



CONFINDUSTRIA TOSCANA NORD
Lucca Pistoia Prato

Assemblea pubblica

**“E fra 10 anni?
Tecnologia, economia, imprese: scenari e visioni per il prossimo
decennio”**

Pescia, 17 settembre 2026

Relazione della presidente Fabia Romagnoli

Un’assemblea diversa dalle altre: la location, il decennale dell’associazione

Quella di oggi non è un’assemblea come le altre.

Non lo è innanzitutto per il luogo in cui ci troviamo: è la prima volta che Confindustria Toscana Nord si riunisce in assemblea all’interno di un’azienda. Ringrazio quindi Verallia Italia per l’ospitalità: essere qui, in un luogo di lavoro vero e vivo, rappresenta nel modo migliore tutte le nostre imprese.

Ma quella di oggi non è un’assemblea come le altre anche perché coincide con il decennale della nostra associazione, nata dalla fusione di tre importanti e storiche realtà territoriali: Lucca, Pistoia e Prato.

Dieci anni, nel mondo che abbiamo vissuto, sono un’intera epoca.

E oggi possiamo guardare a quella scelta con una consapevolezza ancora maggiore.

Non fu semplicemente un’operazione organizzativa, né soltanto la condivisione di strutture, risorse e competenze. Fu soprattutto una scelta di visione.

Abbiamo capito che, in un mondo destinato a cambiare rapidamente, anche la rappresentanza delle imprese doveva cambiare. Abbiamo scelto di superare confini che appartenevano al passato per costruire una realtà più forte, più autorevole e più capace di rappresentare le imprese.

E quella fusione ha avuto un significato ancora più profondo: ha messo in relazione tre territori, tante comunità imprenditoriali e settori industriali differenti.

Questa diversità non è un limite. È una straordinaria opportunità.

Non abbiamo bisogno che tutti pensino allo stesso modo. Abbiamo bisogno di condividere una direzione, mettendo insieme punti di vista, competenze ed esperienze diverse. Un’impresa può trovare una soluzione confrontandosi con un’impresa di un altro settore; una tecnologia sviluppata in un comparto può trovare applicazione in un altro; una competenza maturata in un territorio può diventare un’opportunità per un’impresa di un altro territorio.

È quella che possiamo chiamare contaminazione positiva.

Ed è una delle ragioni per cui le relazioni tra imprenditori hanno un valore che va ben oltre la rappresentanza: condividere non significa soltanto condividere problemi, ma anche visioni, strategie e possibilità.

I 10 anni trascorsi

Il futuro di allora è il nostro presente di oggi.

Negli ultimi dieci anni il mondo è cambiato profondamente.

Nel 2016 l’Europa si confrontava con la Brexit; negli Stati Uniti era presidente Barack Obama; in Italia il presidente del Consiglio era Matteo Renzi. Il rapporto euro/dollaro chiuse il 2016 quasi in

parità, a quota 1,05. La libera circolazione delle merci al di là e al di qua dell'Atlantico appariva giusta, auspicabile e perfino scontata. I costi dei noli erano poco più di un terzo di quelli attuali. Era un mondo diverso, molto diverso.

Poi sono arrivati: la pandemia, che nel 2020 ha messo in discussione le catene globali del commercio, i modelli organizzativi e il modo stesso di lavorare; la guerra in Ucraina, dal 2022, che ha riportato al centro energia, materie prime, sicurezza degli approvvigionamenti e autonomia strategica; le nuove tensioni commerciali e l'introduzione dei dazi americani; una crescente instabilità geopolitica.

Sono arrivati inflazione, aumento dei tassi di interesse, aumento dei costi e una percezione di incertezza che oggi non riguarda più soltanto singoli eventi, ma il quadro complessivo nel quale le imprese sono chiamate a operare.

Parallelamente abbiamo conosciuto una straordinaria accelerazione tecnologica.

La digitalizzazione, l'automazione e soprattutto l'intelligenza artificiale stanno cambiando il modo stesso nel quale concepiamo il lavoro e la produzione. La sostenibilità è diventata parte integrante delle strategie aziendali e della sensibilità sociale.

In questi dieci anni le nostre imprese hanno dovuto reagire molte volte, spesso in tempi brevissimi. Lo hanno fatto dimostrando una capacità di adattamento che rappresenta uno dei grandi patrimoni del nostro sistema produttivo.

I 10 anni futuri

Ma proprio guardando a ciò che abbiamo attraversato dobbiamo porci una domanda: come vogliamo arrivare al 2036?

Se il periodo 2016-2026 è stato il decennio nel quale abbiamo imparato a gestire l'incertezza, il periodo 2026-2036 deve essere quello nel quale torniamo ad avere una visione orientata allo sviluppo e alla crescita.

Dieci anni sono un orizzonte sufficientemente lungo per programmare e investire, ma abbastanza vicino per pretendere che le scelte di oggi producano risultati concreti.

È con questo spirito che abbiamo voluto lanciare ai nostri ospiti la domanda che dà senso a questa assemblea. Li saluto e li ringrazio per la loro presenza.

Un ringraziamento speciale al nostro presidente Emanuele Orsini per la determinazione, la passione e la vicinanza con cui ci rappresenta.

Da dove partiamo

Per costruire una visione dobbiamo prima conoscere con precisione il nostro punto di partenza.

Per questo stiamo lavorando con Prometeia a uno studio sul futuro dell'industria del nostro territorio, assumendo come benchmark le aree manifatturiere italiane ed europee più performanti.

Lo studio sarà presentato a fine anno, ma alcuni dati ci offrono già indicazioni importanti.

Ne sottolineo uno: il moltiplicatore del valore aggiunto del manifatturiero nel territorio Lucca-Pistoia-Prato è pari a 1,1. Significa che ogni euro di valore aggiunto prodotto dal manifatturiero ne genera un altro, più dieci centesimi, nel resto dell'economia.

Fra impatto diretto, indiretto e indotto, il valore aggiunto manifatturiero delle tre province raggiunge 14,6 miliardi di euro. Dietro questo numero ci sono imprese che hanno investito, assunto, innovato e mantenuto le persone in azienda anche nei momenti più difficili. Ci sono collaboratori, filiere, competenze, talento e capacità imprenditoriale.

È questo il nostro punto di forza.

La permanenza dell'industria non è scontata

Ed è proprio per questo che non possiamo considerare scontata la permanenza dell'industria nei nostri territori.

Quando un'impresa industriale chiude o decide di non investire più, non perdiamo soltanto posti di lavoro. Perdiamo competenze, professionalità, indotto, servizi, capacità di innovazione e, nel tempo, anche attrattività e fiducia nel futuro.

La manifattura è quindi una componente fondamentale non soltanto del nostro sistema economico, ma anche della nostra struttura sociale.

Un territorio industriale forte ha maggiori possibilità di offrire lavoro qualificato, trattenere competenze, attrarre investimenti e costruire opportunità per le nuove generazioni.

La competitività come obiettivo comune

I dati sulla competitività regionale europea ci dicono che abbiamo un percorso importante da compiere. L'ultimo dato disponibile della Commissione Europea, relativo al 2022, assegna alla Toscana un indice di competitività di 86,9, contro 103,2 della Lombardia, 93,6 dell'Emilia-Romagna e 92,6 del Veneto.

E anche il confronto internazionale è significativo: l'Alta Franconia, in Germania, raggiunge 108,6; il Norte, in Portogallo, 92,1.

Sono numeri che non devono diventare motivo di scoraggiamento. Devono diventare uno stimolo. Ci dicono che esiste un margine importante per migliorare e che abbiamo bisogno di una strategia condivisa per farlo.

La transizione energetica e quella digitale devono essere parte di questa strategia. Devono rendere le nostre imprese più forti, più efficienti e più competitive.

Dobbiamo accompagnare le imprese nell'innovazione, nella decarbonizzazione, nella digitalizzazione e nell'intelligenza artificiale.

Il Piano Transizione 5.0 ha dimostrato una forte efficacia nel sostenere gli investimenti in beni strumentali materiali, ma presenta ancora margini di miglioramento.

L'obiettivo deve essere quello di mettere le imprese nelle condizioni di investire davvero nelle tecnologie che aumentano produttività e competitività.

Energia: oggi è un'emergenza, domani deve diventare una strategia

Fra le condizioni di competitività, oggi l'energia occupa un posto centrale.

Ma su questo punto dobbiamo essere ancora più chiari.

Quella energetica non è soltanto una questione di medio-lungo periodo. Per molte delle nostre imprese è un problema di oggi. È un'emergenza di oggi.

E come tale deve essere affrontata.

Il nostro territorio è caratterizzato dalla presenza di aziende manifatturiere ed esportatrici di vari settori energivori e gasivori (e penso in primis al nostro distretto cartario, al tessile, alle vetrerie come l'azienda che oggi ci ospita ma non solo): per queste il costo dell'energia rappresenta oggi una vera emergenza.

Anche il confronto con dieci anni fa rende evidente quanto sia cambiato il quadro.

Parlando della sola materia prima, il gas metano costava circa 15 euro a MWh nel 2016, contro i circa 48 euro della media del 2026, e oggi è arrivato ad oltre 80 euro.

Il Prezzo Unico Nazionale dell'energia elettrica è passato dai 42 euro per megawattora del 2016 ad oltre 140 euro di media del 2026 ad oggi.

Il gasolio per autotrazione è aumentato nel decennio del 150%.

Non sono numeri astratti.

La bolletta energetica (gas ed energia elettrica) dell'industria di Lucca, Pistoia e Prato è passata in meno di 24 mesi da 890 milioni (del 2024) a quasi 1,1 miliardi di euro (delle stime 2026).

A parità di consumi, facendo il confronto con il 2019, arriviamo a costi aggiuntivi pari a 435 milioni rispetto all'anno in corso. Un aumento del 70%.

Sono costi che entrano direttamente nei bilanci delle imprese, riducono i margini, rendono più difficili gli investimenti e, per le attività più energivore, possono arrivare a mettere in discussione la convenienza stessa di produrre in Italia.

Il problema è ancora più serio perché questi costi si sommano a un differenziale energetico rispetto ad altri Paesi europei che da tempo rappresenta uno svantaggio competitivo per le nostre imprese. E dobbiamo dirlo con chiarezza: non possiamo chiedere alle imprese di aspettare che le politiche energetiche strutturali producano i loro effetti.

Il nucleare, le nuove rinnovabili, le reti, gli accumuli, le infrastrutture energetiche, la riforma dei meccanismi europei di formazione del prezzo e dell'ETS sono tutti interventi necessari.

Ma richiedono tempo.

Le imprese, invece, oggi devono pagare le bollette.

Devono produrre oggi.

Devono decidere oggi se confermare un investimento, se mantenere una linea produttiva, se assumere, se esportare, se competere.

Non possiamo rispondere a un'emergenza del presente soltanto con soluzioni del futuro.

Per questo, accanto alla strategia energetica di medio-lungo periodo, chiediamo un intervento urgente, straordinario e immediatamente operativo a sostegno della competitività delle imprese.

Non chiediamo una politica permanente di sussidi.

Chiediamo un intervento-ponte che impedisca che l'attuale shock dei prezzi produca conseguenze permanenti sul nostro apparato industriale.

Le istituzioni hanno già dimostrato, in passato, di poter intervenire: dagli oneri di sistema alle accise, dai trattamenti per le imprese elettrivore e gasivore agli incentivi per l'efficientamento e le rinnovabili.

Questi strumenti vanno utilizzati e, dove necessario, rafforzati rapidamente per affrontare la fase attuale, con quella rapidità che sta mancando ad esempio nell'attuazione del "Decreto Bollette".

Servono misure che abbattano nell'immediato il costo dell'energia per le imprese maggiormente esposte, che riducano il differenziale rispetto ai concorrenti europei e che consentano alle aziende di superare questa fase senza essere costrette a comprimere investimenti, occupazione e produzione.

Per l'energia misure emergenziali e soluzioni strutturali

L'emergenza energetica non può diventare un'emergenza industriale.

Questo è il punto.

E proprio perché abbiamo fiducia nella capacità delle istituzioni di intervenire, chiediamo che ciascun livello faccia subito la propria parte.

A livello nazionale occorrono misure rapide e realmente accessibili per contenere il costo energetico per tutte le imprese, grandi e piccole, e sostenere quelle maggiormente esposte.

A livello regionale si può intervenire semplificando le autorizzazioni, accelerando gli investimenti, sostenendo l'autoproduzione e mettendo a disposizione strumenti mirati attraverso bandi semplici e rapidamente fruibili.

A livello europeo occorre agire sul differenziale di costo che penalizza la nostra industria e affrontare con maggiore decisione i meccanismi che contribuiscono a mantenere elevato il prezzo dell'energia elettrica.

E contemporaneamente dobbiamo costruire la soluzione strutturale.

Servono il rilancio del nucleare, una forte accelerazione sulle rinnovabili, semplificazione degli iter autorizzativi, reti e sistemi di accumulo adeguati.

Occorre affrontare il tema del sistema ETS e superare, dove necessario, meccanismi di formazione del prezzo che non riflettono adeguatamente la crescente presenza di fonti rinnovabili.

Nel caso della Toscana, ad esempio, affrontare in modo più efficace il tema dei rifiuti può significare contemporaneamente risolvere un problema e creare una fonte di energia.

Emergenza e strategia devono quindi procedere insieme.

Una serve a proteggere il sistema industriale oggi.

L'altra serve a renderlo più competitivo domani.

Questa distinzione è fondamentale.

Perché se oggi perdiamo imprese, capacità produttiva e competenze, domani avremo meno industria da trasformare, meno investimenti da accompagnare e meno possibilità di cogliere le opportunità della transizione.

Per questo l'energia è forse il tema nel quale più di ogni altro si misura la credibilità della nostra attenzione alla manifattura.

Non chiediamo parole.

Chiediamo decisioni.

E soprattutto chiediamo tempi coerenti con quelli delle imprese.

Un nuovo patto per la competitività

Se vogliamo che nel 2036 i nostri territori siano ancora forti e industriali, dobbiamo costruire le condizioni perché le imprese possano restare, investire, crescere e innovare.

Servono infrastrutture adeguate e realizzate in tempi certi.

Servono collegamenti efficienti, comprese opere che attendiamo da troppo tempo, come il completamento della terza corsia dell'A11.

Serve un sistema formativo realmente sintonizzato sulle esigenze del mondo produttivo.

Servono ricerca e università capaci di lavorare con le imprese e per le imprese.

Serve una pubblica amministrazione più semplice ed efficiente, con tempi certi e procedure comprensibili.

Servono aree industriali adeguate.

Serve una fiscalità che non penalizzi chi crea valore e occupazione.

E serve, naturalmente, un sistema che garantisca la tutela della legalità.

Sono condizioni che non riguardano soltanto le imprese. Riguardano la capacità di un territorio di generare sviluppo.

Per questo vorremmo che il rapporto fra imprese e istituzioni diventasse ancora più intenso.

Il sistema Confindustria sta facendo un grande lavoro di analisi, di elaborazione e di rappresentanza delle esigenze delle imprese. Ma il confronto funziona davvero quando esiste una disponibilità reciproca ad ascoltarsi, a comprendere i problemi e a costruire soluzioni.

Alle istituzioni chiediamo quindi di coinvolgere maggiormente il mondo produttivo nelle scelte che riguardano lo sviluppo.

Non perché le imprese debbano sostituirsi alle istituzioni, ma perché le politiche economiche funzionano meglio quando tengono conto della realtà concreta di chi ogni giorno investe, assume e compete sui mercati.

È un invito al dialogo, ma anche alla responsabilità condivisa.

Imprese, lavoro e competenze

Accanto alle istituzioni abbiamo un altro interlocutore fondamentale: il mondo del lavoro.

In questi anni abbiamo costruito con le organizzazioni sindacali relazioni serie e responsabili.

Possono esserci, come è naturale, posizioni diverse e anche una dialettica vivace. Ma esiste un patrimonio comune che dobbiamo continuare a coltivare: la consapevolezza del valore del sistema industriale e della qualità del lavoro che il manifatturiero può offrire.

Impresa e lavoro sono parti essenziali dello stesso futuro.

Relazioni industriali mature consentono di affrontare meglio le trasformazioni, accompagnare i cambiamenti organizzativi, prevenire i conflitti e costruire soluzioni condivise.

Intelligenza artificiale e dimensione delle imprese

Uno dei grandi cambiamenti del prossimo decennio sarà quello tecnologico.

L'intelligenza artificiale non è più una prospettiva lontana. È già uno strumento operativo.

Secondo il report Confindustria "L'intelligenza artificiale per il sistema Italia", nel 2025 utilizzava l'AI l'8,2% delle imprese italiane, contro una media europea del 13,5%.

È un divario, che colpisce soprattutto le piccole imprese, che dobbiamo colmare.

Qui la responsabilità è anche nostra. Dobbiamo avere la lungimiranza di comprendere che l'intelligenza artificiale può diventare uno strumento fondamentale per aumentare produttività, efficienza e capacità competitiva.

Il tema della dimensione delle imprese, del resto, attraversa molte delle sfide che abbiamo davanti. La crescita dimensionale, le aggregazioni, la collaborazione fra imprese e la condivisione di competenze possono diventare strumenti importanti per affrontare investimenti e trasformazioni che una singola impresa, soprattutto se piccola, può avere difficoltà a sostenere. Ancora una volta, fare sistema può diventare un vantaggio competitivo.

I giovani sono la nostra vera prospettiva

E poi ci sono i giovani.

Sono la nostra speranza, ma anche uno dei punti sui quali dobbiamo concentrarci maggiormente.

Il declino demografico comporta sempre meno giovani. Nel 2016 il tasso di natalità italiano era già basso, al 7,8 per mille; per il 2025 le stime parlano del 6 per mille.

A questo si aggiunge la mobilità verso l'estero e la difficoltà, per molti giovani, di costruire in Italia un percorso autonomo.

Quei pochi giovani che avremo meritano quindi la massima attenzione.

Dobbiamo investire nella loro formazione, rafforzare il rapporto fra scuola e imprese, facilitare l'ingresso nel mondo del lavoro, sostenere le loro competenze e creare condizioni che permettano loro di costruire qui il proprio futuro.

Perché il tema demografico non è soltanto un tema sociale.

È un tema economico, industriale e competitivo.

Se vogliamo immaginare il 2036, dobbiamo immaginare soprattutto chi lo costruirà.

I 10 punti strategici di Confindustria

Il presidente Orsini proprio pochi giorni fa ha lanciato la proposta di definire dieci punti strategici su cui chiedere alle istituzioni interventi strutturali per l'economia e per le imprese.

Pensiamo che da luoghi come questi, dai territori, dal confronto con imprese determinate ad investire e competere nel mondo possa venire un contributo importante per definire questa agenda strategica che dovrebbe, secondo noi, avere al centro l'industria.

Parlare in termini strategici di industria significa occuparsi di energia, di strumenti certi per sostenere gli investimenti, di misure per la crescita delle piccole imprese, di credito a costi sostenibili, di norme da superare e di certezza del diritto.

La nostra responsabilità per il 2036

A questo punto possiamo porci nuovamente la domanda iniziale: come vogliamo arrivare al 2036?

Vogliamo imprese più solide, più produttive, più innovative e più internazionalizzate.

Vogliamo imprese capaci di utilizzare pienamente le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale.

Vogliamo affrontare la transizione energetica ed ecologica senza perdere competitività.

Vogliamo giovani che trovino nei nostri territori opportunità professionali e imprenditoriali.

Vogliamo competenze adeguate anche ai lavori che oggi ancora non conosciamo.

Vogliamo infrastrutture, energia, formazione, ricerca e servizi all'altezza delle ambizioni delle nostre imprese.

Per ottenere tutto questo non basta chiedere.

Dobbiamo anche costruire.

Costruire relazioni.

Costruire alleanze.

Costruire competenze.

Costruire progetti.

Costruire una cultura della collaborazione.

Il senso della nostra associazione

E qui torna il senso profondo della nostra associazione.

Dieci anni fa abbiamo capito che, per essere più forti, dovevamo stare insieme.

Oggi dobbiamo capire come essere ancora più forti insieme.

Allora abbiamo superato i confini territoriali.

Oggi dobbiamo superare anche i confini tra settori, competenze e generazioni.

Allora abbiamo costruito una nuova associazione.

Oggi dobbiamo contribuire a costruire una nuova stagione per le nostre imprese e per i nostri territori.

Non sappiamo esattamente come sarà il mondo nel 2036.

Ma possiamo decidere come vogliamo arrivarci.

Governare il cambiamento

Non dobbiamo limitarci a difenderci dal cambiamento. Dobbiamo imparare a governarlo.

Per farlo serviranno visione e pragmatismo.

Serviranno valori solidi, ma anche la capacità di guardare alla realtà senza pregiudizi e senza approcci ideologici.

Servirà il coraggio di scegliere, anche quando le scelte sono difficili.

Questa è la sfida che abbiamo davanti.

Non una sfida facile, ma una sfida profondamente stimolante che siamo pronti ad affrontare.

Oggi abbiamo la responsabilità di avere una nuova visione.

Perché difendere ciò che abbiamo costruito è importante.

Ma ancora più importante è avere il coraggio di costruire ciò che ancora non esiste.

E possiamo farlo insieme.

Mi ripeto: non sappiamo quale sarà il mondo del 2036.

Ma sappiamo che possiamo contribuire a decidere quale sarà il posto delle nostre imprese, dei nostri territori e delle nostre comunità in quel mondo.

Guardare ai prossimi 10 anni con fiducia

E forse è proprio questa la ragione per cui, dopo dieci anni segnati da così tante trasformazioni, possiamo guardare ai prossimi dieci con fiducia.

Non una fiducia ingenua, che ignora le difficoltà.

Una fiducia consapevole, fondata sulla nostra capacità di affrontarle.

Buon lavoro a tutti noi.

E buon futuro alle nostre imprese, ai nostri territori e, soprattutto, alle nuove generazioni.