



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

# RELAZIONE PREVISIONALE E PROGRAMMATICA 2025

(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

<b>La Relazione Previsionale e Programmatica: elementi generali .....</b>	<b>3</b>
La metodologia .....	4
La Mission .....	6
<b>Il contesto di riferimento ed i possibili sviluppi macro - economici .....</b>	<b>7</b>
Il tessuto imprenditoriale dell'Area Metropolitana fiorentina .....	7
L'economia fiorentina: quadro di sintesi.....	8
.....	22
<b>Il contesto interno .....</b>	<b>23</b>
Come operiamo .....	23
Le risorse.....	27
<b>GLI OBIETTIVI STRATEGICI .....</b>	<b>28</b>
Dalla pianificazione strategica alla programmazione operativa: un passaggio fondamentale .....	29
<b>LA DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI MANDATO: LE LINEE DI INTERVENTO .....</b>	<b>32</b>
PROMOZIONE DEL TERRITORIO.....	32
CULTURA E TURISMO .....	39
FORMAZIONE, ORIENTAMENTO E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE .....	41
LEGALITA', REGOLAZIONE DEL MERCATO, REGISTRO IMPRESE.....	43
DOPPIA TRANSIZIONE (digitale ed ecologica) .....	46
VALORIZZAZIONE DEGLI ASSET STRATEGICI .....	48
PROMOFIRENZE.....	49

## 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.**

Considerando la recente approvazione del Programma Pluriennale di Mandato (PPM) da parte dei nuovi organi camerali, la presente RPP ha una struttura più snella rispetto al tradizionale formato, al fine di rendere più agevole la lettura. Le linee strategiche di mandato saranno sintetizzate nelle pagine seguenti ed anche la parte macro-economica di contesto sarà focalizzata su quanto di significativo registrato durante il breve lasso di tempo intercorso dall'approvazione del PPM.

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 metodologia, mission e attività

### La metodologia

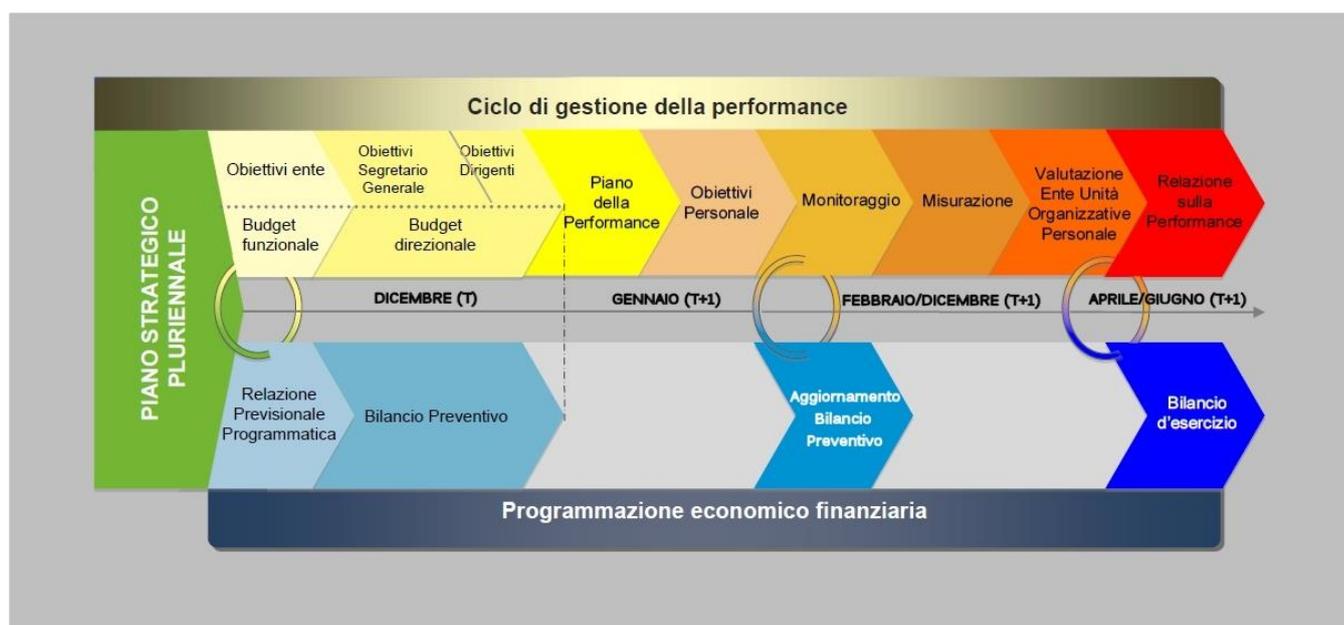
Il percorso di riforma delle Camere di Commercio ha profondamente rivisto compiti e funzioni valorizzando i servizi alle imprese come la tutela del consumatore, la tutela ambientale, la valorizzazione del patrimonio culturale, lo sviluppo del turismo, l'orientamento al lavoro e alle professioni, non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

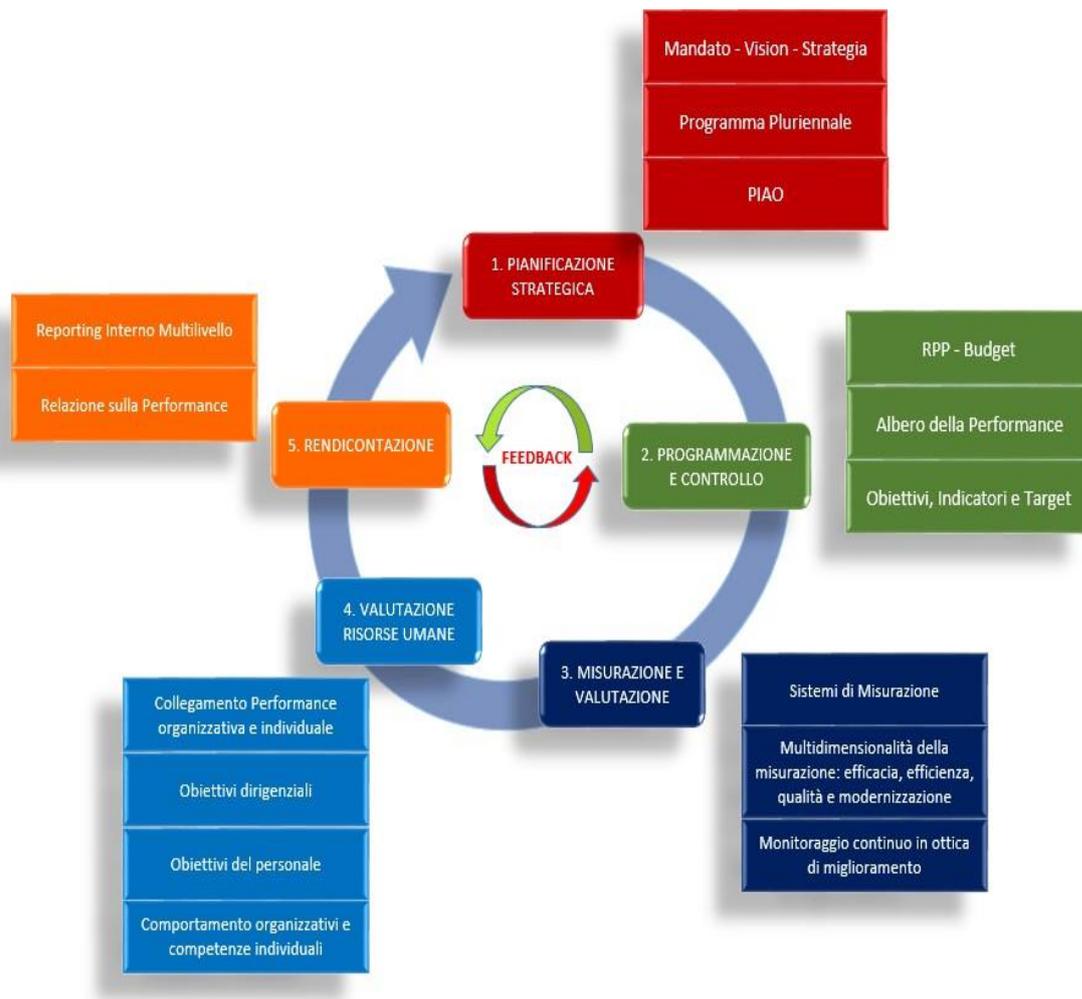
La **Relazione previsionale e programmatica** funge da ricognizione ed aggiornamento del programma pluriennale a cui la Giunta dà progressiva attuazione, ed è la traccia delle linee di indirizzo per la predisposizione del Bilancio preventivo.

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.



Sulla base degli indicatori sin qui analizzati e dall'attività di osservazione delle dinamiche economiche provinciali è possibile elaborare una sintetica analisi SWOT (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) mediante la quale identificare i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce di un progetto specifico o del piano programmatico globale. Ciascuno di questi fattori va esaminato attentamente per pianificare adeguatamente la crescita dell'organizzazione. 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

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.

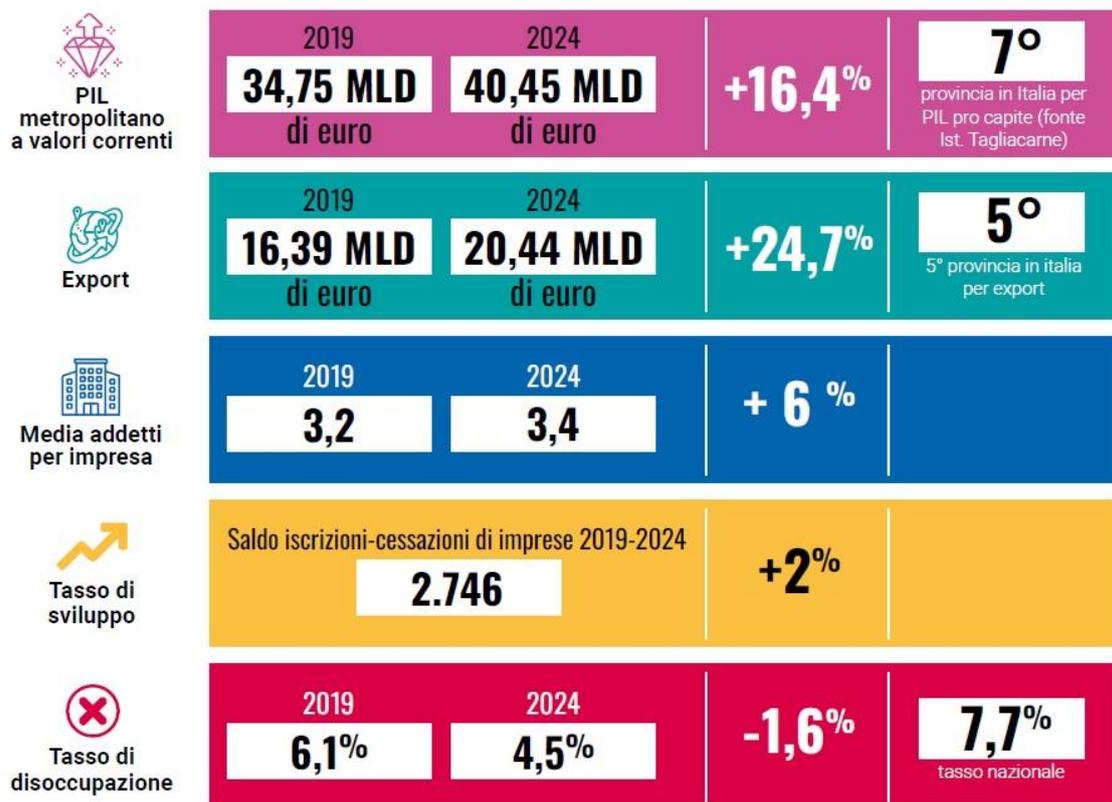
Nello specifico, la Camera di Commercio di Firenze riconosce quali paradigmi di riferimento del proprio agire i seguenti principi, che costituiscono il presupposto delle scelte strategiche degli organi camerali ed orientano i comportamenti operativi di coloro che sono coinvolti nella gestione dell'Ente:

- 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:

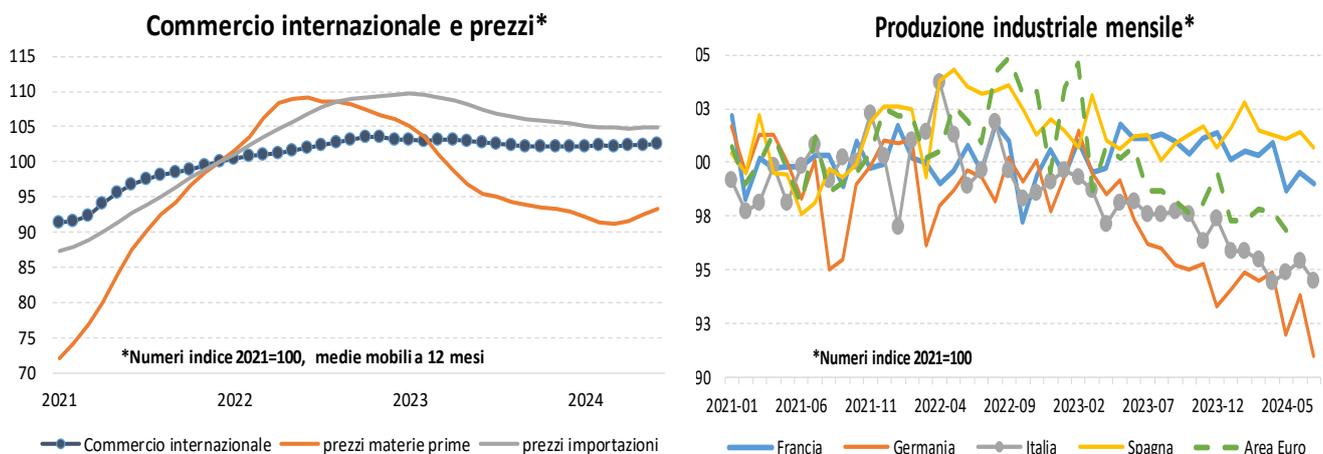
- ExportHub: seminari e focus, organizzazione di B2B, orientamento ai mercati, ricerca partner, informazioni doganali
- Digitalizzazione delle procedure per l'export
- Contributi per l'internazionalizzazione

## L'economia fiorentina: quadro di sintesi

Nel corso del 2024 le tendenze sono risultate orientate a un moderato rafforzamento congiunturale in ambito europeo e nazionale, con un assorbimento dello shock energetico, parallelamente alla decelerazione dell'inflazione e a una ripresa dei salari reali. Le dinamiche di crescita rimangono modeste, soprattutto nell'Area euro, con un rientro dell'inflazione dovuto alla riduzione dei prezzi delle materie prime energetiche, mentre il processo di riduzione dell'inflazione di fondo apparirebbe più lento: a ciò non ha fatto riscontro una ripresa dei consumi privati e soprattutto della domanda interna, nonostante l'inizio della riduzione del costo del credito.

Il set di dati congiunturali monitorati nel corso del periodo estivo sintetizza una crescita europea ancora sotto tono con uno scenario di riferimento in cui risulterebbe una dinamica peggiore per la Germania, mentre la Spagna ha evidenziato ritmi di sviluppo decisamente superiori alle altre economie, con quella italiana che risulterebbe ancorata alla media dell'Area euro. Nonostante la maggior rigidità dell'inflazione core, si conferma un significativo percorso di rientro dell'inflazione, che si collega ad un calo delle aspettative sull'andamento dell'inflazione nel medio termine. L'effetto sui prezzi al consumo deriva da un ridimensionamento delle materie prime e non solo energetiche, considerando rilevanti contrazioni che hanno riguardato la maggior parte delle *commodities* alimentari e dei metalli. Questi ultimi riflettono un rallentamento della congiuntura industriale internazionale.

La dinamica industriale deteriorata riguarda le maggiori economie, compresa quella italiana, trovando riscontro anche nella congiuntura manifatturiera locale: moderazione dell'attività industriale, deterioramento del clima di fiducia, rinvio degli investimenti programmati, insieme ad un cambio nelle preferenze dei consumatori, soprattutto con un calo della domanda di prodotti e soprattutto di beni durevoli.



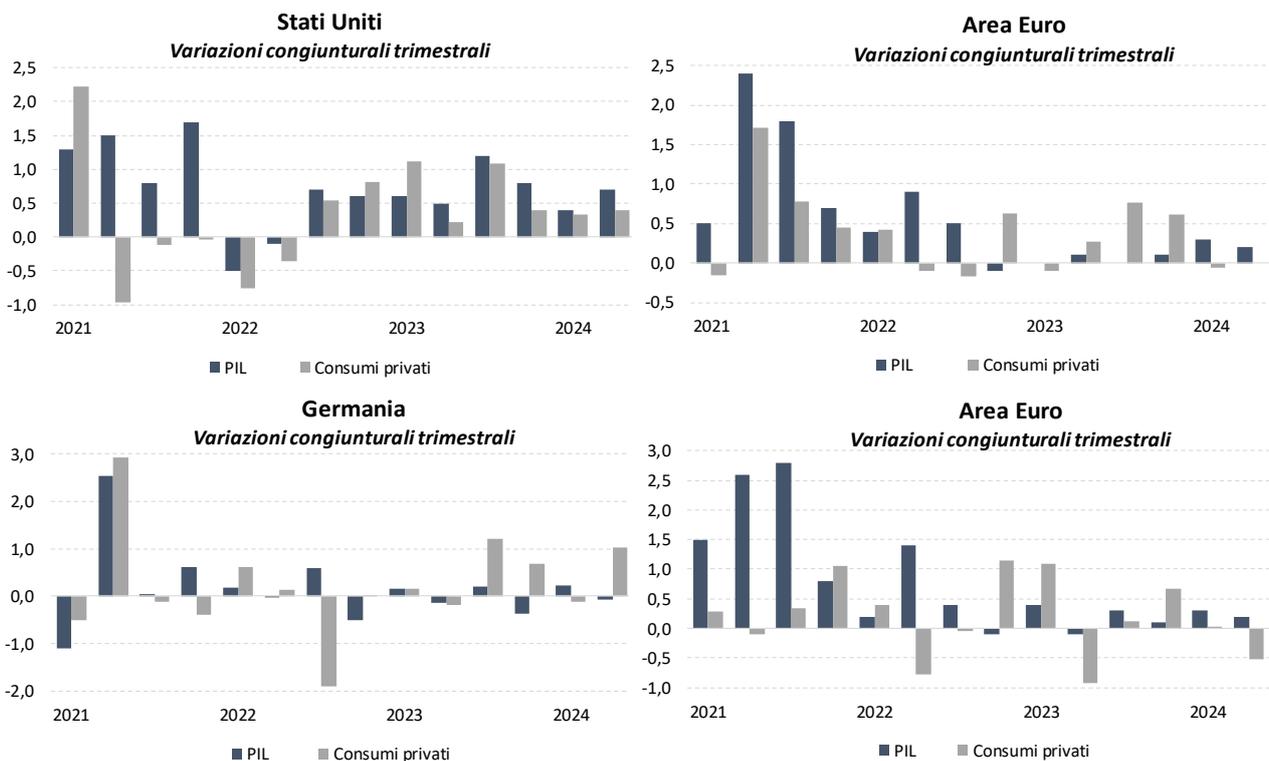
Fonte: elaborazioni su dati CPB, Eurostat

L'economia italiana tuttavia nel corso dei mesi del 2024 ha mostrato segni di discreta tenuta, in cui spicca sicuramente l'inatteso sostegno derivante dall'attività del comparto costruzioni sia in termini di produzione che di investimenti: la tenuta riflette lavori ancora in via di ultimazione, mostrando una sorta di sfasamento fra agevolazioni fiscali (ormai ristrette) ed effetto sulla domanda, insieme alla ripresa delle opere pubbliche per effetto del PNRR.

Il lato consumatori sia nazionale, che europeo esprime un'intonazione in via di miglioramento considerando la graduale risalita del potere d'acquisto, segnalando una risalita della migliore percezione della situazione economica della famiglia, senza che ciò, tuttavia, si traduca in un effettivo cambiamento della spesa per consumi che rimane sempre modesta. Quindi il miglioramento del clima di fiducia delle famiglie tende a contrapporsi al deterioramento di quello delle imprese, se consideriamo che non si è verificato un aumento del ritmo di sviluppo della domanda privata, con maggiori effetti sul tasso di risparmio. La moderazione della domanda di beni, in particolare, è anche alla base dell'attuale impasse di alcuni settori industriali, con una contrazione del mark up lordo nel manifatturiero, a parità di livelli di produzione.

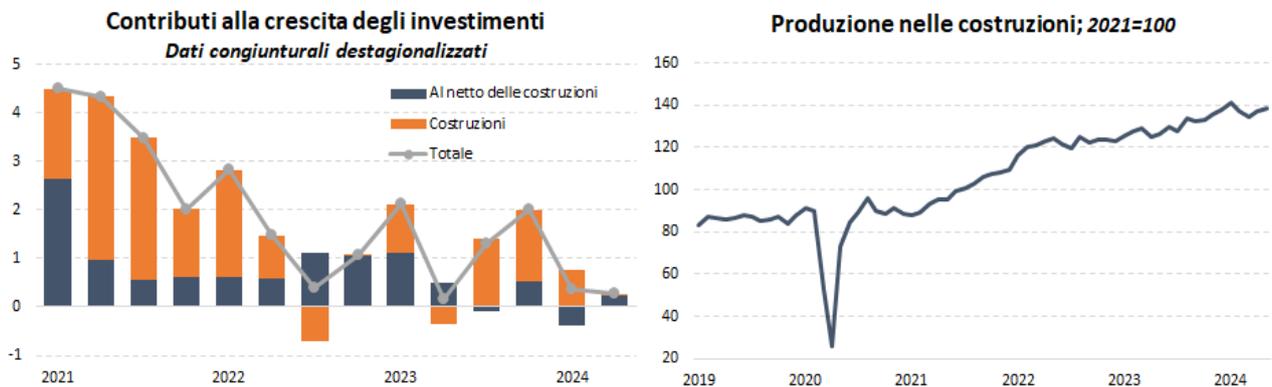
In particolare l'aggiornamento dei dati di contabilità nazionale da parte di Istat per il secondo trimestre del 2024 ha rivelato una moderata crescita del PIL italiano dello 0,2% rispetto al trimestre precedente, evidenziando una discreta capacità di tenuta dell'economia italiana nonostante le difficoltà. Tuttavia, un'analisi più dettagliata delle componenti della domanda e dei settori produttivi suggerisce un quadro differenziato con l'emersione di alcune criticità.

Riguardo alle componenti della domanda emerge una combinazione di fattori parzialmente contrastanti con i consumi finali in sostanziale stallo, senza crescita rispetto al trimestre precedente, segnalando una stagnazione della spesa dei consumatori. Gli investimenti hanno registrato un andamento positivo, contribuendo positivamente al PIL. Anche il contributo delle scorte ha apportato un effetto positivo sulla crescita, indicando che le aziende stanno rafforzando i magazzini, probabilmente in risposta a incertezze future e ad eventuali carenze di materie e semilavorati, contribuendo a rafforzare l'orientamento della gestione della produzione nel passaggio dal *just in time* al *just in case*, con la finalità di aumentare le scorte per evitare i periodi di fermo nei momenti di aumento di domanda e di carenza di input. La domanda estera netta ha fornito un contributo negativo, causato da una contrazione pronunciata delle esportazioni, nonostante il rallentamento delle importazioni. Questo riflette le difficoltà del commercio internazionale, acuite da una domanda esterna che rimane debole, in particolare riguardo ai partner commerciali dell'Eurozona, considerando in particolare la Germania.



Fonte: elaborazioni su dati Eurostat e OECD

Sul versante dei settori produttivi, i risultati confermano tendenze già segnalate in precedenza, in cui per costruzioni e terziario è stata rilevata una dinamica positiva, tale da sostenere nel complesso l'attività economica.



Per l'industria manifatturiera si è invece registrata una contrazione del valore aggiunto dell'1% rispetto al trimestre precedente e dell'1,2% su base annua. Questa debolezza rappresenta il proseguimento di una tendenza iniziata nel 2022, dovuta a vari fattori: la crisi energetica che ha aumentato i costi di produzione; i cambiamenti post-Covid, nella misura in cui la ripresa post-pandemia ha favorito maggiormente i consumi di servizi piuttosto che di beni con un cambio di abitudini di acquisto da parte dei consumatori finali; l'aumento dei tassi di interesse che ha impattato negativamente sugli investimenti e sui consumi di beni durevoli.

In sintesi, sebbene l'economia italiana abbia mostrato una certa tenuta, il panorama generale rimane complesso, con settori come quello manifatturiero che continuano a soffrire a causa di una combinazione avversa di fattori interni ed esterni. La situazione economica internazionale, specialmente in paesi chiave come la Germania, rappresenta un ulteriore elemento di incertezza che potrebbe continuare a pesare sulla ripresa industriale italiana nei prossimi trimestri. Di fatto il tessuto produttivo si sta modificando in maniera sostanziale, seguendo le sollecitazioni legate ai costi crescenti dell'energia e al cambiamento nella struttura della domanda finale, come confermano i dati sulla produzione industriale, in ambito nazionale. In particolare, a subire le contrazioni più marcate sono stati i settori dell'automotive ed i comparti del sistema moda, come il tessile e la pelletteria. Tiene invece la produzione in alcuni comparti energivori, in ripresa in seguito al parziale rientro dello shock sui costi di produzione, come la carta, la metallurgia e l'industria della chimica.



Fonte: elaborazioni su dati Istat

L'ingresso nella stagione autunnale mostrerebbe un quadro economico in linea di continuità con le tendenze del periodo precedente riguardo alla dinamica dell'attività economica, con una interessante evoluzione di prezzi e salari guidata dal rientro dei prezzi degli energetici che non ritorna ai livelli del 2022, anche se si posizionano su livelli più elevati di dieci anni prima. I prezzi delle attività terziarie sono maggiormente rigidi sia per via di una maggior dinamicità della domanda e sia per un aumento del costo del lavoro legato ai rinnovi dei contratti. L'aumento del costo di lavoro è stato comunque compensata dal calo del prezzo degli input, che trova riscontro nel rallentamento del deflatore del valore aggiunto (ancorato verso il basso anche dalla moderazione dei redditi interni).

I rinnovi nei contratti di lavoro stanno influenzando in positivo i primi recuperi salariali ed è aumentato il numero dei contratti che sta tenendo conto del peso dell'inflazione nel passato biennio e considerando il rinnovo ritardato di settore terziario come le attività commerciali. Quindi le retribuzioni cominciano a spuntare una buona dinamica (intorno al 4%) migliore di quella dell'anno scorso e dell'inflazione media (compresa quella core) anche se non hanno certo recuperato il divario con gli anni precedenti, rappresentando solo una frazione delle perdite subite (con un peso non superiore al 25% di quanto recuperato). Indubbiamente il potere d'acquisto sta gradualmente

ripartendo, nonostante per ora stia dando impulso positivo più al clima di fiducia delle famiglie che alla dinamica vera e propria della spesa per consumi: lo si ritrova maggiormente in un maggior livello del tasso di risparmio (peraltro incentivato anche dai più alti tassi di interesse).

#### Variazioni tendenziali della produzione industriale a metà anno in Italia

	2021	2022	2023	2024	2019/24
Estrazione di petrolio greggio e di gas naturale	-26,0	9,6	-16,5	1,2	-34,1
Altre attività di estrazione di minerali da cave e miniere	28,2	-10,1	1,0	-6,1	6,9
Industrie alimentari	6,4	0,0	-1,0	3,0	4,1
Industria delle bevande	19,0	-1,0	-2,0	-3,1	3,3
Industrie tessili	14,8	-2,0	-7,1	-7,6	-23,4
Confezione di articoli di abbigliamento, confezione di articoli in pelle e pelli	-9,3	8,2	1,9	-8,3	-31,3
Fabbricazione di articoli in pelle e simili	15,7	6,8	-10,0	-16,2	-34,1
Industria del legno e dei prodotti in legno e sughero (esclusi i mobili), fabbri	13,8	3,0	-13,7	-3,4	-4,5
Fabbricazione di carta e di prodotti di carta	11,1	0,0	-11,0	5,6	-5,1
Stampa e riproduzione di supporti registrati	6,1	13,8	-27,3	0,0	-37,4
Fabbricazione di coke e prodotti derivanti dalla raffinazione del petrolio	21,8	9,4	-12,9	-7,9	-17,7
Fabbricazione di prodotti chimici	7,9	3,1	-13,1	3,5	-11,9
Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici	9,2	-1,9	11,4	-1,7	10,6
Fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	21,7	-9,9	7,7	-5,1	-5,1
Fabbricazione di altri prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	25,6	0,0	-14,3	3,6	-6,5
Metallurgia	24,1	-14,6	-2,3	0,0	-11,3
Fabbricazione di prodotti in metallo (esclusi macchinari e attrezzature)	19,8	-6,8	0,0	-4,2	-10,7
Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica, apparecchi elettro	27,8	4,0	1,0	-0,9	11,7
Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico	26,5	-4,8	-2,0	0,0	3,2
Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca	13,6	2,0	2,0	-2,9	-1,9
Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	59,4	-17,6	36,9	-26,1	-25,4
Fabbricazione di altri mezzi di trasporto	0,0	3,0	20,4	6,5	26,9
Fabbricazione di mobili	14,9	4,0	-6,7	-7,2	-8,2
Altre industrie manifatturiere	29,3	7,2	-3,8	-10,0	-4,3
Riparazione, manutenzione ed installazione di macchine ed apparecchiature	13,6	-2,0	9,2	4,7	15,5
<b>Totale industria (escluse le costruzioni)</b>	<b>14,9</b>	<b>-1,0</b>	<b>-1,0</b>	<b>-3,1</b>	<b>-5,9</b>

Fonte: elaborazioni su dati Istat

Riguardo alla contabilità locale, l'assestamento dei dati di luglio ha consolidato il risultato piuttosto interessante per il 2023 (+1%) e un'intonazione ciclica orientata alla moderazione nel biennio 2024-25 (+1,6% nel 2024 e +1% nel 2025). In generale la dinamica economica locale subirà una lieve miglioramento nel corso del 2024 mantenendo un'intonazione decisamente positiva (+1,6%): dal lato delle componenti della domanda il risultato 2023 deriva da una sintesi tra una dinamica dei consumi delle famiglie migliore di quella del prodotto (anche se di poco con un +1,5%) e da un andamento positivo degli investimenti (+4,3%); per il 2024 i consumi rallenterebbero (aumentano quelli di servizi, mentre si riducono i consumi di beni), insieme alla tenuta della componente estera (nonostante la dinamica sostenuta delle importazioni) e al contributo positivo derivante dall'accumulo delle scorte; rimarrebbero positivi, ma in rallentamento gli investimenti, che potrebbero peggiorare ulteriormente nel 2025. Dal lato offerta questo andamento si collega ad una dinamica positiva ma contenuta del valore aggiunto prodotto dal terziario (media +1,8%), mentre per l'industria il contributo sarebbe negativo nel 2023 e moderatamente positivo nel 2024, migliorando il prossimo anno; le costruzioni, in parallelo all'apporto positivo risultante dai dati trimestrali

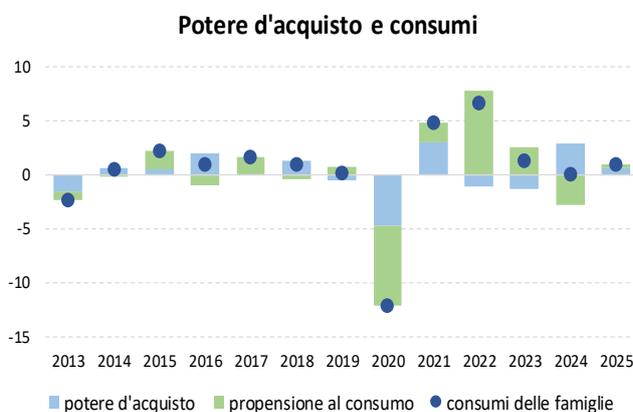
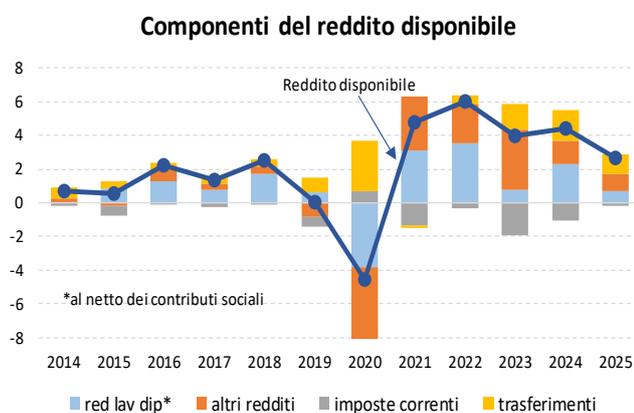
nazionali, in ambito locale fornirebbero un apporto positivo per il 2024 peggiorando per effetto del minor peso degli incentivi nel 2025.

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

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Quadro di sintesi macroeconomico</i>							
Prodotto interno lordo	0,2%	-8,7%	10,6%	6,1%	1,0%	1,6%	1,0%
Deflatore valore aggiunto	1,1%	2,0%	0,8%	2,4%	5,3%	1,9%	2,1%
Esportazioni totali	27,1%	-15,6%	21,1%	2,5%	0,7%	7,1%	1,3%
Importazioni totali	0,6%	1,0%	-0,5%	1,5%	33,1%	22,8%	-5,7%
Consumi finali famiglie	0,1%	-12,9%	6,0%	7,4%	1,5%	0,1%	1,0%
Deflatore dei consumi	0,6%	0,2%	1,7%	7,1%	5,3%	1,5%	2,1%
Reddito disponibile	-1,0%	-7,7%	2,7%	-1,7%	-0,6%	3,5%	1,1%
Investimenti fissi lordi	-0,4%	-8,6%	26,7%	8,2%	4,3%	1,4%	-2,5%
<i>Quadro di sintesi mercato del lavoro</i>							
Unità di lavoro totali	-0,4%	-14,9%	11,7%	7,8%	0,4%	2,2%	0,8%
<i>Unità di lavoro agricoltura</i>	1,4%	-6,0%	3,4%	6,3%	-5,8%	-2,0%	-0,3%
<i>Unità di lavoro industria in senso stretto</i>	0,2%	-17,0%	14,1%	9,8%	-7,6%	1,6%	0,1%
<i>Unità di lavoro costruzioni</i>	-0,8%	-12,4%	28,1%	-3,7%	-3,0%	2,8%	-6,0%
<i>Unità di lavoro servizi</i>	-0,5%	-14,9%	10,2%	8,3%	2,7%	2,4%	1,4%
Produttività del lavoro	0,6%	6,2%	-1,0%	-1,7%	0,6%	-0,6%	0,2%
Occupati residenti	0,5%	-4,3%	0,1%	6,9%	-2,2%	3,2%	0,8%
Persone in cerca di occupazione	7,6%	-6,5%	3,4%	3,3%	-27,2%	-2,4%	4,7%
Tasso di disoccupazione	6,1%	6,0%	6,2%	6,0%	4,5%	4,3%	4,4%

Fonte: elaborazioni su dati Istat e Prometeia

Il recupero del ciclo dei consumi tenderà a procedere in modo lento e graduale, partendo da buone premesse (tenuta occupazionale e rientro dell'inflazione): la maggior attenzione negli acquisti porta ad una necessità di ricomposizione del livello di risparmio, intaccato dai precedenti rincari; ciò influirà su una ripresa dei consumi più lenta e guidata da una maggior prudenza e cautela nelle decisioni di spesa delle famiglie. La cautela caratterizzante le intenzioni di spesa porta ad allungare i tempi per il ripristino dei livelli di consumo su valori pre-crisi, sempre che continui il miglioramento delle retribuzioni reali, insieme all'attenuazione dell'inflazione. Il ciclo dei consumi potrebbe iniziare a rafforzarsi dall'ultimo quarto del 2024, consolidandosi il prossimo anno, con una ricomposizione della spesa maggiormente favorevole ai beni (di consumo in particolare). Nel postpandemia le famiglie hanno modificato gli stili di vita, aumentando il peso della quota di reddito per attività di



tipo esperienziale come la partecipazione a spettacoli, eventi i viaggi. Le spese per servizi avrebbero sostanzialmente eroso gli acquisti di beni, pesando in negativo sull'attività industriale.

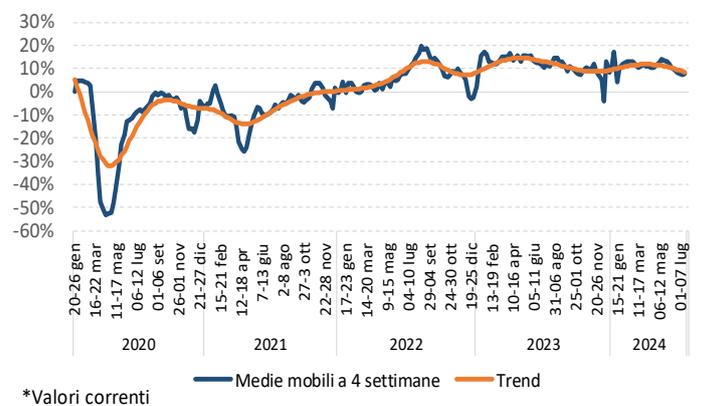
Si tratta di un effetto legato al cambiamento degli stili di vita, che non è detto debba risultare definitivo e continuare nei prossimi anni.

Per il manifatturiero la fase di debolezza si collega ai fattori avversi già rilevati dai dati nazionali, ovvero orientamento della domanda sui servizi, crisi energetica, aumento dei tassi di interesse rispetto agli investimenti e consumi di beni durevoli. Per le costruzioni il venir meno degli incentivi dovrebbe avere un impatto negativo più nel medio termine, visto che in termini congiunturali la dinamica apparirebbe ancora positiva. Per il manifatturiero le criticità sembrerebbero concentrate in termini settoriali, con riferimento soprattutto alla pelletteria (in misura minore il calzaturiero), alla metallurgia e anche alla meccanica; quest'ultimo settore ha subito una contrazione più recente che ha portato in negativo l'indice della produzione manifatturiera locale anche a metà 2024. Per le attività dei servizi la crescita ha riguardato in modo eterogeneo un po' tutti i settori con particolare riferimento ai servizi turistici (alloggio e ristorazione) e alle attività ad essi correlate (commercio e trasporti).

**Variazione tendenziale produzione manifatturiera Firenze**



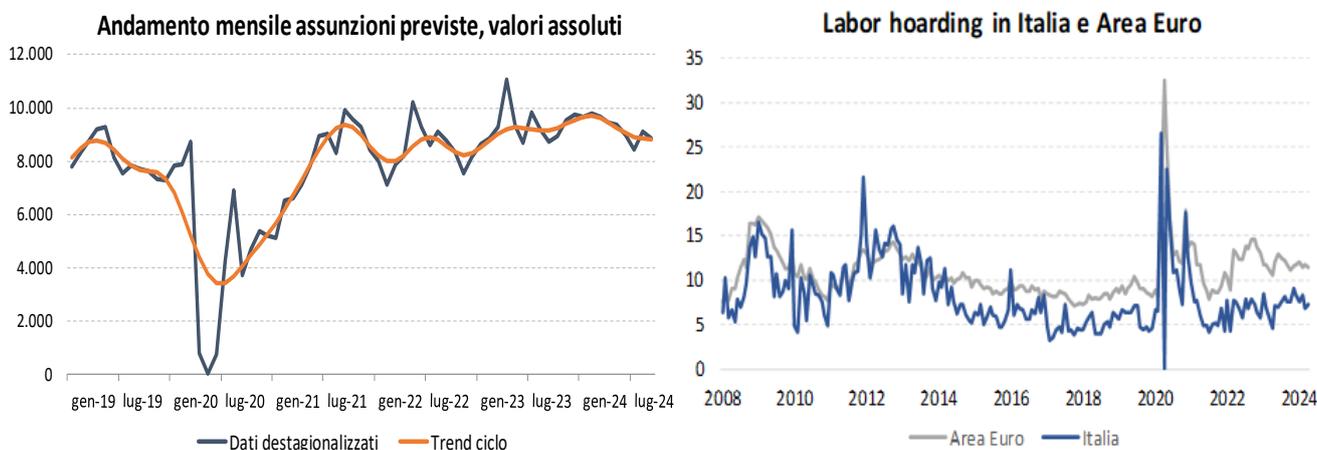
**Dinamica settimanale delle operazioni con carta di credito in Toscana Totale settori (variazioni rispetto al 2019)\***



L'accumulazione di capitale subirebbe una rimodulazione verso il basso nel corso del 2024, rimanendo comunque in positivo e rischiando di deteriorarsi ulteriormente nel 2025. Andrebbe a scontare un rallentamento del ciclo delle costruzioni, investimenti nei fabbricati residenziali in calo, e una dinamica negativa degli investimenti in macchinari e impianti da parte delle imprese manifatturiere. E' probabile che per queste ultime vi siano stati dei cali connessi al ritardo nell'adozione del piano "transizione 5.0", portando così le imprese a posticipare l'attività di investimento, aspettando gli incentivi, nel frattempo entrati in vigore nel mese di agosto; nei prossimi mesi dovrebbe derivare un contributo positivo dall'implementazione del piano.

L'export netto per Firenze, riprenderebbe vigore nel 2025 per effetto di un probabile calo delle importazioni, dovuto alla debolezza del ciclo industriale del 2024 e alla dinamica in rallentamento dei consumi di beni da parte delle famiglie. Le esportazioni risulterebbero in ripresa nel 2024 mantenendo il ritmo nell'anno successivo senza mostrare segnali di decisa ripresa, visto che dal lato dei settori esportatori si rilevano criticità analoghe all'andamento della produzione industriale, attribuibili, come si è già detto, ad un numero circoscritto di settori, con contrazioni piuttosto incisive (soprattutto per la pelletteria).

È proseguita anche la crescita della domanda di lavoro, con una ripresa occupazionale continua che nel breve termine potrebbe tuttavia trovare vincoli dal punto di vista dell'offerta di lavoro, legati sostanzialmente agli effetti demografici avversi. Vero è che la domanda di lavoro è aumentata, come testimoniano i dati Excelsior e anche quelli amministrativi INPS; la disoccupazione a Firenze, come in Toscana, è scesa, e l'offerta di lavoro nel breve-medio termine sembrerebbe sostenuta dall'aumento delle fasce di età intorno ai sessant'anni che, tuttavia, dovrebbero rapidamente uscire dal gruppo di

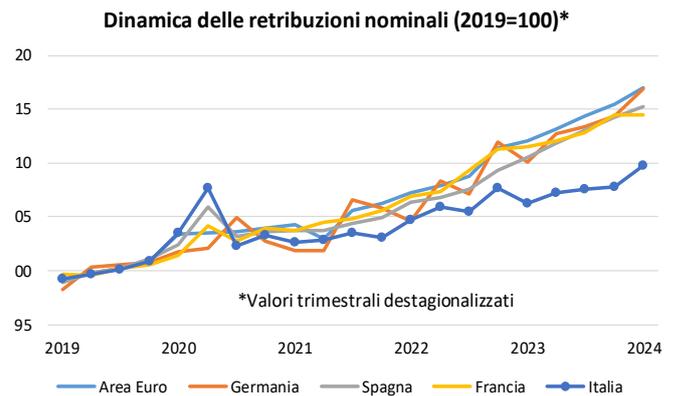
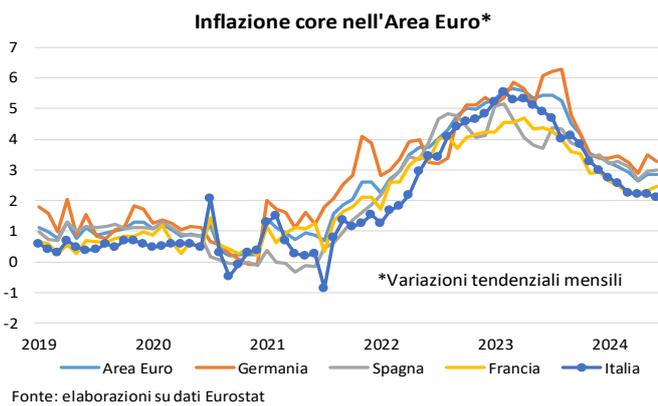


persone in età lavorativa, andando a determinare una nuova diminuzione dell'offerta di lavoro in quella fascia di età.

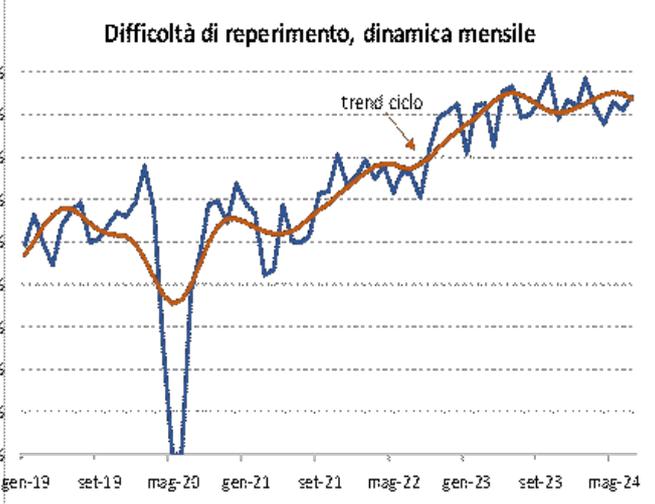
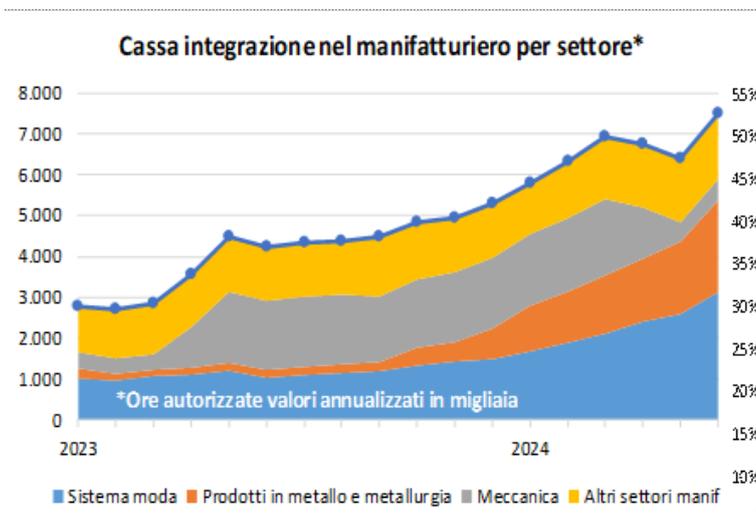
L'aumento della domanda di lavoro, insieme alla discesa dell'inflazione e alla ripresa delle retribuzioni dovrebbero fornire un buon contributo al sostegno del potere d'acquisto. Come si è detto prima la fiducia delle famiglie sta salendo, ma non si è verificato un vero e proprio incremento della domanda considerando che nei giudizi delle famiglie la situazione del bilancio familiare in difficoltà, mostra ancora percentuali elevate. La fase di rientro dell'inflazione legata all'aumento dei tassi (anche

se ciò vale solo in parte, considerando l'effetto del calo dei prezzi degli energetici) solitamente dovrebbe accompagnarsi ad una salita della disoccupazione e a un calo dell'occupazione, insieme a una decelerazione dell'attività economica. In realtà sono aumentati i posti di lavoro con una discreta salita della quota del tempo indeterminato con punte del 30% tra la fine del 2023 e i primi mesi del 2024, i base ai dati Excelsior; chiaramente per il periodo estivo, vista la consueta salita dei rapporti di lavoro stagionali, è normale la tenuta su un valore non elevato (tra il 20 e il 25%). Il calo del costo del lavoro, legato non solo al minor costo dei fattori ma anche della passata moderazione salariale, ha quindi influito sulla tonicità della domanda di lavoro.

Nonostante la risalita attuale, il potere d'acquisto delle retribuzioni tende a rimanere comunque inferiore al livello del 2019 e richiederà del tempo per chiudere il divario, che dovrebbe persistere anche nel corso del 2025. Ciò trova riscontro nei differenziali d'inflazione negativi per l'Italia rispetto all'Area Euro, riguardando soprattutto l'inflazione di fondo, che risente maggiormente dei fattori interni, riferendosi a beni e servizi commercializzati prevalentemente in ambito domestico: in termini competitivi ciò potrebbe apparire come un guadagno, ma in realtà rappresenterebbe maggiormente una indicazione di deterioramento relativo dei redditi reali, nei confronti degli altri paesi dell'Area Euro, anche se in aumento in ambito locale.



La domanda di lavoro tende ad avere anche un effetto congiunturale positivo sulla riduzione dei soggetti inattivi da un lato e dall'altro tende



ad esser sostenuta dal *labor hoarding*, che aumenta in parallelo all'aumento della difficoltà di reperimento e se da un lato viene visto come un aspetto positivo in quanto protegge la base occupazionale, sia per garantirsi un serbatoio di lavoratori specializzati che per esser pronti in vista di un miglioramento ciclico, ma dall'altro lato aiutando a stabilizzare la domanda di lavoro nelle fasi cicliche negative, nei periodi di ripresa, pur contribuendo ad avere per le imprese manodopera disponibile, potrebbe rappresentare anche una modalità tale da rallentare le capacità di risposta delle imprese stesse, rischiando nei periodi di rapidi cali di domanda di portare le imprese a ridurre il personale. Quest'ultima opzione allo stato attuale ci sembra di difficile realizzazione, considerando la connotazione strutturale che sta acquistando sempre di più la difficoltà di reperimento.

L'aumento delle ore di cassa integrazione (soprattutto per il manifatturiero) sembrerebbe confermare questa ipotesi, confermando un forte orientamento a mantenere i rapporti di lavoro per le imprese, pur dovendo affrontare situazioni di difficoltà (probabilmente temporanea). Il rischio principale è quello di aumentare il grado di sottoutilizzo della forza lavoro, con un effetto potenzialmente peggiorativo sulla dinamica della produttività

Per quanto riguarda la demografia d'impresa, nel secondo trimestre del 2024, a Firenze, sono state iscritte 1.258 imprese (dato lievemente in calo rispetto allo stesso periodo del 2023) e, nello stesso tempo, se ne sono cancellate 874 (dato anch'esso in calo rispetto allo stesso trimestre del 2023). In generale, il saldo complessivo trimestrale vede un ridimensionamento rispetto all'anno scorso (da +458 a +384). Questo andamento discendente si riflette, poi, in parte sul dato riferito agli ultimi dodici mesi, dove le iscrizioni si attestano a 5.311 e le cessazioni a 5.272 e, quindi, il contributo alla crescita derivante dai movimenti in entrata e in uscita è di fatto nullo, fermandosi al +0,04%. Nelle altre aree i saldi evidenziano tassi di sviluppo che, per quanto moderati, si mostrano superiori a quello fiorentino (Toscana: +0,6% e Italia +0,8%). Sul versante strutturale, nell'arco dell'ultimo anno Firenze si è mantenuta stazionaria per quanto riguarda le sedi attive e ha beneficiato di una lieve crescita di sedi e unità locali (+0,4); a questo proposito, nel secondo trimestre sono state iscritte 814 nuove unità locali (a fronte di 560 chiusure), dato che si conferma in aumento rispetto allo stesso periodo del 2024 e che evidenzia una discreta dinamicità del territorio nell'attrarre attività o a sviluppare quelle esistenti.

**Sedi d imprese registrate, iscrizioni e cessazioni riferite agli ultimi dodici mesi (terminanti a Giugno)**

Anno	Valori	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo iscr.-cess.	Tasso di sviluppo annuale
2006	108.539	7.056	6.459	597	0,55%
2007	109.993	8.185	6.741	1.444	1,33%
2008	108.777	7.899	6.993	906	0,82%
2009	108.655	7.372	7.142	230	0,21%
2010	108.724	7.157	6.475	682	0,63%
2011	108.849	7.790	6.040	1.750	1,61%
2012	108.943	7.401	6.671	730	0,67%
2013	109.124	6.938	6.462	476	0,44%
2014	108.219	6.979	6.170	809	0,74%
2015	108.871	7.094	6.124	970	0,90%
2016	109.669	6.930	6.046	884	0,81%
2017	109.919	6.457	6.143	314	0,29%
2018	110.040	6.255	5.978	277	0,25%
2019	110.209	6.375	6.095	183	0,17%
2020	108.154	5.303	5.641	-338	-0,31%
2021	106.596	5.537	4.786	751	0,69%
2022	107.438	5.694	4.760	934	0,88%
2023	104.031	5.423	4.988	435	0,40%
<b>2024</b>	<b>103.027</b>	<b>5.311</b>	<b>5.272</b>	<b>39</b>	<b>0,04%</b>

Si stabilizzano gli effetti del lavoro di ripulitura degli archivi condotto dal Registro delle Imprese attraverso le cancellazioni d'ufficio sulla composizione delle sedi di impresa per status di attività, con la quota media delle attive che si consolida all'86,3%; il cambiamento, come già osservato nelle note precedenti, si riscontra soprattutto tra le società di capitale dove, adesso, la quota di imprese attive si è attestata poco sotto la soglia dell'80% (78,5). Rispetto allo scorso anno, il calo delle imprese iscritte è ascrivibile al calo di posizioni con attività temporaneamente sospesa (-4,3%), inattiva (-1,1%), con procedure concorsuali (-7,3%) o in scioglimento (-14%).

Firenze - Città metropolitana: 2° trimestre 2024	Attive	Sospese	Inattive	con procedure concorsuali	in scioglimento o liquidazione	Totale
SOCIETA' DI CAPITALE	78,5%	0,1%	10,2%	4,0%	7,2%	100,0%
SOCIETA' DI PERSONE	76,9%	0,2%	13,3%	1,6%	8,0%	100,0%
<b>IMPRESE INDIVIDUALI</b>	<b>96,1%</b>	<b>0,4%</b>	<b>3,2%</b>	<b>0,2%</b>	<b>0,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>COOPERATIVE</b>	<b>41,8%</b>	<b>0,2%</b>	<b>3,4%</b>	<b>12,5%</b>	<b>42,2%</b>	<b>100,0%</b>
CONSORZI	64,4%	0,0%	14,2%	3,0%	18,5%	100,0%
ALTRE FORME	92,8%	0,2%	3,4%	1,5%	2,0%	100,0%
<b>TOTALE</b>	<b>86,3%</b>	<b>0,2%</b>	<b>7,2%</b>	<b>1,8%</b>	<b>4,4%</b>	<b>100,0%</b>
Valori assoluti	88.945	244	7.450	1.900	4.488	103.027

## **Sintesi imprese per classe di natura giuridica e status di attività**

Le società di capitale sono il 30,2% delle imprese registrate; a metà anno le imprese fiorentine strutturate come società di capitale superano la soglia delle 31.000 unità. Positivo il tasso di sviluppo (dato dalla differenza tra tasso di natalità e tasso di mortalità rispetto al numero totale delle imprese registrate), tanto a livello trimestrale, quanto a livello annuale. Saldi non positivi per gli altri gruppi, in particolare per le società di persone.

### *Uno sguardo alle politiche economiche su scala locale*

Per la realtà fiorentina, rimangono sul piatto della bilancia i “soliti” temi discussi nel corso dei vari anni, con un mix di criticità e caratteristiche positive sempre di rilievo: bene le costruzioni che mostrerebbero un andamento ancora maggiormente sostenuto. Ma nell’articolazione settoriale della crescita a Firenze un posto particolare va riservato all’industria manifatturiera, che si appare indebolita da una domanda interna di beni modesta insieme alle esportazioni, ma questo avviene soprattutto all’interno dei comparti della moda, mentre nel farmaceutico e nella meccanica strumentale, a differenza di ciò che accade sul territorio nazionale l’attività non va proprio male ed esula dal semplice traffico internazionale di perfezionamento (ovvero interscambi fra società all’interno dello stesso gruppo) come avveniva negli anni passati, in quanto il rilascio sul territorio è direttamente percepibile. Senza dimenticare che la frenata del sistema moda, pelletteria in particolare, apparirebbe più legata ad una ridefinizione delle strategie organizzative delle imprese piuttosto che agli effetti postpandemici sulle abitudini di consumo e sui relativi acquisti di prodotti di abbigliamento e di pelletteria, che hanno comunque avuto un loro peso, come confermato nell’ultimo rapporto sui distretti industriali (compresi quelli legati al sistema moda) di Intesa-Sanpaolo in cui si puntualizza come i distretti abbiano saputo superare la debolezza generata dalle turbolenze e dagli shock che si sono avuti negli ultimi anni, confermando la straordinaria capacità e velocità di adattamento delle imprese distrettuali che emergono per propensione all’export e capacità di creare valore nel territorio: a maglie larghe anche il sistema di produzione della pelletteria fiorentina viene fatto rientrare dall’ufficio studi nella classificazione di Intesa-San Paolo nella categoria del distretto industriale. Le attese per il biennio in corso non sono proprio positive, ma la maggior variazione positiva degli addetti alle imprese guida del lusso si è avuta a Firenze, caratterizzata anche da una maggior concentrazione. Senza dimenticare che nell’industria in senso stretto l’indagine Excelsior segnala e conferma attese occupazionali buone e per niente deteriorate: sembrerebbe che il calo ciclico abbia un effetto di breve termine, nella percezione degli imprenditori manifatturieri locali, in quanto i fabbisogni professionali apparirebbero legati alla necessità di rafforzamento, dal punto di vista della specializzazione, del capitale umano, indipendentemente dalla variabilità ciclica.

Le difficoltà di recupero del settore manifatturiero risentono di un mancato rafforzamento del ciclo dei consumi, considerando che il calo dell’inflazione non è stato digerito dai redditi delle

famiglie in tempo reale, ma in misura più graduale, tanto che la domanda finale non ha ancora mostrato un vero e proprio cambio di impostazione nell'evoluzione dinamica, influenzando la percezione nella valutazione dell'orizzonte di breve termine, dal punto di vista fiduciario, da parte delle imprese che producono beni di consumo. Inoltre, ad eccezione del comparto costruzioni, le condizioni creditizie più rigide per le imprese e la lentezza del rientro dei costi di produzione tendono a frenare gli investimenti.

Nel comparto terziario stiamo assistendo ad una buona ricomposizione della domanda di lavoro verso attività tecnologicamente più avanzate, che procede parallelamente al ripopolamento dei posti richiesti dal turismo, non solo in termini stagionali, ma considerando anche professioni più specifiche e specializzate. Ma è proprio questo l'inizio di un primo punto critico: il turismo a Firenze si sta espandendo notevolmente e le presenze nel 2024 dovrebbero andare oltre la soglia del 2019, ma troviamo una certa difficoltà a confrontarci con un turismo che a volte appare come "vorace" e che tende a generare esternalità negative che non sempre portano ad una sintesi di bilancio positiva (calcolando anche variabili immateriali), con un'emersione di aspetti che appaiono quasi come vincoli alla competitività del settore; la gestione dei flussi di arrivi e presenze e garantire al contempo una città che sia fruibile anche per i residenti, per esempio è uno di questi. La competitività tende quindi ad essere influenzata più che in altri settori, dalla varietà della domanda e dal diverso mix prodotto-servizio richiesto, divenendo sempre più articolato pianificare, per una reale difficoltà nell'elaborare previsioni affidabili sui flussi.

In tutto questo il mercato del lavoro locale, indipendentemente dalla redistribuzione che emerge dai dati Istat sull'offerta, ha mantenuto una certa vivacità, soprattutto sotto il profilo della domanda di lavoro, monitorata in quest'ultimo caso dal sistema Excelsior. C'è stata di fatto, un'asincronia fra domanda di lavoro e dinamica di crescita nel corso del biennio 2022/2023 che è proseguita anche a inizio 2024, con una produttività cedente. Sembrerebbe che le imprese abbiano accordato una maggior preferenza alla tutela dei posti di lavoro, limitando le politiche di razionalizzazione con perdite di addetti; tutela che di fatto diventa fidelizzazione della manodopera, per affrontare le criticità delle difficoltà di reperimento del personale. E' stata quindi frenata la salita del tasso di disoccupazione, che a sua volta rallenta le capacità di trasmissione della politica monetaria sui prezzi: ciò spiega una parte della rigidità dell'inflazione core e di alcuni prodotti (considerando alcuni beni alimentari e alcune categorie di servizi, come per esempio quelli ricreativi e quelli turistici). Le condizioni del mercato del lavoro restano quindi ancora positive, in cui i posti di lavoro ricercati dalle imprese fiorentine, con contratti temporanei hanno una valenza legata alla copertura contingente dei posti offerti; indubbiamente non ci sono solo esigenze di domanda, ma anche un costo del lavoro per unità di prodotto che non è cresciuto di molto, nonostante l'inflazione e che per certe tipologie di mansioni permette assunzioni tali da non incidere pesantemente sui bilanci aziendali, deprimendo in parte la riqualificazione verso l'alto della specializzazione professionale.

Non c'è in realtà stato un maggior grado di utilizzo del meccanismo salariale come strumento motivazionale, se consideriamo che i divari salariali persistono e spingono i lavoratori più giovani ad aumentare il turn over e a cercare anche all'estero nuovi sbocchi occupazionali. Per la difficoltà di reperimento (che a giugno si conferma al 51%), quindi, oltre alle solite motivazioni, occorre anche segnalare il collegamento con l'esigenza di rafforzare e adeguare il sistema e i percorsi scolastici e formativi per cercare di attenuare nel tempo lo skill gap in quanto nel medio termine, in relazione ad un sistema formativo poco dinamico (bassa quota di laureati nella fascia 25-34 anni nel confronto europeo) contribuisce ad affievolire la produttività.

Tra le criticità del sistema scolastico, soprattutto dell'istruzione superiore, segnaliamo la difficoltà a tenere il passo con le dinamiche di cambiamento dei mercati del lavoro e dell'economia. Per migliorare la reattività delle istituzioni educative alle esigenze emergenti del mercato del lavoro, sarebbe opportuno promuovere uno scambio sistematico di informazioni tra il sistema scolastico, le imprese e le istituzioni del mercato del lavoro migliorando l'orientamento professionale e aggiornando/adequando (senza necessariamente appesantire) i programmi di studio. Negli ultimi rapporti del CNEL sul mercato del lavoro viene evidenziato come le aziende abbiano intensificato le convenzioni con istituti tecnici e università per poter inserire gradualmente studenti più vicini ai loro fabbisogni di competenze: questo viene fatto con l'intento di assumerli in varie modalità, principalmente attraverso l'apprendistato, e di offrire loro una formazione mirata a completare le competenze richieste e rafforzando le strutture formative interne aziendali, spesso in collaborazione con le scuole e università. Si tratterebbe di una modalità collaborativa in grado di anticipare i nuovi fabbisogni di competenze.

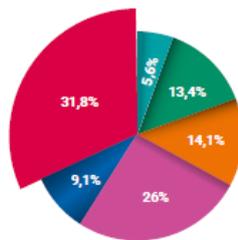
In definitiva, dai dati sul mercato del lavoro emerge che ai segnali di miglioramento delle opportunità occupazionali non si sono di fatto affiancate vere e proprie indicazioni di miglioramento del potere d'acquisto delle retribuzioni: i consumi si dovrebbero gradualmente rafforzare a fine anno e già dalla fine del 2023 e i primi mesi del nuovo anno la crescita nominale salariale si è riportata al di sopra dell'inflazione, ma la strada del recupero del potere d'acquisto perso ulteriormente è ancora lunga, si tratta solo di un sollievo passeggero e di breve termine. I margini di profitto delle imprese sembrerebbero in via di moderazione, dopo l'aumento degli ultimi due anni, e i nuovi ed attesi rinnovi contrattuali dovrebbero portare a un aumento salariale con un discreto recupero del potere d'acquisto (al netto di nuove accelerazioni nei prezzi, in particolare, all'import). Sebbene la caduta delle retribuzioni si sia interrotta, la crescita concomitante di occupazione e salari richiede misure di politica economica tali da non arrivare a compromettere la produttività, che tuttora mostra una netta moderazione.

Chiaramente una maggiore produttività del lavoro non può essere raggiunta facendo esclusivo affidamento sulla maggiore occupazione: produttività e retribuzioni dipendono anche da quanto la dinamica della domanda di lavoro si muove in parallelo a investimenti e tecnologia, considerando che in loro assenza una maggiore occupazione porta necessariamente ad un livello

più basso di produttività e salari. Nel lungo termine il posizionamento di un sistema di produzione lungo la frontiera della tecnologia dipende dalla qualità dei fattori e dagli investimenti in capitale, compreso quello “umano”, per arrivare a generare una migliore stabilizzazione occupazionale, con una migliore qualità del lavoro (in termini di condizioni) e arrivare così a consolidare la produttività e a riuscire a favorire una crescita salariale costante e compatibile con un’inflazione sostenibile. In altre parole una maggiore occupazione sicuramente “non basta” e non è compatibile con una produttività del lavoro crescente, ma rischia alla lunga di favorire il lavoro povero e di abbassare il livello qualitativo della specializzazione, impoverendo le capacità del sistema locale di riferimento.

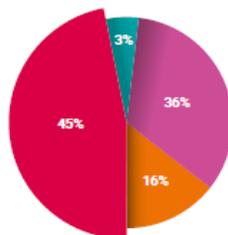
### Imprese per settore di attività

Settore di attività	Imprese (Sedi + UL)
Agricoltura	6.483
Industria	16.450
Costruzioni	15.629
Commercio	30.292
Alloggio e ristorazione	10.556
Attività terziarie	37.177
<b>TOTALE</b>	<b>116.587</b>



### Nel dettaglio tipologie di imprese

Forma giuridica	Imprese (Sedi + UL)
Imprese individuali	41.456
Società di persone	18.910
Società di capitale	52.703
Cooperative, consorzi e altre forme	3.518
<b>TOTALE</b>	<b>116.587</b>



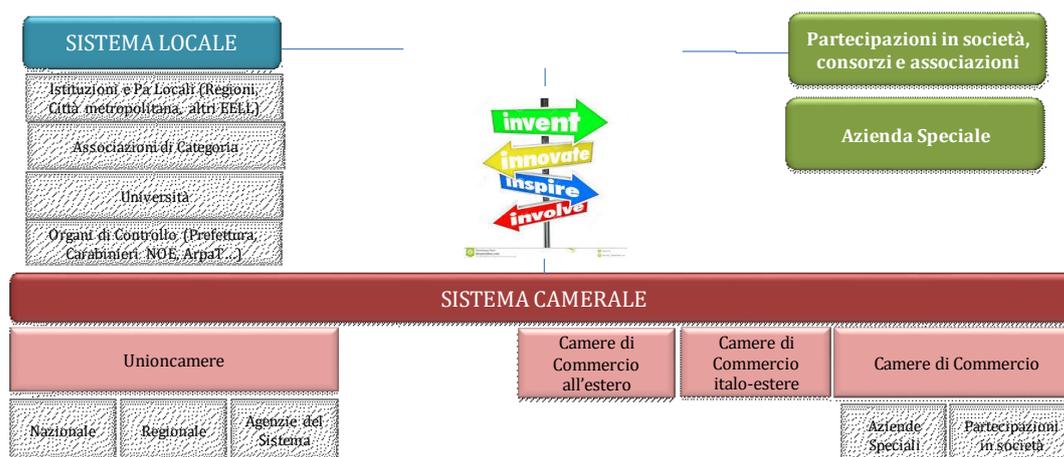
### Nel dettaglio – i comuni del territorio

COMUNE	Imprese (Sedi + UL)	COMUNE	Imprese (Sedi + UL)
SAN GODENZO	140	MONTESPERTOLI	1.530
PALAZZUOLO SUL SENIO	176	GREVE IN CHIANTI	1.573
LONDA	181	SAN CASCIANO IN VAL DI PESA	1.728
VAGLIA	303	CERTALDO	1.794
MARRADI	412	VINCI	1.862
DICOMANO	446	BORGO SAN LORENZO	1.888
MONTAIONE	517	LASTRA A SIGNA	1.895
CAPRAIA E LIMITE	541	PONTASSIEVE	1.948
GAMBASSI TERME	561	BARBERINO TAVARNELLE	2.012
PELAGO	588	SIGNA	2.043
RUFINA	644	CASTELFIORENTINO	2.058
FIRENZUOLA	684	BAGNO A RIPOLI	2.204
RIGNANO SULLARNO	719	FIGLINE E INCISA VALDARNO	2.610
VICCHIO	720	FUCECCHIO	2.707
FIESOLE	934	CALENZANO	2.867
SCARPERIA E SAN PIERO	1.129	CAMPI BISENZIO	4.788
BARBERINO DI MUGELLO	1.203	SCANDICCI	5.241
CERRETO GUIDI	1.255	SESTO FIORENTINO	5.735
IMPRUNETA	1.297	EMPOLI	6.069
MONTELUPO FIORENTINO	1.442	FIRENZE	48.649
REGGELLO	1.487		
<b>TOTALE</b>		<b>TOTALE</b>	<b>116.587</b>

## 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.



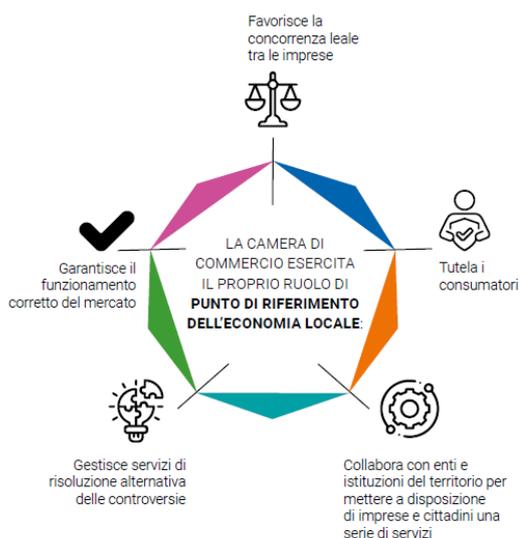
La Camera di Firenze realizza una ingente mole di attività a favore del tessuto imprenditoriale locale. La tabella sottostante riporta alcuni dei più significativi progetti, **evidenziando la trasversalità degli Interventi Promozionali rispetto ai settori economici.**

	Commercio, 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 2023				x
Buy Wine Toscana 2024				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
Make Next Florence	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
Orientarsi al futuro	x	x	x	x
Informazione e strumenti per l'export	x	x	x	x
Iniziative per l'imprenditoria femminile e la parità di genere	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:



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.

Volume	REGISTRO DELLE IMPRESE - Tipologia servizio
49.448	Aperture cassette digitali
12.819	Dispositivi di firma digitale rilasciati (compresi i rinnovi)
1.787	Rilascio carte tachigrafiche
79.671	Pratiche telematiche presentate al Registro Imprese (comprese pratiche titolare effettivo)
23.390	Depositi bilanci
1976 95	Cancellazioni PEC per omessa dichiarazione domicilio digitale funzionante e univoco (ex art. 37 decreto semplificazioni) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concluse entro giugno 2023</li> <li>• In fase conclusiva (PEC non univoche)</li> </ul>
3918 565 3172	Procedimento di assegnazione d'ufficio del domicilio digitale con sanzioni <ul style="list-style-type: none"> <li>• Società di capitali (srl/spa) – di cui 2973 procedimenti avviati nel 2022</li> <li>• Società di persone - di cui 344 procedimenti avviati nel 2022</li> <li>• Imprese individuali - di cui 2078 procedimenti avviati nel 2022</li> </ul>
3328 798 249 7	Cancellazioni d'ufficio imprese non operative (cancellazioni massive ex art. 40 decreto semplificazioni + cancellazioni puntuali con istruttoria) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Società di capitali (srl/spa)</li> <li>• Società di persone</li> <li>• Imprese individuali</li> <li>• Cooperative</li> </ul>
20.557	Certificati di origine rilasciati (oltre a 15.818 copie richieste)
1001	Utenti servizio rilascio certificati di origine

Volume	Sezione Regionale Albo Gestori Ambientali e Ufficio Promozione Ambiente - Tipologia servizio
15.629	Imprese iscritte ( <b>seconda sezione in Italia</b> per nr. iscritti)
54.250	Procedimenti protocollati
4.520	Procedimenti gestiti al mese
452	Procedimenti procapite mensili
21 giorni	Tempo medio chiusura procedimenti (media nazionale 27 giorni)
597	Controlli a campione
5 5 4	Esami organizzati per abilitazione Responsabile Tecnico (+1 rispetto al 2022) Incontri Progetto Pilota 'ESG: percorso di autovalutazione sulla sostenibilità aziendale' Incontri Progetto Pilota "Decarbonizzazione: percorso di formazione e sperimentazione di azioni per migliorare le strategie delle imprese toscane"
1 54	Convegno 'Dare valore alle imprese attraverso la decarbonizzazione' Corsi di formazione organizzati (+4 rispetto al 2022; +14 rispetto al 2021)
6.196	Partecipanti totali (+1,098 rispetto al 2022)
97%	Indice di gradimento (customer: buono 33% + ottimo 63%)
15.629	Imprese iscritte (seconda sezione in Italia per nr. iscritti)

Regolazione del Mercato  
Giustizia Alternativa

Orientamento al Lavoro  
e all'imprenditorialità

**1.230**

Mediazioni

**40**

Arbitrati

**97**

Procedure di  
sovraindebitamento (OCC)

**97**

Procedure di composizione  
negoziata (dal 15/11/2021)

**441**

consulenze per potenziali startup innovative

**353**

consulenze specialistiche

**849**

studenti presenti agli eventi di orientamento  
all'imprenditorialità

Marchi e Brevetti

Partecipanti ai seminari della  
Camera: ultimi anni

5.630



2021

5.098



2022

6.196



2023

Marchi e Brevetti

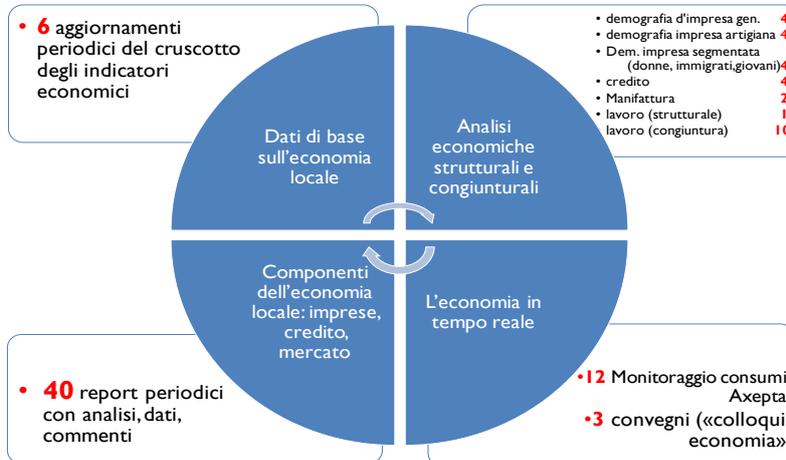
Domande  
di deposito

**2.827**

Orientamenti e  
consulenze

**217**

Informazione Economica



## Le risorse

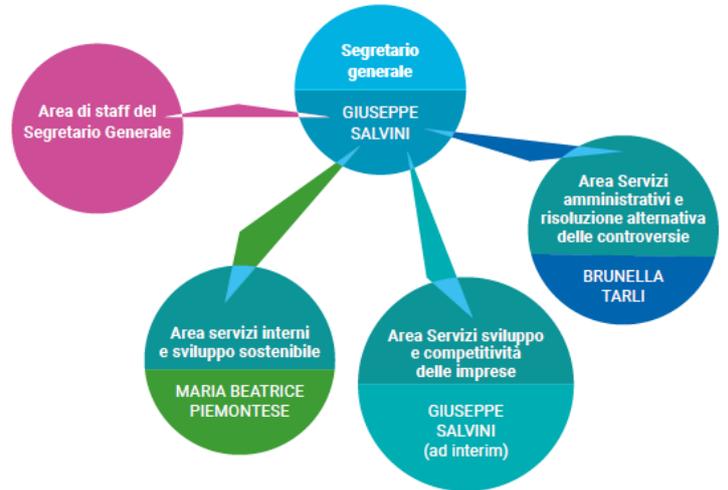
Per realizzare le attività istituzionali sopra delineate l'Ente si avvale di una struttura operativa ed organizzativa sintetizzata nei prospetti seguenti.

### 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.

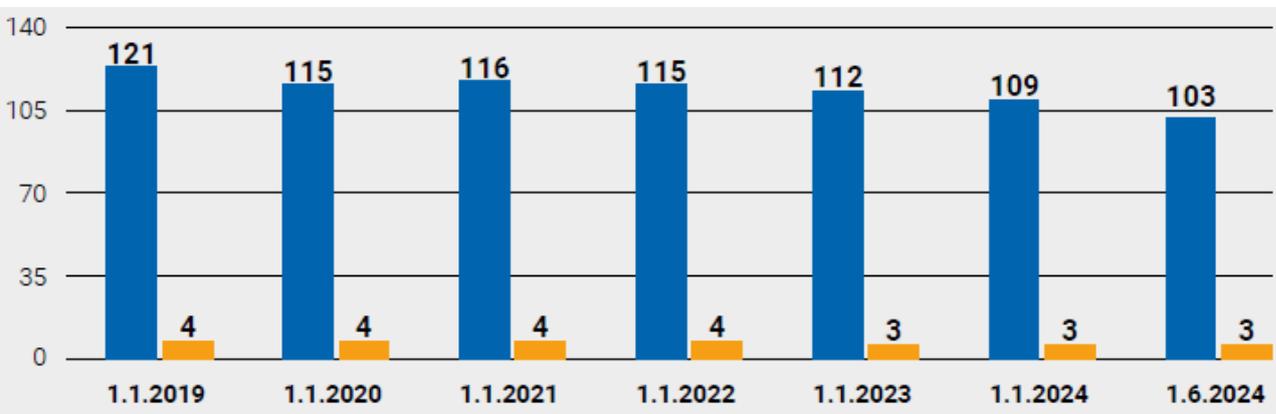
Ai **dirigenti** spettano l'adozione dei provvedimenti amministrativi e degli atti, la gestione finanziaria, tecnica e amministrativa e la gestione delle risorse umane e strumentali assegnate alla loro area. Sono responsabili dell'attività amministrativa, della gestione e dei relativi risultati.



#### Personale

Al 1° giugno 2024 il personale a tempo indeterminato della Camera di commercio ammontava a 106 unità (103 dirigenti e 3 dirigenti)

■ Personale ■ Dirigenti



## 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 (Borsa del Lavoro, in collaborazione con Regione Toscana)

### 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 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: 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: Valorizzazione degli asset strategici – Partecipazioni Strategiche

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

## Dalla pianificazione strategica alla programmazione operativa: un passaggio fondamentale

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

**La transizione dalla pianificazione strategica a un programma operativo è cruciale per il successo di qualsiasi attività**, sia essa l'attività di un'impresa che quella di un Ente pubblico. Questa trasformazione richiede una comprensione approfondita degli obiettivi strategici, un'analisi accurata delle risorse disponibili e la definizione di azioni concrete per tradurre la visione in risultati tangibili. Di seguito vengono descritte le modalità chiave per facilitare questo passaggio.

### 1. Definizione chiara degli obiettivi strategici

Il primo passo è ovviamente assicurarsi che gli obiettivi strategici siano chiaramente definiti, misurabili e rilevanti. Ma questo è solo il primo passo. E' infatti necessario che tutta la struttura organizzativa dell'Ente sia ben consapevole di quale siano le priorità dell'azione amministrativa e che le persone siano opportunamente motivate e coordinate verso i fini previsti. **L'RPP aiuta per questo passaggio, permettendo un'informazione veloce e capillare.** Sarà poi il Piano della Performance a definire indicatori e target per ciascuno degli obiettivi che si vuole raggiungere.



### 2. Analisi delle risorse disponibili

Dopo aver definito gli obiettivi, il passo successivo è un'analisi dettagliata delle risorse disponibili. Ciò include la valutazione delle risorse finanziarie, umane, tecnologiche e materiali. Questa analisi aiuta a capire quali risorse possono essere allocate per raggiungere gli obiettivi strategici e quali lacune devono essere colmate. Strumenti come l'analisi SWOT (Forze, Debolezze, Opportunità, Minacce) sono molto utili in questa fase, di cui si è già detto nelle pagine precedenti

### 3. Scomposizione degli obiettivi in azioni

Una volta chiariti gli obiettivi e analizzate le risorse, è importante scomporre gli obiettivi strategici in azioni concrete. Questo processo di scomposizione implica la creazione di obiettivi operativi più piccoli e gestibili. Ogni obiettivo operativo dovrebbe essere accompagnato da un piano d'azione dettagliato che indichi le attività necessarie per raggiungerlo, i responsabili, le scadenze e i risultati attesi. Questa fase si concretizza nel **cascading delle linee strategiche nel piano degli Interventi Promozionali** di cui si dirà in seguito.

#### 4. Elaborazione di un Piano Operativo

Il passo successivo consiste nell'elaborare un piano operativo che integri tutte le azioni concrete. Questo piano deve contenere verrà successivamente definito in sede di **Bilancio Preventivo** (per lo stanziamento delle risorse) ed in quello del **Piano della Performance** (per la quantificazione degli obiettivi e target)

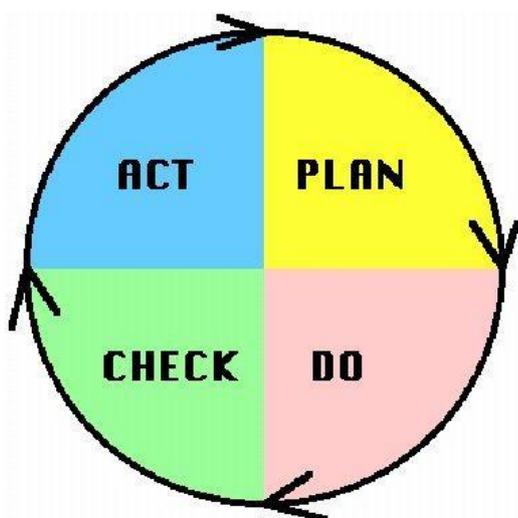
#### 5. Comunicazione e coinvolgimento del team

Come precedentemente accennato, è fondamentale comunicare il piano operativo a tutti i membri dell'organizzazione. Questo non solo aiuta a garantire che tutti siano allineati, ma favorisce anche il coinvolgimento e la motivazione. Un buon clima di comunicazione può migliorare la collaborazione e facilitare l'implementazione del piano. Operativamente questo viene ottenuto, sempre in un'ottica di cascading, con l'assegnazione alle Funzioni Istituzionali, ai Dirigenti ed a tutto il personale di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali.

#### 6. Monitoraggio e revisione continua

Una volta avviato il piano operativo, è cruciale implementare un sistema di monitoraggio per valutare i progressi rispetto agli obiettivi stabiliti. Ciò implica una revisione regolare degli indicatori di prestazione e l'analisi delle eventuali discrepanze tra risultati attesi e risultati reali. Se emergono problemi, è fondamentale apportare le necessarie modifiche al piano. Le riunioni di revisione periodica aiutano a mantenere il team focalizzato e motivato.

La base teorica sottostante è ovviamente la c.d. Ruota di Deming:



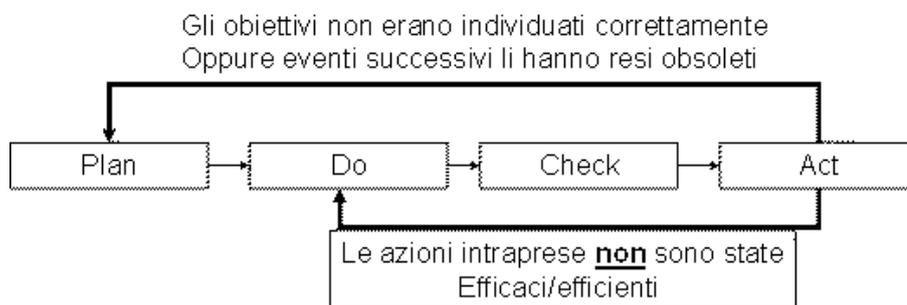
**Plan:** Pianifico le attività

**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)

Si confronta quanto programmato e quanto effettivamente realizzato in sede di gestione operativa rilevando, altresì, gli eventuali scostamenti e analizzando le cause con lo scopo di determinare modalità di miglioramento nell'espletamento delle attività e dei servizi camerali oppure di individuare correzioni da apportare alle azioni; correzioni che possono tenere conto anche di possibili modifiche avvenute nelle condizioni di contesto che avevano portato a suo tempo a formulare gli indirizzi strategici.



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

## PROMOZIONE 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 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.

### 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 approvato per il triennio 2023-2025 il progetto finanziato con l'incremento del 20% del diritto annuale

denominato **“Preparazione delle PMI ai mercati internazionali”**. L'obiettivo del progetto è quello di assicurare un accompagnamento permanente alle PMI 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 anche in vista del necessario riposizionamento e/o approccio a seguito evento pandemico e crisi a seguito conflitto. Il progetto prevede anche **l'erogazione di contributi alle MPMI per l'internazionalizzazione**.

A questo progetto si affianca 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. Sul tema dell'Internazionalizzazione la Camera, ha inoltre aderito al progetto a valere sul fondo di perequazione denominato “**Internazionalizzazione**” per le annualità 2023-2024. Il progetto mira ad aumentare il numero delle imprese esportatrici e far crescere il volume dell'export italiano, anche nel comparto dei servizi, rafforzando la rete delle Camere di Commercio, attraverso interventi rivolti alle PMI potenziali ed occasionali esportatrici quale target principale dell'intervento.

In materia di sostegno all'**Agricoltura Sostenibile e dei prodotti enogastronomici di qualità**, nell'ottica 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 Camera di Firenze rafforzerà la propria azione di **promozione dell'intera filiera food ed enogastronomica**, quale elemento centrale del c.d. *made in Tuscany*, ed essenziale filiera per il marketing territoriale.

[Agricoltura](#)

Altra eccellenza dell'area metropolitana fiorentina è rappresentata **dall'artigianato artistico e tradizionale**, che troveranno nel “Progetto Restauro” un intervento di grande respiro e di promozione di una intera filiera, caratterizzante il nostro territorio. L'attività dell'Ente sarà quello contribuire a far diventare il 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; l'obiettivo finale sarà quello di far divenire la città un vero polo internazionale del restauro.

[Artigianato](#)

[Accesso al credito](#)  
[Finanza agevolata](#)

Al fine di sostenere lo sviluppo dell'economia locale è fondamentale l'attività di accompagnamento e consulenza alle imprese in ordine agli incentivi, contributi e alla finanza agevolata in genere. Il servizio, realizzato dal settore Finanza di PromoFirenze disegna servizi specialistici sulle basi delle concrete esigenze degli imprenditori, in modo da offrire solo quanto di loro interesse:

- facilità nel reperimento delle informazioni desiderate;
- informazioni aggiornate, semplici, puntuali e brevi;
- referenti da contattare quali punti informativi unici;
- analisi di prefattibilità/convenienza, svolte sulle specificità del proponente e del progetto, con risposte veloci;
- aggiornamenti su opportunità future;
- formazione su alcuni temi specifici da individuare in base ai destinatari;
- eventuale assistenza tecnica per la richiesta dei finanziamenti e gestione degli adempimenti successivi.

Per rispondere ai suddetti bisogni, si individuano di seguito le principali attività da svolgere, nell'ambito di un progetto strutturato di informazione ed assistenza sul tema della finanza agevolata per le imprese. Le attività previste saranno:

1. divulgazione di informazioni sugli strumenti di finanza agevolata, a favore delle PMI;
2. analisi sulle possibilità di accesso ai bandi, sulle fattispecie proposte dalle singole imprese;
3. organizzazione di workshop, incontri tecnici e seminari finalizzati all'approfondimento delle opportunità per le PMI e per tutti i soggetti interessati a realizzare progetti di investimento mediante il ricorso a strumenti finanziari agevolativi e/o di finanza innovativa;
4. eventuale assistenza alle PMI ed a tutti i soggetti interessati all'utilizzo dei vigenti strumenti di finanza agevolata, come opportunità di realizzazione di programmi d'investimento.

### Infrastrutture

Un capitolo a parte merita il tema delle 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, le infrastrutture devono necessariamente funzionare a livello di **sistema integrato regionale**: aeroporto, potenziamento FI-PI-LI per collegamento area vasta costiera, porti (Livorno etc.), Tirrenica, Polo Fieristico-Congressuale etc.).

Allo stesso tempo adeguata attenzione verrà data alla città di Firenze, in particolare alla sua Area Unesco, al centro negli ultimi anni di profonde trasformazioni. Partendo dall'analisi dell'attuale tessuto commerciale e delle filiere merceologiche presenti, dovranno essere trovate soluzioni organizzative, infrastrutturali e tecnologiche – anche grazie all'apporto di qualificati esperti del settore – 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



**Nuove imprese,  
start up  
incubatori**

La Camera di Firenze sostiene lo sviluppo di nuova imprenditorialità attraverso l'attività del **Servizio Nuove Imprese**, gestito dall'Azienda Speciale PromoFirenze. Il Servizio aiuta l'aspirante imprenditore dando informazioni di primo orientamento sugli adempimenti amministrativi necessari per avviare l'impresa (apertura Partita Iva, iscrizione alla Camera di Commercio, iscrizione INPS, INAIL, ecc.), sui requisiti professionali, le autorizzazioni, etc. richiesti per iniziare l'attività e sulle possibili forme giuridiche dell'iniziativa imprenditoriale.

Verrà inoltre potenziato – anche attraverso collaborazioni con altri soggetti – **il supporto alle start up e ad i loro incubatori**. L'Ente fornirà assistenza alle aziende orientandole nel processo di digitalizzazione ed innovazione, anche accompagnandole presso gli altri che ecosistemi, sia locali (ad es. **l'ecosistema per l'innovazione di Firenze**, il progetto e protocollo «**Firenze Digitale**» a cui la Camera aderisce etc.) che nazionali (competence centre e digital innovation hub).

La missione di sensibilizzazione e di creazione consapevolezza digitale non può infatti prescindere dal coinvolgimento di tutti gli attori che offrono, all'interno del sistema, risposte a vari livelli di approfondimento e specificità settoriale in modo sinergico tra loro: 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.

Più in generale, al fine di sostenere le aziende, **verrà rivisto il sistema dei disciplinari e dei contributi, al fine di snellire il procedimento amministrativo e renderli più agevoli per le imprese che intendono partecipare**. Verranno realizzati inoltre appositi bandi mirati per valorizzare progetti delle strutture associative e dei portatori di interessi diffusi, in un'ottica di garanzia di trasparenza dell'azione amministrativa.

In questo filone rientrano anche i bandi previsti a seguito di eventi improvvisi e/o particolari situazioni contingenti, in cui vi è necessità di un'azione rapida a favore delle imprese. Esempi sono quello del bando delle c.d. "spaccate", che sarà focalizzato su **interventi in materia di sicurezza**, o anche quello a seguito delle **alluvioni** che hanno colpito il nostro territorio, interventi questi che vedranno uno "slittamento" delle risorse 2024 ancora disponibili all'esercizio 2025.

La **comunicazione** e l'**analisi economica** si presentano come una linea di intervento trasversale ai punti analizzati nelle pagine precedenti. La prima 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'obiettivo è quello di realizzare un progetto di «**Brand identity**» al di 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).

Questo permetterà non soltanto di rendere più efficace la comunicazione dei servizi a favore delle imprese, far conoscere alle imprese le iniziative della Camera che le riguardano, per promuovere i servizi e la loro modalità di fruizione, e per migliorare il dialogo con il sistema economico. Al contempo permetterà di rafforzare l'immagine dell'Ente quale soggetto qualificato ed attivo per lo sviluppo locale.

La definizione della nuova politica di comunicazione e la relativa programmazione delle iniziative verrà affidata ad un soggetto esterno altamente qualificato, in grado di definire una strategia d'immagine completa, coerente ed efficace.

Inoltre, l'attività di brand identity non sarà più spot, occasionale, come accaduto in passato. Sarà pianificata per l'arco dell'intero mandato così da massimizzarne l'efficacia: solo con un intervento di lungo periodo si può ottenere un cambiamento di immagine. Verrà inoltre rafforzato il CRM camerale, attraverso il passaggio ad un nuovo sistema, più evoluto tecnologicamente, che permetterà di raggiungere le imprese in modo più semplice e più mirato, targettizzata sulle esigenze degli utenti.

**E' infatti fondamentale migliorare e rilanciare la comunicazione esterna, in modo da consentire alle imprese di percepire l'insieme delle funzioni svolte dalla Camera di Firenze.**

Questo comprenderà anche un aggiornamento del sito istituzionale dell'Ente, al fine di migliorare ulteriormente l'accessibilità e la possibilità per l'utente di reperire velocemente i contenuti richiesti.

Analisi Economiche

Tra le molte cose, la Camera dovrà valorizzare sempre più i dati e le fonti messe a disposizione dalla statistica ufficiale, anche in qualità di ufficio del **SISTAN** (Sistema Statistico Nazionale), per monitorare in modo mirato le dinamiche di sviluppo del sistema locale: si tratta di uno strumento prezioso da offrire alle imprese per leggere e interpretare il mercato nella sua evoluzione.

La Camera di Firenze individua, organizza e mette a disposizione dell'imprenditoria un insieme di servizi che possano aiutare nella crescita e nello sviluppo della propria attività, presidiando momenti strettamente collegati:

1. La conoscenza. Per decidere è necessario avere un quadro di riferimento, degli scenari, delle analisi e dei numeri sui quali costruire strategia ed azioni. Storicamente una delle funzioni

specifiche della Camera è stata l'informazione economica e di mercato; si tratta di un'attività da sviluppare e potenziare, indirizzandola verso i fini che le imprese si attendono: un'informazione di qualità, che possa aiutare concretamente nel percorso di sviluppo imprenditoriale. Le Camere dispongono di un patrimonio informativo di primaria importanza, che dovrà essere adeguatamente valorizzato: monitoraggio diretto della congiuntura locale, banche dati quali il Registro Imprese e l'archivio Bilanci, conoscenza approfondita delle fonti economiche esistenti e prodotte da altri soggetti.

2. Le persone. Già da molti anni il sistema camerale ha investito energie per sviluppare un sistema informativo che permettesse di individuare i bisogni professionali delle imprese. Da alcuni anni questo è diventato un obiettivo strategico dell'azione pubblica. 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. Coerentemente con quanto espresso dal decreto Servizi, anche per la Camera di Firenze le attività di monitoraggio dei mercati di riferimento e a sostegno dell'export assumono una rilevanza prioritaria. La Camera svilupperà un sistema 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.

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.).

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

## CULTURA E TURISMO

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.**

Ovviamente questo favorirà anche il **settore Commercio** – elemento fondamentale del PIL dell'Area metropolitana fiorentina – che sarà valorizzato con iniziative specifiche, anche nell'ottica di qualificare il territorio e gli esercizi di prossimità.

Commercio

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 5 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'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 sul 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.

### 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.

Alcune degli interventi storici della Camera (dal sostegno alla **BTO**, al **sostegno alla filiera corta**) 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.

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.

## FORMAZIONE, ORIENTAMENTO E SCUOLE DI SPECIALIZZAZIONE

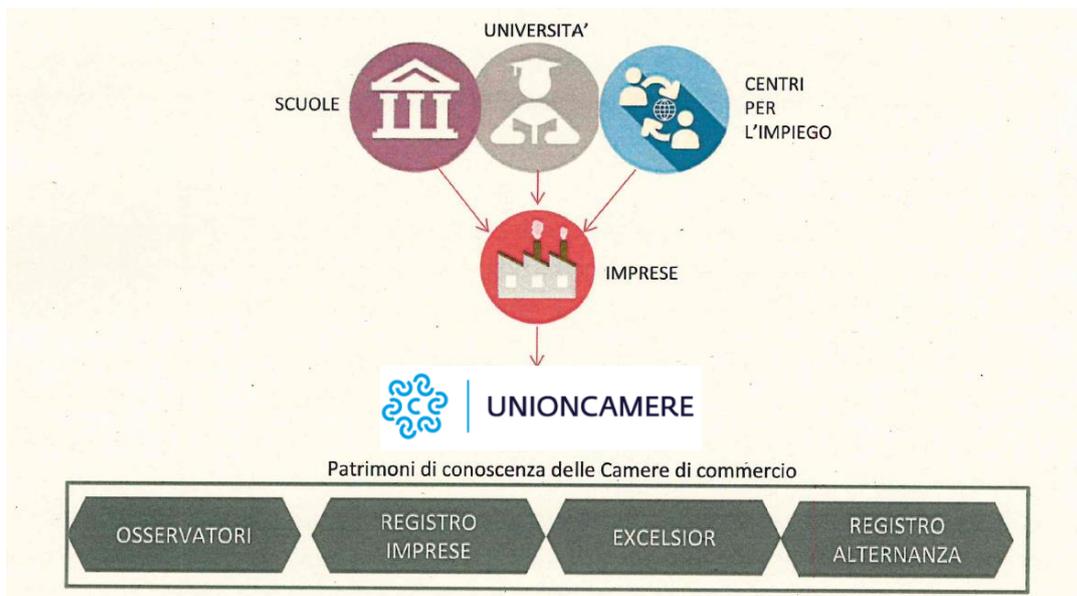
La qualità del capitale umano è una delle variabili fondamentali per la competitività di ogni sistema imprenditoriale. Oggi si assiste al paradosso di imprese che non trovano le figure professionali di cui hanno bisogno in un mercato del lavoro con elevati tassi di disoccupazione. Il tutto dimostrato, 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 "percorsi per le competenze trasversali e per l'orientamento" - PCTO) 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. La Camera di Firenze, tra le iniziative di sistema ha aderito al progetto triennale 2023-2025, denominato "**Formazione lavoro**", evoluzione di quelli realizzati nei due trienni precedenti e sempre finanziato con l'incremento delle risorse del 20% derivanti dal diritto annuale. Uno dei temi principali del suddetto progetto si concentra sulla certificazione delle competenze di parte terza dei PCTO degli studenti delle scuole secondarie superiori della città metropolitana, al fine di poter rilasciare loro, dopo un'esperienza in azienda e il superamento di un apposito test, un open badge riconoscibile e spendibile nel mondo del lavoro.

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). 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.

Dovranno inoltre essere rafforzati momenti fisici di incontro, dove imprese e giovani possano dialogare e confrontarsi. La Camera di Firenze favorirà lo sviluppo 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.

### 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.

La Camera di commercio si è fatta in questi anni punto d'ascolto per le esigenze delle imprese, e di sintesi di quanto le Associazioni di Categoria hanno rilevare tra i propri iscritti. Su questa base, in coordinamento con le altre istituzioni e organi di controllo operanti sul territorio (Tribunale, Procura, Carabinieri etc.), l'Ente opererà per sostenere il 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 costituente 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. Composizione negoziata crisi impresa
8. Rilevazione periodica prezzi ingrosso
9. Raccolta usi.

Tra le finalità istituzionali delle Camere di Commercio è compresa quella di **regolazione del mercato**, ovvero, presidio della correttezza degli scambi sull'intero territorio, a tutela della concorrenza e dei diritti di imprese e consumatori, mediante azioni di informazione, vigilanza e controllo su sicurezza e conformità dei prodotti e in ambito metrologico legale.

vigilanza e  
monitoraggio

Al fine di consolidare e rafforzare il ruolo camerale in questo ambito – nonché garantire la *compliance* di mercato assicurando la concorrenza leale ed il rispetto delle normative – verranno realizzate iniziative in materia di controllo, vigilanza e tutela dei consumatori conformemente a quanto previsto nei piani di vigilanza nazionali attuativi delle eventuali convenzioni stipulate tra Unioncamere e il Ministero delle Imprese e del Made in Italy, quale Autorità nazionale di vigilanza del mercato. Ma soprattutto, le azioni repressive dovranno essere precedute da **azioni formative ed informative** mirate a distinte situazioni, che tengano conto della diversa consapevolezza in ordine agli obblighi posti a carico dei vari attori della catena commerciale. A partire dalla considerazione della peculiarità di ogni soggetto, si agirà dunque attraverso una campagna informativa volta al controllo sulla corretta

etichettatura, per i soggetti più distanti dalla fase produttiva, e con messaggi personalizzati e la creazione di checklist dettagliate di autocontrollo per i produttori ed i grandi distributori, con l'obiettivo di massimizzare l'outcome delle azioni intraprese. Come già accennato, l'obiettivo è quello di incentivare la conformità spontanea, **proponendo la Camera come un partner nel percorso verso un nuovo concetto di qualità e mai come un controllore vincolante ed estraneo.**

In ambito di metrologia legale, al fine di prevenire forme di concorrenza sleale, l'ufficio Metrico proseguirà nell'attività ispettiva e di controllo degli strumenti metrici, dei centri tecnici e di gestione degli elenchi titolari di strumenti di misura. Una particolare azione di supporto, come per gli anni precedenti, verrà garantita alle forze dell'ordine e in particolare alla Guardia di Finanza in caso di operazioni particolarmente complesse.

Mediazione  
Conciliazione  
Arbitrato

Ulteriore importante tassello fra le funzioni camerali in tema di legalità è costituito dai servizi **ADR (Alternative Dispute Resolution)**. Ai classici servizi di arbitrato e mediazione si è recentemente aggiunto l'OCC – Organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento e la FIMC –

Florence International Mediation Chamber.

Nell'ambito dei servizi ADR (Alternative Disputes Resolution), la Camera proseguirà nell'impegno promozionale degli istituti di mediazione e arbitrato nazionale ed internazionale affinché diventino, sempre più, strumenti utili di riduzione dei costi e dei tempi di giustizia per le imprese, al fine di accrescere la competitività dell'economia locale. Ulteriore impegno verrà dedicato alla promozione dell'**Organismo di composizione delle crisi da sovraindebitamento** tramite la collaborazione del Tribunale fiorentino, in particolare con i magistrati della sezione fallimentare con i quali è stato intessuto un proficuo rapporto per la delineazione di precisi orientamenti giurisprudenziali.

Per la mediazione si consolideranno i rapporti con la magistratura fiorentina, avviati con la positiva esperienza col Tribunale di Firenze sulla mediazione delegata dai giudici civili di primo grado. Particolare attenzione verrà dedicata al tema – molto sentito dalle imprese – del passaggio generazionale, con un focus sulla gestione della conflittualità familiare nelle aziende tramite l'intervento di professionisti esperti della materia e facilitatori del dialogo sociale.

In ambito di **arbitrato internazionale** l'Ente proseguirà nel rafforzamento degli strumenti di risoluzione alternativa delle controversie grazie all'operato della **FIMC** (Florence International Mediation Chamber).

Programmare il futuro nella PA significa ancora oggi parlare di semplificazione: qualcosa che tutti invocano, ma che sfugge continuamente. Dal cittadino all'impresa, dal cuore del Paese a chi lo osserva dall'estero, lo sguardo è puntato sulla capacità della PA di essere un asset di sviluppo: la competitività delle imprese e la capacità di attrazione di un territorio dipendono anche dalla qualità complessiva dell'azione amministrativa e dal grado di semplificazione raggiunto. Il digitale può costituire un punto di svolta: rispetto ad altre innovazioni, quelle legate al digitale incidono nella PA in modo diretto e possono

L'impegno per la  
semplificazione: il  
Registro Imprese

modificarla. L'Ente deve allora farsi promotore e facilitatore di innovazione, ponendo al centro della propria azione i bisogni che il digitale deve soddisfare.

L'obiettivo che l'Italia quale sistema-paese si pone è quello di adeguare la velocità dell'apparato amministrativo a quello delle imprese e del mercato, mediante l'erogazione di servizi prevalentemente in tempo reale o per via telematica. Su questo tema il **sistema camerale è molto più avanti rispetto agli altri Enti Locali**: oggi tutti i servizi informativi del **Registro Imprese** si trovano unificati in un unico sito a livello nazionale [www.registroimprese.it](http://www.registroimprese.it), rendendo immediato e semplice l'accesso e la navigazione tra l'enorme mole di dati esistenti, riguardanti la vita e le modificazioni delle imprese italiane, quali ad esempio le procedure concorsuali, i bilanci, i dati su amministratori e soci, eventuali protesti, marchi, brevetti, per non parlare dei servizi a valore aggiunto che consentono di stilare elenchi di imprese sulla base di diversi parametri. L'archivio rappresenta un preziosissimo patrimonio informativo a disposizione di ogni operatore economico che desideri conoscere con precisione il contesto in cui muoversi, indispensabile per assumere in modo adeguato decisioni strategiche per la propria impresa.

Lo sviluppo dell'intelligenza artificiale e le sue ricadute applicative potranno essere di ausilio anche per gli enti pubblici. **La Camera di Firenze, tra le prime in Italia, ha avviato lo sviluppo di un chatbot per il Registro Imprese**: si tratta di un modello di assistenza virtuale disponibile h24, che permetterà di fornire informazioni puntuali e precise agli utenti e che, imparando con l'esperienza dei quesiti sottoposti, permetterà di approfondimenti sulla base delle esigenze dell'utenza.

Le Camere di Commercio hanno poi il compito di formare e gestire il **Fascicolo digitale d'impresa**, alimentato dalle camere stesse e dai SUAP, in quanto il Fascicolo contiene tutti gli atti relativi alla costituzione, l'avvio e l'esercizio delle attività di impresa. Si intende arricchire costantemente il contenuto informativo del Fascicolo in termini di qualità e completezza delle informazioni grazie alla nuova possibilità di aggiornare i documenti già inseriti, ma modificati durante l'istruttoria. Si prevede di migliorare la qualità dell'erogazione dei documenti, tramite l'evoluzione del servizio di consultazione online per rendere i risultati più chiari e organizzati.

## DOPPIA TRANSIZIONE (digitale ed ecologica)

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 post pandemica e dare slancio a produzione e investimenti, sia per “mettere a terra” le iniziative del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza - PNRR che rappresentano un'occasione irripetibile per avviare un nuovo ciclo di sviluppo inclusivo e sostenibile del nostro Paese.

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 2022 - 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”.

Inoltre, i mutati scenari internazionali legati alla crisi energetica stanno determinando nuovi assetti globali che impongono al sistema produttivo nuove sfide per competere nell'attuale contesto economico, caratterizzato da un significativo incremento del costo delle materie prime e dell'energia. Le imprese italiane sono quindi chiamate a investire in tecnologia e a produrre in maniera sostenibile se vogliono continuare a competere a livello internazionale: le soluzioni green e digitali diventano così due elementi imprescindibili per la tenuta del sistema produttivo del nostro Paese. Questo nuovo paradigma produttivo non riguarda solo le grandi imprese ma soprattutto quelle di micro e piccole dimensioni, spesso più impreparate ad affrontare la doppia transizione sia per difficoltà legate all'accesso agli incentivi e alla gestione degli investimenti, sia per l'assenza di professionalità adeguate a gestire i nuovi modelli produttivi.

**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 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;
- ✓ azioni di informazione, sensibilizzazione, sportello consulenza e assistenza burocratica in ambito di efficientamento energetico e costituzione nuove Comunità Energetiche Rinnovabili (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.

Le azioni saranno prese in collaborazione con l'intero Ecosistema per l'innovazione e attraverso il progetto e Protocollo d'intesa “Firenze Digitale” a cui la Camera aderisce, al fine di coordinare le attività (e le rispettive competenze), massimizzando i risultati. La missione di sensibilizzazione e di creazione consapevolezza digitale non può infatti prescindere dal coinvolgimento di tutti gli attori che offrono, all'interno del sistema, risposte a vari livelli di approfondimento e specificità settoriale in modo sinergico tra loro: 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. Grazie a queste collaborazioni potranno essere messi a disposizione delle imprese centri di competenza e hub di innovazione dove le PMI possono ricevere consulenza tecnica, supporto e assistenza nella progettazione e implementazione di soluzioni di IA. Ma anche gli spazi del Polo Fieristico potranno essere anche utilizzati quali strumenti per favorire la collaborazione tra mondo dell'innovazione locale e le utilities (start up, incubatori etc.) e sviluppare progetti integrati (es. open innovation), in collaborazione con altri Enti del territorio.

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.

Adeguata attenzione sarà posta sulla ricerca di finanziamenti e incentivi per agevolare la doppia transizione: sia supportando la ricerca di finanza agevolata dedicata al tema, sia **attraverso risorse provenienti dal sistema camerale nazionale**. La digitalizzazione e l'applicazione dell'intelligenza artificiale porterà grandi vantaggi alle imprese che sapranno cogliere l'opportunità. Solo per citarne alcuni si va dall'automazione dei processi al miglioramento della customer experience e personalizzazione del marketing, dall'ottimizzazione della supply chain allo sviluppo di nuovi prodotti e mercati, dal miglioramento dell'efficienza operativa ad una maggiore consapevolezza delle scelte strategiche grazie alla business intelligence e l'analisi predittiva. Ma come ogni grande cambiamento, non tutte le realtà aziendali sono pronte a questa sfida. In questo, la Camera di Firenze può sostenere l'economia locale nel processo di passaggio e trasformazione digitale.

## 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.

Settore di attività	Denominazione	Quota	
Infrastrutture	Toscana Aeroporti S.p.A.	4,51%	
	Interporto della Toscana Centrale S.p.A.	11,40%	
	Fortezza da Basso	25%	*
Servizi alle imprese e sviluppo del territorio	Firenze Fiera S.p.A.	28,76%	
	Toscana Certificazione Agroalimentare - T.C.A. S.r.l.	24,81%	
	Agenzia per lo Sviluppo dell'Empolese Valdelsa S.c.p.A.	25%	
	Fondazione per la ricerca e l'innovazione	-	**
Valorizzazione del territorio	Centrale del Latte d'Italia S.p.A.	2,31%	
	Start S.r.l.	11,01%	
	Centro di Firenze per la moda italiana	-	**
	Fondazione Palazzo Strozzi	-	**
Formazione	Scuola di Scienze Aziendali e Tecnologie Industriali Piero Baldesi - SSATI	-	**
	Ente per le Arti Applicate alla Moda e al Costume - Polimoda		**
Servizi alla Camera di commercio	Società Consortile Energia Toscana a r.l. - C.E.T. S.c.r.l.	0,19%	
Gestione del patrimonio immobiliare camerale	Pietro Leopoldo S.r.l.	100%	
Società di sistema	Eocerved S.c.r.l.	0,41%	
	IC Outsourcing S.c.r.l.	2,01%	
	InfoCamere S.c.p.A.	3,28%	
	Innexta S.c.r.l.	4,98%	
	Si Camera - Sistema Camerale Servizi S.c.r.l.	0,06%	
	Tecno Holding S.p.A.	3,00%	

\* Quota parte bene immobiliare

\*\* Partecipazione di tipo non societario (vedi tabella)

### Importi delle quote versate dalla Camera di commercio a sostegno delle partecipate non societarie

	Polimoda	SSATI	Fondazione Palazzo Strozzi	Centro di Firenze per la moda italiana
2023	30.000,00	100.000,00	200.000,00	60.000,00
2022	30.000,00	100.000,00	200.000,00	60.000,00
2021	30.000,00	100.000,00	190.000,00	60.000,00
2020	30.000,00	120.000,00	200.000,00	60.000,00
2019	30.000,00	120.000,00	260.000,00	60.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>150.000,00</b>	<b>540.000,00</b>	<b>1.050.000,00</b>	<b>300.000,00</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. Gli spazi del Polo potranno essere anche utilizzati quali strumenti per favorire la collaborazione tra mondo dell'innovazione locale e le utilities (start up, incubatori etc.) e sviluppare progetti integrati (es. open innovation), in collaborazione con altri Enti del territorio.

## 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 per la 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.

## PROMOFIRENZE

Tra gli asset strategici capitolo a parte merita l'**Azienda Speciale PromoFirenze**. PromoFirenze realizza direttamente un ampio paniere di servizi per le imprese (dal sostegno all'internazionalizzazione al servizio nuove imprese, dalla finanza alla gestione dei progetti delegati dalla Regione Toscana). Sinteticamente, le attività possono essere così riassunte:

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

Progetti nell'ambito della Transizione 5.0

### **Deve essere sottolineato anche l'apporto che PromoFirenze 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 2025 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);
- gestione della Fidra;

##### 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:

- istruttorie pratiche telematiche Registro Imprese modello base I1 (gruppo smistatore Scriba n. 22) e modello base I2 (gruppo smistatore Scriba n. 23);
- 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.