



CONFINDUSTRIA
VENETO EST

Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

2025 IL TEMPO 2035 DELLE SCELTE

ASSEMBLEA GENERALE 2025

RELAZIONE DELLA PRESIDENTE

Paola Carron

Padova • 19 novembre 2025



CONFINDUSTRIA
VENETO EST

Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

2025 IL TEMPO 2035 DELLE SCELTE

ASSEMBLEA GENERALE 2025

Autorità, Gentili Ospiti e Cari Colleghi,

rivolgo innanzitutto un saluto ai nostri ospiti:

il Presidente di Confindustria **Emanuele Orsini**, l'economista **Carlo Cottarelli** e il Responsabile Divisione Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo **Stefano Barrese**.

Un ringraziamento particolare va alla Presidente del Parlamento Europeo, **Roberta Metsola**, per aver accolto l'invito a rivolgere alla nostra Assemblea un suo personale messaggio.

L'incontro di oggi ha un significato particolare perché è dedicato a una riflessione sul futuro della nostra comunità.

In un momento difficile come quello che stiamo vivendo, il dialogo e il confronto tra le nostre imprese e la società rappresenta un esercizio fondamentale.

Sono trascorsi dodici mesi dal giorno in cui sono stata chiamata alla guida di Confindustria Veneto Est.

Un anno fa, in questa stessa sala, ho ricevuto un duplice mandato.

Il primo è costituito dall'obiettivo di consolidare l'organizzazione e l'identità della nuova Associazione.

Il secondo è dato dall'impegno di interpretare la rappresentanza dell'industria, considerando non solo le nostre accresciute dimensioni, ma anche la portata, senza precedenti, dei cambiamenti che stiamo vivendo.

Un esercizio che affronto animata da un principio per me fondamentale: *conoscere per deliberare*.

Oggi, infatti, è indispensabile conoscere tanto le condizioni delle imprese, quanto lo stato dei sistemi territoriali della nostra Regione che è parte rilevante della più ampia piattaforma produttiva costituita dal Nord del Paese.

Confindustria Veneto Est affronta tutto ciò sapendo di poter contare sull'intensa e quotidiana relazione con le imprese associate.

Nelle scorse settimane ho incontrato oltre mille imprenditori, da tutti loro ho raccolto non solo preziose indicazioni ma anche le loro preoccupazioni.

Nel corso di ben nove incontri tenuti in altrettanti territori, sono rimasta colpita da due elementi.

Il primo è costituito dalla volontà di guardare avanti e dalla capacità di resistenza e reazione ai sempre più frequenti imprevisti che vanificano ogni programma.

Il secondo, quello più preoccupante, è dato dal senso di solitudine che gli imprenditori sperimentano davanti all'impossibilità di vedere un vero punto di svolta.

Le sfide che ci attendono, con i tempi che corrono, non ammettono esitazioni.

UN MONDO CHE CAMBIA DAVANTI AI NOSTRI OCCHI

Assistiamo con sgomento al numero più alto di conflitti militari registrati negli ultimi ottant'anni, se ne contano infatti più di cinquanta.

Allo stesso tempo rischiamo di restare intrappolati nella guerra commerciale

non solo tra gli Stati Uniti e il resto del mondo ma anche tra Stati Uniti ed Europa.

Di fronte a tutto ciò, di fronte a cambiamenti senza precedenti, c'è un'Italia silenziosa e tenace che è consapevole di dover andare avanti e credere nel futuro.

L'imprenditoria e la società veneta ne sono parte integrante e per questo sento il dovere di rivolgervi il mio più grande e sentito ringraziamento.

Questa Assemblea è dedicata a tutti noi.

L'INDUSTRIA DIMENTICATA

Siamo la seconda manifattura d'Europa, un primato che ci colloca tra le grandi potenze produttive del mondo.

Abbiamo costruito nel tempo un tessuto industriale fatto di piccole e medie imprese, che detengono la leadership in numerosi settori come la moda, l'arredamento, la meccanica e l'alimentare.

Eppure, in Italia si fa sempre più fatica a parlare di industria.

Per fine anno, il PIL italiano crescerà appena dello 0,5%, sostenuto quasi esclusivamente dal PNRR, che però è ormai giunto al termine.

E le previsioni per i prossimi anni non sono certo incoraggianti.

Allo stesso tempo rischiamo di perdere partite cruciali come la produzione dell'acciaio di base e dell'automotive. Per non considerare poi la battuta d'arresto del sistema moda e del lusso.

Senza una politica industriale forte e condivisa la crescita resterà solo una parola.

A questo riguardo non possono esserci dubbi: sostenere l'industria significa sostenere l'Italia.

LA SOLITUDINE DEGLI IMPRENDITORI

La verità è che l'industria appare come un dato scontato.

Non siamo né una priorità né un tema di rilevanza strategica.

Ci troviamo di fronte a una questione che è al tempo stesso politica, sociale e culturale.

Politica perché gran parte della politica italiana ha guardato e guarda all'industria con diffidenza.

Sociale perché profitto e orientamento al rischio sono ancora visti con sospetto.

Culturale, infine, per la distanza di gran parte degli intellettuali italiani dall'industria.

Negli ultimi venticinque anni, tecnologia e globalizzazione hanno creato un mondo nuovo, con nuove regole e nuovi protagonisti.

In uno scenario come questo, tutti noi ci troviamo appesantiti da questioni irrisolte ereditate dal secolo scorso che hanno determinato una lenta perdita di competitività.

Conseguenza di questo stato di cose è il declino della nostra produttività

a causa di una cultura della conservazione, che da troppo tempo prevale su quella dello sviluppo e dell'innovazione.

IL PIANO INDUSTRIALE STRAORDINARIO PER L'ITALIA

Dalla consapevolezza di tutto ciò è nata l'attuale proposta di Confindustria al governo: un piano straordinario da otto miliardi di euro all'anno, per almeno tre anni, per sostenere la crescita e la modernizzazione del sistema produttivo nazionale.

Un piano che ha obiettivi chiari: incentivare gli investimenti per far crescere le imprese, rafforzare la competitività del sistema produttivo italiano in uno scenario globale incerto e, infine, garantire strumenti fiscali e finanziari a sostegno delle aziende, specie quelle più piccole.

Una proposta che comprende anche decine di semplificazioni attuabili in tempi rapidi e a costo zero per lo Stato.

Tutto ciò, al di là dei numeri e delle misure, ha un valore simbolico profondo: riportare l'industria al centro dell'agenda nazionale, promuovendo quella cultura dello sviluppo che la società italiana ha smarrito da decenni.

LA CULTURA DELLO SVILUPPO

Mi riferisco a una cultura fondata sui valori del mercato, dell'impresa, del ruolo sociale dell'imprenditore, sulla liberazione di energie sopite o mortificate, sul lavoro, sui giovani e sulle donne. Non sulla difesa incondizionata dell'esistente.

L'Italia di questi anni sembra quasi trovare maggior conforto nel rimpianto

del passato e nella difesa del presente, piuttosto che nell'impegno e nella fiducia verso il futuro.

Una realtà in divenire che si fonda soprattutto sull'Intelligenza Artificiale Generativa, uno dei principali elementi tecnologici che trasformerà radicalmente il panorama industriale.

L'innovazione, infatti, è un motore trasversale in grado di rafforzare l'intero sistema produttivo, a patto che tutti abbiano pari opportunità di adottarla e convertirla in crescita.

Ebbene, chi si sta impegnando in Italia per far sì che la più ampia platea di industrie possa accedere alle nuove tecnologie?

Per dare una risposta credibile serve una regia nazionale che orienti e promuova l'impegno di tutti.

IL VENETO A METÀ DEL GUADO

Il Veneto, pur con i suoi primati e le sue straordinarie eccellenze, non è estraneo al processo di lento declino che segna l'economia e la società italiana.

La perdita di competitività del sistema industriale veneto è un fenomeno profondo, che va oltre le fluttuazioni congiunturali.

Ci sono fattori strutturali e di contesto che continuano ad alimentarlo.

Il primo è costituito dal declino demografico e dalla incapacità di attrarre e trattenere i talenti.

Come sistema produttivo dobbiamo colmare la distanza tra le aspettative

delle nuove generazioni e i modelli organizzativi delle nostre imprese.

Dobbiamo reinventarci – come abbiamo sempre saputo fare – puntando su formazione, cultura digitale e benessere organizzativo, perché solo così potremo restare attrattivi e competitivi.

Il secondo fattore è dato dallo stato dell'industria tradizionale che manifesta chiari segnali di sofferenza.

Il terzo fattore strutturale è riconducibile all'incertezza creata dai fattori geopolitici che si manifesta non solo nell'export ma anche, in generale, nelle decisioni aziendali.

Infine, le transizioni ambientale e digitale impongono sfide enormi e ingenti investimenti.

Servono, dunque, politiche dedicate senza le quali si rischia di rallentare il processo di innovazione, proprio nel momento in cui dovremmo accelerare.

Nei prossimi anni siamo chiamati tutti a fare meglio, a fare di più e, soprattutto, a farlo in maniera diversa rispetto al passato.

LA LEGISLATURA 2025-2030

Il 2025 coincide con l'avvio della nuova legislatura regionale.

Tra pochi giorni il Veneto sceglierà il suo nuovo Presidente. Questo è il momento in cui – insieme – dobbiamo immaginare, disegnare e programmare il futuro della nostra regione almeno per i prossimi dieci anni.

Forti dei risultati raggiunti stiamo per aprire una nuova fase politica,

destinata a confrontarsi con logiche diverse da quelle che avevano ispirato la politica veneta all'inizio di questo secolo.

Da allora tutto è cambiato.

Peter Drucker – uno tra i pensatori più influenti in materia di teoria e pratica del management – sosteneva che “il pericolo più grande in tempi di turbolenza non è la turbolenza, ma agire con la logica di ieri”.

Il Veneto non può e non deve commettere questo errore.

Servono coraggio, capacità di adattamento e un nuovo modello di sviluppo.

A partire dagli anni '80, infatti, il Veneto ha celebrato le potenzialità di un policentrismo fondato su città medio piccole ma di rango, ha valorizzato un sistema di distretti industriali costituito da piccole e medie imprese specializzate nella media tecnologia.

Dunque, media tecnologia, medie e piccole imprese e capoluoghi di medie dimensioni l'uno indipendente dall'altro.

Questo era ieri... da tempo il futuro va in un'altra direzione.

UN NUOVO PARADIGMA

I tempi sono maturi per pensare a un'area vasta costituita dalle nostre quattro realtà urbane capaci di collaborare tra loro.

Possiamo definire tutto questo una “città di città”.

Una rete diffusa di luoghi e di spazi, nella quale si condividono non solo

attività ordinarie e quotidiane, come il pendolarismo lavorativo o scolastico, ma anche il tempo libero, la cura e la cultura.

Siamo davanti a quello che dovrebbe diventare un unico reticolo urbano collegato da infrastrutture come il Passante di Mestre, la Pedemontana Veneta e da altre opere in via di completamento.

Oggi sta a noi cogliere le grandi opportunità che questa originale dimensione ci offre.

Non si tratta di delineare confini, ma di fare in modo che questa rete di città competa al pari delle grandi realtà metropolitane europee.

La soluzione che si potrebbe perseguire è basata sulla collaborazione tra capoluoghi autonomi che scelgono di condividere le proprie risorse, le proprie conoscenze e le proprie competenze.

La nuova legislatura regionale dovrà valorizzare questa visione di *città di città*, sapendo di poter contare sulla posizione strategica del Veneto dove porto, sistema aeroportuale e ferroviario sono posizionati al centro dei principali corridoi europei: asset di straordinaria importanza che dobbiamo valorizzare e rilanciare.

I FONDI EUROPEI 2028-2034

In ogni caso dobbiamo essere pienamente consapevoli che ogni futura progettualità non potrà più contare su risorse straordinarie come quelle del PNRR, ormai al termine.

Per questo dobbiamo fare tutto ciò che è in nostro potere per concorrere, insieme alla Regione, alla definizione dei progetti che potranno essere

sostenuti dai fondi europei del prossimo settennato.

È indispensabile che la gestione di questi fondi rimanga in capo alle Regioni e non già, come da più parti si vorrebbe, centralizzata a Roma.

IL TEMPO DELLE SCELTE

È arrivato *il tempo delle scelte* che ci impone di cogliere preventivamente le nuove priorità indicate dalle politiche di coesione europea.

In tale ambito la prossima amministrazione regionale è chiamata a un impegno non derogabile: avviare una profonda ricognizione volta a definire i nuovi obiettivi in termini di sviluppo e competitività.

Un esercizio impegnativo, la cui posta in gioco richiede una profonda trasformazione del modello di sviluppo del Veneto.

Affinché tale processo evolutivo si possa realizzare è indispensabile una ancora maggiore focalizzazione sull'industria e sul suo ruolo economico e sociale.

LA NUOVA QUESTIONE SETTENTRIONALE

Infine, un'ultima considerazione riferita a un tema che è uscito da tempo dal dibattito pubblico nazionale: la questione settentrionale.

Non faccio riferimento né all'autonomia, né a questioni di natura fiscale, bensì all'attività manifatturiera con la sua imponente dimensione economica e sociale.

Il Setteentrione nel suo complesso è, al pari del Veneto, chiamato a realizzare nei prossimi anni una grande trasformazione del proprio modello di sviluppo.

Un obiettivo raggiungibile solo se perseguito in maniera trasversale da tutte le Regioni, da est a ovest, facendo di questi territori un'unica grande piattaforma produttiva capace di unire i centri e le periferie.

A tale proposito servono interventi di sistema che favoriscano la collaborazione tra le Regioni interessate per creare addensamenti di competenze, risorse e iniziative.

I Giochi Olimpici e Paralimpici Invernali di Milano Cortina 2026 sono un primo e straordinario esempio delle potenzialità che la collaborazione tra Regioni può esprimere in termini di grandi progetti e infrastrutture.

La questione non è il primato di questa o quella città, o di questa o quella Regione, bensì il futuro condiviso dell'industria da cui dipende in misura considerevole il futuro dell'intero Paese.

Dunque, il riposizionamento competitivo dell'industria del Nord rappresenta per la politica nazionale e per le amministrazioni regionali coinvolte la sfida più grande.

Caro Presidente Orsini,

oggi l'Europa e l'Italia affrontano il rischio concreto di deindustrializzazione.

La posta in gioco è altissima.

Rischiamo di perdere il nostro sistema industriale, non per mancanza di capacità o di idee, ma per l'assenza di decisioni coraggiose e di misure

straordinarie, in un momento che richiede visione e rapidità di azione.

Attendiamo tutti il provvedimento promesso dal Governo per ridurre il costo dell'energia.

Ci auguriamo che contenga risposte immediate ma soprattutto efficaci per dare finalmente un segnale chiaro: la volontà di agire, qui e ora.

Oggi le nostre imprese pagano il 70% in più rispetto alla Spagna e il 50% in più rispetto alla Germania.

Differenze così ampie penalizzano la nostra capacità competitiva e rischiano di vanificare ogni sforzo verso un modello industriale e produttivo capace di competere in Europa e nel mondo.

Se da un lato, apprezziamo il miglioramento del rating del nostro Paese, frutto anche del rigore e dell'impegno di questo Governo, dall'altro non possiamo ignorare la distanza tra le esigenze dell'industria e i provvedimenti contenuti nella manovra di bilancio.

Peccato!

Ora che l'Italia gode di una rinnovata credibilità internazionale e di una solida stabilità politica, dobbiamo guardare lontano: programmare investimenti pluriennali, creare incentivi mirati, sostenere l'innovazione e la formazione.

Solo così potremo contribuire, davvero, alla crescita dell'Europa che non può essere solo quella delle regole e della burocrazia.

Vogliamo un'Europa che sostenga la competitività industriale, che investa nei giovani, nella ricerca, nel lavoro, nell'energia pulita e nella formazione.

Un'Europa che non tema il cambiamento, ma lo guidi.

L'Italia deve essere parte attiva nella costruzione di questo futuro.

Signori candidati alla presidenza della Regione del Veneto, rivolgo a ciascuno di voi il ringraziamento per la passione con cui avete affrontato la campagna elettorale e vi faccio i miei migliori auguri.

Colgo l'occasione per salutare e ringraziare il Presidente della Regione del Veneto Luca Zaia per l'impegno profuso in questi anni.

A poche ore dal voto voglio richiamare la vostra attenzione su una sola questione.

Tutti noi ci aspettiamo che la Regione persegua tanto l'obiettivo di superare l'attuale fase di debolezza congiunturale, quanto quello di affrontare le sfide strutturali, puntando su innovazione, attrattività del territorio e infrastrutture.

Ponete l'industria e il lavoro al centro delle politiche regionali; date la vostra fiducia all'intraprendenza dei veneti e siate conseguenti nelle vostre decisioni.

I risultati verranno.

Autorità, Signore e Signori,

Oggi esploriamo le sfide e le opportunità che ci attendono nel nostro cammino verso un futuro che desideriamo prospero e sostenibile.

È giunto il tempo delle scelte.

Perché il futuro non si costruisce con la paura, ma con la visione.

Il futuro non nasce dall'attesa, ma dall'impegno.

Sta a noi – istituzioni, imprese, lavoratori, comunità – scegliere di essere protagonisti del cambiamento.

Il Veneto con il suo coraggio e il suo ingegno ha sempre trovato il modo di superare crisi e difficoltà.

La storia ci sta mettendo di nuovo alla prova.

Affrontiamo questa sfida insieme, perché il futuro non si attende ma si costruisce con la forza delle nostre idee, con il valore delle nostre imprese, dei nostri collaboratori e con la fiducia di chi crede nel domani.



VENEZIA

Via delle Industrie 19 • 30175 Venezia Marghera • Tel. +39 041 5499111

PADOVA

Via Edoardo Plinio Masini 2 • 35131 Padova • Tel. +39 049 8227111

ROVIGO

Via Alessandro Casalini 1 • 45100 Rovigo • Tel. +39 0425 2021

TREVISO

Piazza Delle Istituzioni 11 • 31100 Treviso • Tel. +39 0422 2941