



**Camera di Commercio  
Firenze**  
*dal 1770 la casa delle imprese*

## **RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2026**



(Art. 5 del D.P.R. 2 novembre 2005, n. 254 “Regolamento per la disciplina della gestione patrimoniale e finanziaria delle Camere di Commercio”)

## INDICE RPP 2026

|                                                                                          |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>La Relazione Previsionale e Programmatica: elementi generali .....</b>                | <b>3</b>  |
| La metodologia .....                                                                     | 5         |
| La Mission .....                                                                         | 7         |
| <b>Il contesto di riferimento ed i possibili sviluppi macro - economici .....</b>        | <b>8</b>  |
| Il tessuto imprenditoriale dell'Area Metropolitana fiorentina .....                      | 8         |
| L'economia fiorentina: quadro di sintesi.....                                            | 9         |
| <b>Il contesto interno .....</b>                                                         | <b>30</b> |
| Come operiamo .....                                                                      | 30        |
| Le risorse.....                                                                          | 34        |
| Le risorse umane .....                                                                   | 34        |
| Le risorse finanziarie.....                                                              | 35        |
| <b>GLI OBIETTIVI STRATEGICI .....</b>                                                    | <b>36</b> |
| Dal Quadro Strategico all'Azione Operativa: Un Percorso Strutturato per il Successo..... | 37        |
| <b>LA DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MANDATO: LE LINEE DI INTERVENTO .....</b>          | <b>40</b> |
| <b>SVILUPPO DEL TERRITORIO .....</b>                                                     | <b>40</b> |
| CULTURA E TURISMO .....                                                                  | 51        |
| FORMAZIONE, ORIENTAMENTO E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE .....                              | 55        |
| LEGALITA', REGOLAZIONE DEL MERCATO, REGISTRO IMPRESE.....                                | 58        |
| DOPPIA TRANSIZIONE (digitale ed ecologica) .....                                         | 64        |
| VALORIZZAZIONE DEGLI ASSET STRATEGICI .....                                              | 67        |
| <b>PROMOFIRENZE .....</b>                                                                | <b>69</b> |

## La Relazione Previsionale e Programmatica: elementi generali

La Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) è un **obbligo normativo** ai sensi dell'art. 5, co. 1 del DPR 254/05 (Regolamento disciplina gestione patrimoniale e finanziaria delle CCIAA) e **aggiorna annualmente il programma pluriennale di mandato approvato dal Consiglio Camerale.**



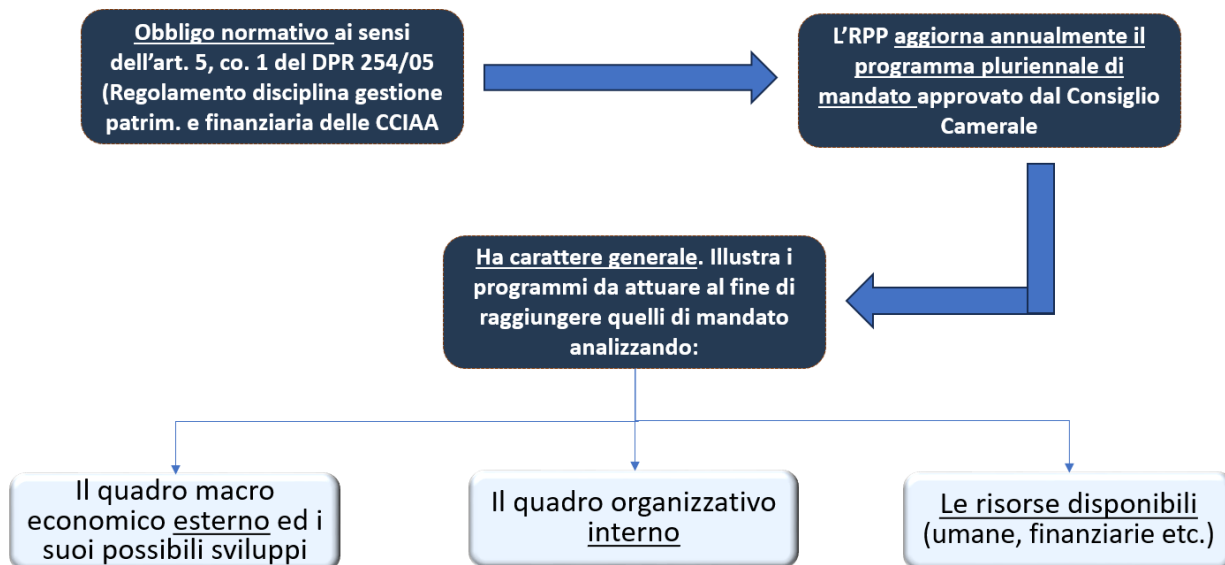
L'RPP ha carattere generale; illustra i programmi da attuare nell'anno di riferimento, in rapporto all'economia locale e alle sue caratteristiche al fine di raggiungere gli obiettivi definiti a livello di mandato.

**E' predisposta dalla Giunta e quindi sottoposta al Consiglio per l'approvazione definitiva.**

Il Programma pluriennale rappresenta, al più alto livello, il quadro di riferimento cui s'ispirerà l'intero processo di programmazione; in esso gli amministratori camerali stabiliscono le priorità di intervento, ovvero gli ambiti sui quali si intende focalizzare l'azione politica dell'Ente e gli obiettivi strategici; definisce, inoltre, l'ordine di grandezza (in termini di risorse umane e finanziarie) necessario all'attuazione di questi obiettivi, determinato sulla base della valutazione della capacità economico-patrimoniale e della capacità finanziaria dell'Ente.

Il programma pluriennale è aggiornato annualmente dalla Relazione Previsionale e Programmatica che illustra i programmi che si intendono attuare nell'anno di riferimento, in rapporto alle caratteristiche ed ai possibili sviluppi dell'economia locale ed al sistema delle relazioni con gli organismi pubblici e privati operanti sul territorio, con la specificazione delle finalità che si intendono perseguire e delle risorse a loro destinate. La quantificazione esatta delle risorse avverrà in un secondo momento, in sede di bilancio preventivo.

## LA RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA



## La metodologia, mission e attività

### La metodologia

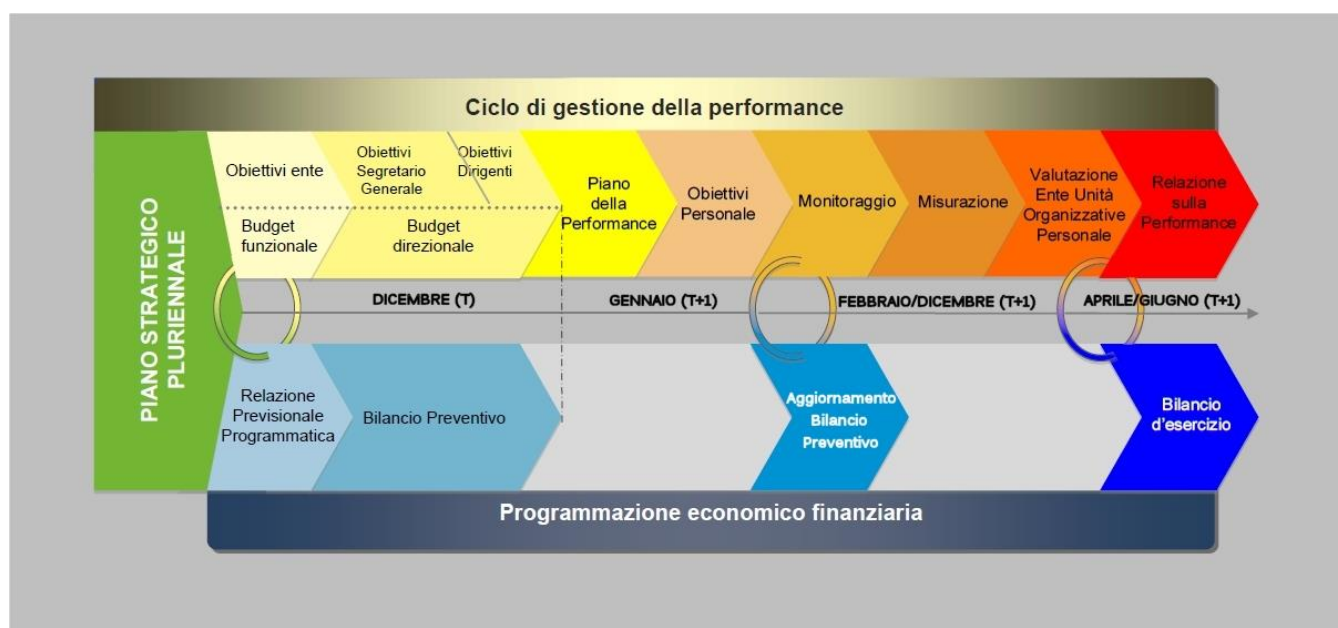
Il percorso di riforma delle Camere di Commercio ha profondamente rivisto compiti e funzioni valorizzando i servizi alle imprese come la tutela del consumatore, la tutela ambientale, la valorizzazione del patrimonio culturale, lo sviluppo del turismo, l'orientamento al lavoro e alle professioni, non prevedendo al contempo oneri aggiuntivi a carico delle imprese o a carico del bilancio pubblico.

Il quadro attuale del sistema camerale, dopo la riforma si compone oggi di 60 camere di commercio, 11 unioni regionali, 64 aziende speciali, 84 camere di commercio Italiane all'Estero, 39 Camere di Commercio italo estere, alle quali si aggiungono vari centri regionali per il Commercio Estero e una serie di società di sistema.

La **Relazione previsionale e programmatica** funge da ricognizione ed aggiornamento del programma pluriennale a cui la Giunta dà progressiva attuazione, ed è la traccia delle linee di indirizzo per la predisposizione del Bilancio preventivo.

Il **Preventivo annuale**, redatto in coerenza con la Relazione previsionale e programmatica è predisposto dalla Giunta e approvato entro il 31 dicembre dal Consiglio. Entro il 31 dicembre di ogni anno la Giunta approva il budget direzionale.

Con il **PIAO** infine (strumento programmatico triennale aggiornato annualmente), nella sezione dedicata al **Piano della Performance**, vengono esplicitati in coerenza con le risorse assegnate gli obiettivi ed i rispettivi indicatori e target, su cui si baserà poi la misurazione, la valutazione e la rendicontazione della performance, cioè il livello di raggiungimento degli obiettivi stessi. Ciclo di bilancio e ciclo della Performance sono ovviamente strettamente interconnessi, come illustrato dal grafico sottostante.



Riportiamo di seguito la rappresentazione dell'intera metodologia di programmazione e rendicontazione dell'Ente.



Ciascuno degli elementi indicati rappresenta una parte del più ampio contesto di riferimento entro cui si muove l'Ente: opportunità, minacce, punti di forza e debolezza sono elementi su cui è possibile elaborare una sintetica analisi SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats). A sua volta questa analisi è il punto di partenza dei progetti specifici e del piano programmatico globale della Camera di Firenze. Infine è uno strumento che può aiutare a pianificare in modo strategico e a stare al passo con le esigenze del contesto territoriale e temporale in cui si opera. Si intende in tal modo disporre di uno strumento aggiuntivo utile a supportare le scelte strategiche e a razionalizzare i processi decisori.



## La Mission

In un panorama economico caratterizzato da rapide trasformazioni, il ruolo delle istituzioni di riferimento per il tessuto imprenditoriale locale si evolve da una funzione prettamente amministrativa a quella di un vero e proprio hub strategico. La Camera di Commercio di Firenze si posiziona al centro di questa evoluzione, superando la tradizionale erogazione di servizi per assumere una missione più ampia e complessa: **agire come un catalizzatore per lo sviluppo economico territoriale e un punto di riferimento per l'intelligenza economica.**

La Camera di Commercio di Firenze si pone il fine di:

- creare condizioni favorevoli ad un equilibrato sviluppo sociale ed economico del territorio di competenza;
- supportare le imprese nell'accrescimento della loro competitività sui mercati;
- favorire l'introduzione delle innovazioni organizzative e tecnologiche;
- svolgere la propria azione nell'ambito di un quadro di principi etici e di valori, che guidano e costituiscono il faro dell'azione stessa.

Nello specifico, la Camera di Commercio di Firenze riconosce quali paradigmi di riferimento del proprio agire i seguenti principi, che costituiscono il presupposto delle scelte strategiche degli organi camerali ed orientano i comportamenti operativi di coloro che sono coinvolti nella gestione dell'Ente:

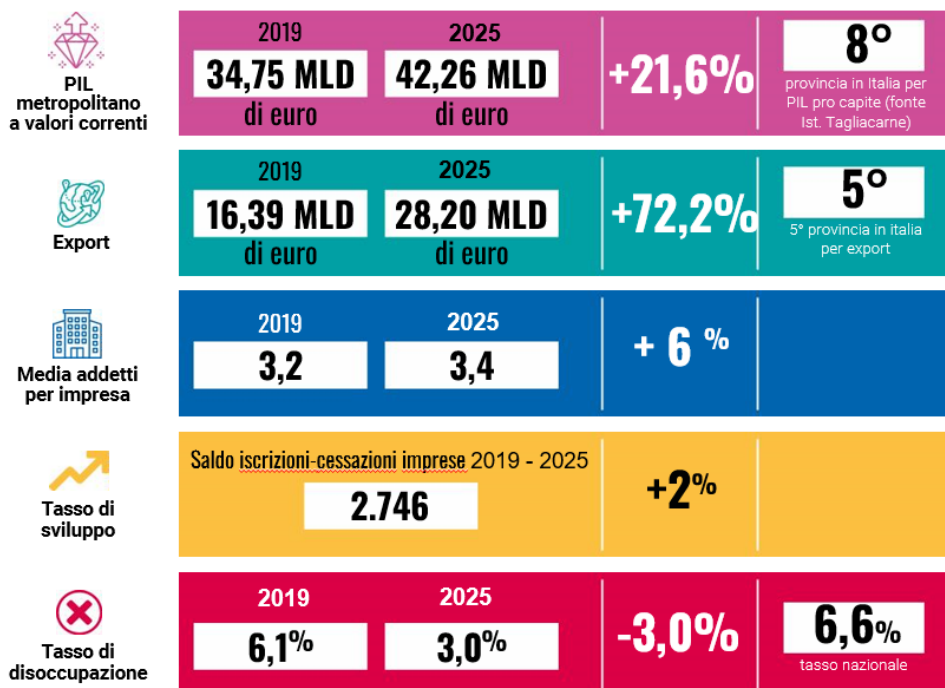
- funzionalità, efficacia, efficienza, economicità della gestione;
- garanzia di imparzialità, trasparenza e semplificazione dell'azione amministrativa;
- professionalità, responsabilità e pari opportunità tra uomini e donne;
- qualità dell'azione amministrativa e dei servizi resi;
- rispetto del diritto alla riservatezza e tutela della Privacy



## Il contesto di riferimento ed i possibili sviluppi macro - economici

### Il tessuto imprenditoriale dell'Area Metropolitana fiorentina

Di seguito vengono sintetizzate le principali caratteristiche di demografia d'impresa per il territorio di riferimento della Camera di Commercio.



#### Il nostro ruolo:

- Formazione per le imprese
- Contributi a fondo perduto

#### Il nostro ruolo:

- Consulenze del Servizio nuove imprese
- Orientamento alla creazione d'impresa, al lavoro e alle professioni
- Formazione per le imprese

#### Il nostro ruolo:

- Orientamento al lavoro e alle professioni
- Progetto Google Eccellenze in digitale
- Contributi agli istituti di formazione postdiploma

#### Il nostro ruolo:

- Contributi per l'innovazione tecnologica ed energetica, la cultura, il turismo, il settore agroalimentare
- Sostegno ad eventi che hanno effetti sull'indotto locale
- Consulenze per la digitalizzazione

#### Il nostro ruolo:

- ExportHub: seminari e focus, organizzazione di B2B, orientamento ai mercati, ricerca partner, informazioni doganali
- Digitalizzazione delle procedure per l'export
- Contributi per l'internazionalizzazione



## L'economia fiorentina: quadro di sintesi

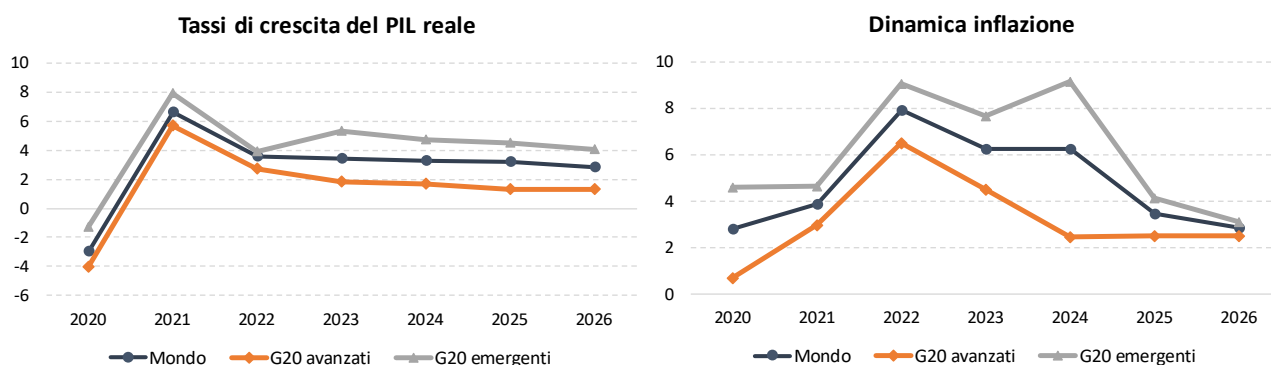
### L'economia fiorentina: quadro di sintesi

#### Lo scenario di riferimento internazionale e nazionale

Il quadro macroeconomico globale è attualmente definito da un'elevata incertezza geopolitica e dal ritorno di politiche commerciali marcatamente protezionistiche. Le crescenti tensioni commerciali globali, culminate nell'introduzione di nuovi dazi da parte degli Stati Uniti e nella conseguente incertezza, hanno diverse principali implicazioni macroeconomiche per l'economia internazionale e in particolare sull'Area Euro, riflettendosi su crescita, inflazione e politica monetaria. Lo scenario macroeconomico viene sostanzialmente plasmato in modo significativo dalle crescenti tensioni commerciali globali, in particolare dall'introduzione di nuovi dazi da parte degli Stati Uniti e dalla conseguente, eccezionalmente elevata, incertezza sulla politica commerciale. Queste dinamiche esterne agiscono principalmente come un rischio orientato al ribasso per la crescita e l'inflazione, portando il continente europeo in una fase di ripresa tendenzialmente moderata, nell'ambito di una maggior volatilità del contesto economico.

Le tensioni commerciali hanno un effetto diretto e indiretto sulla crescita del PIL europeo. L'introduzione dei dazi da parte degli USA e l'incertezza generale rischiano di sottrarre alcuni decimi di punto crescita alla ripresa, con rischio contrazione degli scambi commerciali, in termini diretti. Le simulazioni indicano che il PIL dell'Area Euro potrebbe subire una moderazione della crescita, anche abbastanza sostenuta nell'ipotesi peggiore. In modo indiretto, intendiamo riferirci all'impatto sulle aspettative delle imprese (sia europee che oltreoceano) rischiando di modificarle in senso negativo considerando ordinativi, produzione e occupazione, limitando fortemente i margini competitivi. A ciò si aggiunge l'influenza sui prezzi al consumo, sulle strategie aziendali, sul raffreddamento degli investimenti e sulle relazioni internazionali, con il rischio di alterare anche l'equilibrio del sistema finanziario. Occorre anche aggiungere il deprezzamento del dollaro, che di fatto funge da dazio implicito, rendendo le esportazioni europee meno competitive, insieme alla probabile pressione competitiva che, nei prossimi mesi, riguarderà i ribassi dei prezzi dei prodotti di importazione (cinese) sul mercato interno europeo.

Tra gli effetti indiretti occorre anche richiamare il rischio dell'emersione del fenomeno della "deviazione del commercio" (*trade diversion*) ovvero quando accordi commerciali di natura discriminatoria (come quelli tra USA e i vari partner commerciali, UE compresa) aumentando le barriere tariffarie portano i paesi che subiscono gli accordi (praticamente quasi tutto il resto del mondo) ad esplorare nuovi mercati per cercare di coprire le perdite generate dal mercato statunitense.



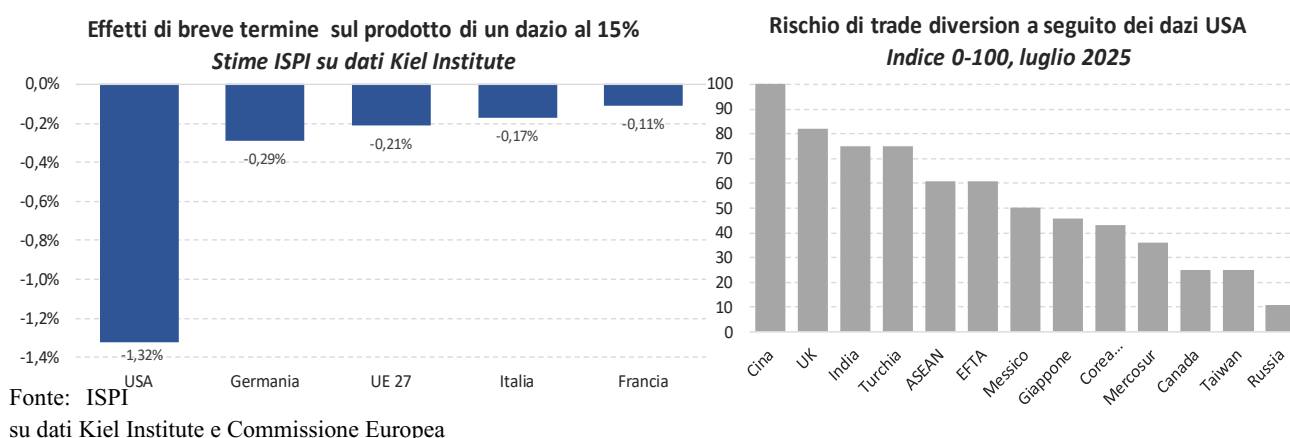
Fonte: OECD settembre 2025

Le aziende di altri paesi non europei cercheranno di buttarsi proprio sul mercato dell'Unione Europea che è quello più simile, come caratteristiche della domanda, a quello americano. ISPI ha calcolato, a partire dai dati della Commissione Europea, un indice sintetico di deviazione del commercio (o *trade diversion*) in cui emerge che è proprio la Cina il paese più interessato dalla deviazione commerciale; ed è tanto più vero se consideriamo che rappresenta il paese che ha compensato maggiormente in termini di esportazioni verso altri paesi la perdita

subita sul mercato americano (oltre il 20% in meno) con riferimento a Canada e Giappone, ma anche e soprattutto Europa (paesi dell'UE, Svizzera e Regno Unito)<sup>1</sup>.

In base all'ultimo bollettino consultato, della Banca Centrale Europea (n. 5 / 2025), vengono identificate tre minacce principali per la crescita dell'area euro. *Tensioni commerciali globali*: l'eventuale imposizione di nuovi dazi e le relative incertezze sulle politiche commerciali mondiali rappresentano un rischio concreto; questi fattori possono frenare le esportazioni, che sono un pilastro per l'economia italiana, e comprimere gli investimenti delle imprese. *Incertezza geopolitica*: considerando conflitti come la guerra in Ucraina e le tensioni in Medio Oriente sono fonti continue di instabilità. Generano incertezza, influenzano i prezzi delle materie prime e possono avere ripercussioni negative sulla fiducia di consumatori e imprese. *Condizioni finanziarie*: un eventuale peggioramento del clima di fiducia sui mercati finanziari potrebbe rendere i finanziamenti più costosi e difficili da ottenere per famiglie e imprese, rallentando consumi e investimenti.

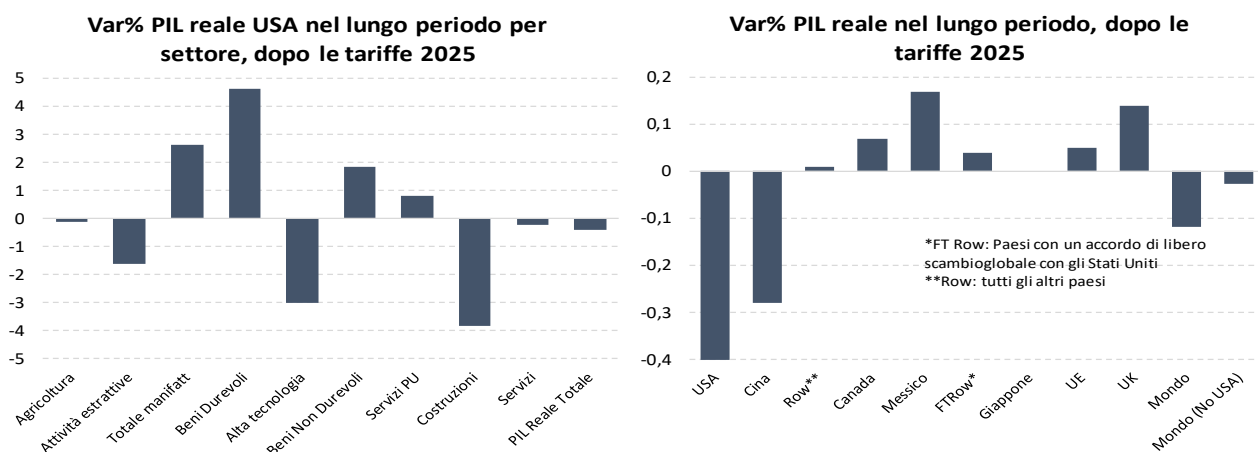
L'attività economica dell'Area Euro mostra segnali contrastanti, con una crescita che fatica a consolidarsi in cui aumenta il sostegno della domanda interna (consumi privati e investimenti) anche se il tutto risulterebbe frenato dall'incertezza geopolitica, dai dazi e dal rafforzamento dell'euro, che pesano sugli investimenti e sulle esportazioni. Nel medio termine, la crescita dell'Area potrebbe essere sostenuta da nuovi investimenti pubblici, in particolare nei settori della difesa e delle infrastrutture, anche se in base alle recenti stime OECD nel 2025 si attesterebbe all'1,2% rallentando all'1% nel 2026.



Per gli Stati Uniti potrebbero peggiorare le condizioni dal lato dell'offerta: i prezzi all'import aumenterebbero, riducendo il potere d'acquisto dei consumatori e aumentando il costo del capitale per le imprese. Secondo le stime del Budget Lab dell'Università di Yale, queste misure potrebbero portare la tariffa media effettiva applicata sulle importazioni USA al 18%, in netto rialzo rispetto al 2,4% di inizio anno. L'impatto stimato sull'indice dei prezzi al consumo statunitense è di un aumento dell'1,8%, trasferendo i costi sui processi produttivi e, in ultima analisi, sui consumatori<sup>2</sup>.

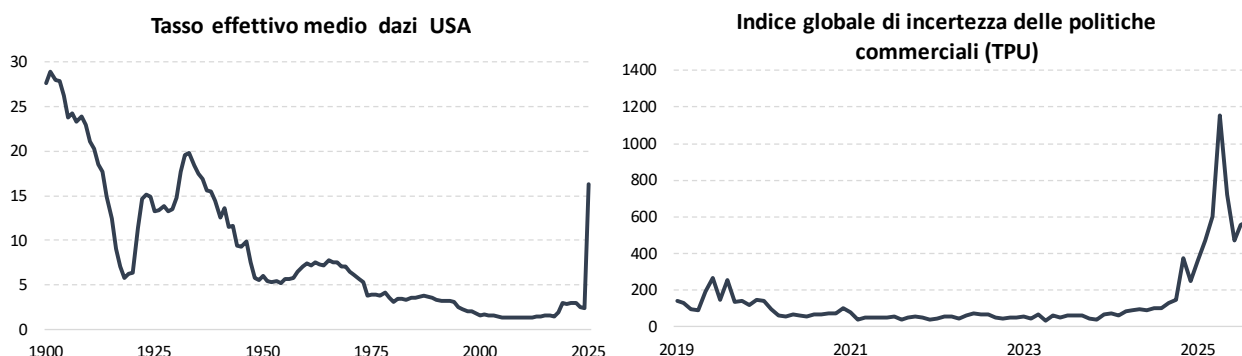
<sup>1</sup> Cfr. Villa M, *Dazi di Trump al 15%: l'impatto su Europa e Italia*, Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI), 27 luglio 2025; si veda anche Kohlscheen E. et al., *Macroeconomic impact of tariffs and policy uncertainty*, BIS Bulletin, agosto 2025.

<sup>2</sup> Yale – Budget Lab, *State of U.S. Tariffs: September, 2025*, <https://budgetlab.yale.edu/>.



Fonte: Yale The Budget Lab

Nonostante i dazi, le importazioni americane non sono scese al di sotto dei livelli pre-esistenti, e di conseguenza, la bilancia commerciale degli Stati Uniti non è migliorata. Ne è derivata una ricomposizione geografica delle importazioni americane: rispetto a un crollo significativo delle importazioni dirette dalla Cina, gli Stati Uniti hanno aumentato notevolmente le importazioni da altre economie asiatiche emergenti. Si sono registrati incrementi notevoli da Taiwan, ma anche Vietnam e Thailandia. Ciò si è correlato anche a un processo di “triangolazione”. Ovvero la Cina, per evitare i dazi elevati, ha aumentato le proprie esportazioni verso quegli stessi Paesi asiatici.

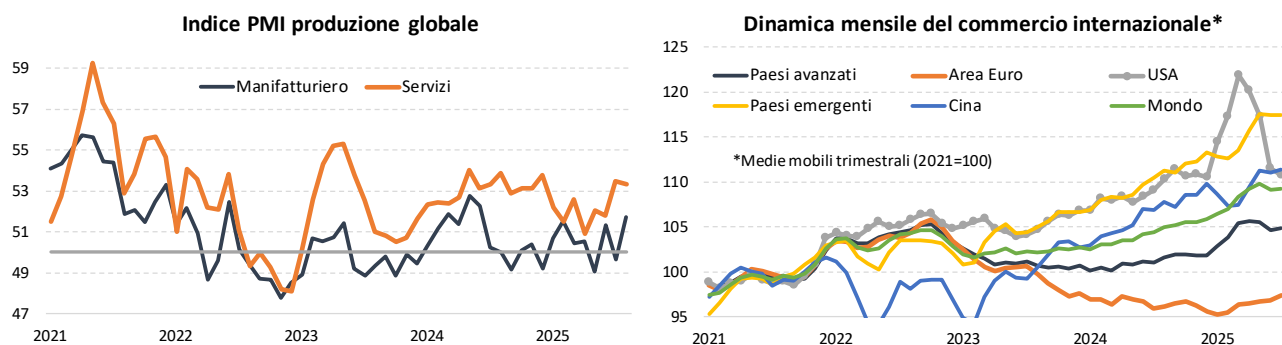


Fonte: Yale The Budget Lab; matteoiacoviello.com (policyuncertainty.com)

Nel rapporto intermedio di settembre 2025 di OECD viene delineata una dinamica di crescita che si sposta da una iniziale capacità di tenuta della congiuntura internazionale nel primo semestre 2025, per effetto dell’anticipo degli scambi internazionali (cosiddetto *frontloading*), a un previsto rallentamento significativo nel medio termine, guidato in gran parte dall’impatto delle barriere commerciali: la crescita del PIL mondiale è prevista in rallentamento dal 3,3% registrato nel 2024 al 3,2% nel 2025 e al 2,9% nel 2026. Chiaramente il rallentamento viene attribuito principalmente alla cessazione dell’effetto di anticipazione degli scambi commerciali e al fatto che i dazi commerciali e le persistenti incertezze politiche continueranno a gravare sugli investimenti e sul commercio. In particolare l’aliquota effettiva complessiva dei dazi statunitensi è salita a circa il 19,5% alla fine di agosto 2025, il valore più alto dal 1933<sup>3</sup>.

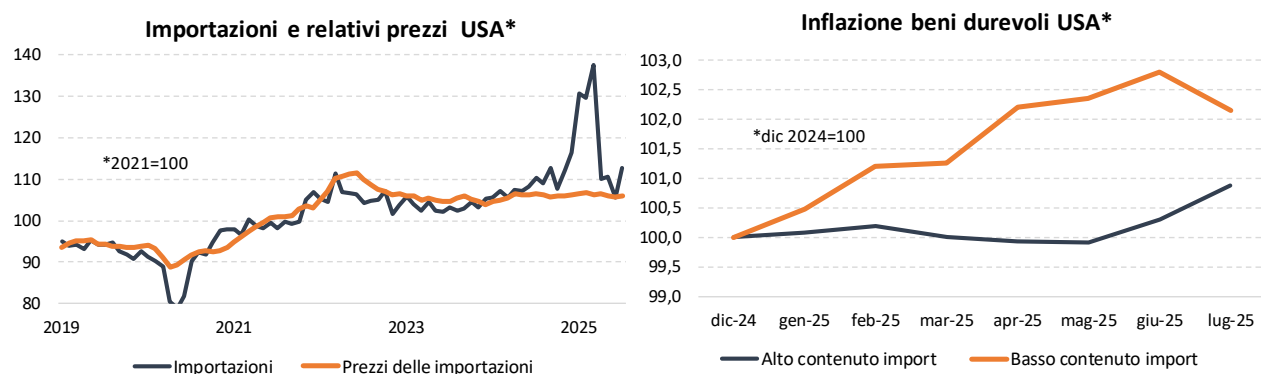
Per l’Area euro nel 2025 si dovrebbe avere un +1,2% in base alle stime OECD di settembre che dovrebbe moderare su un +1% nel 2026; chiaramente dazi e quadro geopolitico rappresenteranno i principali fattori frenanti su commercio internazionale e crescita, insieme anche ad effetti compensativi delle politiche fiscali nei principali paesi dell’Area. Viene comunque rilevato l’interessante effetto positivo, ma temporaneo, esercitato dall’anticipazione degli scambi nel primo semestre del 2025.

<sup>3</sup> OECD, *Prospettive economiche dell’OCSE, Rapporto intermedio, settembre 2025: Trovare il giusto equilibrio in tempi incerti*, OECD Publishing, Paris, 2025.



Fonte: elaborazioni su dati OECD-S&P Global; CPB-World Trade Monitor

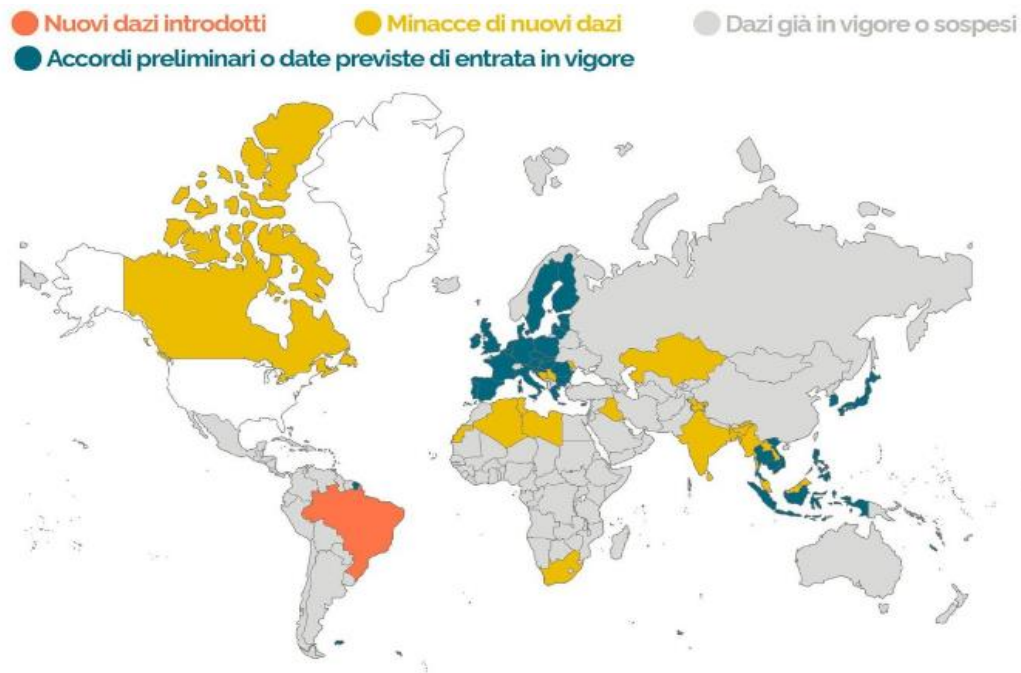
In questo scenario complesso, le due principali banche centrali del mondo occidentale stanno seguendo percorsi divergenti. La Fed ha mantenuto una politica monetaria restrittiva per contenere l'inflazione. Tuttavia, il recente rallentamento dell'occupazione ha reso probabile un taglio dei tassi di interesse. La banca centrale si trova però sotto la forte pressione politica dell'amministrazione Trump, che spinge per un orientamento più espansivo. Questa ingerenza rappresenta un rischio significativo per la credibilità e l'indipendenza della Fed, soprattutto in un contesto di debito pubblico crescente. È anche importante rendersi conto che la Fed non si limita a fissare i tassi di interesse: rappresenta un indispensabile regolatore del sistema finanziario, un ruolo che sarà profondamente compromesso se i governatori della Fed potranno essere intimiditi da minacce personali.



Fonte: elaborazioni su dati CPB – World Trade Monitor e OECD

Nell'Area Euro, il processo di disinflazione è in una fase più avanzata. La BCE ha già effettuato diversi tagli dei tassi di interesse, ma ora sembra orientata a una pausa, nonostante il rafforzamento dell'euro stia importando ulteriore disinflazione. L'effetto espansivo di questi tagli è, tuttavia, ridimensionato dall'aumento dei tassi di interesse a lungo termine e dal rafforzamento del tasso di cambio.

## Stato dei dazi applicati ai vari paesi



Fonte: Ispi; New York Times

Gli effetti reali delle dispute commerciali globali sono stati discussi in numerosi lavori che non stiamo a richiamare rimandando anche a quanto abbiamo già discusso in un precedente report<sup>4</sup>, ma in questa sede può esser utile citare una recente analisi condotta dall'Ufficio Studi della Banca d'Italia, attraverso un modello multi-paese (Neokeynesiano) che, incorporando rigidità di prezzi e salari, è particolarmente adatto a valutare le risposte di politica monetaria a shock di domanda e offerta, cercando di fornire una interessante valutazione delle conseguenze sull'Area Euro di tre scenari principali di escalation tariffaria. In un *primo* viene ipotizzato l'aumento unilaterale dei dazi statunitensi su beni dell'Area Euro, Cina e Resto del Mondo. Ne deriva un effetto nettamente recessivo sull'economia dell'Area Euro<sup>5</sup>. Il modello stima una diminuzione del PIL dello 0,5% al picco minimo, dovuto principalmente al calo delle esportazioni verso gli Stati Uniti, solo parzialmente compensato dal reindirizzamento dei flussi commerciali (*trade-rerouting*) verso altri mercati, ma senza effetti pesanti sulla domanda interna. Lo shock andrebbe a produrre effetti negativi sull'attività economica e sull'inflazione anche in Cina e nel resto del mondo; si avrebbe un decremento della crescita statunitense più intenso di quanto risulterebbe per gli altri paesi nel breve termine. In un *secondo scenario* relativo a ritorsioni generali sui dazi non coordinate, con una deviazione verso la guerra commerciale globale, in cui Cina, Area Euro e resto del mondo rispondono con dazi di ritorsione sui prodotti statunitensi, generando un impatto ulteriormente deteriorato sull'Area Euro con conseguenze significativamente più severe, tanto che la contrazione del PIL risulterebbe più che raddoppiata, attestandosi a poco più dell'1% al punto di minimo. La diminuzione aggiuntiva è legata al crollo della domanda aggregata interna, che tende a ridurre le importazioni bilaterali fra i paesi/aree che reagiscono, sterilizzando di fatto gli effetti di sostituzione positivi e il modesto aumento delle esportazioni verso la Cina. Questo scenario andrebbe a determinare un complesso *trade-off* di stabilizzazione per la politica monetaria, con le banche centrali che si troverebbero a fronteggiare una contrazione dell'attività economica e, contemporaneamente, un aumento immediato dell'inflazione misurata sui prezzi al consumo (*after-tariff*), che incorporano l'impatto diretto dei dazi. Emergerebbe un rischio concreto di stagflazione. Nel *terzo scenario* oltre all'impatto diretto dei dazi, viene considerato l'effetto dell'incertezza sulla politica commerciale (misurata dall'indice di *trade policy uncertainty* – TPU), che agisce come un canale di trasmissione autonomo. Un aumento dell'indice di incertezza si dovrebbe tradurre in un calo esogeno degli

<sup>4</sup> Ufficio Studi-CCIAA Firenze, *Aumenta la pressione dei dazi statunitensi sull'Unione Europea: alcuni fatti stilizzati*, nota interna di lavoro, agosto 2025.

<sup>5</sup> Bartocci A. et al., *The macroeconomic effects of import tariffs on the euro area: a model-based assessment*, Banca d'Italia -Questioni di Economia e Finanza n. 960, settembre 2025.

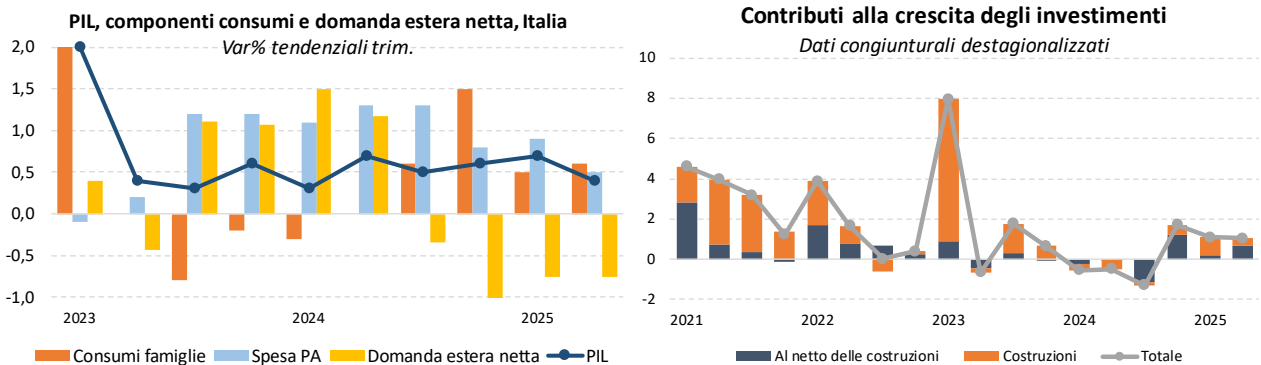
investimenti privati in capitale fisico a livello globale, poiché le imprese tenderebbero a posticipare le decisioni di spesa. Si avrebbe di fatto uno shock con un effetto marcatamente recessivo e deflazionistico. Il modello stima una caduta del PIL dell'Area Euro dell'1% ipotizzando un calo dei prezzi del petrolio tale da contribuire a ridimensionare l'inflazione generale. In ogni area analizzata, viene ridotto il tasso di riferimento per la politica monetaria, stabilizzando l'inflazione e l'attività economica. Nel complesso gli effetti sull'indice di incertezza delle politiche commerciali si aggiungerebbero agli effetti diretti dei dazi sui prezzi delle importazioni, tanto che gli effetti complessivi dei dazi sull'attività economica globale, compresa l'Area Euro, sarebbero recessivi da un lato e orientati alla deflazione dall'altro (a differenza dello scenario precedente).

**Quadro di sintesi scenari Bankitalia relativi all’impatto dei dazi sull’Area Euro**

| Scenario                           | Impatto Principale sull'Area Euro                                  | Conseguenze per la Politica Economica                                       |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Dazi Unilaterali USA               | Calo del PIL dello 0,5% dovuto a minori esportazioni.              | Pressione recessiva con impatti inflazionistici contenuti                   |
| Guerra Commerciale con Ritorsione  | Calo del PIL superiore all'1% per il crollo della domanda interna. | Rischio di stagflazione (recessione + inflazione da dazi)                   |
| Aumento indice di incertezza (TPU) | Calo del PIL dell'1% con effetti deflazionistici.                  | Pressione recessiva che si somma a quella dei dazi, ma attenua l'inflazione |

Fonte: Banca d'Italia, settembre 2025

L’economia italiana si trova dentro questa importante fase di trasformazione, che, da un certo punto di vista, si colloca in un clima che sfiora la “distopia economica”, perché un contesto di riferimento complesso come quello attuale, era difficile da immaginare fino ad alcuni anni fa, al netto della pandemia e della successiva fase di accelerazione dell’inflazione guidata dai costi energetici. Il periodo post-pandemico ha lasciato un'eredità complessa con la crescita che è stata alimentata da un mix settoriale (edilizia) fortemente dipendente dal supporto della finanza pubblica (es. Superbonus). Con il progressivo esaurimento di questo stimolo, il rischio è quello che emerga una crescita fragile e non autosufficiente. Nonostante l'aumento dell'occupazione, la crescita recente non è riuscita ad arginare la diffusione della povertà, indicando una trasformazione strutturale debole, con difficoltà nel generare posti di lavoro di alta qualità su larga scala. Il quadro economico nazionale è caratterizzato da un andamento congiunturale sotto tono e da una crescita lenta. Il PIL ha registrato una contrazione dello 0,1% nel secondo trimestre del 2025, interrompendo una fase di leggero recupero in base ai dati Istat. Questo si inserisce in un quadro di crescita che oscilla intorno allo 0,5% annuo (come confermato anche dall’Ufficio Parlamentare di Bilancio). L'Italia, insieme alla Germania, è tra i paesi dell'eurozona che hanno registrato una dinamica fortemente moderata, a differenza della Spagna che mostra una crescita più vivace (circa 3%).

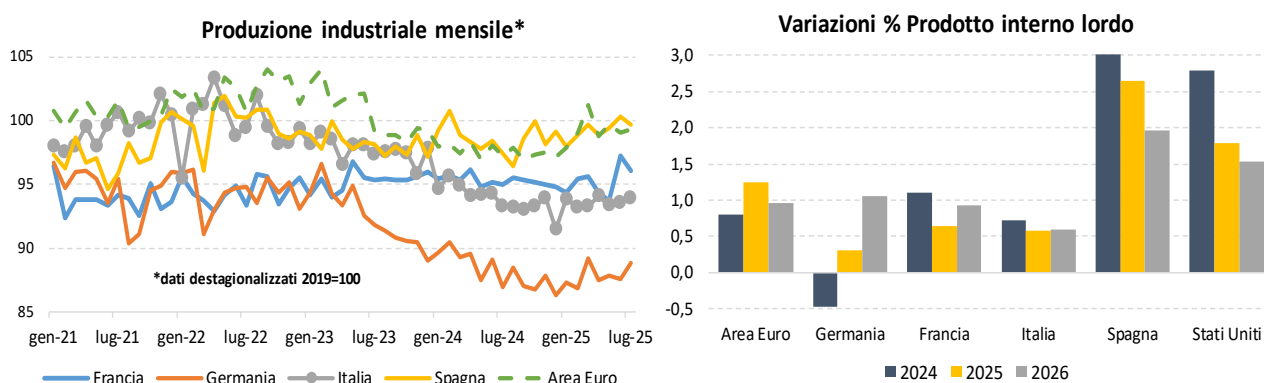


Le esportazioni nazionali nel secondo trimestre, sono salite del 2,1% a valori correnti, dopo un rimbalzo nel primo trimestre (+3,2%). Il rimbalzo iniziale è stato in parte dovuto a un anticipo di consegne verso il mercato americano in vista dei dazi, che è proseguito anche nel secondo ma in via di moderazione (come evidenziano i dati in quantità con un -2,2% prendendo la sola massa netta). Nonostante i dazi, i flussi di export verso il mercato americano non si sono interrotti, ma i valori medi unitari delle esportazioni verso gli USA sono



diminuiti, suggerendo che gli esportatori italiani stiano assorbendo parte dei dazi riducendo i prezzi. Le indagini mostrano giudizi negativi sugli ordini esteri, prevedendo una fase ancora debole a causa dei dazi e del rafforzamento dell'euro sul dollaro. Le esportazioni verso le economie extra-UE sono risultate più deboli, mentre quelle verso gli USA sono cresciute, soprattutto i prodotti e gli input farmaceutici. I consumi delle famiglie si mantengono sotto tono, frenati da una maggiore propensione al risparmio e dall'incertezza, considerando che i salari reali crescono meno rispetto alla media europea. Gli investimenti sono stati l'unica componente della domanda in crescita nel secondo trimestre (+1% congiunturale).

Gli investimenti in costruzioni sono su livelli elevati, sostenuti in parte dai lavori del PNRR e dai bonus edilizi (seppur in esaurimento). Tuttavia, quelli in macchinari mostrano solo modesti segnali di recupero, e le prospettive complessive appaiono incerte a causa delle tensioni internazionali e di un eccesso di capacità produttiva nell'industria. Inoltre per l'Italia la fase di consolidamento dei conti pubblici ha portato ad un deficit previsto scendere sotto il 3% del PIL nel 2026. La politica fiscale risulta complessivamente prudente o leggermente restrittiva, con un sostegno alla crescita affidato prevalentemente alla spesa per la realizzazione del PNRR. L'attuazione di quest'ultimo sta procedendo, sebbene con ritardi e dubbi sulla fattibilità della concentrazione di spesa prevista per il 2025-2026. Si stima che parte delle spese potrebbe andare oltre il 2026. L'altra componente della domanda interna rappresentata dai consumi delle famiglie, evidenzerebbe una dinamica meno sostenuta che appare sotto tono, risentendo di una maggiore propensione al risparmio e del clima incerto.

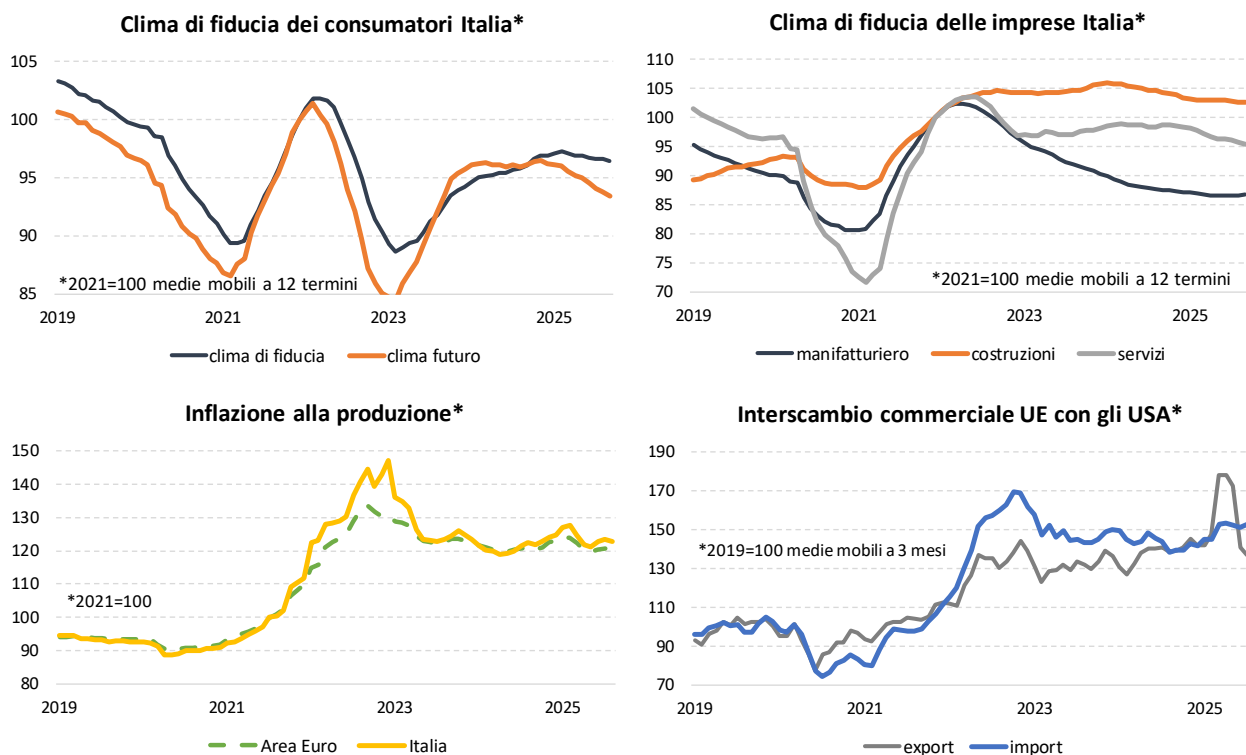


Fonte: elaborazioni su dati Eurostat e OECD

L'indice della produzione industriale nazionale risulterebbe ancora inferiore al livello del 2021 (anno base) di poco meno di 6 punti percentuali, ma caratterizzandosi per un moderato miglioramento congiunturale, che sembrerebbe orientato alla stabilizzazione.

In termini previsivi le stime più recenti di REF Ricerche e dell'Ufficio Parlamentare di Bilancio (UPB) inquadrano una crescita contenuta per l'Italia nel biennio 2025-26. L'UPB stima un PIL dello 0,5% sia nel 2025 che nel 2026. REF Ricerche e Prometeia prevedono un PIL dello 0,6% nel 2025 e 0,7% nel 2026 e sembrerebbero sostanzialmente allineate alle ultime stime presentate a settembre 2025 anche per l'Italia da OECD (+0,6% nel biennio 2025/26). La crescita verrà sostenuta principalmente dalla domanda interna, con un contributo degli investimenti (trainati dal PNRR) che aumenterà nel 2026. Tuttavia, il contributo della domanda estera netta risulterà negativo, in particolare nel 2026, per il persistere delle tensioni protezionistiche e l'apprezzamento dell'euro. L'inflazione, misurata dal deflatore dei consumi delle famiglie, è prevista in moderato aumento all'1,8% nel 2025-2026. La spesa pubblica, specialmente la spesa primaria netta, è prevista in contrazione in termini reali in Italia e il consolidamento fiscale potrebbe frenare ulteriormente la crescita.





Fonte: elaborazioni su dati Istat ed Eurostat

### ***Crescita e congiuntura nell'Area Metropolitana fiorentina***

L'analisi dati di contabilità locale, per Firenze ha consolidato un risultato sostanzialmente contenuto per il 2024 (+0,7%) e un'intonazione ciclica, comunque, dinamicamente orientata alla moderazione nel biennio 2025-26 (+0,7% nel 2025 e +0,6% nel 2026). Emerge un biennio con minori possibilità di recupero, almeno allo stato attuale: il ruolo della crisi della moda (soprattutto pelletteria) è sotto gli occhi di tutti, anche se i dati di produzione (derivanti dal nostro Osservatorio congiunturale) iniziano a segnalare un "timido" rientro; inoltre per la nostra economia il comparto terziario ha acquisito un maggior peso che in parte ha contribuito ad una miglior tenuta di fondo del sistema (turismo ma non solo se pensiamo a terziario *high tech* e avanzato, attività finanziarie e immobiliari) insieme ad una migliore dinamicità delle costruzioni, comparto che, dopo una sostanziale tenuta nel 2025, potrebbe rallentare nel 2026.

Per il 2024 emergerebbe il ruolo, apparentemente trainante, del commercio estero, che in realtà riguarda già a partire dalla metà del 2023 l'effetto dell'ampio volume e valore di interscambio (ovvero importazioni ed esportazioni) che interessa il comparto farmaceutico e che culmina in una performance eccezionale fino al 2025. Di fatto il rilascio sul valore aggiunto poi se consideriamo l'export netto in termini costanti è stato meno che proporzionale, ma interessante sia nel 2024 e nel 2025 (poco più del 2% in entrambi gli anni).

## Principali indicatori macroeconomici per Firenze; variazioni in termini reali

|                                                   | 2021  | 2022 | 2023   | 2024   | 2025  | 2026   |
|---------------------------------------------------|-------|------|--------|--------|-------|--------|
| <i>Quadro di sintesi macroeconomico</i>           |       |      |        |        |       |        |
| Valore aggiunto                                   | 11,8% | 8,0% | 0,5%   | 0,7%   | 0,7%  | 0,6%   |
| Deflatore valore aggiunto                         | 0,8%  | 3,0% | 6,0%   | 1,7%   | 1,3%  | 1,9%   |
| Esportazioni totali                               | 21,1% | 2,5% | 0,4%   | 20,5%  | 19,8% | -5,7%  |
| Importazioni totali                               | -0,4% | 1,3% | 31,9%  | 27,4%  | 23,4% | -10,5% |
| Consumi finali famiglie                           | 6,9%  | 7,3% | 1,1%   | 0,8%   | 0,9%  | 0,8%   |
| Deflatore dei consumi                             | 1,4%  | 6,7% | 4,7%   | 1,3%   | 2,0%  | 1,9%   |
| Reddito disponibile                               | 3,6%  | 0,1% | -1,0%  | 2,4%   | 1,5%  | 1,0%   |
| Investimenti fissi lordi (Toscana)                | 26,9% | 4,9% | 8,0%   | 0,4%   | 1,3%  | 0,01%  |
| <i>Quadro di sintesi mercato del lavoro</i>       |       |      |        |        |       |        |
| Unità di lavoro totali                            | 11,8% | 4,0% | 0,4%   | 4,1%   | 0,9%  | 1,0%   |
| <i>Unità di lavoro agricoltura</i>                | 3,7%  | 1,0% | -16,1% | -39,1% | 18,8% | 13,2%  |
| <i>Unità di lavoro industria in senso stretto</i> | 14,3% | 2,4% | -4,7%  | 0,5%   | 0,4%  | 0,5%   |
| <i>Unità di lavoro costruzioni</i>                | 27,7% | 6,2% | -2,9%  | 20,1%  | -7,2% | -5,8%  |
| <i>Unità di lavoro servizi</i>                    | 10,4% | 4,3% | 2,3%   | 4,6%   | 1,4%  | 1,5%   |
| Produttività del lavoro                           | -0,1% | 4,0% | 0,1%   | -3,4%  | -0,1% | -0,4%  |
| Occupati residenti                                | 0,1%  | 6,9% | -2,2%  | 4,7%   | -0,5% | 1,0%   |
| Persone in cerca di occupazione                   | 3,4%  | 3,3% | -27,2% | -39,3% | 14,2% | 3,2%   |
| Tasso di disoccupazione                           | 6,2%  | 6,0% | 4,5%   | 2,7%   | 3,1%  | 3,1%   |

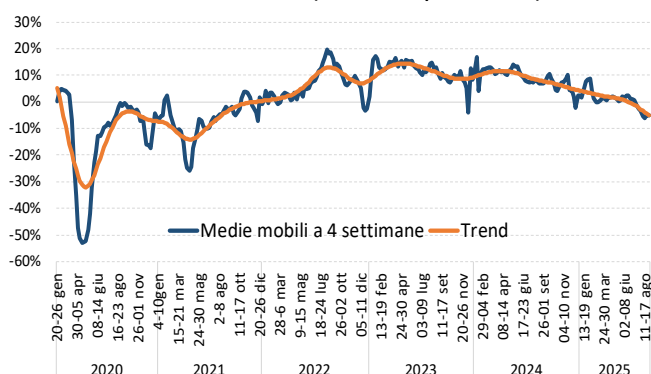
Fonte: elaborazioni CCIAA Firenze su dati Istat e Prometeia

Il contributo dell'interscambio netto dovrebbe divenire stagnante e a impatto zero nel 2026, se non negativo, secondo le prime previsioni: una prima stima sembrerebbe riportare una contrazione proprio delle esportazioni legata alla complessità rilevata sui mercati esteri e alla difficoltà di riorientamento dei mercati di destinazione per le imprese esportatrici a livello locale, senza poi dimenticare l'impatto di altri fattori avversi come per esempio la "trade diversion".

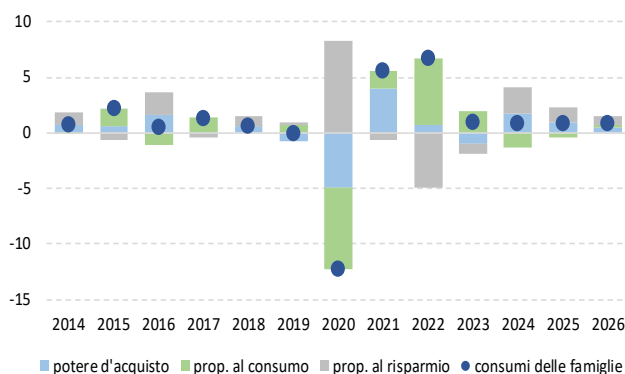
Quello che poi ha avuto un effetto maggiormente moderato, ma in linea con le aspettative, è rappresentato dall'impatto dei consumi finali delle famiglie che manterrebbero un ritmo di sviluppo positivo ma moderato (+0,9% nel 2025 e +0,8% nel 2026), appena al di sopra della stagnazione. Questo dato assume una valenza più intrinsecamente critica, se letto insieme al deflatore dei consumi, che si prevede in risalita al 2,0% nel 2025: potrebbe voler dire che le famiglie dovrebbero veder rallentare il potere d'acquisto, considerando anche la debolezza del versante salariale. Sebbene il reddito disponibile mostri una buona crescita nel 2024 (+2,4%), negli anni successivi è prevista una netta decelerazione (+1,5% e +1,0%) e non sarà tale da sostenere i consumi in un contesto di inflazione persistente, per certe componenti come il carrello della spesa (insieme alla volatilità degli energetici) spingendo probabilmente le famiglie ad aumentare il tasso di risparmio a scopo precauzionale. Tende a prevalere un orientamento al "risparmio cautelativo e preventivo", soprattutto da parte delle famiglie con redditi medio-bassi, come meccanismo "assicurativo" contro future incertezze economiche e il persistere dell'inflazione per le voci di spesa di interesse per le famiglie (per esempio energia e carrello della spesa)<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Il clima di fiducia dei consumatori, pur avendo recuperato terreno rispetto ai minimi precedenti, si riposiziona su un valore che tende a segnalare una certa prudenza, se consideriamo che l'incertezza che grava sulle aspettative di breve termine relativamente all'andamento di economia (internazionale soprattutto con la geopolitica e i dazi) e prezzi continua a influenzare e a limitare le decisioni di spesa, che rimangono sostanzialmente prudentiali.

**Dinamica settimanale delle operazioni con carta di credito in Toscana Totale settori (variazioni rispetto al 2019)**



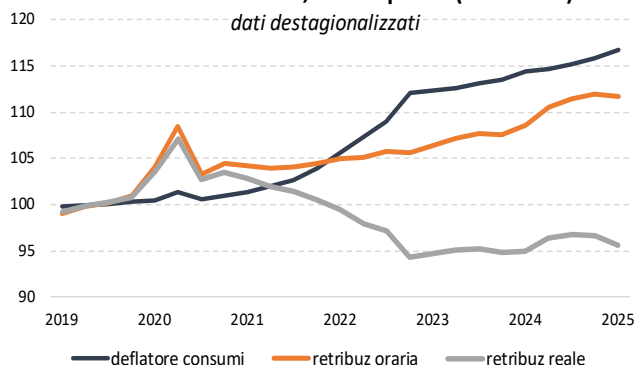
**Potere d'acquisto e consumi**



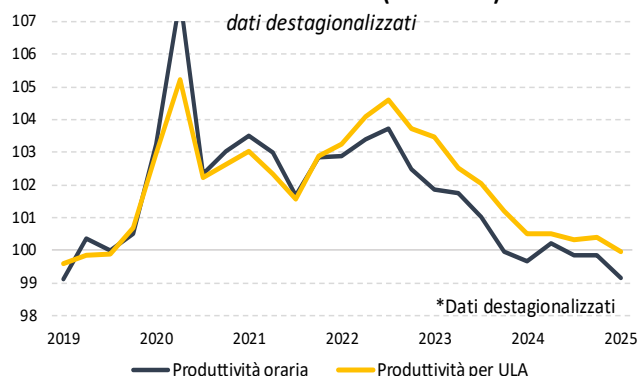
Fonte: elaborazioni su dati World Line Axepta e Prometeia

Chiaramente il discorso di una maggior inflazione è apparentemente controintuitivo, se consideriamo che l'imposizione dei dazi dovrebbe creare inflazione nel paese importatore (gli Stati Uniti) e deflazione in quello esportatore, tramite il canale del rallentamento della domanda e della crescita; vero è che si tratta di un effetto di medio termine, come suggeriscono i modelli econometrici più recenti.

**Retribuzioni nominali, reali e prezzi (2019=100)**



**Produttività del lavoro (2019=100)**

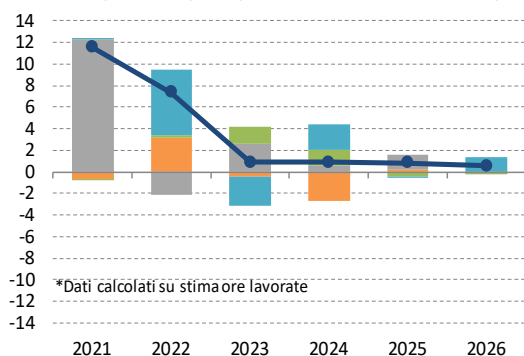


Nel medio termine si avverte ancora una debolezza del potere d'acquisto che riflette i passati aumenti dei prezzi (biennio 2022 – 23) e che risente anche di un effetto indiretto legato al drenaggio fiscale determinato dall'inflazione sui redditi familiari, o cosiddetto "fiscal drag"<sup>7</sup>. La dinamica dei consumi non ha rispecchiato le aspettative ed ha appena raggiunto i livelli antecedenti la pandemia: la moderazione salariale rilevata anche nel corso della prima parte del 2025 ha avuto un certo effetto nel limitare il "rilancio" dei consumi, penalizzando la domanda interna, parallelamente alla sostenuta crescita occupazionale che dall'altro lato ha fornito sostegno alla tenuta delle spese private. Si segnala ancora un dislivello fra crescita salariale sul 2019 (+13% in termini nominali) e del rispettivo deflatore dei consumi (+17%) con una evidente perdita in termini di potere di acquisto: di fatto la crescita dei prezzi ha attenuato il valore reale delle retribuzioni. La produttività del lavoro è in forte rallentamento, e in un contesto di decelerazione della demografia della popolazione non fornisce certo una mano ai salari reali e alla competitività delle imprese: la contenuta crescita

<sup>7</sup> Si tratta di un fenomeno economico che si verifica in presenza di inflazione: la dinamica inflazionistica aumentando i redditi nominali (ma non necessariamente quelli reali), spinge i contribuenti verso scaglioni di reddito più elevati, con conseguente aumento dell'aliquota media d'imposta e del carico fiscale, ma senza avere aumenti reali (se non addirittura diminuzioni). Si verifica un aumento occulto dell'imposizione fiscale dovuto al fatto che gli scaglioni di reddito e le detrazioni fiscali non sono indicizzati all'inflazione. L'effetto sul gettito può essere significativo nel tempo in caso di inflazione elevata e se gli scaglioni non vengono adeguati e di fatto aumenta la pressione fiscale rispetto a una situazione di assenza di inflazione. Cfr. Scinetti F., Scutifero N., *Gli effetti del Fiscal Drag nell'ultimo biennio*, OCPI-Università Cattolica del Sacro Cuore, <https://osservatoriocpi.unicatt.it>, luglio 2023; Ufficio Parlamentare di Bilancio, *L'evoluzione della tassazione su famiglie e imprese nell'ultimo decennio*, in "Rapporto sulla politica di bilancio", [www.upbilancio.it](http://www.upbilancio.it), giugno 2024; Bordignon M., Rizzo L., Aumenta tutto anche la pressione fiscale, in [lavoce.info](http://lavoce.info), 11 marzo 2025.

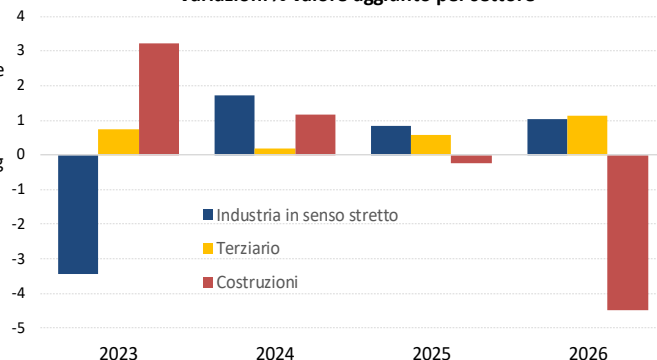
del valore aggiunto è fortemente ascrivibile al contributo del lavoro come illustra il grafico successivo, rappresentando tuttavia una dinamica che nel medio-lungo termine rischia di esacerbarsi.

**Dinamica prodotto procapite e contributi alla crescita per componente\***



Fonte: elaborazioni su dati Istat e Prometeia

**Variazioni % valore aggiunto per settore**

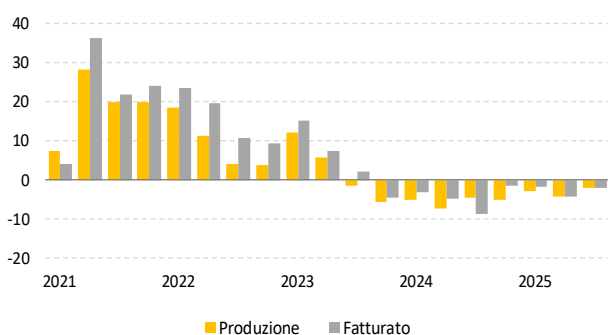


Per gli investimenti il moderato sostegno derivante dal PNRR per il 2025 dovrebbe lasciare il passo ad un rallentamento sull'orlo della stagnazione nel 2026, vista una minor fiducia delle imprese nel futuro, limitando le probabilità di espansione della propria capacità produttiva. Questo dato è in controtendenza con gli sforzi nazionali legati al PNRR e rischia di limitare la portata dei relativi incentivi.

La distribuzione del valore aggiunto per settore evidenzerebbe per il 2025 un andamento moderato per il terziario con miglioramento per il prossimo anno, una tenuta dell'industria delle costruzioni con una possibile contrazione nel 2026. Per l'industria in senso stretto risulterebbe un andamento moderatamente negativo.

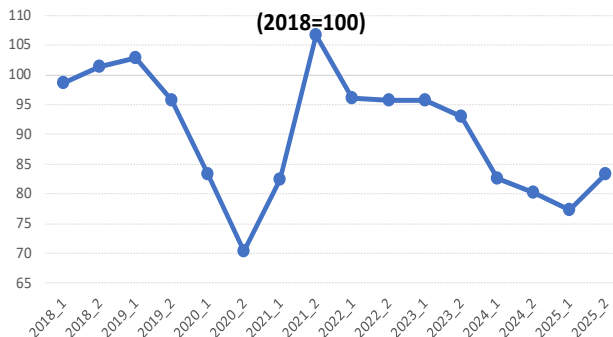
Riguardo al manifatturiero se osserviamo la dinamica derivante dal nostro osservatorio congiunturale, rivela una dinamica complessa e prevalentemente negativa che tende a persistere anche nel corso dei trimestri del 2025. La produzione industriale ha registrato una serie ininterrotta di variazioni tendenziali negative, iniziando con un -1,3% nel terzo trimestre 2023 pervenendo ad un picco negativo pari a -7,2% nel secondo 2024, per poi mostrare un'attenuazione della caduta nel 2025, con una contrazione del 2,8% nel primo trimestre deteriorandosi a -4,2% nel secondo trimestre e finendo con -2,0%; quest'ultimo risulterebbe così in base ad una prima stima previsiva nel terzo. Questo andamento suggerisce che, pur rimanendo in territorio negativo, la fase più acuta della recessione manifatturiera potrebbe essere in via di superamento, anche se la contrazione persiste da ben nove trimestri consecutivi, pur risultando meno acuta per quanto prefigurato per il terzo trimestre 2025. Segnali più chiari di questo orientamento alla stabilizzazione o perlomeno di uscita da un trend meno negativo, derivano dalle variazioni congiunturali (da -0,4% nel secondo trimestre a +3,3% nel terzo in termini destagionalizzati). Un andamento simile si osserva per il fatturato, che dopo aver toccato un pavimento di -8,7% nel terzo trimestre 2024, sembrerebbe evidenziare un graduale miglioramento per il 2025, arrivando a un -2,0% al terzo trimestre.

**Produzione e fatturato industriale var % tendenziali**

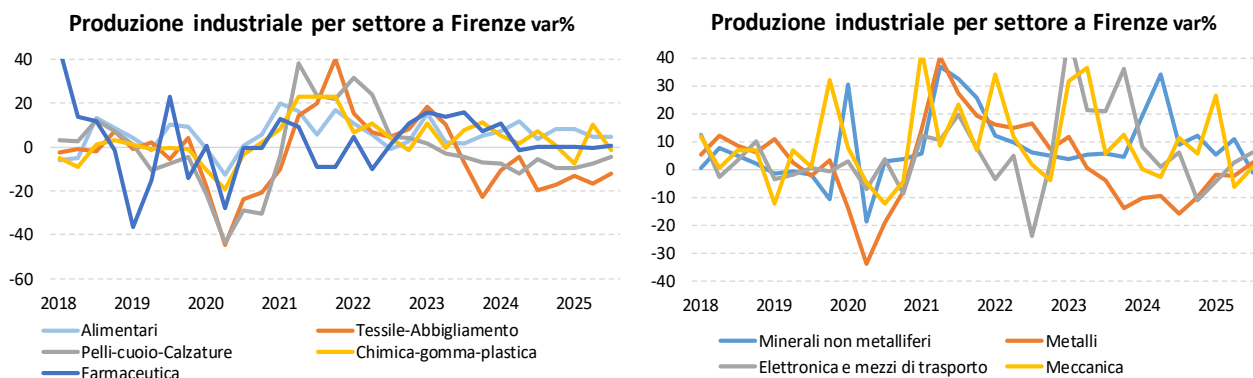


Fonte: osservatorio congiuntura manifatturiera CCIAA Firenze

**Indice di fiducia semestrale manifatturiero (2018=100)**



L'articolazione settoriale interna al manifatturiero mostrerebbe un comparto manifatturiero ancora a "due velocità": da un lato, emergono i settori legati al sistema moda come tessile-abbigliamento e pelli-cuoio-calzature, che rappresenterebbero l'epicentro della crisi (tessile abbigliamento con una contrazione maggiore rispetto al sistema pelle) e dall'altro in una posizione intermedia troviamo settori rilevanti come chimica-gomma-plastica e Meccanica, mentre mostrerebbero maggiori capacità di risposta l'alimentare, la farmaceutica e i minerali non metalliferi.



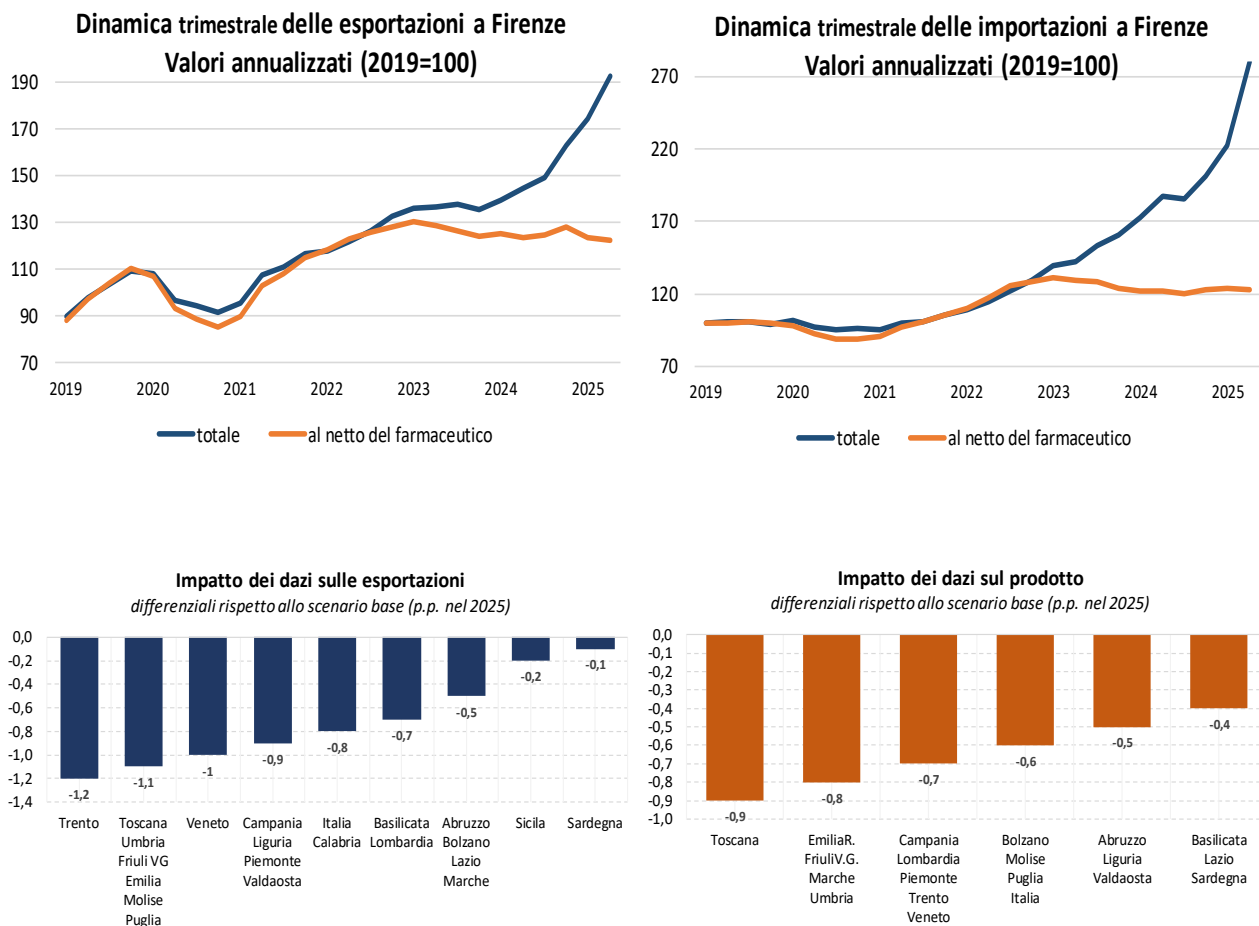
Tuttavia si osserva come la contrazione abbastanza incisiva che risulta dai dati congiunturali delle attività manifatturiere, non ha un riscontro diretto nella variazione del valore aggiunto industriale in base alla contabilità nazionale che mostrerebbe una diminuzione meno intensa per il biennio 2023/24 (-1,7%) e un recupero in quello successivo anche se molto moderato (+0,6% nel 2025 e +1% nel 2026) e il che potrebbe preludere ad un possibile recupero del settore, visti i primi segnali di stabilizzazione emersi dai dati congiunturali. Questa differenza potrebbe esser spiegata da un maggior orientamento da parte delle imprese manifatturiere locali alla produzione autonoma degli input intermedi (e di fatto chimica-gomma-plastica e minerali non metalliferi vanno abbastanza bene), all'internalizzazione di attività di servizio prima gestite esternamente, con un aumento del grado di integrazione verticale o nel caso di imprese meno dimensionate un aumento del grado di ricerca dei fornitori di intermedi all'interno dell'area o del sistema di produzione locale o addirittura una tendenza anche ad aumentare le scorte di input e/o semilavorati per fronteggiare gli sbalzi ciclici improvvisi di domanda e non trovare gli imprenditori impreparati, come è accaduto nell'immediato postpandemia (cosiddetto modello di gestione della produzione *just in case* opposto al *just in time*).

Occorre anche aggiungere che in tutto questo il commercio estero fiorentino espresso a valori correnti evidenzia una variazione del +38,8% passando dagli 11,5 miliardi di euro dello stesso periodo dell'anno precedente ai 15,9 di questo attuale, cumulando i primi due trimestri, ed evidenziando un incremento maggiormente sostenuto sia rispetto allo stesso periodo del 2024 (+14,3%) che nei confronti del precedente trimestre (+29,7%); se sommiamo gli ultimi quattro trimestri terminanti nel secondo del 2025 e riportiamo ad anno il dato delle esportazioni, possiamo osservare un valore esportato che sale a quasi 29 miliardi di euro con un incremento tendenziale del 33%. Non ci sono cambiamenti eclatanti nella sostanza in quanto si tratta di una tendenza di marcata crescita aggregata delle esportazioni correlata ad alcuni fattori, sostanziali ed incisivi caratterizzanti proprio l'attuale congiuntura: carattere fortemente prevalente del comparto farmaceutico nell'orientare il segno e la direzione delle nostre esportazioni; la necessità di massimizzare la direttrice statunitense, prima dell'effettiva entrata in vigore dei dazi, soprattutto come export (+18,3%); la conferma della discreta capacità di tenuta e di ripartenza che sta mostrando la meccanica strumentale (+23,2%). Si conferma anche il fatto che al netto del comparto farmaceutico si avrebbe un contrazione del valore esportato tendenziale (in termini cumulati) pari all'8,9% considerando che il comparto incide ben per il 53%. Per i settori in declino e collegati ai beni di consumo (prodotti del sistema moda) le aspettative delle imprese non sembrerebbero mostrare segnali di ripresa nel breve periodo, per i volumi di esportazioni. Di fatto, senza il comparto trainante, l'export, nonostante la dinamicità della meccanica, tenderebbe ancora a frenare e senza considerare che su ciò vi influisce anche l'anticipo di consegne sul mercato statunitense; senza questi fattori di sostegno le esportazioni avrebbero una tendenza declinante sin dalla seconda metà del 2023. La geografia delle destinazioni è ancora molto ancorata al mercato interno europeo, al netto degli USA, con una direttrice asiatico-mediorientale che sembrerebbe avere un certo peso rispetto ad altre aree (come per esempio il Mercosur che pesa per lo 0,6%) anche perché indirizzata settorialmente (meccanica strumentale). Da rilevare

il peso crescente e interessante che riguarda le economie NIES (circa 4%) e che comprende Corea del Sud, Hong Kong, Taiwan e Singapore.

### ***Effetto dazi ed economia regionale***

Da segnalare che Prometeia nell'edizione degli Scenari per le Economie locali di aprile ha pubblicato un'analisi di sensitività per valutare nel breve termine i differenziali di crescita rispetto allo scenario base per export e PIL per le regioni italiane. Per il prodotto l'effetto delle politiche commerciali statunitensi si trasmetterebbe in particolare attraverso il rinvio dell'attività di investimento, oltre che tramite le esportazioni e indirettamente i consumi. L'impatto sarebbe maggiormente rilevante proprio per la Toscana (-0,9% il prodotto e -1,1% le esportazioni) rispetto alla media nazionale (-0,6% PIL e -0,8% export); ciò riguarderebbe le regioni più esposte all'attuale fase di maggior volatilità dei mercati internazionali, come la Toscana, anche se l'impatto negativo delle esportazioni riguarderebbe quasi tutte le regioni più importanti per le vendite estere del made in Italy (come Veneto, Piemonte e Lombardia). È anche vero, come precisa l'Istituto di previsione, che per le produzioni di nicchia, tendenzialmente inimitabili e di fascia medio-alta, la domanda risulterebbe fortemente inelastica al prezzo, rispetto ad altri concorrenti<sup>8</sup>. Sebbene l'analisi faccia riferimento al periodo primaverile, a nostro parere rappresenta un interessante e comunque attuale, esempio di fino a quanto l'impatto negativo potrebbe essere esteso.



Fonte: Prometeia, Scenari per le economie locali aprile 2025

<sup>8</sup> Prometeia, *Analisi preliminare sull'imposizione dei dazi USA*, "Scenari Economie Locali. Previsioni", aprile 2025.

La Camera di Commercio Toscana Nord Ovest ha sviluppato un approccio microeconomico molto interessante ed innovativo all'analisi dell'effetto dei dazi, a partire dai dati *cross section* del DB sul commercio estero Istat (Tec-frame SBS). L'analisi econometrica rivela che il presunto vantaggio delle imprese esportatrici verso gli USA non è in realtà legato a una maggiore produttività o a salari più elevati, ma è un effetto dell'auto-selezione: sono le aziende già più grandi e strutturate a riuscire a penetrare quel mercato. Il vero e unico vantaggio competitivo di queste imprese è una superiore capacità di generare redditività. Di conseguenza, i dazi statunitensi, agendo come una "tassa sulle vendite", minacciano direttamente la marginalità, ovvero il cuore strategico del loro modello di business, erodendone la capacità di investire in innovazione e sostenere la crescita. I dazi non sono una minaccia per l'efficienza operativa (che non è il vero punto di forza), ma un attacco diretto al nucleo del modello di business delle imprese più performanti del territorio, erodendone la redditività. Il rischio di attenuazione dei margini costituisce una minaccia diretta alla capacità di queste imprese di innovare, reinvestire e sostenere il costo del lavoro qualificato. La politica di risposta deve quindi concentrarsi sulla difesa della marginalità attraverso il consolidamento degli asset intangibili (R&S, brand, proprietà intellettuale) e sul riuscire a indirizzare la diversificazione strategica verso mercati alternativi con un'alta capacità di creare valore<sup>9</sup>.

A metà anno i dati rilevati sul commercio estero locale tendono a risultare contigui ai precedenti andamenti trimestrali per quanto riguarda lo scenario alla base dell'attuale fase ciclica, avvertendo ancora poco gli effetti negativi dei dazi USA, i quali dovrebbero materializzarsi nei prossimi mesi. Rimane ambiguo il ruolo dei prezzi all'export, con fluttuazioni limitate: ancora non consentono di valutare quanto gli esportatori stiano cercando di assorbire quota-parte dei dazi, cercando di abbassare i prezzi sul mercato statunitense. Per Firenze gli unici settori esportatori in positivo sono sostanzialmente due (meccanica e vini); la meccanica sebbene mantenga una discreta quota negli Stati Uniti (16%) ha visto aumentare la quota tra i 4 principali paesi (Cina, Singapore, Qatar e Malesia) dal 16,2% al 33,8% in un anno, seguendo la direttrice mediorientale. Per i vini ancora rilevante è il peso del mercato statunitense (quota del 43%).

Il reale impatto derivante dall'effettiva materializzazione dei dazi potrebbe essere rilevante, specialmente per settori rilevanti come la moda e l'agroalimentare, e porterebbe le aziende a cercare con maggiore urgenza nuovi mercati per compensare le potenziali perdite: dovrà quindi emergere una capacità crescente del sistema locale di diversificare i mercati e di sfruttare il valore del territorio, anche perché la dipendenza della performance locale del commercio estero da un unico, e incisivo comparto (come il farmaceutico), potrebbe rappresentare anche una vulnerabilità. L'equilibrio riguarderà la capacità di gestire la dipendenza da un'unica industria, inserita nelle catene globali del valore, temperando la necessità di supportare la transizione e l'innovazione dei settori del lusso, affinché possano continuare a competere in uno scenario globale radicalmente mutato. Tutto ciò va inquadrato all'interno di uno scenario mutevole in cui l'incertezza rappresenta una costante e considerando la graduale stabilizzazione del ciclo economico europeo, con tassi stabili e inflazione in fase di rientro cui fa da contraltare un ciclo statunitense non ben definito con rischi inflazionistici legati all'effetto dei dazi e una Banca Centrale in una posizione difficile.

### ***Il mercato del lavoro locale in base al Sistema Informativo Excelsior***

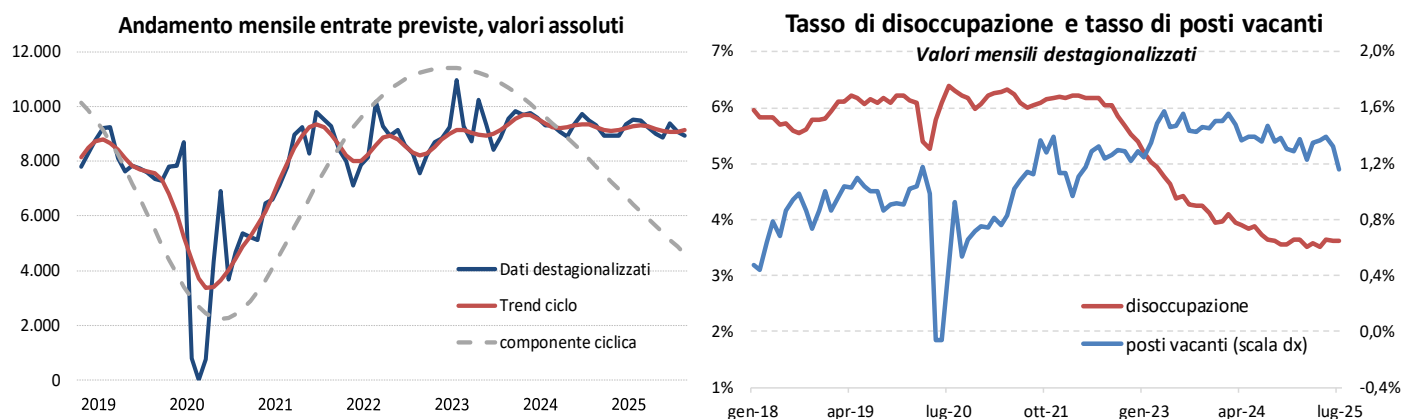
L'analisi dell'ormai consolidato sistema Excelsior rivela certa cautela di fondo nel portare avanti le assunzioni da parte delle imprese nella seconda parte del 2025. Occorre aggiungere che a Firenze pur rilevando una marcata stagionalità, legata al comparto turistico, tanto da non far diminuire le assunzioni, se depuriamo il dato dalle fluttuazioni stagionali non emerge certo instabilità occupazionale, ma anzi una discreta capacità di assorbire e di reagire agli shock esterni considerando anche la fase di criticità che sta riguardando il comparto manifatturiero (anche se in via di rientro). La dinamica della domanda di lavoro nel comparto privato, si è accompagnata di pari passo ad una continua e costante crescita occupazionale dal lato offerta, ben oltre quella della produzione. Chiaramente la contenuta crescita salariale ha influito su una maggior convenienza della manodopera che tende a distribuirsi in modo eterogeneo tra i vari settori in un'ottica trimestrale, anche se a livello mensile risulterebbe concentrata nel comparto terziario. Sono cresciuti in particolare il turismo, in virtù di un forte effetto stagionale, e i servizi alle persone; questi ultimi risentono molto dell'aumento della componente sanitaria privata, considerando l'aumento del bisogno di cura e assistenza (effetto

---

<sup>9</sup> Susini A., *Vulnerabilità ai dazi USA delle imprese esportatrici della Toscana Nord-Ovest*, CCIAA Toscana Nord-Ovest, settembre 2025.

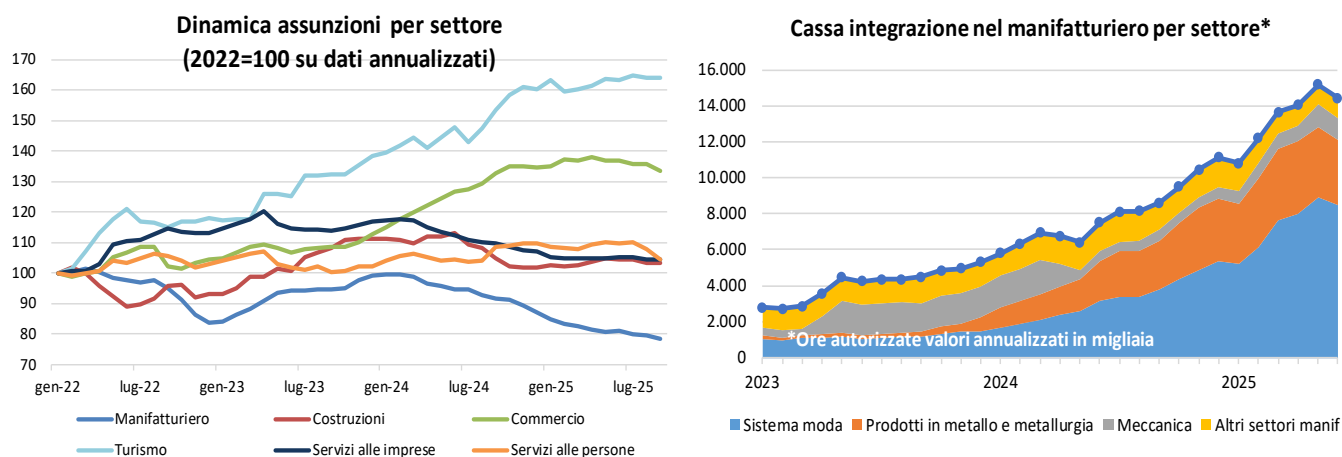


dell'invecchiamento) e anche per l'aumento degli interventi finanziati con il PNRR in queste attività. L'industria in senso stretto continua a risentire della debolezza congiunturale, considerando anche l'aumento delle ore autorizzate di CIG. Si è ridotto il contributo del commercio ed è rimasto stabile quello dei servizi avanzati, che invece era stato piuttosto positivo negli ultimi mesi, alimentato dalle attività informatiche. Si segnala che dal mese di luglio il sistema Excelsior a livello settoriale incorpora anche le previsioni per il comparto agricolo e quindi non è confrontabile la composizione delle quote ( il settore incide per il 2,8%).



Un certo impulso alla tenuta della domanda di lavoro lo ha fornito anche la moderata dinamica salariale, se consideriamo l'ingente aumento dei prezzi rispetto al 2019 (intorno al 18% e oltre il 20% se consideriamo il cosiddetto "carrello della spesa"); occorre considerare l'effetto della ripresa delle assunzioni nel pubblico impiego (non monitorato da Excelsior) e la necessità di inserire in azienda anche personale da affiancare ai lavoratori più vicini alla pensione e che svolgono attività specializzate. La frenata dei salari, in particolare, è in grado di spiegare il maggior grado di utilizzo del fattore lavoro e il mancato recupero della componente salariale, limita la trasmissione alle famiglie del beneficio di un mercato del lavoro "tonico" tutto sommato e in cui è meno difficile trovare un lavoro, rispetto al periodo pre-pandemico.

Una tendenza interessante e che abbiamo sottolineato più volte è rappresentata dalla riduzione del divario tra domanda e offerta di lavoro, in cui la seconda è aumentata più della prima: in particolare come vediamo anche dai grafici qui riportati si è avuto una attenuazione della difficoltà di reperimento e del correlato calo del tasso di posti vacanti (lato domanda) a cui è corrisposta una parallela e più intensa diminuzione delle persone in cerca di lavoro (lato offerta di lavoro). Il maggior differenziale fra posti vacanti (in moderata attenuazione) e disoccupati (in forte calo) è in grado di spiegare anche la maggior competizione tra imprese nella ricercare e nel trattenere i lavoratori più specializzati. A Firenze, in particolare, il tasso di disoccupazione si è portato su un livello piuttosto basso (intorno al 3% secondo le stime Prometeia per il 2025), parallelamente ad una diminuzione degli inattivi in età da lavoro, tanto da esprimere i primi segni di saturazione del mercato del lavoro locale, come in gran parte del Centro-Nord.



Tende ad ampliarsi la differenza tra le professioni difficili da reperire, orientate ad una maggior specializzazione, mentre quelle più richieste riguardano attività maggiormente quotidiane e despecializzate; l'attuale periodo di difficoltà e incertezza ciclica è in grado di spiegare questo differenziale. Non solo ma il rischio è rappresentato da una ulteriore e maggiore apertura del differenziale tra professionalità difficili da reperire (elevate) e professionalità maggiormente richieste (medio-basse): l'abbassamento dell'offerta di lavoro sia in quantità (per la difficoltà di sostituire le coorti in uscita da parte delle coorti in ingresso in termini quantitativi) che in termini qualitativi, potrebbe determinare nel tempo una contrazione del prodotto potenziale, abbassando la domanda di lavoro ai livelli dell'offerta. Il miglioramento dei livelli di produttività (sia totale dei fattori che del lavoro) potrebbe esser conseguito con la digitalizzazione (e alle derivate innovazioni nei processi produttivi) ed allontanerebbe l'economia dal rischio di eccessivo livellamento verso il basso del potenziale. La domanda di lavoro tende ad avere un carattere strutturale e costante nei settori ad alta intensità di manodopera, probabilmente influenzata da fattori stagionali legati al turismo estivo. Recentemente sono state pubblicate anche le stime Unioncamere – Excelsior per i prossimi 5 anni in ambito nazionale e regionale (periodo 2025-2029).

La previsione si basa su due componenti principali: la *replacement demand*, ovvero la necessità di sostituire i lavoratori in uscita, e l' *expansion demand*, legata sostanzialmente ai fattori sottostanti la crescita economica. A seconda degli scenari macroeconomici e quindi delle dinamiche della crescita economica, viene stimato che il mercato del lavoro italiano esprimerà un fabbisogno totale, nel periodo di riferimento, compreso tra 3,3 e 3,7 milioni di occupati. Scenario Positivo: fabbisogno di 3,7 milioni di unità, con una crescita netta di circa 679.000 occupati.

Scenario negativo: fabbisogno di 3,3 milioni di unità, con una crescita netta più contenuta di 237.000 occupati (il differenziale negativo è pari a circa 440 mila unità di fabbisogno quinquennale in meno). La componente stabile è rappresentata dalla *replacement demand* valida nel comparto pubblico e in quello privato; la componente variabile (a seconda dello scenario positivo e/o negativo) è rappresentata dalla *expansion demand*. Da notare che almeno il 22% della domanda sarà concentrato nel pubblico impiego (era il 19% nelle precedenti stime) evidenziando un aumento delle richieste in questo comparto, non monitorato dall'indagine Excelsior mensile. Le filiere con il fabbisogno più elevato saranno: commercio e turismo (574.000 - 702.000 unità); altri servizi pubblici e privati (512.000 - 544.000 unità); salute (417.000 - 443.000 unità); formazione e cultura (373.000 - 421.000 unità); finanza e consulenza (362.000 - 420.000 unità). Emerge in modo netto l'impatto della doppia transizione digitale ed ecologica: Competenze Green: sarà richiesta un'attitudine al risparmio energetico e alla sostenibilità a quasi 2,4 milioni di lavoratori (due terzi del fabbisogno).

Saranno necessarie competenze digitali di base per oltre 2,2 milioni di lavoratori (59% del fabbisogno), mentre per circa 910.000 profili sarà richiesto un "e-skill mix" avanzato. Si prevede, inoltre, una notevole mancanza di profili con formazione STEM (Science, Technology, Engineering and Mathematics) e a indirizzo economico-statistico e medico-sanitario. Incisiva anche la carenza di diplomati provenienti da percorsi tecnico-professionali, sia quinquennali che triennali/quadriennali. Se riparametriamo il dato previsivo sull'ambito provinciale, per Firenze emergerebbe per il periodo 2025-29 un fabbisogno complessivo, in termini di domanda di sostituzione, pari a 64 mila e 344 unità che potrebbe salire a circa 79 mila in caso di scenario positivo (con oltre 14 mila unità in più) oppure a circa 70 mila in caso di un orientamento dell'economia verso uno scenario maggiormente negativo, generando un dislivello negativo di circa 9 mila unità in termini di fabbisogno professionale.

## Fabbisogni occupazionali previsti nel periodo 2025-2029 per componente, macrosettore e filiera

|                                         | Sostituzione     | % su stock  | Espansione        |                   | Totale            |                   | Tasso di fabbisogno |                   |
|-----------------------------------------|------------------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
|                                         |                  |             | Scenario negativo | Scenario positivo | Scenario negativo | Scenario positivo | Scenario negativo   | Scenario positivo |
| <b>TOTALE</b>                           | <b>3.042.000</b> | <b>13,9</b> | <b>237.200</b>    | <b>679.400</b>    | <b>3.279.200</b>  | <b>3.721.400</b>  | <b>2,8</b>          | <b>3,2</b>        |
| <i>Indipendenti</i>                     | 665.500          | 13,3        | -50.200           | 75.100            | 615.300           | 740.600           | 2,3                 | 2,7               |
| <i>Dipendenti privati</i>               | 1.608.300        | 11,9        | 256.800           | 573.600           | 1.865.100         | 2.181.900         | 2,6                 | 3,0               |
| <i>Dipendenti pubblici</i>              | 768.200          | 23,1        | 30.700            | 30.700            | 798.900           | 798.900           | 4,7                 | 4,7               |
| <i>Agricoltura</i>                      | 111.200          | 16,3        | -10.100           | -3.200            | 101.100           | 108.000           | 2,8                 | 2,9               |
| <i>Industria</i>                        | 725.900          | 13,5        | 29.100            | 147.100           | 755.000           | 873.000           | 2,6                 | 3,0               |
| <i>Servizi</i>                          | 2.204.900        | 14,0        | 218.200           | 535.600           | 2.423.100         | 2.740.500         | 2,9                 | 3,2               |
| <i>Agroalimentare</i>                   | 169.300          | 15,2        | -9.200            | 1.700             | 160.100           | 171.000           | 2,7                 | 2,9               |
| <i>Moda</i>                             | 73.800           | 15,8        | -2.300            | 5.800             | 71.500            | 79.600            | 2,9                 | 3,2               |
| <i>Legno e arredo</i>                   | 30.000           | 13,5        | -7.300            | 8.900             | 22.700            | 38.900            | 1,9                 | 3,2               |
| <i>Meccatronica e robotica</i>          | 148.300          | 13,4        | 700               | 15.600            | 149.000           | 163.900           | 2,5                 | 2,7               |
| <i>Informatica e telecomunicazioni</i>  | 48.000           | 9,1         | 16.700            | 33.600            | 64.700            | 81.600            | 2,3                 | 2,8               |
| <i>Salute</i>                           | 379.100          | 18,7        | 37.500            | 63.700            | 416.600           | 442.800           | 3,9                 | 4,1               |
| <i>Formazione e cultura</i>             | 339.100          | 13,8        | 34.200            | 82.200            | 373.300           | 421.300           | 2,9                 | 3,2               |
| <i>Finanza e consulenza</i>             | 299.400          | 11,3        | 62.600            | 120.900           | 362.000           | 420.300           | 2,6                 | 2,9               |
| <i>Commercio e turismo</i>              | 544.000          | 11,2        | 30.500            | 158.300           | 574.500           | 702.300           | 2,2                 | 2,7               |
| <i>Mobilità e logistica</i>             | 137.600          | 13,0        | 1.000             | 12.900            | 138.600           | 150.500           | 2,5                 | 2,7               |
| <i>Costruzioni e infrastrutture</i>     | 201.400          | 12,4        | 24.600            | 69.700            | 226.000           | 271.100           | 2,6                 | 3,1               |
| <i>Altri servizi pubblici e privati</i> | 476.100          | 19,9        | 36.000            | 67.500            | 512.100           | 543.600           | 4,1                 | 4,3               |
| <i>Altre filiere industriali</i>        | 196.000          | 14,1        | 12.200            | 38.600            | 208.200           | 234.600           | 2,8                 | 3,1               |
| <b>Toscana</b>                          | <b>200.700</b>   | <b>14,9</b> | <b>13.900</b>     | <b>44.100</b>     | <b>214.600</b>    | <b>244.800</b>    | <b>2,7</b>          | <b>3,1</b>        |
| <b>Firenze</b>                          | <b>64.344</b>    | <b>15,0</b> | <b>5.017</b>      | <b>14.371</b>     | <b>69.361</b>     | <b>78.715</b>     | <b>2,8</b>          | <b>3,2</b>        |

Fonte: elaborazioni su dati Unioncamere – Excelsior, previsioni fabbisogni 2025-29

### La demografia d'impresa

A metà anno si segnala un'accelerazione del turnover imprenditoriale, con un aumento delle iscrizioni che permette di incrementare il saldo di natimortalità, tanto a livello trimestrale che annuale. In crescita le società di capitale, stazionarie le società di persone e le imprese individuali. Si sottolinea un aumento delle aperture di procedure di gestione e composizione di situazioni di crisi, il cui incremento su base annuale è maggiore di quello registratosi a metà dello scorso anno. Modesto incremento per l'imprenditoria artigiana. Tono trimestrale positivo per imprenditoria straniera e giovanile. Si ricorda che dal secondo trimestre è operativa la nuova classificazione Ateco 2025. I confronti tra settori, come vedremo più avanti, devono essere – in taluni casi – valutati tenendo conto dei cambiamenti intervenuti con questa importante novità.

A fine giugno sono 117.334 le localizzazioni attive sul territorio fiorentino (al cui interno sono comprese 88.912 sedi legali di impresa). Nel loro insieme, esse tengono su base annua (+0.2%), in virtù della consueta maggiore dinamicità delle unità locali (+1 %) rispetto alle sedi (-0,1%), a ulteriore conferma di una discreta capacità attrattiva del territorio fiorentino. Sul lato della dinamica, si evidenzia – nel trimestre – un saldo positivo tanto per le imprese in generale (+511), quanto per le imprese artigiane (+136). Circa i dati annualizzati, notiamo due andamenti opposti: un'accelerazione del saldo per le imprese (da +39 dello scorso anno a +286 odierno) e una modesta riduzione del saldo negativo per le imprese artigiane (da -209 dello scorso anno a -197 odierno).

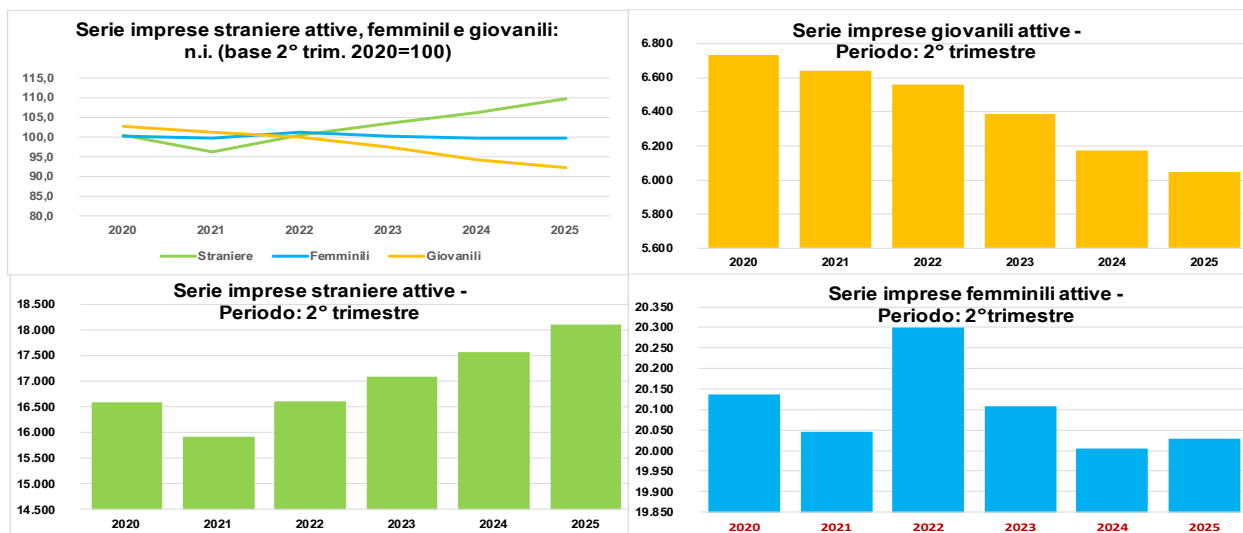
| Imprese |         |            |            |                   |                           | Imprese artigiane |        |            |            |                   |                           |
|---------|---------|------------|------------|-------------------|---------------------------|-------------------|--------|------------|------------|-------------------|---------------------------|
| Anno    | Valori  | Iscrizioni | Cessazioni | Saldo iscr.-cess. | Tasso di sviluppo annuale | Anno              | Valori | Iscrizioni | Cessazioni | Saldo iscr.-cess. | Tasso di sviluppo annuale |
| 2019    | 110.209 | 6.375      | 6.095      | 183               | 0,17%                     | 2019              | 28.887 | 1.959      | 2.258      | 183               | 0,63%                     |
| 2020    | 108.154 | 5.303      | 5.641      | -338              | -0,31%                    | 2020              | 28.537 | 1.635      | 1.959      | -324              | -1,12%                    |
| 2021    | 106.596 | 5.537      | 4.786      | 751               | 0,69%                     | 2021              | 27.296 | 1.528      | 1.763      | -235              | -0,82%                    |
| 2022    | 107.438 | 5.694      | 4.760      | 934               | 0,88%                     | 2022              | 27.395 | 1.807      | 1.691      | 116               | 0,42%                     |
| 2023    | 104.031 | 5.423      | 4.988      | 435               | 0,40%                     | 2023              | 27.324 | 1.759      | 1.775      | -16               | -0,06%                    |
| 2024    | 103.027 | 5.311      | 5.272      | 39                | 0,04%                     | 2024              | 27.080 | 1.637      | 1.846      | -209              | -0,76%                    |
| 2025    | 102.673 | 5.472      | 5.186      | 286               | 0,28%                     | 2025              | 26.875 | 1.641      | 1.838      | -197              | -0,73%                    |

Rispetto all'apertura di eventi legati a crisi o volontà di scioglimento e/o messa in liquidazione, si evidenzia un numero generalmente maggiore rispetto al periodo precedente, soprattutto per gruppo dei procedimenti ex-fallimentari e di composizione della crisi. Complessivamente, nell'arco degli ultimi dodici mesi, il confronto col periodo precedente mostra una crescita del 10,6% delle procedure di scioglimento e messa in liquidazione e del 6,8% di quelle ex-fallimentari e un calo del 7,5% degli altri procedimenti.

| Aperture procedimenti - periodo: 2° trimestre |                                                 |                                 |                                |                       |        | Aperture procedimenti - periodo: dato annualizzato Luglio/Giugno |                                                 |            |                                |                       |        |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------|--------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------|--------------------------------|-----------------------|--------|
| Periodo                                       | Concordati -<br>Procedimenti<br>Crisi d'impresa | Fallimenti - Crisi<br>d'impresa | Scioglimento e<br>liquidazione | Altri<br>procedimenti | TOTALE | Periodo                                                          | Concordati -<br>Procedimenti<br>Crisi d'impresa | Fallimenti | Scioglimento e<br>liquidazione | Altri<br>procedimenti | TOTALE |
| 2019                                          | -                                               | 50                              | 275                            | 2                     | 327    | 2019                                                             | 7                                               | 215        | 1.783                          | 19                    | 2.024  |
| 2020                                          | 1                                               | 14                              | 184                            | 4                     | 203    | 2020                                                             | 5                                               | 191        | 1.886                          | 20                    | 2.102  |
| 2021                                          | -                                               | 37                              | 209                            | 3                     | 249    | 2021                                                             | 6                                               | 181        | 1.474                          | 10                    | 1.671  |
| 2022                                          | 3                                               | 38                              | 277                            | 2                     | 320    | 2022                                                             | 12                                              | 192        | 1.419                          | 7                     | 1.633  |
| 2023                                          | 16                                              | 49                              | 280                            | -                     | 345    | 2023                                                             | 67                                              | 148        | 1.533                          | 6                     | 1.754  |
| 2024                                          | 15                                              | 51                              | 278                            | -                     | 344    | 2024                                                             | 62                                              | 158        | 1.695                          | 1                     | 1.916  |
| 2025                                          | 28                                              | 81                              | 348                            | -                     | 365    | 2025                                                             | 116                                             | 216        | 1.822                          | -                     | 2.154  |

Circa la tipologia delle sedi di impresa sulle dimensioni "stato di salute" e "attività", la larga parte (86,6%) si colloca tra le attive; in particolare, lo sono quasi tutte le imprese individuali (96%), mentre le società di capitale si attestano al 79% e quelle di persone al 76,5%. Ad oggi quasi la metà delle cooperative iscritte sono attive; è una quota in risalita dopo le attività di cancellazione d'ufficio condotte dall'ufficio del registro delle imprese negli ultimi mesi su quelle posizioni (in base alla normativa vigente) in realtà non più esistenti.

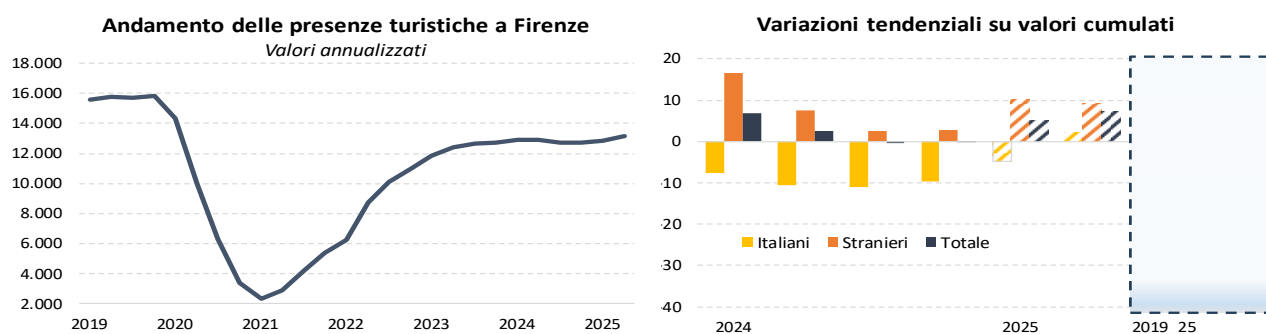
Imprese straniere, femminili e giovanili. Nel secondo trimestre 2025 risalgono, su base congiunturale, le imprese giovanili (+4,2% per le attive) e crescono (come di consueto) le imprese straniere (+1,2%); più modesto lo spostamento delle imprese femminili (+0,7%). Questi rimbalzi positivi non colmano, per le imprese giovanili, la distanza rispetto al dato dello scorso anno (-2,1%), mentre si inseriscono in una scia positiva per le imprese straniere e in una condizione di tenuta per le imprese femminili.



## Il turismo

Per chiudere la disamina congiunturale è opportuno richiamare gli ultimi dati sul turismo locale, considerando che nonostante l'aumento di percezione circa il grado di sovraffollamento turistico dell'Area Unesco di Firenze, a metà 2025 siamo ancora al di sotto ai livelli del 2019 per l'ammontare di presenze turistiche (-13,3% il dato cumulato): la contrazione è maggiormente ascrivibile alla componente domestica (-38,4%) rispetto a quella estera che apparirebbe meno intensa (-1,4%). Nei confronti del 2024 si verificherebbe un incremento (+7,4%) con variazione positiva sia per gli italiani (+2,1%) che per i turisti stranieri (+7,4%). Complessivamente si arriverebbe a circa 6,3 milioni di presenze potenziali a giugno 2025; livello inferiore di circa un milione al massimo prepandemia del 2019 (7,3 milioni).

Stando così la situazione una prima proiezione potrebbe portare i turisti complessivi a poco più di 13 milioni a fine anno: valore che si colloca sempre al di sotto di quello di fine 2019. Il dato tuttavia è molto incerto, considerando la variabilità che sta caratterizzando il clima internazionale dal punto di vista geopolitico (crisi mediorientale e guerra Russia-Ucraina) e congiunturale (crescita economica e il clima destabilizzante generato dai dazi). Visto che ci potrebbe essere un'attenuazione del contributo degli esteri, anche se gli europei dovrebbero avere un effetto di sostituzione più che compensativo, ma andare oltre il massimo prepandemia del 2019 a fine 2025 non sarà semplice viste le premesse e considerando il clima ancora debolmente equilibrato in termini di aspettativa che si avverte.



Fonte: elaborazioni su dati Regione Toscana

### ***Alcune riflessioni sull'attuale fase di transizione per la nostra area metropolitana***

Se il 2024 si era caratterizzato per essere un anno di transizione per il commercio internazionale, evidenziando una ripresa graduale ma fragile, influenzata da fattori politici, monetari e regionali, il 2025 si è aperto sui mercati internazionali all'insegna dell'incertezza, tale da influire sulla debolezza dell'intercambio globale; sebbene siano presenti i margini per una ripresa potenziale, le tensioni geopolitiche e l'escalation dei conflitti regionali (Russia – Ucraina e Medio Oriente con l'apertura anche del fronte iraniano) la stanno allontanando e stanno aprendo sempre di più lo iato dell'incertezza. I primi due trimestri del 2025 hanno rappresentato un periodo interlocutorio, nella consapevolezza che, da qui a fine 2025, non sarà un'annata semplice per i nostri operatori con l'estero, richiedendo sagacia e capacità strategiche da parte della nostra classe imprenditoriale, per riuscire a mantenere i mercati presidiati e per poter trovarne di nuovi e promettenti. I punti cruciali per il futuro che saranno decisivi e che occorrerà sviluppare e affrontare in termini strategici sono rappresentati dai seguenti: innovazione e specializzazione; diversificazione dei mercati; digitalizzazione e e-commerce; resilienza della catena di approvvigionamento; sostenibilità e responsabilità sociale d'impresa (CSR); collaborazione e reti; politiche di supporto. In quest'ultimo caso il supporto delle istituzioni locali e nazionali attraverso programmi di internazionalizzazione, facilitazioni all'export e accordi commerciali può giocare un ruolo cruciale nel sostenere le imprese fiorentine nell'accedere, consolidare e gestire la posizione sui mercati esteri.

Occorre tenere bene in mente anche il richiamato rischio di *trade diversion* (o deviazione del commercio) , se consideriamo che la Cina è il paese più interessato dalla deviazione commerciale; ed è tanto più vero se consideriamo che rappresenta il paese che ha compensato maggiormente in termini di esportazioni verso altri paesi la perdita subita sul mercato americano (oltre il 20% in meno) con riferimento a Canada e Giappone, ma anche e soprattutto Europa (paesi dell'UE, Svizzera e Regno Unito). Quale rischio corriamo? Semplice se l'Unione Europea non cambia il proprio orientamento strategico il rischio è quello di avere un aumento impressionante di prodotti cinesi a basso prezzo, logorando la competitività delle imprese europee e generando in parallelo pressioni al ribasso sulla dinamica dei prezzi al consumo, portando ad una allocazione inefficiente delle risorse in ambito internazionale.

Gli effetti completi degli aumenti dei dazi negli Stati Uniti non si sono ancora manifestati pienamente, e occorrerà attendere. Questo perché in parte perché le aziende, in una fase iniziale, hanno assorbito parte degli incrementi attraverso un aggiustamento dei margini di profitto o utilizzando le scorte. Vi sono già segnali che indicano che gli effetti dell'aumento dei dazi hanno iniziato a trasmettersi ai prezzi al consumo, in particolare sui beni durevoli ad elevato contenuto di importazioni.

Negli Stati Uniti, l'aumento dei dazi effettivi stimolerà ulteriormente l'inflazione, e l'inflazione annua statunitense è prevista rimanere al di sopra dell'obiettivo per tutto il 2026. Un rischio notevole è che il trasferimento dei dazi sui prezzi possa rafforzarsi più rapidamente del previsto, una volta che le imprese non saranno più in grado di assorbire l'incremento dei costi tramite i loro margini di profitto, aumentando il rischio di effetti di *second round*.

Le prospettive riguardanti il comparto manifatturiero fiorentino, illustrerebbero una cauta fiducia in uno scenario complesso e in corso di divenire, in cui le stime per il terzo trimestre del 2025, pur indicando una generale persistenza della debolezza (-2,0%), suggeriscono un rallentamento della caduta, con una domanda, sia interna che internazionale, che fatica a ripartire con vigore, come testimoniano le variazioni degli ordini complessivi (-1,4%) e del fatturato estero (-2,2%). Significativo, tuttavia, è quanto emergerebbe dall'andamento dell'indice del clima di fiducia manifatturiero, il quale dopo aver mostrato, nel corso dell'ultimo triennio, un evidente trend discendente, per il secondo semestre del 2025 possiamo osservare un rimbalzo dell'indice che passa da un valore di 77,2 a 83,4 (base 2018=100). Questo "timido" recupero della fiducia può essere collegato alla percezione che la fase più acuta della crisi produttiva sia stata, forse, superata, in quanto occorre considerare soprattutto: la stabilizzazione dei mercati finanziari, che hanno "scontato" una versione meno pesante, ma comunque di un certo rilievo dei dazi americani; le aspettative di una politica monetaria della BCE orientata a sostenere la domanda interna europea (almeno per ora), in parziale disallineamento con la Fed statunitense, che deve invece fronteggiare maggiori pressioni inflazionistiche interne; l'emergere della percezione che, nonostante le difficoltà, la struttura produttiva stia ricercando un assetto in grado di condurre ad un nuovo equilibrio (ciò dovrà necessariamente consolidarsi). Tuttavia, il contesto rimane denso di rischi e per il sistema manifatturiero fiorentino sarà richiesto, quindi, un duplice approccio strategico a questo periodo di cambiamenti dello scenario internazionale: da un lato, gestire la crisi

dei settori rilevanti come la moda, e dall'altro, "capitalizzare" la ritrovata (e seppur timida) fiducia per agganciare una dinamica economica globale che si preannuncia lenta e complessa.

Si rileva che le imprese esportatrici hanno dato poche indicazioni di voler compensare i dazi statunitensi più elevati riducendo i prezzi delle esportazioni verso gli Stati Uniti, almeno allo stato attuale, ma è chiaro che il limite è rappresentato proprio da quanto si riuscirà ad abbattere il prezzo dei beni esportati negli USA senza compromettere i margini di profitto. In ogni caso per i primi mesi della nuova politica tariffaria Usa, sembrerebbe che gli importatori americani si siano dovuti fare carico dell'onere dei dazi, e questo dovrebbe influire su possibili rincari dei prodotti sul mercato americano, che si ritrovano, per ora, sulla dinamica dell'inflazione alla produzione. Per ora si tratta di aumenti contenuti confermando che gli importatori americani stanno probabilmente assorbendo il costo delle tariffe, avendo passato per ora solo una frazione sui consumatori. Sarà necessario aspettare alcuni mesi prima di poterne valutare l'impatto sui prezzi (sembrerebbe che gli esportatori internazionali non hanno ancora abbassato i prezzi in dollari per assorbire i rincari). Di fatto l'introduzione dei dazi, sebbene in una forma meno intensa, ma comunque rilevante, di quanto inizialmente annunciato, e il conseguente rafforzamento dell'euro, creano un doppio svantaggio per gli esportatori fiorentini: perdita di competitività diretta sul mercato USA e aumento della pressione competitiva sui mercati europei da parte delle merci cinesi, che cercano sbocchi alternativi a quello statunitense.

Un fattore di preoccupazione aggiuntivo riguarda proprio la probabile pressione competitiva, che potrebbe riversarsi sul mercato interno europeo, proveniente dalla Cina. Quest'ultimo paese si caratterizza per un eccesso di capacità produttiva, che sta spingendo le proprie merci sui mercati esteri. I prezzi dei manufatti cinesi sono in calo, e la politica della banca centrale cinese impedisce allo Yuan di rafforzarsi contro il dollaro (favorendo così un deprezzamento verso l'euro), mantenendo alta la sua competitività<sup>10</sup>. Questo scenario ha un impatto diretto sull'Europa: l'effetto congiunto della rivalutazione dell'euro e l'impatto dei dazi americani sta peggiorando la competitività di prezzo dei Paesi europei. I prodotti asiatici, e in particolare quelli cinesi, rischiano di esercitare una forte pressione competitiva sui mercati europei, aumentando la probabilità di un'ondata deflazionistica, insieme al deterioramento della domanda interna europea. La competizione, quindi, pur essendo nata dai dazi sul mercato USA, potrebbe intensificarsi sul mercato interno europeo nei prossimi mesi, proprio per effetto della più volte richiamata *trade diversion*.

Un ulteriore incremento dei dazi bilaterali sulle importazioni di merci rappresenta uno dei principali rischi per le prospettive economiche. Qualora gli aumenti recenti tra Stati Uniti e Cina venissero estesi a una gamma più ampia di beni (come prodotti farmaceutici e semiconduttori), o se altre economie innalzassero barriere commerciali per proteggere l'industria nazionale, ne deriverebbero conseguenze negative in termini di: incertezza politica, che sarebbe alimentata da ulteriori dazi, provocando ripercussioni negative sugli investimenti e sulla fiducia dei consumatori; costi e ristrutturazione in quanto la conseguente ristrutturazione delle catene di produzione e di approvvigionamento comporterebbe costi aggiuntivi, che si ripercuoterebbero sui prezzi e frenerebbero la crescita e in particolare secondo OECD la conclusione di accordi che attenuino le tensioni commerciali o riducano le barriere esistenti migliorerebbe la certezza relativa alle politiche e rafforzerebbe le prospettive di investimento e crescita.

L'allentamento delle restrizioni commerciali o la riduzione dei dazi bilaterali rispetto ai livelli attuali darebbe un impulso alla crescita economica e agli scambi, e favorirebbe un miglior controllo dell'inflazione. Gli sforzi per evitare un'ulteriore frammentazione degli scambi commerciali dovrebbero essere abbinati a riforme volte a potenziare la sicurezza e rafforzare la tenuta delle catene di approvvigionamento.

---

<sup>10</sup> Si veda Jianwei Xu, *How is innovation competition exacerbating global overcapacity?*, Bruegel, [www.bruegel.org](http://www.bruegel.org), agosto 2025; Meltzer J.P., Pearson M. M., *How the US should address Chinese overcapacity and its impact on international trade*, Brookings Commentary, dicembre 2024.



## Il contesto interno

### Come operiamo

La Camera di Firenze opera nell'ambito di una rete di relazioni istituzionali che coinvolgono non solo i soggetti afferenti al sistema camerale, ma anche altri soggetti pubblici e privati presenti sul territorio. La fitta rete di relazioni istituzionali consente, grazie ad un dialogo privilegiato, di elaborare strategie comuni nonché di definire i piani di intervento più adeguati per favorire il continuo sviluppo del territorio in termini di politiche di promozione e di tutela, evitando la dispersione delle risorse.



La Camera di Firenze realizza una ingente mole di attività a favore del tessuto imprenditoriale locale. La tabella sottostante riporta alcuni dei più significativi progetti, **evidenziando la trasversalità degli Interventi Promozionali rispetto ai settori economici.**

|                                                                                           | Commercio,<br>servizi e turismo | Industria | Artigianato | Agricoltura |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-----------|-------------|-------------|
| BTO on Tour                                                                               | x                               |           |             |             |
| BTO Be Travel Onlife                                                                      | x                               |           |             |             |
| Fondazione Palazzo Strozzi                                                                | x                               |           |             |             |
| Convention Bureau                                                                         | x                               |           |             |             |
| Corso informativo sul sistema museale fiorentino                                          | x                               |           |             |             |
| OCP One Contact Point - Punto Impresa                                                     |                                 | x         |             |             |
| Firenze, Città del Restauro                                                               |                                 |           | x           |             |
| MIDA Mostra Internazionale dell'Artigianato                                               |                                 |           | x           |             |
| Bando per attestazione SOA                                                                |                                 | x         | x           |             |
| Buy Food Toscana                                                                          |                                 |           |             | x           |
| Buy Wine Toscana                                                                          |                                 |           |             | x           |
| Bando per iniziative per la filiera corta                                                 |                                 |           |             | x           |
| Sportello energia                                                                         | x                               | x         | x           | x           |
| Progetti e formazione in materia ambientale                                               | x                               | x         | x           | x           |
| PID Punto Impresa Digitale                                                                | x                               | x         | x           | x           |
| Digitalizzazione dei servizi camerali                                                     | x                               | x         | x           | x           |
| Servizio Nuove Imprese                                                                    | x                               | x         | x           | x           |
| Studi e informazione economica                                                            | x                               | x         | x           | x           |
| Consulenza sulla finanza agevolata                                                        | x                               | x         | x           | x           |
| Composizione delle controversie                                                           | x                               | x         | x           | x           |
| ExportHub                                                                                 | x                               | x         | x           | x           |
| Bandi della Camera di Commercio per la digitalizzazione e l'internazionalizzazione        | x                               | x         | x           | x           |
| Iniziative per l'orientamento e certificazione competenze                                 | x                               | x         | x           | x           |
| Informazione e strumenti per l'export                                                     | x                               | x         | x           | x           |
| Iniziative per l'imprenditoria femminile, la parità di genere e lotta alla contraffazione | x                               | x         | x           | x           |

E' importante dare una **dimensione di grandezza** dell'attività realizzata dall'Ente. A titolo di esempio si riportano una serie di informazioni riguardo all'**ultimo quinquennio** appena trascorso (dati ultimo consuntivo disponibile):

## I numeri che parlano

**6.111.040**  
euro

erogati nel quinquennio a sostegno della **digitalizzazione** e della **transizione energetica**

**4.090**  
imprese

hanno beneficiato di **contributi** su vari disciplinari

**2.046.408**  
euro

erogati a favore di **cultura** e del **turismo**

**115.625**  
certificati

d'origine rilasciati per **l'esportazione**

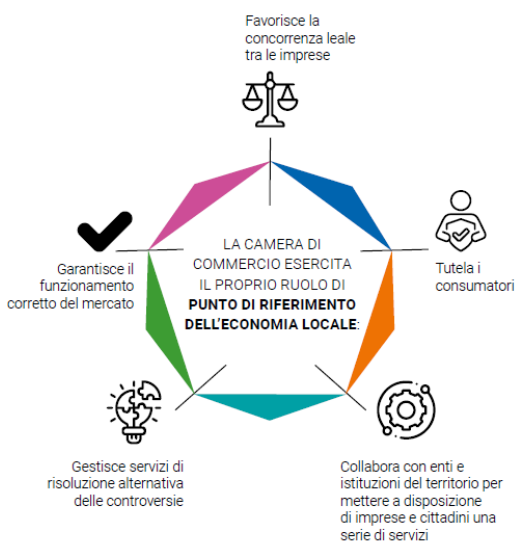
**2.526.567**  
euro

erogati per **sostenere istituti di formazione** sul territorio (SSATI e Polimoda) e per l'alternanza **scuola-lavoro**

**117.334**  
imprese attive

iscritte nel **registro imprese**

La Camera di Commercio di Firenze, oltre alla promozione diretta, svolge un'ampia serie di altre attività istituzionali, che la configurano come la *casa delle imprese*.



Obiettivo strategico dell'Ente è quello di **accompagnare le imprese nell'intero arco della propria vita**, attraverso il paniere di servizi offerti. In ciascuna delle fasi, che sia la nascita, lo sviluppo, situazioni di crisi o di espansione, le aziende possono trovare il supporto e l'assistenza della Camera di Commercio.

Registro delle Imprese, risoluzione alternativa delle controversie (ADR), marchi e brevetti, metrologia legale, studi ed informazione economica etc. sono ulteriori competenze che integrano le attività più prettamente promozionali e che negli ultimi anni hanno visto un incremento consistente dei volumi operativi.

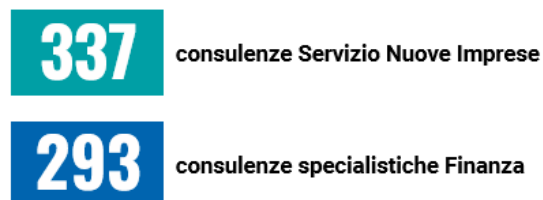
Anche in questo caso è fondamentale rappresentare la dimensione delle attività realizzate dall'Ente, al fine di comprenderne la complessità organizzativa e gestionale. Si riportano nella tabella sottostante alcuni dei più rilevanti dati consuntivi disponibili. Per coerenza di informazione, si riporta quanto registrato nell'ultimo bilancio chiuso.

| Volume                                                                      | Tipologia servizio                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>64.428</b>                                                               | Aperture cassette digitali                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>11.739</b>                                                               | Dispositivi di firma digitale rilasciati (compresi i rinnovi)                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>1.726</b><br><b>2.070</b>                                                | Rilascio carte tachigrafiche<br>Rilascio visure e certificati                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>64.311</b>                                                               | Pratiche telematiche presentate al Registro Imprese (comprese pratiche titolare effettivo)                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>24.100</b><br><b>7.903</b><br><b>8.840</b><br><b>329</b>                 | Depositi bilanci e recupero depositi (di cui n. 650 relativi ad anni pregressi)<br>Libri vidimati e bollati (n. 1.409.641 pagine)<br>Controllo veridicità dichiarazioni sostitutive<br>Invio comunicazioni inerenti l'obbligo di nomina organi di controllo                                                                         |
| <b>1.300</b><br><b>20.557</b><br><b>9.836</b><br><b>2.320</b><br><b>121</b> | Utenti servizio rilascio certificati di origine<br>Certificati di origine rilasciati (oltre a 15.818 copie richieste) e n. 160 Carnet Ata<br>Visti su documenti amministrativi<br>Autentiche<br>Attestati di libera vendita                                                                                                         |
| <b>531</b>                                                                  | Cancellazioni PEC per omessa dichiarazione domicilio digitale funzionante e univoco (ex art. 37 decreto semplificazioni) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 471 Concluse</li> <li>• 60 In fase conclusiva</li> </ul>                                                                                                          |
| <b>871</b>                                                                  | Avvio procedimento di assegnazione d'ufficio del domicilio digitale con sanzioni <ul style="list-style-type: none"> <li>• 124 Società di capitali (srl/spa)</li> <li>• 60 Società di persone</li> <li>• 550 Società di persone in liquidazione</li> <li>• 137 Imprese individuali</li> </ul>                                        |
| <b>599</b>                                                                  | Cancellazioni d'ufficio imprese non operative (cancellazioni massive ex art. 40 decreto semplificazioni + cancellazioni puntuali con istruttoria) <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70 Società di capitali (srl/spa)</li> <li>• 7 Società di persone</li> <li>• 14 Imprese individuali</li> <li>• 508 Cooperative</li> </ul> |

## Tutela del mercato e dei consumatori



## Supporto all'imprenditorialità e Finanza agevolata



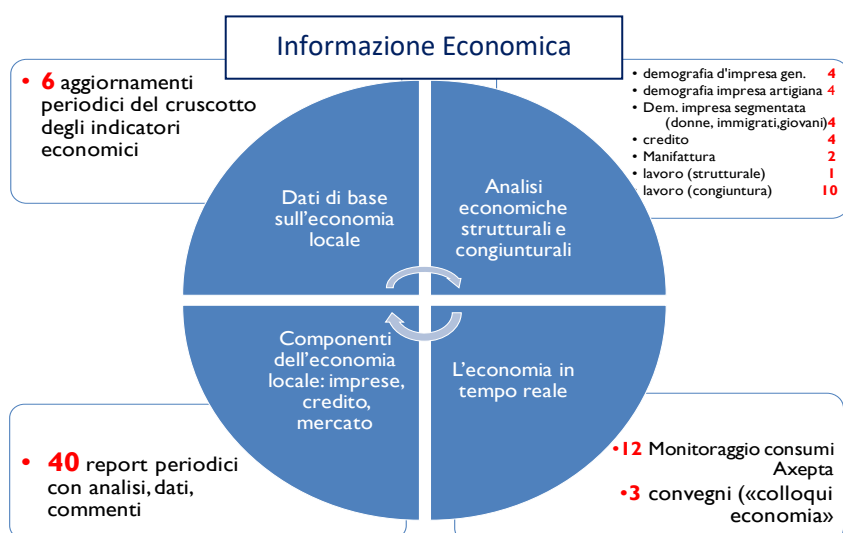
### MARCHI E BREVETTI – dati ad agosto 2025

Orientamenti  
e consulenze

1.798

Domande di  
deposito

278



## Le risorse

Per realizzare le attività istituzionali sopra delineate l'Ente si avvale di una struttura operativa ed organizzativa sintetizzata nei prospetti seguenti.

## Organizzazione

La **struttura organizzativa** dell'Ente si articola in quattro aree dirigenziali, di cui una affidata ad interim al Segretario Generale, e, all'interno di queste, in unità organizzative e operative.

Il **Segretario generale** è il vertice dell'amministrazione, attua gli indirizzi e gli obiettivi definiti dagli organi, coordina e sovrintende la gestione complessiva dell'Ente, i dirigenti e il personale.

Ai **dirigenti** spettano l'adozione dei provvedimenti amministrativi e degli atti, la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa e la gestione delle risorse umane e strumentali assegnate alla loro area. Sono responsabili dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.



## Le risorse umane

### PERSONALE IN SERVIZIO IN CAMERA DI FIRENZE GENNAIO 2025:

| AREA Professionale | POSTI IN ORGANICO D.M. 16/02/2018 | PERSONALE IN SERVIZIO AL 1/1/2025 | UOMINI | DONNE | POSTI VACANTI |
|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|--------|-------|---------------|
| Dirigenza          | 4                                 | 3                                 | 1      | 2     | 1             |
| Funzionari ed EQ   | 9                                 | 6                                 | 1      | 5     | 8             |
|                    | 42                                | 37                                | 19     | 18    |               |
| Istruttori         | 79                                | 63                                | 8      | 55    | 16            |
| Operatori Esperti  | 8                                 | 3                                 | 3      | 0     | 5             |
|                    | 1                                 | 1                                 | 1      | -     | 0             |
| Operatori          | -                                 | -                                 | -      | -     | -             |
|                    | 143                               | 113                               | 33     | 80    | 30            |

### TURNOVER PERSONALE PERIODO 2012-2024

| CATEGORIA | CESSAZIONI | ASSUNZIONI | SALDO |
|-----------|------------|------------|-------|
| DIRIGENTI | 3          | 2          | -1    |
| D3        | 4          | 0          | -4    |
| D1        | 19         | 11         | -8    |
| C         | 78         | 51         | -27   |
| B3        | 10         | 1          | -9    |
| B1        | 3          | 0          | -3    |
| A         | 0          | 0          | 0     |
| TOTALE    | 117        | 65         | -52   |

| CESSAZIONI TRIENNIO 2025 – 2027 |      |      |      |
|---------------------------------|------|------|------|
| CATEGORIA                       | 2025 | 2026 | 2027 |
| DIRIGENTI                       | -    | -    | 1    |
| Funzionari ed EQ                | 3    | 1    |      |
| Istruttori                      | 4    | 3    | 3    |
| Operatori                       | -    | -    |      |
| TOTALE                          | 7    | 4    | 4    |

## Le risorse finanziarie

Il prospetto seguente FONTI – IMPIEGHI, aggiornato annualmente dall’RPP, stima le principali fonti di ricavi e di costi dell’Ente per il quinquennio corrispondente al mandato degli Organi.

Quale totale a pareggio si evidenziano le risorse disponibili per gli Interventi Economici. L’importo verrà poi definito puntualmente in sede di preventivo annuale.

| <b>FONTI</b>                                    | AGG. 2025            | 2026                 | 2027                 | 2028                 | 2029                 |
|-------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Diritto annuale                                 | 14.036.077,65        | 11.720.000,00        | 13.700.000,00        | 13.700.000,00        | 13.800.000,00        |
| Diritti di segreteria                           | 5.778.660,00         | 6.000.000,00         | 6.200.000,00         | 6.200.000,00         | 6.300.000,00         |
| Contributi trasferimenti ed altri proventi      | 2.043.150,59         | 976.000,00           | 600.000,00           | 600.000,00           | 600.000,00           |
| Proventi gestione beni e servizi                | 331.515,84           | 400.000,00           | 400.000,00           | 400.000,00           | 400.000,00           |
| Variazione rimanenze                            | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Proventi gestione finanziaria                   | 709.000,00           | 331.000,00           | 400.000,00           | 400.000,00           | 400.000,00           |
| Proventi gestione straordinaria                 | 761.515,64           | 600.000,00           | 600.000,00           | 600.000,00           | 600.000,00           |
| Proventi da rettifiche valore att.finanziarie   | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Utilizzo/finanziamento avanzi patrimonializzati | 1.166.904,26         | 1.000.000,00         | -                    | -                    | -                    |
| <b>TOTALE COMPLESSIVO FONTI</b>                 | <b>24.826.823,98</b> | <b>21.027.000,00</b> | <b>21.900.000,00</b> | <b>21.900.000,00</b> | <b>22.100.000,00</b> |
| <b>IMPIEGHI</b>                                 | 2025                 | 2026                 | 2027                 | 2028                 | 2029                 |
| Personale                                       | 6.778.606,50         | 6.600.000,00         | 6.700.000,00         | 6.700.000,00         | 6.800.000,00         |
| Funzionamento                                   | 5.579.516,91         | 5.500.000,00         | 4.200.000,00         | 4.200.000,00         | 4.200.000,00         |
| Ammortamenti                                    | 415.500,00           | 400.000,00           | 400.000,00           | 400.000,00           | 400.000,00           |
| Accantonamenti                                  | 4.165.000,00         | 3.567.000,00         | 5.000.000,00         | 5.000.000,00         | 5.000.000,00         |
| Oneri gestione finanziaria                      | 2,00                 | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Oneri gestione straordinaria                    | 600.697,60           | 600.000,00           | 600.000,00           | 600.000,00           | 600.000,00           |
| Oneri da rettifiche valore att.finanziarie      | -                    | -                    | -                    | -                    | -                    |
| Interventi Economici                            | 7.287.500,97         | 4.360.000,00         | 5.000.000,00         | 5.000.000,00         | 5.100.000,00         |
| <b>TOTALE COMPLESSIVO IMPIEGHI</b>              | <b>24.826.823,98</b> | <b>21.027.000,00</b> | <b>21.900.000,00</b> | <b>21.900.000,00</b> | <b>22.100.000,00</b> |

## GLI OBIETTIVI STRATEGICI

Il Programma Pluriennale di Mandato approvato recentemente dal Consiglio ha individuato 11 linee strategiche. Queste macro – aree di azione determinano le priorità di indirizzo dell'azione dell'Ente e costituiscono la base a partire da cui vengono definiti in bilancio gli Interventi Promozionali. Vengono di seguito riportate sinteticamente le linee strategiche; l'RPP si concentrerà invece sugli Interventi Promozionali, necessari per concretizzare operativamente quanto definito nel Mandato.

### LINEA STRATEGICA 1: Promozione del territorio ed il brand "Tuscany life Style"

Il «Tuscany Lifestyle» rappresenta il marchio di Firenze e dell'Area metropolitana nel mondo. Valorizzare il Tuscany lifestyle così apprezzato nel mondo significa **incrementare l'attrattività qualitativa del territorio e delle sue imprese**.

### LINEA STRATEGICA 2: Regia e Coordinamento

Regia e coordinamento per tutte le politiche economiche delle istituzioni del territorio attive nella promozione dello sviluppo economico locale, rafforzando la posizione nella Governance con Comune, Città Metropolitana e Regione Toscana.

### LINEA STRATEGICA 3: Alta formazione, orientamento, mismatching

Avvicinare il mondo della formazione alle esigenze delle imprese. Rafforzare momenti fisici di incontro, dove imprese e giovani possano dialogare e confrontarsi.

### LINEA STRATEGICA 4: Infrastrutture

Sostegno allo sviluppo di un sistema integrato regionale di infrastrutture: Aeroporto, potenziamento FI-PI-LI per collegamento area vasta costiera, porti (Livorno etc.), Tirrenica, Polo Fieristico-Congressuale etc. Sviluppo di un nuovo modello di logistica urbana delle merci nella città di Firenze.

### LINEA STRATEGICA 5: Regolazione del mercato e trasparenza

Compliance legale quale motore di sviluppo economico. Riduzione dei tempi della giustizia per le imprese

### LINEA STRATEGICA 6: Semplificazione per le imprese e circolarità delle informazioni

Cambiare all'interno per cambiare l'esterno per essere sempre più reattivi e rispondere al meglio alle esigenze dell'utenza

### LINEA STRATEGICA 7: Intelligenza Artificiale, digitalizzazione, transizione energetica

Una sfida da anticipare. Sostenere le imprese nel processo di innovazione; semplificare le procedure amministrative interne, velocizzare l'attività, essere in grado di rispondere alle imprese h24, 7 giorni su 7

### LINEA STRATEGICA 8: Informazione economica

Conoscere per decidere, conoscere per intervenire. Diffusione multicanale di informazione economica per le imprese. Realizzazione dei «Colloqui dell'Economia» e della «Giornata dell'Economia»

### LINEA STRATEGICA 9: Valorizzazione delle eccellenze nei servizi offerti

Potenziare – anche attraverso collaborazioni con altri soggetti – il supporto alle start up e ad i loro incubatori. Revisione del sistema dei disciplinari e dei contributi, al fine di snellire il procedimento amministrativo e renderli più agevoli per le imprese. Sostenere le imprese per affrontare le problematiche relative al tema energetico

### LINEA STRATEGICA 10: Comunicazione

Migliorare e rilanciare la comunicazione esterna, in modo da consentire alle imprese di percepire l'insieme delle funzioni svolte dalla Camera di Firenze. Sviluppo di un progetto di «Brand identity» al fine di rendere univoca e riconoscibile la comunicazione dell'Ente trasversalmente a tutti i canali

### LINEA STRATEGICA 11 (a) : Valorizzazione degli asset strategici - PromoFirenze

Rafforzare l'azione dell'Azienda Speciale sulle grandi tematiche: servizi promozionali, in Italia e all'estero, Export Hub, nascita e sviluppo di nuova impresa, informazione e consulenza sulla finanza agevolata, Rete europea EEN, progetto WorkinFlorence per la gestione e valorizzazione degli spazi camerali, progetti nell'ambito della Transizione 5.0, grandi progetti con Regione Toscana (BuyWine, BuyFood) etc.

### LINEA STRATEGICA 11 (b) : Valorizzazione degli asset strategici – Partecipazioni Strategiche

Infrastruttura "Polo Fieristico ", Società Firenze Fiera, Centro Firenze per la Moda Italiana, Toscana Aeroporti etc.



## Dal Quadro Strategico all'Azione Operativa: Un Percorso Strutturato per il Successo

Le Linee Strategiche sono state diffusamente illustrate nel Programma Pluriennale di Mandato, al quale si rimanda per ogni eventuale necessità di approfondimento.

Il successo di qualsiasi organizzazione, che sia un'impresa privata o un ente pubblico, dipende dalla sua capacità di tradurre le **Linee Strategiche** in un **Piano Operativo** concreto ed efficace. Questo processo di transizione non è un mero esercizio burocratico, ma un percorso dinamico che richiede chiarezza, allineamento e monitoraggio costante. Le linee guida fondamentali per facilitare questo passaggio sono descritte di seguito, approfondendo i concetti originali.

### 1. Sancire Obiettivi Misurabili e Condivisi

La base di ogni programma operativo solido è la definizione di obiettivi strategici non solo chiari e rilevanti, ma anche **misurabili**. Tuttavia, la vera sfida risiede nel garantire che questi obiettivi non rimangano confinati ai vertici, ma diventino la bussola che guida l'intera organizzazione. È imperativo che l'intera struttura, dal dirigente all'ultimo collaboratore, sia pienamente consapevole delle priorità amministrative e si senta motivata e coordinata verso il loro raggiungimento. Strumenti come il Programma Pluriennale di Mandato e il Piano della Performance sono fondamentali per definire i target e gli indicatori di successo (KPI), ma l'allineamento umano è il vero motore del processo.



### 2. Eseguire un'Analisi Approfondita delle Risorse



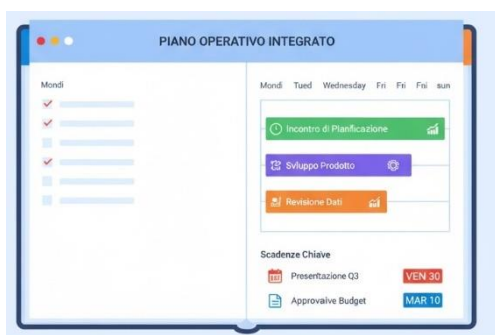
Dopo aver stabilito gli obiettivi, la fase successiva è un'analisi meticolosa delle risorse a disposizione. Questa valutazione non si limita a considerare i fondi disponibili, ma abbraccia l'intero spettro di risorse: umane (competenze e talenti), tecnologiche (infrastrutture e software) e materiali (attrezzature). Questa analisi critica non solo identifica quali risorse possono essere mobilitate per il raggiungimento degli obiettivi, ma rivela anche le lacune che necessitano di essere colmate. Strumenti di analisi come la **SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)**, già menzionata, sono essenziali per avere un quadro completo e oggettivo.

### 3. Articolare Obiettivi Strategici in Azioni Concretizzabili

Una volta che gli obiettivi sono chiari e le risorse sono state mappate, è il momento di scomporre la visione strategica in una serie di azioni concrete e gestibili. Questo processo di "cascading" (discesa a cascata) trasforma i grandi traguardi in piccoli, raggiungibili obiettivi operativi. Ogni obiettivo operativo deve essere corredato da un piano d'azione dettagliato che specifica le attività, i responsabili (accountability), le scadenze e i risultati attesi. Questo si manifesta concretamente nel Piano degli Interventi Promozionali, dove le linee strategiche diventano iniziative tangibili.



### 4. Redigere un Piano Operativo Integrato



L'elaborazione di un piano operativo integrato è il punto di arrivo di tutte le fasi precedenti. Questo documento deve funzionare come un'unica guida coesa, che alloca formalmente le risorse (come stabilito nel Bilancio Preventivo) e quantifica gli obiettivi e i target (come definito nel Piano della Performance). Il piano operativo non è una semplice lista di attività, ma un cronogramma che unisce la visione strategica con la realtà delle risorse e delle scadenze, offrendo una road map chiara per l'esecuzione.

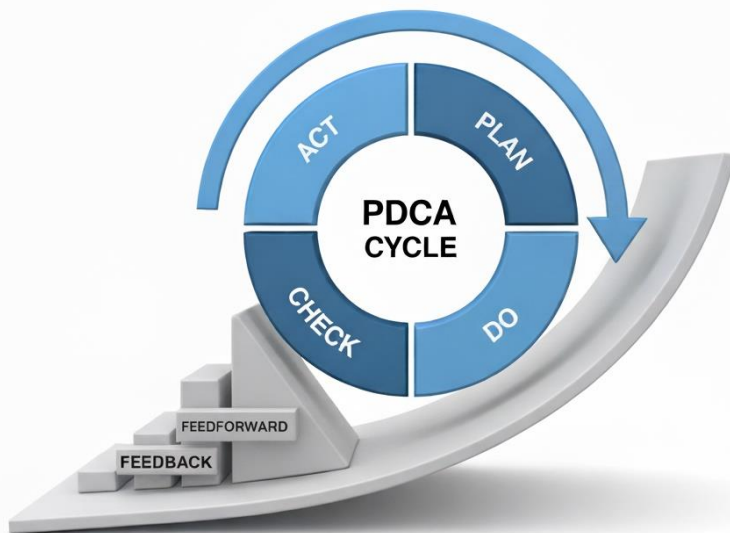
### 5. Promuovere la Comunicazione e l'Allineamento del Team

La migliore strategia fallisce senza il coinvolgimento e la motivazione delle persone. È cruciale comunicare il piano operativo in modo trasparente e capillare a tutti i membri dell'organizzazione. Questo processo non solo assicura che ognuno sia allineato con gli obiettivi comuni, ma anche che si senta parte attiva del progetto. Un clima di comunicazione aperta e di fiducia reciproca favorisce la collaborazione e l'efficienza. L'assegnazione di obiettivi specifici, sia di gruppo che individuali, a dirigenti e personale, attraverso un ulteriore "cascading", consolida l'impegno operativo.



## 6. Istituire un Sistema di Monitoraggio Continuo

L'implementazione del piano è solo l'inizio. Il monitoraggio continuo è essenziale per valutare i progressi e garantire che l'organizzazione rimanga sulla giusta rotta. Un sistema di monitoraggio deve includere la revisione regolare degli indicatori di performance (KPI) e l'analisi di eventuali scostamenti tra i risultati attesi e quelli reali.



La **Ruota di Deming (Plan-Do-Check-Act)** è il modello teorico che sottende questo approccio: si confronta ciò che è stato pianificato con ciò che è stato realizzato e si agisce di conseguenza, apportando le modifiche necessarie al piano e migliorando i processi.

**Plan:** Pianifico le attività

**Do:** Faccio, per raggiungere gli obiettivi

**Check:** Verifico cosa è successo. Le azioni intraprese hanno effettivamente prodotto i risultati attesi?

**Act:** Agisco di conseguenza. Opero sulle azioni (inefficaci) o sugli obiettivi (mal posti)

# LA DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MANDATO: LE LINEE DI INTERVENTO

## SVILUPPO DEL TERRITORIO

La Camera di Commercio di Firenze, attenta da sempre alle esigenze delle imprese del territorio, opererà mirando ad indirizzare le risorse a disposizione su macro interventi riferiti a settori strategici per l'economia del territorio, in sinergia con i maggiori soggetti pubblici e privati attivi nella città metropolitana, al fine di ottimizzare l'utilizzo delle risorse economiche, umane e know-how, per garantire il raggiungimento di un adeguato impatto economico.

Negli ultimi anni, la Città Metropolitana di Firenze ha affrontato sfide significative: pandemia, mutamenti geo – politici, guerre ai confini dell'Europa, vampate inflazionistiche che hanno fatto lievitare il costo del denaro etc. Le azioni ricomprese nella linea di Interventi denominata «Sviluppo

### La declinazione degli obiettivi di mandato 2024-2029: le Linee di Intervento

**Il piano degli Interventi Promozionali traduce, a livello operativo, le linee strategiche individuate nelle pagine precedenti,** definendo nel dettaglio le azioni che l'Ente andrà a realizzare.



**Sviluppo del territorio**



**Doppia Transizione  
Digitale ed ecologica**



**Formazione,  
orientamento  
scuole di  
specializzazione**



**Valorizzazione  
Asset strategici**



**Legalità  
Regolazione Mercato  
Registro Imprese**

del territorio» sono di carattere generale, trasversali a tutti i settori, e non ricomprese nelle categorie delle pagine seguenti. L'obiettivo è quella di promuovere tutti i settori economici attraverso azioni mirate allo sviluppo dei pilastri portanti dell'economia locale: Agricoltura, Artigianato, Commercio, Cooperazione, Credito e assicurazioni, Industria, Servizi alle imprese, Trasporti e spedizioni, Turismo, Altri settori. Gli interventi hanno l'obiettivo di promuovere una



crescita sostenibile, creando opportunità per i tutti gli stakeholder, valorizzando le risorse e potenzialità locali. Attraverso un approccio integrato e partecipativo con gli altri soggetti attivi in materia di promozione del territorio (Comune, Città Metro, Regione etc.), la Camera di Firenze intende stimolare l'imprenditorialità, attrarre investimenti e migliorare la qualità della vita nella comunità.

La Camera attuerà gli interventi in modo diretto, anche grazie all'Azienda Speciale PromoFirenze e attraverso l'erogazione di contributi.

La Camera, allo scopo di riconoscere e premiare l'impegno delle imprese del territorio operanti in tutti i settori economici, riproporrà anche per l'anno 2026 il Bando Firenze e il lavoro che vedrà premiate le imprese in un evento celebrativo organizzato dall'Ente entro la fine dell'anno.

Verrà inoltre rivisto il **Regolamento per la concessione dei contributi camerali**, al fine di snellire i procedimenti amministrativi e renderli più rispondenti alle attuali esigenze del sistema economico locale.

Verrà altresì riproposto il bando per valorizzare progetti delle strutture associative e dei portatori di interessi diffusi, in un'ottica di garanzia di trasparenza dell'azione amministrativa.

#### Export Internazionalizzazione

Considerato che l'export è oggi uno dei settori chiave dello sviluppo locale (non solo per le grandi imprese, ma anche per le medie e per le micro imprese), è fondamentale ricordare come la Camera di Firenze abbia da poco approvato per il triennio 2026-2028 il progetto finanziato con l'incremento del 20% del diritto

annuale denominato "**Internazionalizzazione delle imprese**" in continuità con le progettualità dei trienni precedenti.

L'obiettivo del progetto è quello di continuare a sostenere l'export, che non solo rappresenta un'importante voce del PIL, ma agisce anche come volano per l'innovazione, la qualità e la competitività delle imprese, in particolare delle MPMI che costituiscono l'ossatura del tessuto economico locale. Il progetto persegue il fondamentale obiettivo di contribuire in modo strutturato all'incremento del numero delle imprese esportatrici, favorendo in particolare l'accesso ai mercati internazionali delle MPMI. Le azioni prevedono percorsi di accompagnamento delle MPMI verso i mercati esteri attraverso un'offerta integrata di servizi su una serie di ambiti che vanno dal posizionamento e dalla promozione commerciale (sia "fisica" che "virtuale") ad azioni mirate di assistenza, per contribuire ad ampliare/diversificare i mercati di sbocco e a rafforzare la competitività dei sistemi produttivi territoriali. I servizi offerti saranno altresì orientati alle imprese già operanti sui mercati esteri con azioni di rafforzamento della presenza all'estero e con attività destinate a favorire partenariati e l'attrazione di investimenti diretti esteri per la competitività dei territori. Il progetto prevede anche **l'erogazione di contributi alle MPMI per l'internazionalizzazione**.



In un contesto geopolitico fortemente instabile e con l'introduzione dei dazi da parte dell'amministrazione statunitense, **la ricerca di nuovi mercati diviene quanto mai fondamentale**: differenziare e ampliare i canali di sbocco delle merci è elemento cruciale per qualsiasi strategia di sviluppo a livello internazionale.

E' parte integrante di questo progetto il servizio **Export Hub** realizzato da PromoFirenze, un punto di riferimento sia per le imprese che cercano i primi servizi informativi, sia per quelle più strutturate e che intendono crescere ulteriormente. Grazie ad Export Hub gli imprenditori possono ricevere servizi specialistici di orientamento e assistenza per affrontare i mercati esteri. La chiave è la collaborazione ed il coordinamento con le altre istituzioni locali e con tutti gli attori che lavorano a sostegno dell'export italiano (Ministeri, Regioni, Agenzia ICE, Camera di Commercio Italiane all'estero, SACE e SIMEST). Export Hub è anche una rete di partner in tutto il mondo a nostra disposizione del tessuto imprenditoriale locale



Nel 2026, la Camera di Commercio di Firenze rafforzerà ulteriormente il sostegno al settore agricolo, comparto di rilevanza **strategica** per l'intera economia provinciale.

Agricoltura

Oltre al suo ruolo tradizionale nella produzione alimentare, l'agricoltura agisce come un **motore di sviluppo** integrato, valorizzando il patrimonio paesaggistico e culturale, tutelando la biodiversità e alimentando l'indotto turistico ed enogastronomico. **Le produzioni di eccellenza rappresentano un vero e proprio biglietto da visita per l'intero "made in Tuscany" così apprezzato nel mondo** e sono un elemento fondamentale di marketing territoriale. Nell'ottica della collaborazione con altri Enti del territorio, PromoFirenze, in base ad una convenzione

sottoscritta dalla Camera con l'Assessorato all'agricoltura della Regione Toscana, continuerà ad organizzare importanti manifestazioni nel settore agroalimentare quali Buy Wine Toscana, PrimAnteprima e Buy Food, eventi in cui le imprese toscane entreranno in contatto con buyer internazionali attentamente selezionati. La **promozione sui mercati internazionali** sarà quindi potenziata. Le aziende agricole del territorio saranno supportate nella loro partecipazione a fiere di settore di alto profilo e in missioni commerciali che favoriscano l'instaurazione di relazioni dirette con buyer e distributori esteri. L'obiettivo è consolidare la presenza dei prodotti fiorentini nei mercati globali, sfruttando l'eccellente reputazione del "Made in Tuscany".

### Artigianato

La Camera di Commercio di Firenze incrementerà il sostegno e la valorizzazione dell'artigianato artistico e tradizionale, un settore che rappresenta l'**anima culturale ed economica** della provincia. Questo comparto non è solo una fonte di reddito, ma un **simbolo dell'eccellenza e della creatività** del territorio. Le botteghe artigiane sono presidi di conoscenza, custodi di tecniche secolari e centri di innovazione che attraggono visitatori da tutto il mondo, contribuendo in modo sostanziale al **turismo di alta qualità** e all'economia locale. L'attività dell'Ente sarà diretta a far diventare questo settore un punto di riferimento a livello internazionale. Proseguiranno quindi le attività previste con l'obiettivo di affermare la centralità di Firenze, valorizzando le risorse materiali ed immateriali e favorendo azioni di supporto e formazione, come ad esempio quelle del "Progetto Restauro", intervento di grande respiro e di promozione di una intera filiera, caratterizzante il nostro territorio. L'obiettivo finale sarà quello di far divenire la città un vero polo internazionale del restauro.

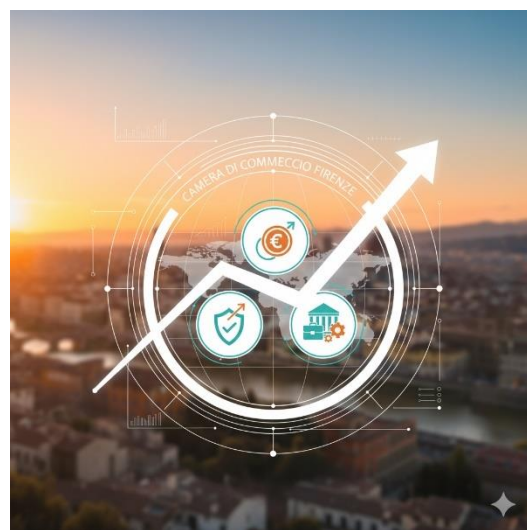


### Accesso al credito

### Finanza agevolata

L'accesso strategico al credito e la finanza agevolata costituiscono un supporto vitale per la crescita e lo sviluppo d'impresa.

La Camera ha approvato per il triennio 2026-2028 un progetto finanziato con l'incremento del 20% del diritto annuale denominato "Competitività delle imprese: strumenti e servizi per l'accesso alla finanza". La nuova progettualità ha l'obiettivo di perseguire un rafforzamento della struttura finanziaria e organizzativa delle PMI fornendo alle stesse maggiore conoscenza sui temi della finanza tradizionale, innovativa e agevolata e della prevenzione delle crisi aziendali, anche promuovendo la diffusione e l'utilizzo dei servizi digitali di assessment e informazione messi a disposizione dal Sistema camerale e favorendo l'adozione di strumenti digitali per la finanza d'impresa, oggi imprescindibili per interloquire con il mondo finance e banking.



In un panorama economico in continua evoluzione, l'accesso a fonti di finanziamento adeguate rappresenta un fattore critico di successo per lo sviluppo e la competitività delle imprese. L'approccio dell'Ente alla **finanza agevolata** va ben oltre la semplice erogazione di informazioni: si configura come un vero e proprio servizio di accompagnamento e consulenza strategica, progettato per sostenere l'intero ciclo di vita del progetto d'investimento. Questo servizio, gestito dal nostro team di esperti in finanza, si basa sulla capacità di disegnare soluzioni su misura, rispondendo con precisione alle esigenze concrete degli imprenditori: **un servizio di consulenza integrato e personalizzato** che verrà ulteriormente potenziato, anche grazie alle piattaforme sul merito creditizio messe a disposizione da Tinnexta.



La metodologia si fonda su un processo di interazione mirato, che ha l'obiettivo di rendere l'accesso alle informazioni non solo semplice, ma anche altamente efficiente e utile. La Camera di Firenze è consapevole dell'importanza di fornire dati **aggiornati, chiari e puntuali**, evitando la dispersione in un mare di informazioni generiche. L'imprenditore viene supportato da un **referente unico**, un punto di contatto stabile e qualificato che semplifica ogni fase del processo.

Per ogni progetto viene eseguita un'**analisi di prefattibilità e convenienza** approfondita, che valuta la specificità del proponente e del suo piano d'investimento. Questo approccio permette di fornire risposte rapide e precise, identificando gli strumenti finanziari più idonei a massimizzare i benefici per l'azienda. A questo si accompagna un **monitoraggio costante delle opportunità future**, informando proattivamente i nostri utenti su bandi e incentivi in arrivo, in modo che possano pianificare per tempo le loro strategie di crescita.

Oltre alla consulenza diretta, l'attività della Camera realizza **un percorso formativo e di assistenza a 360°**. Verrà potenziata l'attività di organizzazione di **workshop, incontri tecnici e seminari** dedicati, concepiti per approfondire tematiche specifiche e per fornire alle imprese una solida base di conoscenze. Questi eventi rappresentano un'opportunità unica per comprendere a fondo le dinamiche della finanza agevolata e della finanza innovativa, facilitando la creazione di una cultura d'impresa orientata all'ottimizzazione delle risorse finanziarie. Il rafforzamento della collaborazione tra gli uffici di PromoFirenze e della Camera in materia di informazione economico – finanziaria permetterà un ampliamento del piano di comunicazione in materia.

L'assistenza tecnica, infine, è un pilastro fondamentale dell'attività di avvicinamento alla finanza agevolata, attraverso il supporto alle imprese non solo nella fase di **richiesta dei finanziamenti**, ma anche nella **gestione degli adempimenti successivi**, garantendo che ogni passaggio, dalla presentazione della domanda alla rendicontazione, sia gestito con la massima accuratezza e professionalità.

Tutta l'attività in materia sarà allineata alla nuova progettualità finanziata con l'incremento del 20% del diritto annuale, già descritta in precedenza.

### Infrastrutture

La dotazione infrastrutturale costituisce da sempre una colonna portante delle economie avanzate e delle società sviluppate, e il suo potenziamento rappresenta non solo un elemento sostanziale dell'assetto del territorio, ma uno dei primari motori per lo sviluppo locale. Tendenza questa che ha mostrato ancor di più la propria crucialità durante la crisi post pandemia sulle catene internazionali del valore.

Un sistema locale dotato di un adeguato sistema di infrastrutture è più efficiente, più produttivo, più attrattivo per gli investimenti. La Camera di Commercio di Firenze è da



tempo fortemente impegnata per lo sviluppo infrastrutturale e nel corso dei prossimi anni rafforzerà la sua azione in maniera significativa.

Come già sottolineato nelle linee d'azione del Programma di Mandato 2020-2024, data la rilevanza strategica e l'interdipendenza delle reti, la strategia sarà incentrata sull'intera Toscana e non soltanto sull'Area Metropolitana. Avere una visione meramente localistica può frenare il recupero della crescita economica: per essere efficienti, efficienti, le infrastrutture devono necessariamente funzionare a livello di **sistema integrato regionale**: aeroporti Firenze e Pisa, potenziamento FI-PI-LI per collegamento area vasta costiera, il completamento del corridoio tirrenico, porti (Livorno), la realizzazione del collegamento interregionale Fano Grosseto, la realizzazione della stazione dell'alta velocità "Etruria", il raddoppio della ferrovia pontremolese.

Una adeguata attenzione sarà fornita anche al capoluogo regionale con particolare riferimento al centro storico, area UNESCO che da sempre presenta forti incompatibilità di tipo logistico incrementate ancora di più dal fenomeno "overtourism". La Camera, grazie alla società specializzata di sistema Uniontrasporti e al lavoro di un esperto di logistica urbana internazionale, sta realizzando uno studio denominato **"Una logistica per Firenze", che coinvolge in modo attivo attraverso interviste e "living lab"**, tutti i protagonisti del territorio, dalle imprese ai cittadini, dalle istituzioni, Comune di Firenze "in primis" ai soggetti della logistica e alle associazioni. Lo scopo è quello di consegnare alla città un piano, il **Freight Quality Partnership**, che porti soluzioni innovative, sostenibili e realizzabili (considerate le peculiarità del centro storico) dalle quali partire.

Partendo dall'analisi dell'attuale tessuto commerciale e delle filiere merceologiche presenti, dovranno essere trovate soluzioni organizzative, infrastrutturali e tecnologiche in grado di:

- Ridurre i veicoli in transito e abbattere le emissioni di CO2
- Efficientare il sistema distributivo
- Consegnare in modalità full-green
- Migliorare la qualità della vita e il decoro del centro urbano



La Camera di Commercio di Firenze, attraverso l'attività strategica del **Servizio Nuove Imprese** gestito da PromoFirenze, si impegna a rafforzare il proprio ruolo di punto di riferimento essenziale per chiunque aspiri a intraprendere un percorso imprenditoriale. La visione programmatica dell'Ente va oltre il semplice supporto burocratico, puntando a fornire un vero e proprio ecosistema di supporto completo e integrato, che copre ogni fase del ciclo di vita dell'impresa, dalla sua genesi alla sua crescita.



Il servizio non si deve limitare a fornire informazioni standard, ma deve guidare in modo personalizzato l'aspirante imprenditore attraverso ogni fase, al fine di fornire un supporto che permetta all'aspirante imprenditore – spesso non dotato di specifiche competenze – di affrontare procedure burocratiche anche complesse, come l'apertura della Partita IVA, l'iscrizione alla Camera di Commercio e le registrazioni obbligatorie a INPS e INAIL, spesso percepite come ostacoli insormontabili. Attraverso consulenze mirate e un'assistenza dedicata, verranno analizzati i requisiti professionali, le necessarie autorizzazioni e le varie forme giuridiche che l'iniziativa può assumere. L'obiettivo è aiutare l'imprenditore a scegliere la soluzione più

adatta in modo rapido, informato e sicuro, ponendo solide basi per il successo dell'attività.

Verrà inoltre potenziato – anche attraverso collaborazioni con altri soggetti – **il supporto alle start up e ad i loro incubatori**. L'Ente fornirà assistenza alla aziende orientandole nel processo di digitalizzazione ed innovazione, anche accompagnandole presso gli altri che ecosistemi, sia locali (ad es. il nuovo **hub dell'innovazione** che mira ad innovare e consolidare la collaborazione tra partner locali quali istituzioni, incubatori e spazi co-working stimolando la nascita, la crescita e la connessione tra start up, PMI, istituzioni, università e cittadinanza. e il protocollo «**Firenze Digitale**» al quale la Camera aderisce ) che nazionali (competence centre e digital innovation hub).

Allo stesso tempo, in un'ottica di sviluppo e competitività, la Camera di Firenze si concentrerà sul **potenziamento strategico del supporto alle startup e ai loro incubatori**: l'innovazione è sicuramente uno dei motori fondamentali della crescita economica e per questo l'Ente intensificherà le collaborazioni con partner chiave. Verrà fornita un'assistenza mirata alle aziende non solo per avviare l'attività ma, soprattutto, per accompagnarle nel cruciale processo di **digitalizzazione e innovazione**. Questo avverrà attraverso un'assistenza strategica che includerà l'orientamento verso gli ecosistemi di innovazione più rilevanti, creando ponti verso realtà di eccellenza, sia a livello locale e nazionale: università, incubatori (MIP e Nana Bianca) Competence Center, Digital Innovation Hub, Associazioni di Categoria, Business Angels etc., al fine di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di tecnologia. L'obiettivo finale è connettere le imprese con le risorse e le competenze necessarie per sviluppare soluzioni all'avanguardia e restare competitive nel mercato globale, anche valorizzando l'esperienza del progetto a rete “**Make Next Florence**”, con il sistema dell'innovazione fiorentino.

La **comunicazione e l'analisi economica** sono al centro del piano strategico dell'Ente. L'obiettivo principale è **potenziare la visibilità e l'impatto delle attività** della Camera di Commercio, rendendo chiari il valore aggiunto, l'utilità e la facilità di accesso ai nostri servizi per imprese e utenti.

#### Comunicazione

La comunicazione deve puntare a far **conoscere il valore aggiunto generato dalle attività** della Camera, l'utilità concreta e la comodità di accesso alle consulenze e ai servizi messi a disposizione delle imprese e dei cittadini. Per questo, la normale attività dell'Ufficio stampa verrà rafforzata ulteriormente. L'Ente proseguirà nell'attuazione di un piano di comunicazione che coinvolge i principali quotidiani locali (Nazione, Repubblica, Corriere Fiorentino, Tirreno) e alcune televisioni del territorio (Rtv38, Toscana Tv e altre emittenti locali), con rubriche settimanali di informazione sulle attività della Camera.

Continuerà anche l'attività tramite gli usuali canali istituzionali (sito web, Camera News, profili sui social network, etc.) con l'obiettivo di coordinare in maniera sempre più stretta l'attività della Camera con quella dell'Azienda Speciale PromoFirenze.

Con gli obiettivi di migliorare la propria riconoscibilità, rafforzare l'immagine istituzionale sul territorio, accrescere la legittimazione nei confronti degli stakeholder e il consenso nei confronti delle imprese, valorizzare le iniziative organizzate e i servizi erogati, la Camera di Commercio di Firenze, nel 2024, ha affidato all'agenzia di comunicazione Ad.One l'incarico di definire una nuova **linea grafica identificativa** dell'Ente da declinare su diversi strumenti di comunicazione, quali i social network, gli organi di stampa, ecc. Sulla base della nuova linea grafica, è stata rivista la newsletter quindicinale CameraNews, sono stati impostati i format delle inserzioni pubblicitarie sugli organi di stampa e quelli dei post per la promozione dei servizi e degli eventi sui social network. Si proseguirà anche nel 2026 con l'attività di miglioramento della riconoscibilità della Camera sui diversi media, con lo scopo di consentire alle imprese di percepire l'insieme delle funzioni svolte dall'Ente.

Per migliorare l'attività di comunicazione, la Camera di Commercio di Firenze ha aderito all'iniziativa di Unioncamere relativa all'adozione di una piattaforma evoluta ed unica di Customer Relationship Management **CRM di sistema** che costituisce una significativa evoluzione nella relazione con le imprese. La piattaforma è stata attivata all'inizio di marzo 2025.

Il CRM continuerà ad essere utilizzato a supporto delle funzioni di promozione della competitività delle imprese e del territorio al fine di gestire campagne di comunicazione sulle iniziative e sugli eventi, trasmettere informazioni sugli adempimenti e sulle novità normative, veicolare la newsletter CameraNews, analizzare l'efficacia delle iniziative progettate.

La nuova piattaforma consente anche di prendere in carico i bisogni di assistenza manifestati dalle imprese, gestire le richieste di informazione dell'utenza e di monitorarne le tematiche e la tempistica di evasione.

Anche il progetto "**La Camera del futuro**", un percorso di durata triennale che si concluderà a dicembre 2026, si inquadra fra le attività finalizzate all'innovazione delle relazioni e della comunicazione con l'utenza. Il progetto prevede la possibilità di accedere online ventiquattr'ore su

ventiquattro alla Camera di Commercio, grazie allo sportello digitale dei servizi, che comprende i servizi digitali per la gestione degli adempimenti, erogati online e in modalità self service per l'utente, la realizzazione del nuovo sito istituzionale, costruito con tecnologie di ultima generazione e integrato con un sistema di assistenza all'utenza tramite chatbot e voicebot, che è stato rilasciato alla fine di giugno 2025, la remotizzazione dello sportello fisico grazie allo sportello web, che comprende funzionalità evolute per la gestione di incontri con l'utenza, possibilità di pagamento e di scambio di documentazione online, raggiungibile da un sistema di appuntamenti.

In quest'ottica l'ente ha varato insieme alla propria società di sistema Infocamere un progetto di durata triennale denominato la Camera del Futuro che porterà, grazie all'Intelligenza Artificiale, ad una nuova concezione di comunicazione esterna attraverso una serie di azioni:

- Il **nuovo sito istituzionale**, studiato per rispondere in modo più puntuale ed intuitivo alle esigenze dell'utente h 24;
- una **chatbot** che inizialmente fornirà risposte ad una serie di domande generali presentate dall'utenza (general purpose) e che successivamente diventerà generativa e attraverso il "machine learning" saprà rispondere in modo sempre più puntuale a quesiti sempre più ristretti;
- **Servizi on Line (SOL)** per una serie di servizi selezionati sarà possibile compilare istanze "on line" con suggerimenti per la correzione. In questo modo da un lato si semplificherà la vita all'utenza dall'altro la Camera sarà in grado di raccogliere una significativa mole di dati utili per rispondere in modo sempre più circoscritto alle esigenze delle imprese fornendo servizi sempre più customizzati alla propria utenza;
- Un sistema di strumenti alternativi a chatbot e sito per interagire con l'utenza attraverso le **agende elettroniche** con le quali fissare in qualsiasi momento appuntamenti on line o telefonici con le imprese : in altre parole una nuova Camera accessibile h24.

Per arrivare ad implementare questa vera e propria rivoluzione comunicativa con l'esterno sarà assolutamente imprescindibile coinvolgere in prima persona tutto il personale camerale attraverso un programma formativo continuativo di "**change management**".

#### Analisi Economiche

In un'economia in continua evoluzione, la capacità di anticipare i cambiamenti e di prendere decisioni informate è il fattore che distingue le imprese di successo. In questo contesto, la Camera di Commercio di Firenze si afferma come un'istituzione cruciale, aspirando a divenire un vero e proprio "ufficio di intelligenza economica" per il territorio. La sua missione va oltre la semplice gestione amministrativa: consiste invece nel valorizzare in modo mirato un patrimonio informativo vastissimo per fornire alle imprese strumenti concreti di lettura e interpretazione del mercato. In quest'ambito, il ruolo dell'Ente si articola in tre pilastri fondamentali, strettamente collegati tra loro:



### 1. La Conoscenza: Il Cuore della Strategia

La Camera di Commercio di Firenze, in quanto ufficio del Sistema Statistico Nazionale (SISTAN), ha un ruolo unico che le consente di attingere e integrare dati ufficiali con il proprio, preziosissimo patrimonio informativo. Il valore aggiunto dell'Ente risiede, tuttavia, nella sua abilità di **integrare queste fonti ufficiali con le proprie banche dati proprietarie, quali il Registro Imprese e l'archivio Bilanci**, oltre allo sviluppo di **indagini campionarie realizzate direttamente**. Questi strumenti consentono di condurre analisi settoriali e territoriali, offrendo una visione approfondita che va oltre la superficie dei dati aggregati. La Camera di Firenze si pone l'obiettivo ultimo di divenire un "punto unico di accesso" all'informazione economica per le imprese: nel mare magno dell'informazione – dove troppi dati corrispondono a non averne alcuno – l'Ente fornirà informazione chiara, di facile accesso, semplice, quale supporto per decisioni d'impresa consapevoli.



### 2. Le Persone: L'Investimento sul Capitale Umano

Il divario tra le competenze richieste dalle imprese e quelle disponibili sul mercato del lavoro è una delle sfide più critiche per la crescita economica. Già da molti anni il sistema camerale ha investito energie per sviluppare un sistema informativo che permettesse di individuare i bisogni professionali delle imprese – il Progetto Excelsior – quale elemento chiave per avvicinare il mondo della formazione alle esigenze delle imprese. Ridurre la distanza tra domanda e offerta di lavoro vuol dire per la Camera di Firenze indirizzare le richieste che provengono dal mondo delle imprese verso il settore della formazione per cercare di individuare percorsi formativi sempre più aderenti alle esigenze di un mondo produttivo in continuo cambiamento. Sarà inoltre posta attenzione all'erogazione di servizi informativi volti a favorire l'inserimento occupazionale nonché iniziative dirette o in collaborazione con soggetti pubblici e privati che possano aiutare a ridurre il gap tra domanda e offerta di lavoro.

### 3. I Mercati: L'Orizzonte dell'Internazionalizzazione

In linea con il decreto sui Servizi, la Camera di Commercio di Firenze attribuisce una priorità strategica al monitoraggio dei mercati di riferimento e al sostegno dell'export. Per facilitare l'espansione internazionale delle imprese fiorentine, l'Ente rafforzerà la rete di "referenti" in Paesi ad alto tasso di crescita, facilitando l'accompagnamento all'estero dei nostri imprenditori. Verranno inoltre organizzati eventi promozionali, sia in Italia che all'estero, al fine di promuovere le eccellenze produttive del nostro territorio.

Al fine di supportare lo sviluppo delle imprese locali, la Camera di Firenze potrà anche **realizzare studi ed analisi su tematiche particolari**, di volta in volta individuate, anche in collaborazione con altri enti del territorio, quali università e centri di ricerca d'eccellenza.

Ma l'informazione economica, per essere efficace e raggiungere un ampio target di utenti, ha necessità di essere **veicolata attraverso una molteplicità di canali**. Già nel 2024 è stato avviato un progetto sperimentale – **in collaborazione con Il Sole 24 Ore-Radiocor** – per realizzare una serie di brevi eventi di diffusione dove un giornalista de Il Sole intervista un personaggio esperto in una



particolare materia (banche, moda etc.). L'esperienza è proseguita con ottimi risultati anche nel 2025. Nei prossimi anni l'obiettivo dell'Ente è quello di migliorare ulteriormente, mettendo a regime la collaborazione con il Sole 24 Ore e, contemporaneamente, rafforzando ed ampliando l'attività di convegni e seminari in materia economica. Questo verrà realizzando grazie al **rafforzamento della collaborazione tra gli uffici camerali e quelli di PromoFirenze in materia di informazione economica**: grazie all'integrazione delle rispettive competenze e la realizzazione di un piano coordinato di seminari e convegni, verrà massimizzata la diffusione delle informazioni sul territorio, raggiungendo una platea quanto più ampia possibile

A questi colloqui verrà affiancato un evento annuale di maggiore risonanza, la «**Giornata dell'Economia**», sullo stato dell'economia dell'Area Metropolitana, che coinvolga esponenti di alto livello, in modo da attribuire ancora maggior valore agli studi statistici, i quali rivestono grande importanza per sia per le imprese che per le Associazioni di Categoria. La Giornata dell'Economia sarà un momento in cui gli operatori, sia pubblici che privati, potranno approfondire le dinamiche macro – economiche caratterizzanti il nostro territorio, valutare le problematiche e trovare spunti di riflessione utili per affrontare le sfide che ci attendono. La Giornata sarà anche un momento per creare **relazioni tra tutti i soggetti coinvolti**: la partecipazione all'evento permetterà infatti – prima e dopo il suo svolgimento – di favorire il dialogo ed il confronto tra gli imprenditori ed il mondo associativo e tra questi ed i soggetti pubblici attivi nella promozione economica del territorio.



Proseguirà inoltre la puntuale opera di diffusione di informazione economica già realizzata dall'ufficio Studi, con oltre 40 report annuali, gratuitamente consultabili sul sito istituzionale dell'Ente.

Nei prossimi anni la Camera rafforzerà ulteriormente la propria posizione nella Governance del territorio con Comune, Città Metropolitana, Regione Toscana e gli altri attori attivi in materia di sviluppo locale. L'opera di regia favorirà anche il rapporto con i soggetti privati, (**progetto One Contact Point**) favorendo, fra l'altro, **la collaborazione con le Utilities e le grandi imprese**. Allo stesso tempo la Camera rafforzerà l'azione di coordinamento verso il mondo imprenditoriale così da «raggiungere» tutte le imprese del territorio. Fondamentale a questo fine sarà la valorizzazione della Consulta delle associazioni, aperta anche a quelle non rappresentate in Consiglio. Per questo – al fine di rafforzare la partecipazione dei membri – in collaborazione con l'Università di Firenze verrà attivato un corso di perfezionamento in materia di governance delle società partecipate, al fine di migliorare ulteriormente il presidio dell'Ente.

**Regia**  
**Coordinamento**

Il D.Lgs. 219/2016 ha attribuito alle Camere di Commercio funzioni in tema di valorizzazione del patrimonio culturale, nonché di sviluppo e promozione del turismo, **in collaborazione con gli enti e organismi competenti**.

Il Decreto del Ministero dello Sviluppo Economico n. 277 del 07.03.2019 ha definito, tra gli ambiti prioritari di intervento delle Camere, con riferimento alle funzioni promozionali, la funzione relativa alla realizzazione di iniziative a sostegno dei settori del turismo e della cultura, dettagliando le seguenti aree di intervento:

- realizzazione di progetti istituzionali per lo sviluppo dell'industria del turismo e dei beni culturali e la valorizzazione delle eccellenze produttive in ottica di marketing territoriale;
- servizi di informazione economica a supporto dello Sviluppo del territorio.

**La Camera di Firenze individua la cultura quale fattore strategico di sviluppo competitivo, includendo nel perimetro culturale non solo l'arte, ma anche in senso più ampio la moda, le fiere, i congressi** e tutto quell'insieme di elementi, materiali ed immateriali, che rappresentano il "Tuscany Lifestyle", marchio di Firenze e dell'area metropolitana nel mondo. Tutelare le eccellenze del territorio non significa solo valorizzare i grandi marchi/alto di gamma; il *Tuscany lifestyle* incarna l'idea di bellezza, qualità, buon vivere, alta enogastronomia, moda, arte, cultura etc. Valorizzarlo vuol dire **incrementare l'attrattività qualitativa del territorio e delle sue imprese**.

La Camera e le istituzioni dovranno rafforzare e assumere questa visione quale paradigma per la declinazione delle proprie attività strategica, pensando la cultura a 360°: dalla cultura comunemente intesa nelle sue espressioni più classiche (mostre, musei, opere d'arte) a quelle più collegate alla dimensione economico-imprenditoriale (mostre mercato, fiere, esposizioni) sino a tutto ciò che esprime il territorio e che si può concretizzare in specifici ambiti di attività (artigianato artistico, manifatture tradizionali, produzioni tipiche, usi e manifestazioni locali, che rimandano alla storia e al rapporto che lega popolazione, società, territorio ed economia). Su tale aspetto determinante sarà il ruolo della Fondazione Palazzo Strozzi (partecipata dalla Camera) che costituisce volano importante per la realizzazione di mostre ed eventi di elevata attrazione turistica, diretta a target di fascia alta.

Il passo in avanti che si pone la Camera sarà il rafforzamento del ruolo di regia, cercando di coinvolgere sempre più soggetti e istituzioni, armonizzandone la programmazione avendo quale obiettivo di fondo la riduzione delle duplicazioni, l'aumento di circolazione delle informazioni, confidando che questo modello possa impattare positivamente sulla catena del valore (attrazione di un turismo alto-spendente). L'ottica sarà posta su una visione di **città allargata**: valorizzazione



dell'intera Area metropolitana Fiorentina, localizzando più diffusamente eventi, iniziative e progetti sul perimetro metropolitano, evitando problematiche di overtourism.

Come noto, il turismo culturale costituisce la principale motivazione per cui si viene a Firenze e si scelgono i territori circostanti come mete del proprio viaggio. Obiettivo della Camera sarà di affiancare a questo turismo altri aspetti delle economie del territorio, cercando di attrarre un turismo di maggior livello e superiore capacità di spesa con un'ottica precipua verso una città allargata: valorizzazione dell'intera Area metropolitana Fiorentina, localizzando più diffusamente eventi, iniziative e progetti sul perimetro metropolitano.

Il comparto turistico, pur evidenziando dati estremamente positivi sia a livello nazionale che locale, segnala difficoltà in particolar modo legate agli effetti dell'inflazione, che aumentano le complessità di gestione delle imprese. Tra le maggiori preoccupazioni delle strutture ricettive vi sono l'aumento dei costi e la difficoltà a reperire figure professionali adeguate, in particolare rispetto a professionalità particolarmente ambite nel campo della riorganizzazione aziendale in termini di digitalizzazione gestionale e riqualificazione dell'offerta nell'ottica di una maggiore sostenibilità ambientale e sociale. Occorre pertanto investire nelle "nuove" dimensioni dell'ospitalità per fronteggiare la domanda, anch'essa nuova e diversa che proviene da turisti a livello nazionale e internazionale che sempre più richiedono strutture che offrano servizi di qualità, all'insegna della sostenibilità e dell'accessibilità per tutti. Da ciò discende la necessità di intervenire sull'ospitalità delle destinazioni turistiche e la qualità della filiera.

La Camera di Commercio a tal fine ha approvato nell'ambito delle progettualità finanziate con l'incremento del 20% del diritto annuale il progetto triennale denominato "Turismo".

Il progetto prevede le seguenti linee di azione strategiche: • promuovere l'attrattività turistica; • programmare lo sviluppo turistico e culturale; • potenziare la qualità della filiera turistica; • sviluppare progettualità e iniziative di valorizzazione dei territori e la possibilità di erogare contributi alle imprese del settore.

Si inserisce in questo filone il grande evento BTO, organizzato da Camera di Firenze e Regione Toscana che si articola in tappe presso le principali città italiane (BTO in tour) con evento finale a Firenze, dove sono attesi oltre 15.000 partecipanti

Ovviamente tutto questo favorirà anche il **settore Commercio**, pilastro vitale per



## Commercio

l'economia e l'identità della nostra provincia. Il commercio, infatti, non è solo un'attività economica, ma un tessuto connettivo che anima il centro storico, le comunità locali e ogni comune del territorio. Contribuisce in modo significativo al PIL provinciale, attrae turisti e crea un indotto fondamentale per l'artigianato e la produzione locale. La sua capacità di adattarsi alle nuove esigenze dei consumatori e di mantenere l'autenticità è cruciale per la competitività del territorio. L'attività sarà quanto mai ampia, spaziando dalla promozione del commercio di prossimità e la valorizzazione dei mercati rionali e dei negozi di quartiere alla valorizzazione del commercio tradizionale, mettendo in

risalto la qualità, l'autenticità e l'unicità dei prodotti fiorentini. L'obiettivo è creare un legame più forte tra il consumatore e il negoziante, trasformando l'acquisto in un'esperienza di valore che supporta direttamente l'economia del territorio.

La Camera e le istituzioni dovranno rafforzare e assumere questa visione quale paradigma per la declinazione delle proprie attività strategica, pensando la cultura a 360°: dalla cultura comunemente intesa nelle sue espressioni più classiche (mostre, musei, opere d'arte) a quelle più collegate alla dimensione economico-imprenditoriale (mostre mercato, fiere, esposizioni) sino a tutto ciò che esprime il territorio e che si può concretizzare in specifici ambiti di attività (artigianato artistico, manifatture tradizionali, produzioni tipiche, usi e manifestazioni locali, che rimandano alla storia e al rapporto che lega popolazione, società, territorio ed economia).

Il passo in avanti che si pone la Camera per i prossimi anni sarà il rafforzamento del ruolo di regia, cercando di coinvolgere sempre più soggetti e istituzioni, armonizzandone la programmazione avendo quale obiettivo di fondo la riduzione delle duplicazioni, l'aumento di circolazione delle informazioni, confidando che questo modello possa impattare positivamente sulla catena del valore (attrazione di un turismo alto-spendente).

L'ente si farà promotore di una stretta collaborazione tra pubblico e privato. La Camera di Commercio, in qualità di intermediario istituzionale, faciliterà la creazione di reti d'impresa tra tutti gli attori locali. Tali collaborazioni permetteranno di condividere risorse, conoscenze e strategie, aumentando la capacità competitiva delle singole realtà, focalizzando l'ottica su una visione di **città allargata**: valorizzazione dell'intera Area metropolitana Fiorentina, localizzando più diffusamente eventi, iniziative e progetti sul perimetro metropolitano, evitando problematiche di overtourism.

## Grandi eventi

La valorizzazione delle grandi eccellenze non può che passare dalla realizzazione di **grandi eventi**, di respiro internazionale, in grado di generare un'ampia ricaduta sul territorio, come quelli programmati dalla Fondazione Strozzi e da altre strutture del territorio (mostre, fiere, rassegne d'arte, Biennale Antiquariato, eventi agroalimentari etc.).

L'azione della Camera punterà quindi a orientarsi verso azioni in cui l'integrazione di diversi livelli e diversi ambiti possa essere fattore di moltiplicazione per la crescita economica.



Alcuni degli interventi storici della Camera (**BTO – Be Travel on life**) dovranno essere integrati in questa visione che, mettendo l'impresa al centro, cerca di interpretare e governare attori e fenomeni circostanti in maniera proattiva e funzionale a uno sviluppo e a una crescita che tenga conto dei territori, della loro conformazione e del contributo proveniente dagli attori istituzionali.

Nell'anno 2026 ricorre altresì il novantesimo anniversario della Mostra Internazionale dell'Artigianato, evento rilevante organizzato dalla Fiera, che sarà occasione di adeguata valorizzazione da parte dell'Ente.

Il rilancio del turismo, anche congressuale, non potrà prescindere dal ruolo della Fiera: occorrerà lavorare su un articolato programma e un accrescimento del numero delle iniziative capaci di attrarre pubblico qualificato, considerando anche il consistente investimento economico della Camera.

La Camera di Commercio quale “Casa delle Imprese” non può esimersi dal presiedere il settore dell'innovazione, ed insieme ai servizi digitali rilasciati quotidianamente dai vari servizi, l'azione di sensibilizzazione del Punto Impresa Digitale verso le MPMI e l'accompagnamento verso gli attori dell'ecosistema locale e nazionale, promuovere e realizzare **un grande appuntamento annuale tra il mondo dell'innovazione (start up, spin off universitari, aziende della tecnologia) e le MPMI del territorio** per qualificare la Camera di Firenze quale hub centrale dell'innovazione territoriale che mette a disposizione servizi e promuove visione, competenze e connessioni strategiche per guidare le imprese nell'economia 5.0. Nel corso dell'evento rivolto alle MPMI verranno portati sul palco casi concreti di trasformazione digitale misurando risultati e impatto; verranno approfonditi casi pratici di utilizzo di AI, e-commerce, marketing digitale e sostenibilità applicati ai settori chiave del territorio. L'obiettivo è quello di posizionare Firenze come uno dei poli nazionali per l'innovazione diffusa rendendo la Camera catalizzatore del processo allargata dell'Ecosistema per l'innovazione come hub centrale dell'innovazione territoriale che mette a disposizione servizi e promuove visione, competenze e connessioni strategiche per guidare le imprese nell'economia 5.0.



## FORMAZIONE, ORIENTAMENTO E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE

La qualità del capitale umano è una delle variabili fondamentali per la competitività di ogni sistema imprenditoriale. Oggi si assiste al paradosso di imprese che non trovano le figure professionali di cui hanno bisogno in un mercato del lavoro con elevati tassi di disoccupazione. Il tutto dimostrato, numeri alla mano, dalla **rilevazione Excelsior** che la Camera di Firenze cura. Domanda e offerta di lavoro non riescono ad incontrarsi in maniera efficiente: si registra infatti un grado di difficoltà media di reperimento pari al 50%.

La Camera di Firenze è attiva da tempo nel settore formazione, con l'obiettivo di stimolare tutto il sistema della formazione verso i fini che le imprese si aspettano. L'analisi dei fabbisogni delle imprese sarà al centro dell'azione: **ad oggi interi settori restano scoperti dall'offerta (si pensi a scuole di alto livello per l'hotellerie) o assolutamente non in grado di soddisfare la domanda (dalla pelletteria ai tecnici specializzati, alle figure legate all'artigianato artistico etc.)**. Il tutto nonostante che esistano sul territorio scuole di formazione di livello internazionale.

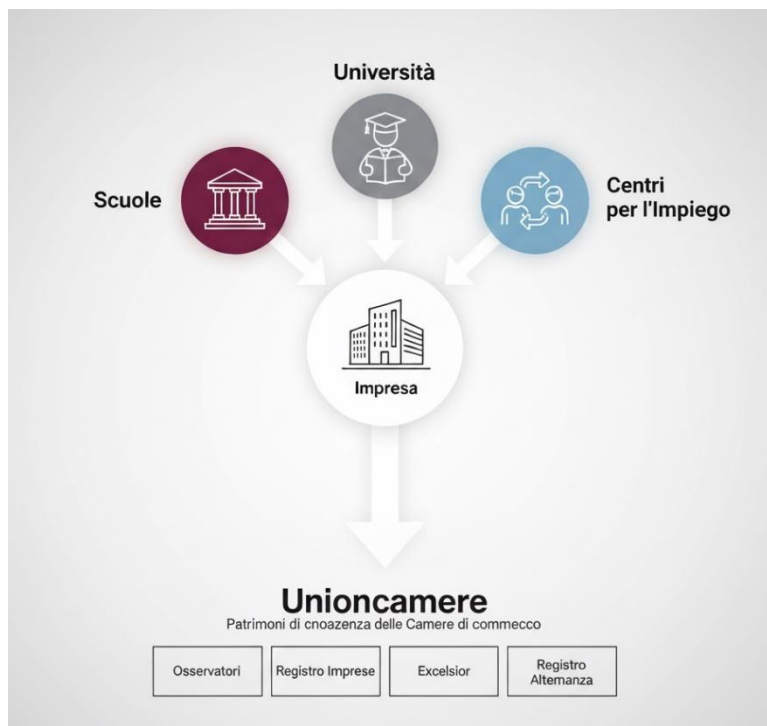


Tutto il sistema camerale è fortemente attivo sui temi dell'orientamento, dell'alternanza scuola-lavoro (ridenominata "Formazione scuola-lavoro") e dell'incontro domanda-offerta di lavoro, in stretta collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti: un network in grado di collegare tutti i diversi attori (persone, scuole, imprese, agenzie per il lavoro, enti locali etc.), promuovendo e coordinando le azioni lungo tutta la filiera. I giovani potranno così avere maggiori opportunità e le imprese maggiore facilità di accesso a risorse e professionalità.

Nonostante tra le progettualità proposte da Unioncamere Italiana a valere sull'incremento del 20% del diritto annuale per il triennio 2026-2028 non sia stato riproposto il progetto "Formazione-Lavoro" portato avanti dall'Ente nei trienni precedenti, la tematica della certificazione delle competenze di parte terza dei PCTO degli studenti delle scuole secondarie superiori della città metropolitana continuerà ad essere portata avanti dalla Camera, come parte della progettualità trasversale agli altri progetti finanziati con l'incremento del 20% del diritto annuale. L'obiettivo è quello di rilasciare agli studenti partecipanti, dopo un'esperienza in azienda e il superamento di un apposito test, un open badge riconoscibile e spendibile nel mondo del lavoro. Il badge per alcuni ambiti (ad es. per la certificazione delle competenze di cittadinanza per lo sviluppo sostenibile) può essere ottenuto altresì con specifici percorsi di e-learning e project work.



All'interno del network di cui le Camere di Commercio fanno parte, il sistema camerale è in grado di svolgere un ruolo primario, mettendo a disposizione un patrimonio ampio ed articolato di informazioni, strutturato nel corso degli anni. Sono infatti fruibili i dati del Registro delle Imprese, quelli del Sistema Informativo Excelsior, del Registro dell'Alternanza Scuola Lavoro e l'attività di molteplici Osservatori in materia.



La Camera di Firenze, oltre a gestire la piattaforma relativa al Registro Alternanza scuola lavoro e la nuova piattaforma di certificazione delle competenze in PCTO, continuerà a promuovere, presso le scuole secondarie della provincia, attività di orientamento al lavoro, alla creazione d'impresa ed alle professioni destinata agli studenti, in collaborazione con i principali stakeholders del territorio.

In ambito di formazione, l'Ente rafforzerà l'azione di regia e coordinamento tra tutti i soggetti attivi in materia. E' opportuno citare il progetto **“Orientarsi al futuro”**, nato dall'accordo tra Camera di Commercio, Ufficio Scolastico, Associazioni di categoria, Ordini professionali, Associazioni dei consumatori, Organizzazioni sindacali ed altri soggetti (ad oggi quasi 50) e che vede oggi la partecipazione di oltre 5.000 studenti. Il progetto ha l'obiettivo di offrire, attraverso un catalogo di seminari di orientamento al lavoro, alla creazione di impresa e alle nuove professioni realizzati con incontri in presenza e destinato agli studenti delle scuole secondarie superiori della città metropolitana, uno strumento per favorire scelte consapevoli post diploma, ricordando il ruolo di alta formazione ricoperto dagli ITS.

Altre attività portate davanti dalla Camera di Firenze con altri soggetti pubblici e privati del territorio sono i **“Patti per la formazione e il lavoro”** sottoscritti con la Regione Toscana, la Città Metropolitana, le Associazioni di categoria e sindacali, e i Comuni di riferimento a seconda del territorio. I patti sono attivi su 5 aree (Firenze, Chianti, Mugello, Piana Fiorentina, Empolese

Valdelsa) e sono finalizzati all'allineamento dell'offerta formativa ai fabbisogni delle imprese presenti sul territorio e per la riqualificazione dei soggetti usciti dal mercato del lavoro.

Le azioni in questo settore saranno finalizzate anche attraverso il sostegno a due istituti di alto profilo nell'ambito della formazione post-diploma come il Polimoda e la Scuola di Scienze aziendali e tecnologie industriali Piero Baldesi.

### Legalità

La Camera di commercio ritiene obiettivo strategico **il sostegno alla legalità quale motore di sviluppo economico**. Una vera economia sostenibile richiede che il territorio resti sempre in un quadro di *compliance legale*: contraffazione, concorrenza sleale e fenomeni simili minano alla radice il quadro competitivo di riferimento, distorcendo le forze del mercato.

In primo luogo, l'Ente nel corso degli anni si è qualificato come punto privilegiato d'ascolto per le esigenze delle imprese e di sintesi di quanto le Associazioni di Categoria hanno rilevato tra i propri iscritti. A questo fine e grazie alla collaborazione con le altre istituzioni e organi di controllo operanti sul territorio (Tribunale, Procura, Carabinieri etc.), la Camera di Firenze rafforzerà la propria opera di sostegno al contrasto alla concorrenza sleale, per la promozione della trasparenza e per lo sviluppo di strumenti di giustizia alternativa.

Spesso la compliance non è vista come un elemento costitutivo della qualità intrinseca di un prodotto, ma come un adempimento obbligatorio al quale sottostare, privo di valore aggiunto. Il fine ultimo delle azioni della Camera sarà quello di far capire che **la conformità è essa stessa qualità**, stimolando l'auto-monitoraggio e l'adeguamento spontaneo alle normative.

Nell'ambito dei servizi di regolazione del mercato sono comprese le seguenti aree di intervento:

1. Metrologia legale
2. Mediazione
3. Conciliazione
4. Arbitrato
5. Concorsi a premio

6. Brevetti e marchi;
7. Sportello Etichettatura
8. Composizione negoziata crisi impresa
9. Rilevazione periodica prezzi ingrosso
10. Raccolta usi.

Tra le funzioni istituzionali delle Camere di Commercio rientra la **regolazione del mercato**, volta a garantire la correttezza degli scambi commerciali e a tutelare la concorrenza, i diritti delle imprese e quelli dei consumatori. Tale attività si concretizza attraverso azioni di informazione, vigilanza e controllo sulla sicurezza e conformità dei prodotti, nonché in ambito di metrologia legale.

### vigilanza e monitoraggio

Per consolidare e rafforzare questo ruolo, e per assicurare la conformità del mercato e il rispetto della concorrenza leale, la Camera di Commercio realizzerà iniziative di controllo, vigilanza e tutela dei consumatori. Tali iniziative saranno in linea con i piani nazionali di vigilanza e con le convenzioni stipulate tra **Unioncamere** e il **Ministero delle Imprese e del Made in Italy**, l'Autorità nazionale di vigilanza del mercato.

Le azioni repressive saranno affiancate e, dove possibile, precedute da interventi formativi e informativi mirati. Tali interventi terranno conto del livello di consapevolezza dei diversi attori della filiera commerciale. In particolare:

- Per i soggetti più lontani dalla fase di produzione, verranno attuate campagne informative sul tema della corretta etichettatura.
- Per produttori e grandi distributori, saranno elaborati messaggi personalizzati e checklist dettagliate per l'autocontrollo.

L'obiettivo principale è incentivare la conformità spontanea, proponendo la Camera di Commercio come un partner nel percorso verso un nuovo concetto di qualità, piuttosto che come un mero ente di controllo.

In ambito di **metrologia legale**, per contrastare la concorrenza sleale, l'Ufficio Metrico continuerà le attività ispettive e di controllo sugli strumenti di misura e sui centri tecnici. Verrà inoltre garantito un supporto costante alle forze dell'ordine, in particolare alla Guardia di Finanza, per operazioni complesse.

La finalità ultima è quella di accreditare **la Camera come un partner nel percorso verso un nuovo concetto di qualità e mai come un controllore vincolante ed estraneo.**

Mediazione  
Conciliazione  
Arbitrato

Tra le funzioni istituzionali delle Camere di Commercio, un ruolo fondamentale nella promozione della legalità e della giustizia è svolto dai **servizi di risoluzione alternativa delle controversie (ADR)**. Questi strumenti, alternativi ai tradizionali procedimenti giudiziari, offrono a imprese e cittadini soluzioni efficaci per risolvere le dispute in modo più rapido ed economico.

Oltre ai classici servizi di **arbitrato** e **mediazione**, la Camera di Commercio di Firenze ha ampliato la sua offerta includendo l'**Organismo di Composizione della Crisi da Sovraindebitamento (OCC)**. Questi nuovi servizi rispondono a esigenze specifiche e moderne del tessuto economico.

### **Promozione della Mediazione e dell'Arbitrato**

La Camera continuerà a promuovere l'uso della mediazione e dell'arbitrato, sia a livello nazionale che internazionale. L'obiettivo è sensibilizzare le imprese affinché riconoscano in questi strumenti un mezzo concreto per **ridurre i costi e i tempi della giustizia**, migliorando così la loro competitività sul mercato locale.

In quest'ottica, un'attenzione particolare sarà dedicata alla **collaborazione con il Tribunale di Firenze**. L'esperienza positiva già avviata con i giudici civili, che delegano casi di mediazione, verrà ulteriormente rafforzata. Questo permetterà di consolidare il ruolo della Camera come partner affidabile della magistratura, favorendo la diffusione di prassi virtuose.



## **Focus sulla Crisi d'Impresa e il Passaggio Generazionale**

Un impegno specifico sarà destinato all'**Organismo di Composizione della Crisi da Sovraindebitamento (OCC)** e al potenziamento della composizione negoziata della crisi, che vede la Camera capoluogo quale soggetto gestore di questa competenza a livello regionale. L'attività di questo organismo sarà rafforzata attraverso una stretta e proficua collaborazione con i magistrati della sezione fallimentare del Tribunale di Firenze al fine di garantire alle imprese e ai consumatori in difficoltà un percorso strutturato e prevedibile per la gestione della crisi. Su tali aspetti sopra menzionati, sarà potenziata l'attività di diffusione culturale con convegni dedicati come il congresso annuale dell'OCI (Osservatorio Crisi d'Impresa) che si terrà a Firenze anche nel 2026.

Con riferimento all'OCC, l'ultimo triennio ha avuto un notevole incremento di procedure, grazie anche all'attività di supporto e di primo orientamento svolta nei confronti dei soggetti che necessitano dell'accesso al servizio:

- 2022 n.24 procedure
- 2023 n.43 procedure
- 2024 n.64 procedure

Al 05/11/2025 sono già state depositate 77 istanze OCC. Si continuerà pertanto in questa attività di orientamento, anche in collaborazione con soggetti esterni che sappiamo dedicarsi al perseguimento di politiche sociali quali, ad esempio, la Caritas di Firenze con cui stiamo studiando un protocollo d'intesa che probabilmente sarà finalizzato nel 2026. L'importanza di questa attività è legata anche alla prevenzione di fenomeni criminosi, più precisamente evitare che soggetti indebitati finiscano nelle maglie dell'usura.

Anche la composizione negoziata della crisi d'impresa ha avuto un importante incremento:

- 2022 n.30 procedure
- 2023 n.36 procedure
- 2024 n.70 procedure

Uno sforzo importante dovrà inoltre essere dedicato alla promozione degli istituti dell'arbitrato e della mediazione, in special modo, per l'arbitrato, tramite l'attività formativa e convegnistica con i partner della Camera Arbitrale di Firenze, gli Ordini giudico-economici del territorio.

A fine 2025, dopo un lungo percorso amministrativo per ottenere l'accreditamento al Ministero della Giustizia, ha preso avvio l'Organismo di formazione nella mediazione. La prima esperienza del corso base, svoltosi in base alle nuove prescrizioni della riforma Cartabia, ci ha consentito di individuare i percorsi in cui orientarsi per aumentare il numero dei partecipanti, creando una formazione di qualità. Nel 2026 verranno pertanto organizzati corsi specialistici per mantenere l'iscrizione nell'elenco dei mediatori civili e commerciali, focalizzandosi anche su argomenti che potrebbero diventare emergenti nell'ambito della mediazione. Pertanto, tutta la materia delle ADR necessiterà di una consistente attività promozionale.



La modernizzazione della Pubblica Amministrazione (PA) si basa sempre più sul concetto di **semplificazione**, un obiettivo spesso invocato ma difficile da raggiungere. La capacità della PA di agire come motore di sviluppo è un elemento cruciale per la competitività delle imprese e per l'attrattività di un territorio, sia a livello nazionale che internazionale. Il grado di semplificazione dei processi amministrativi incide direttamente sulla qualità complessiva dell'azione pubblica. In questo contesto, l'innovazione digitale emerge come una vera e propria svolta, in grado di trasformare radicalmente la struttura e il funzionamento della PA. L'ente pubblico deve

L'impegno per la  
semplificazione: il  
Registro Imprese

quindi assumere un ruolo attivo, diventando un **promotore e facilitatore del cambiamento**, focalizzando la propria azione sulle esigenze dei cittadini e delle imprese che il digitale è chiamato a soddisfare.

### Il Ruolo del Sistema Camerale e l'Efficienza del Registro Imprese

A livello nazionale, l'obiettivo è allineare la velocità dell'apparato amministrativo a quella del mercato e delle imprese, offrendo servizi prevalentemente in tempo reale o per via telematica. Il sistema camerale italiano si distingue in questo ambito, essendo tra i più avanzati rispetto ad altri enti locali.

Il **Registro Imprese**, una risorsa centrale e unificata a livello nazionale (consultabile sul sito [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it)), ne è un esempio lampante. Questo portale offre un accesso immediato e intuitivo a una vasta mole di dati essenziali sulla vita delle imprese italiane. Gli utenti possono consultare informazioni cruciali come i bilanci, i dati su amministratori e soci, le procedure concorsuali e fallimentari, i protesti, i marchi e i brevetti. L'enorme patrimonio informativo del Registro Imprese è uno strumento inestimabile per qualsiasi operatore economico che voglia conoscere con precisione il contesto in cui opera, permettendo di prendere decisioni strategiche ben informate e riducendo i rischi d'impresa. Vengono inoltre forniti servizi a valore aggiunto, come la possibilità di creare elenchi di imprese personalizzati in base a diversi parametri, offrendo un supporto strategico per lo sviluppo del business.

### L'Intelligenza Artificiale al Servizio dei Cittadini

Lo sviluppo dell'**intelligenza artificiale (IA)** offre nuove opportunità anche per gli enti pubblici. La Camera di Commercio di Firenze è tra i primi enti in Italia ad averne colto il potenziale, avviando lo sviluppo di un **chatbot per il Registro Imprese**. Questo assistente virtuale, disponibile 24 ore su 24, offre un servizio di assistenza immediato e preciso. Basato sull'apprendimento automatico, il chatbot migliora costantemente la sua capacità di rispondere alle domande degli utenti, offrendo approfondimenti sempre più pertinenti in base alle loro esigenze. Questo strumento rappresenta un passo significativo verso una PA più accessibile e orientata al servizio.

Il Registro delle Imprese di Firenze è stato selezionato come Camera Pilota a livello nazionale per la sperimentazione di software che tramite l'intelligenza artificiale siano in grado di supportare e velocizzare l'istruttoria delle pratiche telematiche. Questo progetto, denominato "**Camera del Futuro**" potrà supportare la Camera di Firenze nel semplificare e rendere più efficienti i processi ed i procedimenti afferenti al R.I. Nei prossimi anni si consoliderà infatti l'utilizzo dei nuovi sistemi di



dialogo con gli utenti in modo da assicurare una interazione continua con l'Ente utilizzando modalità tecnologiche avanzate che permettono un sistema multicanale quasi personalizzato all'utilizzatore con possibilità di avere esperienze dirette con gli sportello e qualora necessario Servizi On Line o telefonici.

Gli assistenti digitali generativi miglioreranno inoltre questo rapporto tra ente ed imprese, assicurando una maggiore comprensione delle tematiche poste e con una capacità più accurata e completa nelle risposte. La Camera di Commercio di Firenze a tal proposito consoliderà anche le conoscenze e l'utilizzo l'AI di Google: **Gemini**

Nel corso del 2026, nell'ambito dei servizi digitali messi a disposizione dalla Camera di Commercio, sarà consolidata e promossa la nuova APP Impresa Italia per consultare le informazioni correlate all'impresa di cui è titolare o legale rappresentante.

L'app è **completamente gratuita**, è scaricabile dalle principali piattaforme (Apple, Android e Huawei) ed è accessibile mediante identità digitale (SPID, CNS/CIE) in modo facile, sicuro e veloce. Il cassetto digitale dell'imprenditore si utilizzerà pertanto attraverso l'app con nuove funzioni e maggiore facilità d'uso per grazie alle quali ogni imprenditore può ottenere informazioni e documenti della propria impresa, ufficiali e aggiornati in tempo reale.

Inoltre, un'altra grande novità che si consoliderà nel corso del 2026 è il rilascio completo del livello 2 e 3 di Spid con un riconoscimento *de visu* del richiedente. Per erogare tale servizio la Camera di Commercio ha assunto il ruolo di Registration Authority svolgendo attività di ufficio di registrazione SPID e rilascio di identità digitale.

Ad inizio del nuovo anno diventerà operativo anche il fascicolo informatico d'impresa che vedrà la Camera di Commercio coinvolta in prima linea nel processo di creazione, aggiornamento e consultazione del fascicolo informatico d'Impresa.

Il Fascicolo Informatico è infatti uno strumento di semplificazione che trova fonte nella normativa nazionale e regionale ed è costituito da un insieme di dati e documenti relativi all'esercizio dell'attività d'impresa - strutturati e classificati - trasmessi a cura dello Sportello Unico per le Attività Produttive e da altri enti alla Camera di commercio di competenza. La creazione del fascicolo informatico d'impresa sarà obbligatoria una volta che tutte le specifiche tecniche saranno consolidate e gli enti interessati accreditati alla procedura.

Su piano del commercio internazionale, le imprese operanti con l'estero avranno a disposizione la possibilità di utilizzare il Carnet Ata digitale, infatti, entro il 31 marzo 2026, tutti gli uffici doganali dell'Unione Europea dovranno essere in grado di accettare questo nuovo tipo di documento dematerializzato.

Dal 2027, il carnet digitale sarà l'unica forma autorizzata. Pertanto il sistema camerale dovrà cogliere l'opportunità di acquisire esperienza pratica con la procedura digitale prima di questa scadenza. Durante il periodo di transizione, le singole fasi (attivazione, esportazione, importazione, riesportazione, transito, reimportazione) saranno elaborate sia su carta che in formato digitale tramite l'app anche se non sono previste entrambe le procedure contemporaneamente.

Il Sistema Camerale pone la massima attenzione all'aggiornamento continuo del Registro Imprese, nel suo duplice ruolo di strumento di pubblicità legale e "specchio" del proprio territorio.

La qualità del dato viene costantemente percepita dagli stakeholders come una vera e propria carta d'identità dell'impresa, nonché posta costantemente a fondamento dei procedimenti di competenza di altre Pubbliche Amministrazioni.

La Camera di Commercio di Firenze con gli Atti di Indirizzo del Conservatore del 2022 in materia di cancellazioni d'ufficio di imprese “inoperative” nonché in materia di verifica e conseguente assegnazione del domicilio digitale d'ufficio, realizza attività annuali massive in piena attuazione a quanto demandato dal DL Semplificazione n. 76/2020, convertito dalla L. n. 120/2020. In ordine a tali procedure è costante il confronto con i Giudici del Registro, quali organi di vigilanza sul registro delle imprese.

L'entrata in vigore del Codice della Crisi e dell'Insolvenza ha dato ulteriore risalto alla pubblicità da eseguirsi nel registro delle imprese soprattutto per i nuovi istituti in esso previsti. Le modifiche introdotte dal CCII ha comportato l'attivazione di un monitoraggio costante con il Tribunale ed i Giudici Delegati per garantire pubblicità celere e corretta.

## DOPPIA TRANSIZIONE (digitale ed ecologica)

Nel 1987, Gro Harlem Brundtland, presidente della Commissione mondiale su Ambiente e Sviluppo (World Commission on Environment and Development, WCED,) istituita nel 1983, presenta il rapporto «Our common future<sup>11</sup>» (Il futuro di tutti noi), formulando una linea guida per lo sviluppo sostenibile ancora oggi valida. Nel rapporto **“lo sviluppo sostenibile”** veniva individuato ne **“il soddisfacimento dei bisogni della generazione presente senza compromettere la possibilità delle generazioni future di realizzare i propri”**.



Dal rapporto “Our common future” sono passati 38 anni, eppure la Green Economy e l’Economia Circolare rappresentano ancora il cuore della sfida economica del futuro – tutto da realizzare. Il bene comune ambientale infatti non rappresenta solo un valore da salvaguardare per le generazioni future, ma è divenuto una leva fondamentale di sviluppo e competitività. Nell’ultima edizione del rapporto “GreenItaly” di Symbola<sup>12</sup> si evidenzia ancora una volta come green economy e sostenibilità rafforzino nelle imprese la competitività e la capacità di rispondere alle crisi. Una conferma dell’impostazione del Next Generation EU che puntando su coesione, transizione verde e digitale, affronta le sfide che abbiamo davanti, rafforzando la nostra economia. Un percorso che oggi deve essere accelerato per far fronte all’aumento dei prezzi dell’energia e delle materie prime esasperati dalle conseguenze della guerra. Le storie e i numeri raccolti in GreenItaly raccontano un sistema che seppur messo a dura prova dalle crisi, riesce a competere puntando su sostenibilità, coesione e bellezza.

Promuovere un’economia inclusiva e sostenibile attraverso la trasformazione digitale ed ecologica delle imprese è una delle sfide più attuali, sia per rilanciare la ripresa che per dare slancio a produzione e investimenti.

La “doppia transizione” è infatti considerata uno dei capisaldi della ripresa post Coronavirus del nostro Paese ed avrà impatti significativi sulla competitività e sulla crescita internazionale, come evidenziato dal rapporto DESI<sup>13</sup> - Digital Economy and Society Index della Commissione Europea: “i progressi che il nostro Paese sarà capace di compiere nei prossimi anni verso la transizione digitale, ecologica e la sostenibilità saranno cruciali per consentire all’intera UE di conseguire gli obiettivi del decennio digitale per il 2030”.

**La Camera di Firenze nei prossimi anni proseguirà l’opera di accompagnamento verso la doppia transizione** con una serie di azioni strategiche tutte improntate alla sensibilizzazione e alla

<sup>11</sup> <https://www.are.admin.ch/are/it/home/media-e-pubblicazioni/pubblicazioni/sviluppo-sostenibile/brundtland-report.html>

<sup>12</sup> <https://symbola.net/ricerca/greenitaly-2024/>

<sup>13</sup> <https://digital-strategy.ec.europa.eu/it/policies/desi>

diffusione capillare di questa tipologia di approccio in tutto il tessuto imprenditoriale dell'area metropolitana fiorentina:

- ✓ azioni di informazione, sensibilizzazione supporto finanziario e prima consulenza su innovazione digitale;
- ✓ rilevazione del fabbisogno tecnologico e digitale da parte delle aziende attraverso l'azione dei Digital Promoter del Punto Impresa Digitale e la **somministrazione di assessment** sul territorio (direttamente in azienda), restituzione (in particolare con il progetto Pid Next) di orientamenti personalizzati alle imprese e accompagnamento presso i principali soggetti dell'innovazione, dai competence center ai Digital Innovation Hub delle associazioni;
- ✓ azioni di informazione, sensibilizzazione, sportello consulenza e assistenza burocratica in ambito di efficientamento energetico (CER) con lo **Sportello Energia**;
- ✓ servizi digitali erogati dal sistema camerale sempre più aggiornati e a portata di "device" per le singole aziende;

Per affrontare questa sfida fondamentale nei prossimi anni in modo coerente la Camera inizierà un percorso di profonda riorganizzazione al proprio interno con l'impiego delle più moderne tecnologie, in primis l'intelligenza artificiale, che da un lato permetterà l'automatizzazione di determinate procedure per il controllo e rilascio della documentazione, dall'altro implementerà l'apporto informativo esterno in modo da fornire info h24 alle imprese almeno sulle procedure ed informazioni più standardizzabili. Questo permetterà al contempo una maggiore valorizzazione delle risorse umane che potranno in alcuni casi essere distolte dalle funzioni più ripetitive, e riconosciute con l'attribuzione di funzioni sempre più innovative e qualificanti. Fondamentale in questa "piccola rivoluzione" sarà anche la valorizzazione dei dati, imprescindibile ricchezza di sistema, quale strumento di risposta a disposizione di Camera ed ecosistema fiorentino per disegnare le più opportune strategie locali future e, al contempo quale valore informativo messo a disposizione restituito in modo aggregato al singolo imprenditore per agevolare e supportare le proprie scelte future. Per la riorganizzazione dei vari processi e il rilascio dei servizi in modo sempre più efficace, la Camera avrà al suo fianco, oltre alla propria società informatica di servizi (Infocamere), una serie di "suggeritori" esterni in primis "start up" che apporteranno la propria esperienza al fine ri-pensare processi e fare della Camera di Firenze una Casa delle Imprese sempre più al passo dei tempi e in grado di accompagnare al meglio le imprese per affrontare gli scenari futuri.

La nuova versione dell'accordo denominata "**Hub dell'Innovazione**" presentata dal Comune di Firenze mira ad innovare e consolidare ulteriormente la collaborazione tra partner, stimolando la nascita, la crescita e la connessione tra start up, PMI, istituzioni, università e cittadinanza. Gli obiettivi strategici sono il raggiungimento di uno sviluppo territoriale sostenibile e digitale, la promozione dell'ecosistema innovativo e la creazione di una rete sinergica tra stakeholder pubblici e privati.

E' in quest'ottica che la realizzazione di un evento di incontro, quale appuntamento annuale, tra il mondo dell'innovazione (start up, spin off universitari, aziende della tecnologia) e le MPMI del territorio diventa imprescindibile per qualificare la Camera di Firenze quale hub centrale dell'innovazione territoriale che mette a disposizione servizi e promuove visione, competenze e connessioni strategiche per guidare le imprese nell'economia 5.0. Nel corso dell'evento rivolto alle

MPMI verranno portati sul palco casi concreti di trasformazione digitale misurando risultati e impatto; verranno approfonditi casi pratici di utilizzo di AI, e-commerce, marketing digitale e sostenibilità applicati ai settori chiave del territorio. L'obiettivo è quello di posizionare Firenze come uno dei poli nazionali per l'innovazione diffusa rendendo la Camera catalizzatore del processo.

In un contesto macroeconomico che vede il **costo dell'energia** in Italia più caro del 23% rispetto alla media europea, la Camera svolgerà funzioni di ausilio per le imprese al fine di affrontare le problematiche relative al tema energetico: CER (**comunità energetiche rinnovabili**), ma anche supporto al processo di transizione energetica e dall'uso delle fonti di energia rinnovabile. Saranno realizzati momenti informativi in relazione allo sviluppo della normativa, degli incentivi, delle best practice e di tutti gli strumenti proposti a sostegno della transizione energetica, e della costituzione e promozione di CER. Sarà rafforzato lo «**Sportello Energia**» per fornire un primo orientamento gratuito “one to one” alle imprese verso la transizione.

Con particolare riferimento alle **Comunità Energetiche Rinnovabili**, grazie alla cooperazione di tutti gli attori del sistema regionale e locale, in primis le Università, la Camera sta realizzando e realizzerà percorsi di assistenza e formazione differenziati per CER già costituite (ciclo di incontri riservati “masterclass” e CER Academy con Unifi) da un lato e per CER in fase di costituzione (ciclo di webinar e realizzazione di studi di fattibilità) dall'altro.

## VALORIZZAZIONE DEGLI ASSET STRATEGICI

La Camera di Firenze sostiene l'economia locale anche attraverso un paniere di società a cui partecipa. Si tratta di asset strategici in settori in cui è necessario un presidio costante dell'Ente.

| PARTECIPAZIONI POSSEDUTE DIRETTAMENTE      | tipo              | % possesso | % possesso | numero azioni possedute | valore attribuito in bilancio CCIAA 31/12/2024 |
|--------------------------------------------|-------------------|------------|------------|-------------------------|------------------------------------------------|
| AGENZIA SVILUPPO EMPOLESE VALDELSA SPA     | AZIONARIA         | 25,00%     | 25,00%     | 12.500,00               | 183.745,75                                     |
| CENTRALE DEL LATTE D'ITALIA SPA            | AZIONARIA QUOTATA | 2,30%      | 2,31%      | 322.763,00              | 945.695,95                                     |
| ECOCERVED SCARL                            | NON AZIONARIA     | 0,41%      | 0,41%      |                         | 10.000,00                                      |
| FIRENZE FIERA SPA                          | AZIONARIA         | 28,76%     | 28,76%     | 1.581.739,00            | 5.272.488,93                                   |
| GAL START SRL                              | NON AZIONARIA     | 11,01%     | 11,01%     |                         | 19.218,24                                      |
| IC OUTSOURCING SCRL                        | NON AZIONARIA     | 2,01%      | 2,01%      |                         | 7.326,54                                       |
| INFOCAMERE SCPA                            | AZIONARIA         | 3,28%      | 3,28%      | 187.000,00              | 857.744,03                                     |
| INNEXTA SCRL                               | NON AZIONARIA     | 5,10%      | 4,98%      |                         | 15.240,00                                      |
| INTERPORTO DELLA TOSCANA CENTRALE SPA      | AZIONARIA         | 11,40%     | 11,40%     | 7.187.500,00            | 1.763.046,63                                   |
| PIETRO LEOPOLDO SRL A SOCIO UNICO          | NON AZIONARIA     | 100,00%    | 100,00%    |                         | 7.940.430,00                                   |
| RETECAMERE SCRL IN LIQUIDAZIONE            | NON AZIONARIA     | 0,60%      | 0,60%      |                         | 9.909,15                                       |
| SISTEMA CAMERALE SERVIZI SCRL              | NON AZIONARIA     | 0,06%      | 0,06%      |                         | 2.489,00                                       |
| SOC. CONSORTILE ENERGIA TOSCANA - CET SCRL | NON AZIONARIA     | 0,19%      | 0,19%      |                         | 174,00                                         |
| TECNO HOLDING SPA                          | AZIONARIA         | 3,00%      | 3,00%      | 50.422.568,00           | 4.728.392,55                                   |
| TOSCANA AEROPORTI SPA                      | AZIONARIA QUOTATA | 4,51%      | 4,51%      | 838.779,00              | 4.746.014,22                                   |
| TOSCANA CERTIFICAZIONE AGROALIMENTARE SRL  | NON AZIONARIA     | 24,81%     | 24,81%     |                         | 152.460,72                                     |
| VALDARNO SVILUPPO SPA IN FALLIMENTO        | AZIONARIA         | 8,61%      | 8,61%      | 2.453,00                | 62.131,50                                      |
| <b>TOTALE PARTECIPAZIONI</b>               |                   |            |            |                         | <b>26.716.507,21</b>                           |

### INFRASTRUTTURA "POLO FIERISTICO"

La Camera di Firenze opererà insieme agli altri partner per il completamento degli interventi di ammodernamento e riqualificazione del complesso immobiliare per circa 68 milioni di euro, che porteranno ad una riqualificazione complessiva della struttura e facendo della Fortezza da Basso un polo congressuale modulare ed espositivo di grande fruibilità, atto ad ospitare eventi e favorire l'internazionalizzazione delle imprese. L'Ente continuerà ad essere parte attiva e propositiva all'interno del Nucleo Tecnico della Fortezza.



## LA SOCIETA' FIRENZE FIERA

Di pari passo dovrà proseguire l'azione di rilancio della società di gestione Firenze Fiera, implementando il calendario degli eventi fieristici, con il conseguente pieno utilizzo degli spazi, anche mediante l'individuazione di sinergie strutturali con altri soggetti operanti nel settore.

## CENTRO FIRENZE PER LA MODA ITALIANA

La Camera proseguirà nel sostegno e partecipazione al Centro Firenze Moda Italiana, inteso come centro per lo sviluppo e la crescita del sistema moda fiorentino, legato in primo luogo al brand «Pitti Immagine».

## TOSCANA AEROPORTI

La Camera ritiene che lo sviluppo aeroportuale sia una leva irrinunciabile per la crescita economica e l'apertura ai mercati internazionali. Un efficiente sistema di collegamento aeroportuale è infatti fondamentale al fine di migliorare l'attrattività del territorio soprattutto verso le fasce più alte di soggetti esteri le quali, ovviamente, richiedono uno standard di servizio elevato, in primis riguardo l'accessibilità fisica. Ma anche la capacità di attrarre e mantenere aziende multinazionali passa necessariamente dall'aeroporto, essendo cruciale la possibilità per manager e dirigenti di spostarsi da un paese all'altro con facilità.

## PROMOFIRENZE

Tra gli asset strategici capitolo a parte merita l'**Azienda Speciale PromoFirenze**, eccellenza a livello nazionale per la qualità dei servizi di promozione realizzati, grazie alle **altissimi** competenze specialistiche di cui dispone. L'Azienda Speciale realizza un ampio paniere di attività per le imprese, spaziando dal sostegno all'internazionalizzazione al servizio nuove imprese, dalla finanza agevolata alla gestione dei progetti delegati dalla Regione Toscana. Sinteticamente, le attività possono essere così riassunte:

Servizi di supporto specialistico all'export, di ricerca nuovi mercati, di incoming di buyer e di accompagnamento delle aziende all'estero.

Servizi promozionali, in Italia e all'estero, per sostenere le produzioni locali.

Servizi di supporto ed assistenza alla nascita e sviluppo di nuova impresa.

Servizio di informazione e consulenza sulla finanza agevolata.

Servizi di formazione imprenditoriale ed informazione.

Collaborazione alla realizzazione di seminari ed eventi in materia di informazione economica

Collaborazione per la realizzazione dei nuovi progetti finanziati con maggiorazione del 20% del Diritto Annuale

Progetti nell'ambito della Transizione 5.0.

**Le attività che PromoFirenze realizza direttamente sono già state trattate nei capitoli precedenti, secondo la linea di attività pertinente. In questo paragrafo viene approfondito l'apporto che l'Azienda Speciale fornisce direttamente alla Camera di Firenze:**

Ai sensi del co. 5, art. 2, l. 580/93 infatti le Camere di Commercio possono attribuire alle aziende speciali il compito di realizzare le iniziative funzionali al perseguimento delle proprie finalità istituzionali e del proprio programma di attività, assegnando alle stesse le risorse finanziarie e strumentali necessarie. Spetta alla Giunta della Camera:

- determinare gli indirizzi strategici dell'Azienda Speciale in conformità alle linee programmatiche stabilite dal Consiglio della Camera di Firenze, in coerenza con la missione statutaria dell'Azienda;
- vigilare sul perseguimento degli indirizzi e degli obiettivi assegnati e sulla coerenza della gestione attuata con le strategie complessive;
- verificare i risultati della gestione.

Coerentemente alle suindicate disposizioni, lo Statuto dell'Azienda, all'art. 3 (finalità) prevede, oltre alle funzioni specifiche assegnate all'Azienda, l'attuazione di ogni altra attività delegata dalla Camera di Commercio per il perseguimento delle sue finalità istituzionali.

Su queste basi vengono definite le seguenti linee programmatiche di intervento per l'A.S. PromoFirenze e nel 2026 l'Azienda continuerà a svolgere progetti ed attività per la Camera di Commercio.

## Attività direttamente assegnate dalla Camera di Commercio

Con delibera di Giunta 27/07/2021, n. 100, la Camera di Commercio ha proceduto ad una completa ricognizione delle attività delegate con precedenti deliberazioni al fine di razionalizzarle, adeguandole al mutato contesto di riferimento. In particolare sono state assegnate le seguenti specifiche attività ai sensi dell'art. 2 co. 5 L. 580/93, individuate per plessi circoscritti come sotto indicato:

### Regolazione del Mercato:

- istruttoria delle attività dell'organismo e promozione della mediazione;
- gestione della Florence International Mediation Chamber (FIMC);
- supporto alla realizzazione dei percorsi formativi per “l’abilitazione” di mediatori/conciliatori

### Procedimenti Commercio Estero:

- assistenza personalizzata ai maggiori utenti selezionati con rilascio dei certificati di origine;
- rilascio dei certificati e altri atti relativi al commercio estero senza l’ausilio della piattaforma telematica, preventivamente individuati dal responsabile;
- informazione e formazione alle imprese per la procedura della “stampa in azienda” e per “la stampa in azienda su foglio bianco” dei certificati di origine.

### Procedimenti Registro Imprese:

- controllo delle dichiarazioni sostitutive di certificazioni e di atto notorio rese al Registro Imprese e al Repertorio Economico Amministrativo;
- controllo delle dichiarazioni sostitutive di certificazione ed atto notorio trasmesse dalle altre Unità Operative camerali, su richiesta delle suddette e nei casi in cui il controllo consista nell’accesso a banche dati pubbliche;
- controllo delle dichiarazioni di conformità degli impianti rilasciate dalle imprese abilitate ai sensi del DM 37/2008 e trasmesse alla Camera di Commercio dai SUAP dei Comuni;
- altri controlli d'ufficio come attività di supporto al Registro Imprese anche per il tramite dell'accesso a banche dati on line;

### Gestione WorkinFlorence:

- gestione, anche commerciale, dei seguenti spazi (già individuati nelle planimetrie allegate alla delibera n. 21 del 9.02.2018) della sede camerale, declinate con il claim “WorkinFlorence”, per lo svolgimento dei servizi e attività ivi indicate a titolo esemplificativo e non esaustivo:
  - o Auditorium, foyer e bar,

- o Sale conferenze,
- o Sale “digital signage”,
- o area ex Borsa Valori,
- o area ristorante con terrazze posta all’ultimo piano.

Verrà inoltre **rafforzata la collaborazione tra gli uffici camerali e quelli di PromoFirenze in materia di informazione economica**: grazie all’integrazione delle rispettive competenze e la realizzazione di un piano coordinato di seminari e convegni, verrà massimizzata la diffusione delle informazioni sul territorio, raggiungendo una platea quanto più ampia possibile.

Deve infine essere sottolineato l’apporto che PromoFirenze sarà chiamata a fornire alla Camera per la realizzazione dei **nuovi progetti finanziati con maggiorazione del 20% del Diritto Annuale**. Per il prossimo triennio infatti sono state individuate, tra le altre, tematiche che rientrano pienamente tra le competenze *core* di PromoFirenze:

- Internazionalizzazione delle imprese
- Competitività delle imprese: strumenti e servizi per l’accesso alla finanza
- La doppia transizione: digitale ed ecologica
- Turismo

In particolare, i Progetti 20% sul tema dell’internazionalizzazione e della finanza sono assolute novità rispetto alle annualità precedenti: sarà proprio su queste che le competenze specifiche di PromoFirenze saranno chiamate a supportare gli uffici camerali in vista del raggiungimento dei target definiti a livello nazionale da Unioncamere.

## IL PIANO ANNUALE DEGLI INTERVENTI PROMOZIONALI

### Sviluppo del territorio

Negli ultimi anni, la Città Metropolitana di Firenze ha affrontato sfide significative: pandemia, mutamenti geo – politici, guerre ai confini dell'Europa, vampe inflazionistiche che hanno fatto lievitare il costo del denaro etc.. Le azioni ricomprese nella linea di Interventi denominata «Sviluppo del territorio» sono di **carattere generale, trasversali a tutti i settori**, e non ricomprese nelle categorie delle pagine seguenti. Hanno l'obiettivo di promuovere una crescita sostenibile, creando opportunità per i tutti gli stakeholder, valorizzando le risorse e potenzialità locali. Attraverso un approccio integrato e partecipativo con gli altri soggetti attivi in materia di promozione del territorio (Comune, Città Metro, Regione etc.), la Camera di Firenze intende stimolare l'imprenditorialità, attrarre investimenti e migliorare la qualità della vita nella comunità.

Obiettivi del programma:

#### **Promuovere l'Imprenditorialità Locale**

Favorire lo sviluppo del tessuto imprenditoriale attraverso specifici bandi, pensati per valorizzare progetti delle strutture associative e dei portatori di interessi diffusi, in un'ottica di garanzia di trasparenza dell'azione amministrativa.

Sviluppare nuove imprese, attraverso specifica assistenza e orientamento multidisciplinare ai neo/aspiranti imprenditori

Offrire alle imprese formazione, assistenza specialistica,

Svolgere un'attività di regia e coordinamento con altri Enti per focalizzare l'azione di promozione verso progetti ad alto valore aggiunto

Sostenere le imprese colpite da calamità naturali e da fenomeni di micro-criminalità attraverso appositi bandi

#### **Promuovere l'internazionalizzazione**

Azioni dell'Azienda Speciale PromoFirenze in materia di internazionalizzazione: Export Hub, rete referenti sui mercati esteri, EEN etc.

Incoming di buyer esteri, consulenze in materia di export

Apertura di nuovi mercati per l'export

Bandi per la partecipazione a fiere etc.

#### **Sostenere l'Agricoltura Sostenibile e l'Artigianato**

Valorizzare le eccellenze del territorio attraverso progetti specifici.

Realizzare in collaborazione con la Regione Toscana grandi progetti in materia (BuyWine, Buy Food etc.)

Valorizzare l'artigianato artistico ed il restauro facendo di Firenze un'eccellenza in materia.

Promuovere la filiera food e quella enogastronomica quale elemento costituente del *made in Tuscany*

#### **Promuovere l'accesso al credito e la conoscenza di strumenti di finanza agevolata**

Divulgazione di informazioni tecniche sulle opportunità di accesso a forme di finanziamento e studi di prefattibilità

Assistenza tecnica per favorire l'accesso al credito agevolato, o più in generale, a forme di contributo pubblico da parte delle imprese

Realizzazione di moduli formativi sul business plan

Organizzazione di percorsi formativi per lo start-up di impresa

Organizzazione di webinar e convegni;

Costituzione di gruppi di lavoro e progetti speciali (anche con altri Enti, istituzioni e soggetti provati) sulla base di esigenze specifiche (ad es. task force dedicata all'assistenza alle imprese danneggiate dall'alluvione, gruppo di lavoro su PNRR ed energie rinnovabili etc.)

#### **Promuovere tutti i settori economici**

Azioni mirate alla promozione dei settori fondamentali dell'economia locale:

Artigianato, Commercio, Cooperazione, Credito e assicurazioni, Industria, Servizi alle imprese, Trasporti e spedizioni, Turismo, Altri settori

#### **Promuovere la diffusione dell'informazione economica**

Realizzazione e diffusione informazione economica di agevole lettura che favorisca la comprensione dei macro-fenomeni dell'economia, sia locale che internazionale

Realizzazione di una Giornata dell'Economia in cui esperti di alto livello possano approfondire e divulgare le principali dinamiche dell'andamento economico dell'Area Metropolitana

Prosecuzione dei «Colloqui dell'Economia» in collaborazione con il Sole 24 Ore, quale momento di riflessione di alto livello su tematiche di interesse per il mondo imprenditoriale e dei seminari/convegni in materia di informazione economica

#### **Migliorare la percezione dei servizi offerti**

Sviluppare un progetto di «Brand identity» per rendere univoca e riconoscibile la comunicazione dell'Ente trasversalmente a tutti i canali (dai social al CRM, dai comunicati stampa alle newsletter al sito internet)

Migliorare e rilanciare la comunicazione esterna, in modo da consentire alle imprese di percepire l'insieme delle funzioni svolte dalla Camera di Firenze

## Cultura e Turismo

La linea di interventi «Cultura e Turismo» è concepita per valorizzare e promuovere il ricco patrimonio culturale e artistico dell'Area Fiorentina. Attraverso un approccio integrato e sostenibile, la Camera di Firenze mira ad incrementare il turismo di qualità, di fascia medio – alta, **sostenendo trasversalmente tutte le imprese della filiera turistica, ricettiva e culturale.**

Promuovere il *Tuscany lifestyle*, così apprezzato nel mondo e la *Renaissance Florence*, incrementerà non solo l'attrattività turistica, ma potenzierà il marketing territoriale quale fattore di attrattività, innalzando l'immagine di quelle aziende del territorio che hanno fatto del bello e della produzione di alta qualità il proprio fattore chiave di successo.

Obiettivi del programma, in collaborazione con gli enti e organismi competenti:

### **Valorizzare il patrimonio culturale e naturale della provincia.**

Sostegno a centri culturali di eccellenza (ad es. la Fondazione Strozzi, il Centro di Firenze per la Moda Italiana)

### **Incrementare il flusso turistico e la permanenza media dei visitatori.**

Realizzare, anche attraverso bandi, iniziative specifiche di promozione e sostegno delle imprese del settore.

Sostenere iniziative di particolare valore ed in grado di promuovere l'immagine della provincia.

### **Promuovere un turismo sostenibile e responsabile.**

Valorizzare gli attrattori turistici non solo dell'Area Unesco, ma promuovere anche le eccellenze dell'intera area metropolitana, evitando problemi di *overtourism*.

### **Svolgere un ruolo di regia con gli altri attori locali della promozione culturale e turistica.**

Coordinare eventi ed iniziative lungo tutto l'anno, in modo da evitare concentrazioni eccessive in alcuni mesi.

Creare sinergie nell'attività di marketing territoriale

## FORMAZIONE, ORIENTAMENTO E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE

La Camera di Firenze è attiva da tempo sul problema del mismatch, con l'obiettivo di favorire l'incrocio d/o di lavoro. L'analisi dei fabbisogni è pertanto al centro dell'azione: ad oggi interi settori restano scoperti dall'offerta o assolutamente non in grado di soddisfare la domanda. Il tutto nonostante che esistano sul territorio scuole di formazione di livello internazionale. Tutto il sistema camerale è fortemente attivo sui temi dell'orientamento, dell'alternanza scuola-lavoro e dell'incontro domanda-offerta di lavoro, in stretta collaborazione con i soggetti pubblici e privati competenti: un network in grado di collegare tutti i diversi attori (persone, scuole, imprese, agenzie per il lavoro, enti locali etc.), promuovendo e coordinando le azioni lungo tutta la filiera

Obiettivi del programma:

### **Sostenere le eccellenze formative del territorio.**

Contribuire al rafforzamento dei principali centri formativi dell'Area metropolitana, quali il Polimoda e la Scuola di Scienze Aziendali e Tecnologie Industriali Piero Baldesi

### **Realizzare iniziative in materia di formazione - lavoro.**

Promozione della certificazione delle competenze secondo i modelli standard del sistema camerale

Azioni per fornire risposte al territorio sui temi delle competenze, ITS, Imprese innovative, Alternanza e Duale, supporto al placement

Iniziative di orientamento agli studenti per la scelta degli ITS - Orientarsi al futuro

Rafforzamento dei Matching Patti locali lavoro e formazione per affrontare a livello locale il problema dell'incontro domanda-offerta di lavoro

Formazione per gli insegnanti al fine di avvicinare il mondo della formazione alle esigenze delle imprese.

### **Partecipare ad eventi di incontro domanda – offerta di lavoro**

Fiera Didacta, la più importante fiera sull'innovazione della scuola in Italia.

Rafforzare momenti fisici di incontro, dove imprese e giovani possano dialogare e confrontarsi. La Camera di Firenze lavorerà per la creazione di una vera e propria Borsa del Lavoro, in collaborazione con Regione Toscana, al fine di permettere concretamente alle aziende di ritrovare più facilmente capitale umano, ed ai lavoratori di valorizzare le proprie competenze.

### **Promuovere la conoscenza sui fabbisogni professionali delle imprese**

Progetto Excelsior: rilevazione campionaria sui fabbisogni delle imprese e sulle previsioni di assunzioni



## LEGALITA', REGOLAZIONE DEL MERCATO, REGISTRO IMPRESE

Il contrasto alla concorrenza sleale e la promozione della trasparenza e legalità sono fattori di fondamentale rilevanza per lo sviluppo dei territori, in quanto principi base per un'economia sana e sostenibile. Spesso la *compliance* non è vista come un elemento costituente della qualità intrinseca di un prodotto/servizio, ma come un adempimento obbligatorio al quale sottostare, privo di valore aggiunto. Il fine ultimo delle azioni dell'Ente sarà quello di far capire che la conformità è qualità, stimolando l'auto-monitoraggio e l'adeguamento spontaneo alle normative e proponendo la Camera come un partner nel percorso verso un nuovo concetto di qualità e mai come un controllore vincolante ed estraneo.

Obiettivi del programma:

### **Sostenere il quadro di compliance legale del territorio.**

Comitato Lotta alla contraffazione

Protocolli con Forze dell'Ordine e Prefettura per tutela legalità

Promozione della tutela della proprietà industriale (marchi e brevetti, centro PatLib)

### **Ridurre i tempi per la giustizia delle imprese.**

Promozione delle ADR (Alternative Dispute Resolution)

Rafforzamento dei rapporti Professionisti, Ordini Professionali e soggetti di rilievo quali gli Osservatori sulla crisi d'impresa

### **Facilitare l'accesso al Registro Imprese, semplificare le procedure e migliorare la user experience**

Avvio di un modello di assistenza virtuale disponibile h24, semplificazione dei processi, personalizzandoli allo stesso tempo sulla base delle esigenze dell'utenza – anche grazie ad un massiccio ricorso ai big-data ed all'IA.

## DOPPIA TRANSIZIONE

Dalla Green Economy alla Doppia Transizione: un nuovo paradigma per la sostenibilità. Negli ultimi anni, il concetto di green economy ha guadagnato rilevanza come risposta alle sfide ambientali e sociali contemporanee. Tuttavia, oggi ci troviamo di fronte a un'evoluzione necessaria: la "doppia transizione", che integra la transizione ecologica con quella digitale. Questo approccio non solo mira a promuovere la sostenibilità ambientale, ma anche a sfruttare le opportunità offerte dalla digitalizzazione.

Obiettivi del programma:

**Accrescere la cultura, la consapevolezza e le competenze delle imprese in materia digitale e green**, indispensabili per ripensare i processi e i modelli organizzativi in una chiave coerente con la doppia transizione.

**Sviluppare ecosistemi dell'innovazione digitale e green**, indispensabili per rispondere in maniera sempre più concreta, puntuale ed efficace ai fabbisogni tecnologici delle imprese, rafforzando le partnership con i principali Enti di ricerca italiani e favorendo l'incontro tra domanda e offerta di tecnologia, favorendo inoltre la cooperazione tra imprese nei distretti o nelle aree industriali e artigianali per sviluppare la generazione condivisa di energia da fonti rinnovabili.

**Facilitare la "doppia transizione" attraverso le tecnologie digitali**, rafforzando i sistemi di misurazione e di assessment oggi a disposizione dei PID. Realizzare momenti formativi per studenti sulle tematiche digitali e green

**Accompagnare le imprese nella "doppia transizione"**, affiancandole nei processi di cambiamento e innovazione, spesso troppo complessi per micro e piccole realtà produttive, anche attraverso specifici bandi. Promuovere le CER.

### **Potenziare il supporto alle start up e ad i loro incubatori**

Fornire assistenza alle aziende orientandole nel processo di digitalizzazione ed innovazione assieme a: Università, incubatori (MIP e Nana Bianca) Competence Center, Digital Innovation Hub, Associazioni di Categoria, Business Angels etc., al fine di facilitare l'incontro tra domanda e offerta di tecnologia