CONFINDUSTRIA
VENETO EST
Area Metropolitana
Venezia Padova Rovigo Treviso

energie | ASSEMBLEA GENERALE 2026

RELAZIONE DELLA PRESIDENTE

Paola Carron

Padova • 19 novembre 2026

Benvenuti all'Assemblea Generale di Confindustria Veneto Est siete in tanti e sento già la vostra energia.

Ringrazio tutte le autorità presenti e i nostri ospiti:
Gregorio De Felice, Chief Economist Intesa Sanpaolo;
Alec Ross, esperto d'innovazione e geopolitica digitale;
Alberto Stefani, Presidente della Regione del Veneto;
Emanuele Orsini, Presidente Confindustria.

Questa sera, non proverò a raccontare tutto ciò che accade intorno a noi. Il quadro economico, geopolitico e tecnologico sarà approfondito dai relatori che interverranno dopo di me.
Vorrei invece soffermarmi su una domanda che ci riguarda più da vicino:
come può il Veneto prepararsi al futuro facendo leva sulle risorse che già possiede?

È da qui che nasce il titolo della nostra Assemblea, condensato in una sola parola: **ENERGIE**.

Il singolare, energia, è tornato con forza al centro della nostra vita. È l'energia che alimenta le fabbriche, incide sui costi e determina la competitività industriale.

Ma il plurale comprende tutte le energie di cui dispone il nostro territorio. Energie tutte collegate tra loro.
E il futuro dipende dalla nostra capacità di riconoscerle, metterle in relazione e farle lavorare insieme. È questo il filo che unisce l'Assemblea di oggi a quelle degli anni scorsi.
Da tempo viviamo una trasformazione profonda che sta cambiando tutti i riferimenti ai quali eravamo abituati.
Cambiano i mercati, le filiere e gli equilibri geopolitici.
Le tecnologie trasformano il modo di produrre e di competere.

L'Intelligenza Artificiale ne è il segnale più evidente: sta modificando il modo in cui progettiamo, produciamo, vendiamo, decidiamo e impariamo.

Il cambiamento decisivo, però, è culturale. Per molto tempo abbiamo considerato le crisi come parentesi, dopo le quali sarebbe stato possibile riprendere il cammino di prima. Oggi sappiamo che non torneremo più indietro e il futuro non sarà per forza peggiore, ma diverso.

È con questa consapevolezza che guardo ai primi due anni della mia Presidenza.

Siamo a metà mandato: non è il momento di bilanci definitivi, ma è un tempo sufficiente per capire ciò che abbiamo fatto, ciò che abbiamo imparato e dove concentrare il lavoro dei prossimi due anni.

Quando ne ho assunto la guida, Confindustria Veneto Est era una grande organizzazione nata da un articolato processo di integrazione, ma ancora giovane.

Dovevamo renderla coesa senza perdere il rapporto con i territori e usare la maggiore dimensione per potenziare i servizi e dare più forza alla voce delle imprese.

Al mio esordio avevo indicato tre direttrici: servizi, rappresentanza e territori. Su queste abbiamo lavorato. Abbiamo dato concretezza alla partecipazione dei territori sia attraverso l'ascolto degli imprenditori, sia attraverso un'indagine sul sentiment che, per ampiezza e contenuti, non ha precedenti nella storia della nostra associazione. Abbiamo intensificato la rappresentanza avviando iniziative sulla casa e sull'attrattività, consolidando il rapporto con il mondo della formazione e iniziando a guardare alla programmazione europea 2028-2034.

Sulla casa, in particolare, abbiamo già sperimentato una collaborazione concreta con la Regione, attraverso una cabina di regia congiunta.
Presidente Stefani, lo stanziamento di 50 milioni per le politiche abitative e l'avvio del percorso legislativo sull'edilizia residenziale pubblica e sul social housing danno continuità a questo lavoro. È un metodo che possiamo estendere anche ad altre priorità.

Non sono qui per elencare le cose fatte. Mi interessa soprattutto condividere ciò che abbiamo capito del territorio che rappresentiamo.

Confindustria Veneto Est è nata unendo le imprese e le associazioni di Padova, Venezia, Rovigo e Treviso.
All'inizio l'obiettivo era costruire e far funzionare una grande organizzazione. Con il tempo ci siamo accorti che questa nuova dimensione ci consentiva di vedere, con un unico sguardo, una realtà che già esisteva: le nostre, non sono semplicemente quattro province confinanti, ma parti di un unico sistema economico e sociale molto più integrato di quanto raccontino i confini amministrativi.
Ogni giorno persone, merci, conoscenze e competenze si muovono tra questi territori. Le filiere attraversano le province, i lavoratori vivono in un luogo e lavorano in un altro, le università e gli ITS formano persone che entrano nelle aziende di tutta l'area.

La dimensione geografica di CVE ci ha aiutato a riconoscere un ecosistema pienamente integrato. È una realtà che comprende un'area metropolitana, porti, aeroporti, reti viarie e ferroviarie di scala europea, e alcune delle aree più industrializzate d'Europa.

Questa complessità ci obbliga a pensare e agire come sistema, seguendo il metodo scelto fin dall'inizio della mia Presidenza: conoscere per deliberare.

Dobbiamo trasformare questa consapevolezza in una capacità più forte di rappresentare le imprese e costruire relazioni in tutti i diversi sistemi territoriali e amministrativi in cui operiamo.

È indispensabile perché la competitività dipende da quanto accade dentro alle nostre aziende e, sempre di più, anche da quello che accade al di fuori.

***

Parliamo dell'**energia che alimenta le nostre fabbriche**, che non è più soltanto una voce del conto economico: è sicurezza, autonomia, politica industriale e rapporto di forza tra le grandi aree del mondo.

Guerre, nuovi approvvigionamenti e competizione internazionale ci ricordano che un'energia abbondante, sicura e competitiva non è più scontata. Per un territorio manifatturiero come il Veneto si tratta dunque di una questione vitale.

Chiediamo alle imprese di investire, innovare ed elettrificare i processi. Ma dobbiamo metterle nelle condizioni di farlo, perché sostengono già costi superiori a quelli dei principali concorrenti europei e mondiali.

Per questa ragione energia, investimenti, innovazione, regole certe e meno burocrazia devono essere parti della stessa politica industriale.

La disponibilità europea a consentire deficit per sostenere gli investimenti strategici nel periodo 2026-2028, apre un'opportunità.

Ma su questo un coordinamento nazionale non è più sufficiente, dobbiamo agire anche a livello locale.
Proponiamo un "patto regionale" per gli investimenti e la competitività che riunisca imprese, Regione del Veneto, utility, sistema finanziario e altri soggetti interessati.

Un impegno comune, con priorità definite, un portafoglio di progetti realizzabili, risorse individuate e responsabilità chiare. Non un nuovo luogo di confronto, ma uno strumento operativo capace di trasformare le opportunità in investimenti concreti, accelerare il superamento degli ostacoli, anche autorizzativi, e affrontare con soluzioni strutturali i nodi che frenano lo sviluppo. Perché non servono altri tavoli, ma capacità di decidere, progettare e realizzare.

Autoproduzione, fotovoltaico industriale, stoccaggi, comunità energetiche, efficientamento, reti più moderne e gestione digitale dei consumi sono i campi sui quali intervenire, aiutando soprattutto le piccole e medie imprese a orientarsi tra tecnologie, finanza e procedure.

In tale prospettiva aree industriali, filiere e comunità possono condividere produzione, accumulo, servizi e infrastrutture.

A questo proposito, accogliamo con favore il tavolo regionale sulla semplificazione e gli interventi sulle aree idonee alle rinnovabili.

Chiediamo, dunque, che questa collaborazione aiuti anche a rendere realizzabili gli investimenti per l'autoconsumo industriale, affiancando autorizzazioni più semplici e possibili agevolazioni, anche attraverso fondi europei.

L'energia può così diventare uno dei primi banchi di prova della capacità del Veneto di muoversi autonomamente e come sistema, collegando investimenti privati, risorse pubbliche, infrastrutture, tecnologie e semplificazione.

***

Lo stesso criterio vale per la seconda "energia": l'**Intelligenza Artificiale**.

L'obiettivo non è semplicemente adottare una nuova tecnologia, ma trasformarla in una competenza distintiva del nostro sistema produttivo.

Noi partiamo da una condizione favorevole. L'Intelligenza Artificiale incontra qui una manifattura evoluta, filiere specializzate, università, ITS, ricerca, automazione, meccatronica e robotica.

La nostra strada è applicare in profondità l'intelligenza artificiale alla manifattura, facendola entrare nei processi, nei prodotti e nei modelli organizzativi del più grande numero di imprese.

Il salto di qualità non è avere qualche eccellenza ma costruire una capacità diffusa per aumentare produttività, qualità e innovazione, contando sulla densità industriale del Veneto orientale.

Una grande impresa può sviluppare da sola competenze e investimenti; per una piccola o media azienda è molto più difficile fare da sé.

CVE intende intervenire per ridurre la distanza tra chi sviluppa conoscenza e chi deve applicarla.

Proponiamo anche alla Regione di avviare un progetto condiviso per accompagnare le PMI nel percorso di adozione dell'intelligenza artificiale, aiutandole a coglierne concretamente le opportunità.

In questo contesto, CVE ha sviluppato AI-Check: uno strumento pensato per individuare gli ambiti a maggiore potenziale e definire i percorsi di implementazione di questa nuova tecnologia.

Lo vogliamo mettere a disposizione di tutti perché l'AI sia uno strumento condiviso di crescita e potenziamento del sistema industriale e sociale di tutto il territorio.

Il Veneto possiede già una presenza importante di imprese specializzate nella meccatronica, nell'automazione e nella robotica.

Dobbiamo usare questo fattore distintivo per diventare anche un territorio riconosciuto nel mondo per la capacità di applicazione delle nuove tecnologie alla manifattura più avanzata.

***

La terza "energia" è il nostro **sistema produttivo**.

Noi non dobbiamo inventarlo: generazioni di imprenditori, lavoratori e comunità lo hanno già costruito.
Occorre ora un maggiore coordinamento tra i principali stakeholder del nostro territorio e Confindustria Veneto Est può svolgere una funzione nuova: senza sostituirsi ad altri soggetti, ma favorendo collaborazioni adeguate a costruire relazioni dove ci sono ancora separazioni.

Per questo abbiamo avviato il progetto per definire le Comunità territoriali delle quattro province.

È un'analisi dei legami tra i sistemi locali: flussi delle persone, mercati del lavoro, filiere, servizi, istruzione e infrastrutture.

Conoscerli meglio consente di affrontare con maggiore precisione i fabbisogni abitativi, dove si concentra la domanda di lavoro e di formazione, dove le filiere chiedono competenze e dove infrastrutture e mobilità sono a servizio dell'intero sistema.

Questa ricognizione è ancora più importante in vista della programmazione europea 2028-2034: che premierà i progetti capaci di integrare tutti questi fattori.

***

La quarta "energia" sono **i giovani**.

Nei mesi scorsi il ventisettenne Jacob Coxon si è dimesso da *Anthropic* denunciando i rischi di un'intelligenza artificiale capace di auto-migliorarsi.

Non intendo soffermarmi sul suo allarme, bensì su ciò che la sua esperienza ci dimostra: i giovani sono già nei luoghi in cui il futuro prende forma e spesso vedono le cose prima rispetto alle generazioni che li hanno preceduti.

Noi continuiamo invece a considerarli persone da formare o trattenere.
Dobbiamo rovesciare lo sguardo e ascoltarli.

Dobbiamo sognare e poi costruire un Veneto davvero internazionale come le sue imprese, la sua cultura e il suo patrimonio artistico.

Un territorio, quindi, capace di essere desiderabile anche per loro.

Dobbiamo farlo perché i giovani non scelgono né una graduatoria, né un incentivo, bensì il luogo nel quale vogliono vivere il loro futuro.

Per avvicinarci a questa meta serve un nuovo criterio di sostenibilità: l'impatto generazionale.

Presidente Stefani, tre giorni fa lei ha compiuto trentaquattro anni. Appartiene a quella stessa generazione che oggi sceglie dove lavorare, vivere e costruire un progetto di vita. Dalla capacità di dare risposta alle aspirazioni di questa generazione dipenderà una parte decisiva del nostro futuro.
Il progetto S.T.A.Y. Veneto, promosso dalla Regione insieme ai quattro atenei, affronta proprio questa sfida.
I 30 milioni di euro previsti per sostenere l'autonomia dei giovani e rafforzare dottorati industriali e ricerca tra università e imprese costituiscono una prima risposta concreta: creare le condizioni perché le nuove generazioni possano trovare qui le opportunità che cercano.
Le propongo di partire da questo impegno per assumere una responsabilità ancora più ampia: fare del Veneto una Regione che si pone l'obiettivo di misurare l'impatto generazionale delle proprie decisioni politiche, economiche e sociali.

Non un bollino né un documento da compilare ma un criterio da usare fin dall'inizio, quando si definiscono le scelte e si costruiscono i progetti.

La domanda è semplice: questa decisione offre più opportunità ai giovani? Li aiuta a diventare autonomi, a lavorare, a costruire una famiglia, a realizzare le proprie aspirazioni?
Se l'impatto è negativo, la decisione dovrà cambiare.
Altrimenti sostenibilità resta solamente una parola.
S.T.A.Y. potrebbe essere un primo terreno di sperimentazione per valutarne i risultati attraverso la qualità delle opportunità professionali create, la valorizzazione delle competenze e la possibilità per i giovani di costruire qui un progetto di vita.
Confindustria Veneto Est è pronta a fare squadra per definire questo metodo e a proporne l'applicazione ai processi condivisi che concorre ad avviare, a cominciare dai progetti riconducibili alla programmazione europea 2028-2034.

Noi siamo pronti. La recente indagine sul sentiment degli associati ci ha indicato con chiarezza il ruolo futuro di Confindustria Veneto Est.

Le imprese chiedono che l'Associazione contribuisca anche alla qualità complessiva del territorio costruendo relazioni e progetti comuni.

La stessa indagine, infine, ci sollecita a procedere più speditamente nel consolidamento dell'Associazione, proiettandola sempre più verso le sfide del futuro.

È un segnale importante perché significa che in quattro anni il progetto ha già dimostrato efficacia e credibilità.

Oggi al nostro interno hanno perso peso i vecchi confini e le appartenenze locali, mentre cresce la consapevolezza di far parte di un sistema territoriale ampio e coeso.

Confindustria Veneto Est non è dunque solo un fatto tecnico e organizzativo bensì un nuovo attore locale capace di leggere il territorio, di rappresentarlo e di contribuire al suo sviluppo.

***

Presidente Orsini,
entriamo in un anno elettorale nel quale sarà facile rinviare le decisioni difficili e più facile ancora distribuire promesse. Ma il Paese non può permettersi un altro anno senza una direzione industriale chiara.

Le questioni sul tavolo le conosci tu, le conosciamo noi: energia, investimenti, semplificazione burocratica sono le urgenze che richiedono risposte concrete.

Non è più il momento di interrogarci su cosa serva al Paese, lo sappiamo bene. È il momento di assumere decisioni, definire le responsabilità e stabilire tempi certi per realizzarle.

Su questi temi Confindustria si gioca la sua partita e tu Emanuele sei il nostro capitano. Occorre definire prima delle elezioni una agenda nazionale per la crescita, fondata su pochi obiettivi concreti e misurabili, e chiedere a tutte le forze politiche di assumere su di essa impegni chiari e verificabili.

Non chiediamo protezione. Chiediamo decisioni.

Autorità, Presidente Stefani, caro Emanuele, cari Colleghi,

il futuro del Veneto prende forma nelle scelte che prendiamo oggi.
Nelle persone alle quali diamo fiducia.

Nei giovani ai quali dobbiamo offrire una possibilità.
Nelle tecnologie sulle quali investiamo.
Nelle infrastrutture che realizziamo.
Nell'efficacia delle decisioni pubbliche e private.

Abbiamo bisogno gli uni degli altri.
Delle competenze, delle idee e del coraggio di ciascuno.

Noi imprenditori siamo consapevoli che ogni impresa nasce da qualcuno che ha creduto in una possibilità e ha trovato persone con cui realizzarla.
È così che sono cresciute le nostre aziende.
È così che è cresciuto questo territorio.

Tra vent'anni ci saranno fabbriche, tecnologie e professioni che oggi facciamo fatica ad immaginare.
Ma sappiamo già per chi dobbiamo creare le condizioni perché possano nascere: per i nostri figli, per i giovani che scelgono di restare e per quelli che vorremmo vedere arrivare.

Per chi, dopo di noi, avrà il desiderio e il coraggio di fare impresa.

Questo territorio ci ha dato molto.
E noi con il nostro lavoro, abbiamo contribuito a farlo crescere.
Oggi abbiamo la responsabilità di continuare a farlo con la stessa tenacia e con uno sguardo più aperto.

È questo il senso del nostro stare insieme in CVE: dare più forza al lavoro di ciascuno e costruire possibilità che, da soli, sarebbe difficile realizzare.

Le energie ci sono, le vedo nelle nostre imprese, nelle persone che ci lavorano, nei giovani che incontriamo.
Le vedo qui, questa sera, in tutti voi.

Mettiamole insieme.
Facciamole diventare progetti, opportunità, fiducia.

Perché il Veneto che lasceremo a chi verrà dopo di noi comincia da quello che scegliamo di fare, insieme, oggi.

Grazie.