abbiamo fatto in meno di un anno. Questi strumenti daranno vita a una comunità di pensiero, di analisi e di sviluppo di nuove competenze, per le nuove generazioni e per le imprese e gli imprenditori di oggi.

Si tratta di un primo passo, ma contiene un messaggio fondamentale: lo studio delle imprese familiari e della transizione generazionale meritano approccio scientifico e dignità accademica. Università e impresa devono convergere per costruire modelli di *governance* più solidi, innovativi e sostenibili.

E questa transizione va letta dentro un tempo che cambia con una velocità mai vista.

Essere all'altezza di nuove sfide significa anche analizzare un'epoca che impone lucidità e coraggio.

I grandi temi del nostro tempo sono chiaramente delineati: la transizione digitale con l'impatto crescente dell'intelligenza artificiale, l'emergenza demografica che mette in discussione la tenuta delle nostre fabbriche e manifatture, la competizione globale che sarà sempre più basata sulle competenze.

Tutto questo rischia di lasciare indietro chi non saprà adattarsi con rapidità.

Non possiamo più permetterci visioni miopi o difensive. Le nicchie che per anni ci hanno protetti oggi sono sotto pressione e ci espongono ai rischi della concorrenza internazionale e alle turbolenze geopolitiche.

Non bastano e non basteranno più l'eccellenza tecnica o la specializzazione verticale: serve una nuova visione. Serve capacità di intercettare i cambiamenti prima che diventino emergenze. E serve, soprattutto, la forza di uscire da ogni forma di chiusura, culturale e geografica. Il provincialismo, in un mondo interconnesso, è una zavorra che non possiamo più portarci dietro.

Dobbiamo imparare a pensare in grande, a costruire ponti tra le imprese e i luoghi della formazione, della ricerca, della cultura.

La nostra manifattura non può essere solida solo basandosi su tradizione e competenze passate. Deve guardare alle tecnologie di frontiera, automazione, intelligenza artificiale, digitalizzazione, come leve per sviluppo, qualità, lavoro di valore.

L'intelligenza artificiale non sostituirà le persone, ma trasformerà radicalmente le loro mansioni. Lavoreremo ancora, ma lavoreremo diversamente.

Servono nuove competenze perché senza di esse non ci sarà crescita.

Ma c'è un aspetto che tendiamo a trascurare: la tecnologia impatta concretamente solo se ci sono persone e intelligenze capaci di farla funzionare.

Perché, mentre la manifattura accelera verso automazione e intelligenza artificiale, la demografia frena.

La questione demografica è una bomba a orologeria: **l'età media nelle nostre fabbriche è in aumento vertiginoso**, la staffetta generazionale non riesce a mettersi in moto e questo invecchiamento delle imprese rischia di far smarrire quel desiderio di futuro che è alla base dell'innovazione.

Da qui al 2040 l'Italia perderà, secondo le proiezioni Istat, 5,4 milioni di persone tra i 15 e i 64 anni. Il Centro Studi Confindustria ha stimato che già solo nel quinquennio 2024-2028 potrebbero mancare all'appello 1,3 milioni di lavoratori. E già quest'anno circa il 70% delle imprese italiane ha riscontrato difficoltà di reperimento di personale.

Per questo l'immigrazione non può più essere un tabù. Deve diventare una leva strutturale. Perché se governata e gestita con intelligenza può essere una risorsa decisiva per ripopolare fabbriche, borghi, territori e comunità.

Ma è fondamentale anche aumentare la presenza delle donne nel mercato del lavoro: perché ciò significa aumento della forza lavoro, diversità di competenze, di sensibilità e di approcci, e maggiore equità sociale.

In questo scenario, **il valore delle imprese manifatturiere è ancora più centrale.**

Il Rapporto Industria 2025 ribadisce una verità spesso trascurata, ma fondamentale: la manifattura è l'asse portante dell'economia italiana.

Non solo **contribuisce per circa il 15% al PIL**, ma **crea un ulteriore 15% di PIL legato all'indotto e ai servizi.**

La manifattura da sola **genera quasi il 35% degli investimenti totali, il 50% della spesa in ricerca e sviluppo.** Trainiamo il Paese con innovazione, occupazione di qualità e produttività. E non ce lo riconosce nessuno.

Sul fronte globale il **95% delle esportazioni italiane** sono manifatturiere. L'export italiano, che è passato da 300 miliardi a 650 miliardi in 15 anni, ha salvato l'Italia!

Questo patrimonio va valorizzato, va raccontato ma soprattutto va tutelato.

Non possiamo più permetterci di lasciare che il Paese ignori il ruolo fondamentale dell'industria e della manifattura. La politica industriale va rimessa al centro del dibattito pubblico.

Perché dove c'è impresa, c'è lavoro. Dove c'è impresa, c'è futuro.

Confindustria Ancona vuole essere il luogo in cui tutto questo prende forma: un'industria che non ha paura del futuro, ma che lo costruisce.

Serve una nuova alleanza tra generazioni, tra imprese, tra pubblico e privato.

Serve una narrazione nuova, che dia dignità al fare, che sappia attrarre i giovani, che dimostri che in Italia e nelle Marche si può ancora costruire un progetto di vita.

Questa è la realtà che abbiamo davanti. Una realtà che richiede lucidità, competenze, ma anche un sistema di rappresentanza capace di sostenere le imprese senza rimanere prigioniero delle categorie del passato.

Per affrontare e vincere le sfide di una trasformazione epocale serve infatti una rappresentanza nuova. La dimensione in cui siamo abituati a operare è nata per un mondo completamente diverso: un'economia lenta, prevedibile, con territori che evolvevano lentamente.

Il mondo associativo deve cambiare perché le imprese sono già cambiate.

Le imprese chiedono un livello di supporto che solo organizzazioni che hanno una scala maggiore possono sostenere. Servono funzioni che richiedono professionalità di alto livello e competenze più specialistiche per garantire servizi più moderni e una rappresentanza più forte.

Non è solo una questione organizzativa: è una responsabilità verso le nostre imprese e la nostra terra.

Confindustria non può più limitarsi al ruolo di sindacato delle imprese.

Oggi deve farsi carico di molto altro: costruire visione, sviluppare competenze, generare progettualità, accompagnare le transizioni digitali, energetiche, organizzative e generazionali.

Oggi siamo dentro un'altra epoca. Per essere a fianco delle imprese e guidarle in queste grandi transizioni e cambiamenti è necessaria una dimensione associativa più ampia di quella provinciale.

E una rappresentanza più forte, più moderna e più attrezzata serve anche per un altro motivo: perché l'attrattività non si costruisce da soli.

Si costruisce con strumenti, incentivi e semplificazioni che richiedono collaborazione tra imprese e istituzioni.

Per questo ringrazio il Presidente Acquaroli: per aver portato avanti con forza e coerenza un tema strategico come quello della ZES. Sarà importante ora trovare una via per applicarla in modo uniforme su tutto il territorio regionale e saremo al fianco delle istituzioni regionali e dell'Assessore Bugaro per ottenere questo risultato in sede europea.

Ma non illudiamoci: è un segnale importante, importantissimo, ma da sola non basta.

La ZES deve essere parte di un disegno più grande. E dobbiamo comunque continuare a lavorare sui temi infrastrutturali, sull'internazionalizzazione, su tutto quello che serve per connettere la manifattura al mondo.

Diversamente, non riusciremo a rilanciare davvero la manifattura, a invertire la rotta demografica e a creare le condizioni per trattenere i giovani.

È da qui che passa il vero sviluppo: da un patto su questi temi tra istituzioni, imprese e comunità.

Che è ciò che abbiamo provato a fare insieme con il **Patto per Fabriano**. Un'azione unitaria di tutte le forze sociali – industria, sindacati, artigianato e commercio – che hanno sottoscritto un'intesa per il rilancio del comprensorio.

Siamo stati artefici di una nuova alleanza. Un'azione comune che ha dato vita a un laboratorio in grado di mappare le competenze, analizzare la demografia e individuare le opportunità di formazione e di incontro tra domanda e offerta lavoro.

Stiamo lavorando anche per costruire nuove filiere, favorire e sviluppare brand territoriali basati su alleanze trasversali tra aziende, unite da una stessa visione e da un saper fare condiviso che superi le vecchie logiche distrettuali.

E non abbiamo dimenticato il futuro, accettando la sfida generazionale.

Con Fabriano Future Campus abbiamo coinvolto oltre 150 giovani delle scuole superiori nel periodo estivo, realizzando uno spazio dove i ragazzi scoprono la bellezza e il valore del territorio, incontrano imprenditori e imprese, acquisiscono competenze trasversali e sperimentano le sfide del cambiamento.

In questo 2025 non ci siamo mai fermati.

Abbiamo lavorato convinti che sostenere l'impresa e gli imprenditori nella sfida del cambiamento significhi, prima di tutto, investire nella cultura d'impresa.

Il nostro Club della Qualità ha ritrovato vigore, forza, splendore e partecipazione: un segnale chiaro del bisogno degli imprenditori di ritrovarsi e sentirsi comunità attorno ai valori di impresa.

Abbiamo capito che le imprese attente ai propri collaboratori sono anche le più attrattive. Per questo abbiamo proposto alla Regione un patto sul welfare sanitario per lavorare sui temi della prevenzione e salute dei nostri collaboratori.

Abbiamo voluto dare un'identità proponendo la visione di "Marche regione del Bene Comune", come l'aveva immaginata Giorgio Fuà. Ma per essere davvero una regione olivettiana dobbiamo scalare le posizioni nella classifica nazionale delle Società Benefit. Per questo abbiamo proposto di incentivare la crescita e la diffusione di questo modello aziendale basato su sostenibilità, *governance*, valorizzazione delle persone e del territorio.

Tutte precondizioni connesse all'attrattività delle imprese e del territorio.

Stiamo lavorando anche alla mappatura della presenza delle nostre aziende all'estero, per creare una grande comunità di relazione che favorisca lo sviluppo internazionale.

Per sostenere l'innovazione e proteggere le idee delle nostre PMI, abbiamo proposto di intervenire per aumentare il numero di brevetti e far emergere in maniera tangibile la capacità delle nostre aziende di innovare.

Ma quello che dobbiamo proteggere è la capacità dell'industria e della manifattura marchigiana di crescere e competere.

Il nostro obiettivo è chiaro: **rendere le Marche un modello nazionale di territorio attrattivo, dove innovazione, impresa e qualità della vita si intrecciano e trovano un punto di equilibrio.** Un territorio che offre esperienza di crescita, di appartenenza, di benessere e di autorealizzazione.

E questa Assemblea non è un punto d'arrivo ma di partenza. Non a caso abbiamo scelto un'immagine identitaria: la campagna marchigiana con i suoi girasoli.

Il girasole è simbolo di energia, calore e ottimismo: segue la luce anche nei giorni più difficili.

Oggi chiediamo alle istituzioni di credere in questa visione.

Chiediamo alle imprese di investire, innovare, formare e aprirsi al futuro.

Chiediamo ai giovani di non rinunciare alle Marche, ma di sceglierle.

Perché il futuro non è un destino: è una scelta.

E noi abbiamo scelto di non arrenderci.

Abbiamo scelto di usare i numeri per illuminare la strada.

Abbiamo scelto di costruire territori che attraggono futuro sapendo che l'attrattività non è un traguardo da raggiungere ma un impegno quotidiano, un divenire che non si interrompe.

Una responsabilità verso chi c'è oggi e chi verrà domani.

Jacques Attali diceva che *"Un territorio è attrattivo quando fa sognare chi ci vive e incuriosisce chi lo guarda da fuori"*.

Per questo l'attrattività è la nostra sfida.

Una sfida identitaria che, insieme, vinceremo.



Diego Mingarelli - Presidente Confindustria Ancona
Assemblea Generale 2025 – 4 dicembre - Fabriano, Teatro Gentile



CONFINDUSTRIA ANCONA