



Rapporti sull'economia

**Sistema Informativo Excelsior
Firenze
Giugno-Luglio 2026**

a cura dell'Ufficio studi e statistica

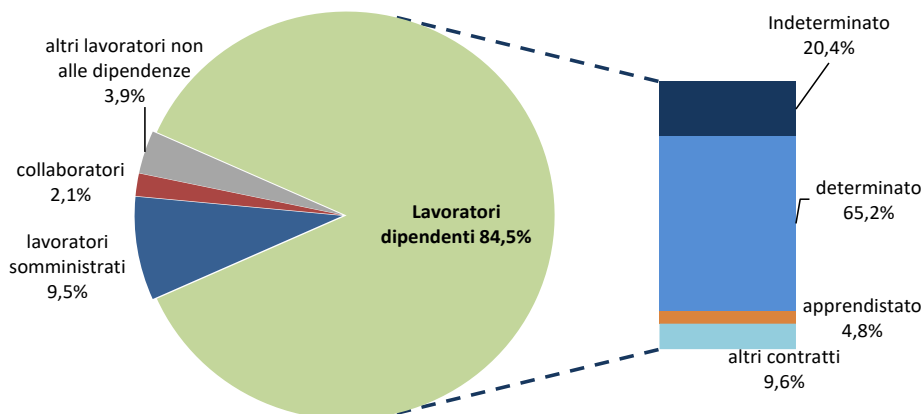


**Camera di Commercio
Firenze**

dal 1770 la casa delle imprese

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

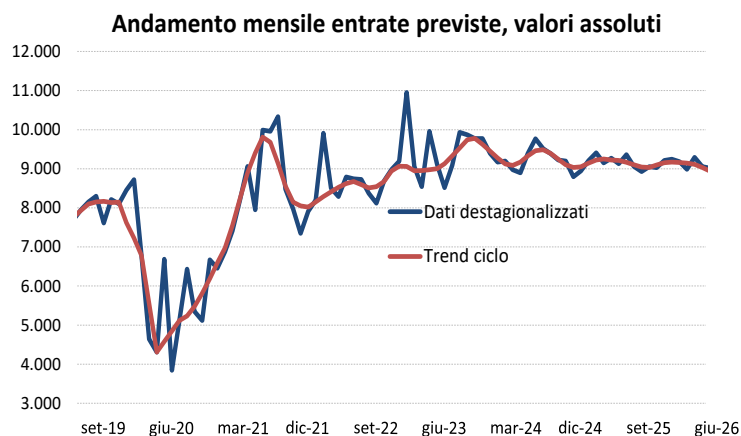
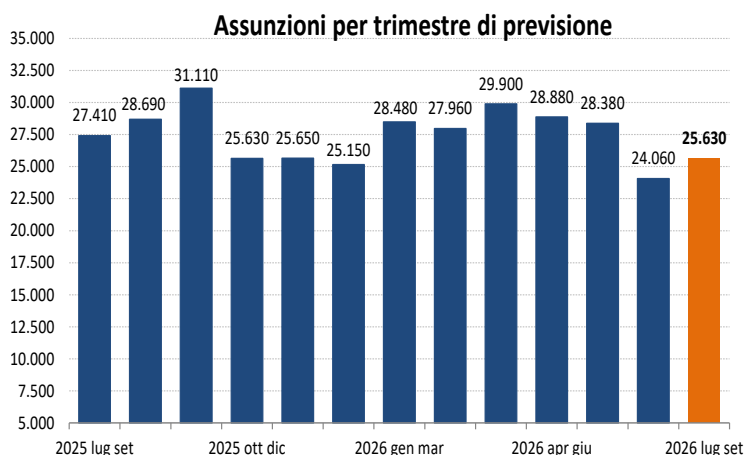
SISTEMA INFORMATIVO EXCELSIOR GIUGNO-LUGLIO 2026 CITTÀ METROPOLITANA DI FIRENZE



Nel bimestre giugno-luglio 2026 le entrate programmate dalle imprese della Città Metropolitana di Firenze si attestano a 18.750 unità, in flessione del -2,4% rispetto alle 19.220 del corrispondente periodo del 2025. Il dato, pur indicando una moderata decelerazione, si colloca in un contesto di sostanziale tenuta della domanda privata di lavoro, con segnali

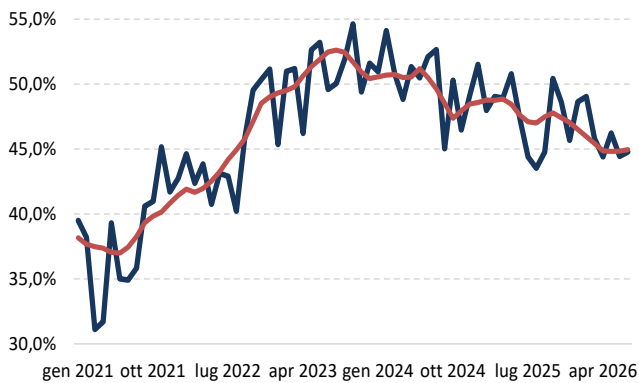
differenziati tra i due mesi: giugno 2026 (9.990 entrate) registra un incremento tendenziale del +1,0% rispetto a giugno 2025 (9.890), mentre luglio 2026 (8.760) segna una contrazione del -6,1% rispetto a luglio 2025 (9.330). Si segnala che il livello è di poco inferiore alle assunzioni registrate nel precedente bimestre aprile-maggio. Il mese di giugno registra quindi una moderata tenuta (+1,0%), confermando che, nel trimestre aprile-giugno 2026, si raggiunge un volume di assunzioni di poco superiore alle 28 mila unità, segnando un allineamento sostanziale allo stesso periodo dell'anno precedente.

Il dato delle previsioni di nuovi ingressi di luglio risente del confronto con un luglio 2025 maggiormente dinamico, legato soprattutto alla domanda stagionale nel turismo e nella ristorazione. La proiezione trimestrale luglio-settembre 2026 evidenzia comunque un allineamento agli stessi mesi del 2025, con una moderata attenuazione (da 27.410 a 25.630). Si tratta di uno scenario che incorpora sia aspettative meno negative che a inizio 2026 sia



NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

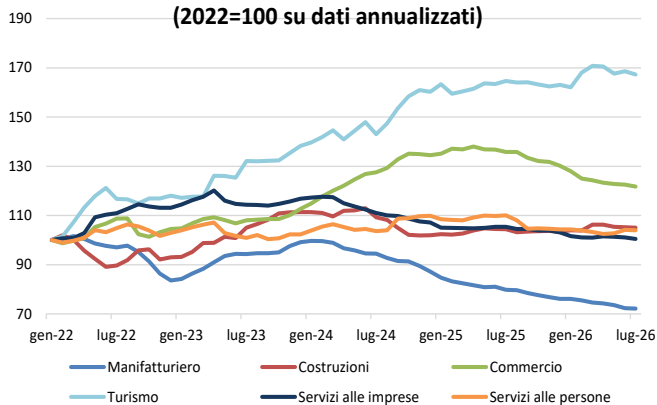
Difficoltà di reperimento



Assunzioni per gruppo professionale a Giugno e a Luglio

	Giu 2025 (v.a.)	Giu 2026 (v.a.)	Var% Giu	Lug 2025 (v.a.)	Lug 2026 (v.a.)	Var% Lug
TOTALE	9.890	9.990	1,0%	9.330	8.760	-6,1%
Dirig., spec. elevata spec. e tecnici	1.440	1.500	4,2%	1.450	1.380	-4,8%
di cui: Spec. e prof. intellettuali	430	440	2,3%	470	440	-6,4%
di cui: Professioni tecniche	1.000	1.060	6,0%	970	930	-4,1%
Impiegati, prof. comm. e nei servizi	4.260	4.550	6,8%	4.190	3.900	-6,9%
di cui: Impiegati	960	890	-7,3%	740	730	-1,4%
di cui: Prof. qualif. comm./servizi	3.310	3.670	10,9%	3.450	3.180	-7,8%
Operai spec. e conduttori impianti	2.400	2.280	-5,0%	1.920	1.670	-13,0%
Professioni non qualificate	1.790	1.660	-7,3%	1.770	1.810	2,3%

Dinamica assunzioni per settore
(2022=100 su dati annualizzati)



gli effetti della fragile tregua in Medio Oriente. Nel breve periodo tendono a tradursi in una maggiore cautela nelle sostituzioni e nel turnover, più che in un aumento delle dimissioni di personale; prosegue quindi la cautela assunzionale che ha caratterizzato il comportamento recente delle imprese di fronte al persistere di un clima più incerto. Indubbiamente l'incertezza geopolitica sembrerebbe avere un impatto meno negativo del previsto sul turismo internazionale, considerando la crescita dei flussi di turisti extra-europei, una moderazione dei flussi

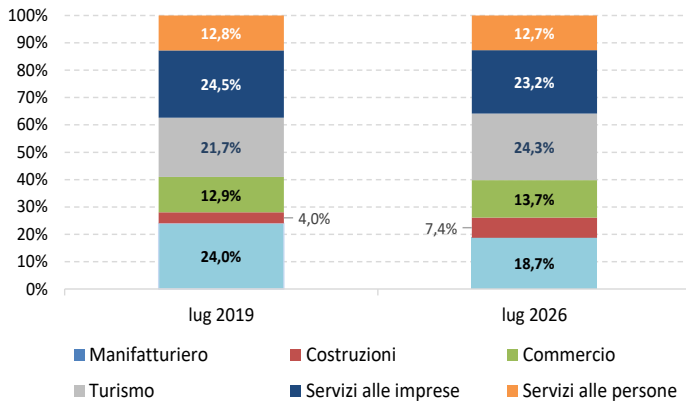
turistici esteri potrebbe generare riflessi sulla domanda di lavoro per i servizi turistici, con effetti, attualmente, trascurabili. Le imprese, specie nel comparto manifatturiero, preferiscono trattenere i lavoratori esistenti (labor hoarding) di fronte all'incertezza geopolitica, sacrificando la spinta alle nuove assunzioni. Il deterioramento del dato di luglio (-6,1%) suggerisce che

le ripercussioni negative legate al termine degli incentivi (edilizia) e alle flessioni nel turismo si stanno facendo sentire, in modo più marcato, proprio all'inizio del secondo semestre, come abbiamo rilevato.

L'andamento della difficoltà di reperimento rimane il segnale qualitativo più interessante dell'indagine. L'indicatore scende dal 43,8% di giugno 2025 al 39,4% di giugno 2026 (-4,4 p.p.) e rimane sostanzialmente stabile a luglio 2026 (39,6%) rispetto al 38,9% di luglio 2025. Tuttavia, il dato, come per il precedente periodo aprile-maggio, non rappresenta un

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

Effetti di composizione settoriale sulle assunzioni



Giugno 2025					
Figura professionale più richiesta	V.a.	% su tot.	% Under 29	% dif rep	dif rep v.a.
Esercenti att. ristorazione	1.900	19,2%	45,6%	44,6%	847
Pers. n.q. pulizia	910	9,2%	9,2%	32,1%	292
Addetti alle vendite	820	8,3%	46,3%	27,1%	223
Pers. n.q. logistica/consegne	760	7,7%	29,5%	37,8%	287
Op. rifiniture costruzioni	420	4,2%	43,4%	79,8%	335
Addetti segreteria/aff. gen.	400	4,0%	35,2%	32,9%	132
Conducenti veicoli a motore	380	3,8%	22,4%	47,8%	181
Op. macc. tessile/confezioni	320	3,2%	3,8%	95,0%	304

Giugno 2026					
Figura professionale più richiesta	V.a.	% su tot.	% Under 29	% dif rep	dif rep v.a.
Esercenti att. ristorazione	2.150	21,5%	40,7%	36,6%	786
Pers. n.q. pulizia	1.060	10,6%	5,0%	31,6%	335
Addetti alle vendite	840	8,4%	43,7%	24,2%	203
Addetti segreteria/aff. gen.	530	5,3%	37,5%	26,4%	140
Pers. n.q. logistica/consegne	410	4,1%	37,0%	23,4%	96
Tecnici rapporti con mercati	320	3,2%	27,9%	37,6%	120
Op. macc. tessile/confezioni	310	3,1%	4,5%	83,4%	258
Conducenti veicoli a motore	260	2,6%	17,2%	68,6%	178

Luglio 2025					
Figura professionale più richiesta	V.a.	% su tot.	% Under 29	% dif rep	dif rep v.a.
Esercenti att. ristorazione	2.010	21,5%	37,4%	40,8%	821
Pers. n.q. pulizia	870	9,3%	4,0%	24,0%	209
Addetti alle vendite	850	9,1%	44,5%	26,6%	226
Pers. n.q. logistica/consegne	410	4,4%	24,9%	30,0%	123
Conducenti veicoli a motore	370	4,0%	23,5%	50,9%	188
Addetti segreteria/aff. gen.	320	3,4%	42,6%	28,1%	90
Tecnici rapporti con mercati	210	2,3%	27,3%	48,8%	102
Op. rifiniture costruzioni	210	2,3%	53,8%	82,7%	174

Luglio 2026					
Figura professionale più richiesta	V.a.	% su tot.	% Under 29	% dif rep	dif rep v.a.
Esercenti att. ristorazione	1.860	21,2%	40,1%	45,7%	851
Pers. n.q. pulizia	950	10,8%	4,1%	33,8%	321
Addetti alle vendite	810	9,2%	38,7%	23,4%	189
Pers. n.q. logistica/consegne	520	5,9%	21,4%	33,6%	175
Addetti segreteria/aff. gen.	450	5,1%	44,6%	22,4%	101
Tecnici rapporti con mercati	220	2,5%	33,5%	41,7%	92
Conducenti veicoli a motore	190	2,2%	15,3%	74,7%	142
Tecnici della salute	180	2,1%	12,6%	72,1%	130

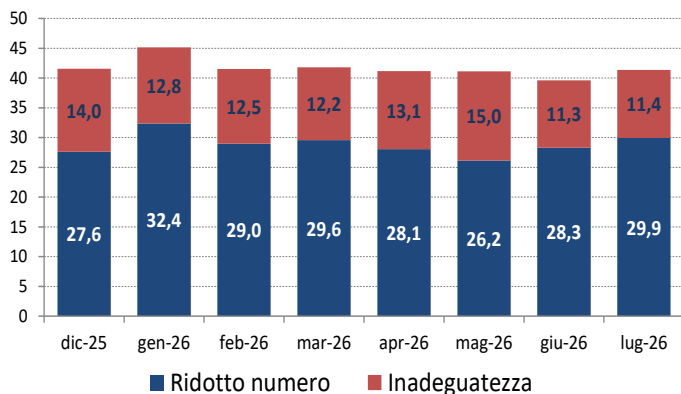
reale miglioramento dell'incontro tra domanda e offerta.

L'allentamento complessivo delle tensioni quantitative (dovuto al calo della domanda aggregata di luglio) si combina con un effetto di composizione settoriale: pesano maggiormente le entrate nella logistica e nei servizi generici, mediamente meno difficili da reperire, come nel precedente bimestre.

Nelle attuali fasi di moderazione congiunturale, infatti, la difficoltà complessiva può ridursi temporaneamente poiché molte imprese ritirano le posizioni aperte, ma il disallineamento (*mismatch*) di fondo rimane immutato per le figure tecnico-specialistiche. Il tesoreggiamento della manodopera (*labor hoarding*) riduce ulteriormente l'offerta di candidati disponibili sul mercato, bloccando la mobilità dei lavoratori già occupati. In particolare la difficoltà di reperimento ha mostrato una riduzione tendenziale media di circa 2,7 punti percentuali; ciò non è propriamente spiegabile con un vero e proprio cambiamento della domanda verso figure strutturalmente più facili da reperire, ma rispecchia una fisiologica attenuazione delle tensioni quantitative. Non implica che il mismatch sia effettivamente sceso in termini di struttura occupazionale: in altre parole le figure professionali caratterizzate da una difficoltà di reperimento tendenzialmente più alta (come operai specializzati, meccanici, conducenti di impianti e figure tecnico-ingegneristiche) mantengono valori superiori al 70-80% nel corso dell'ultimo anno. Il calo medio di 2,7 p.p. esprime, di fatto, tre meccanismi simultanei: l'effetto volume (meno domanda, meno tensione quantitativa), l'effetto composizione (un maggior aumento della quota di figure con minore difficoltà di reperimento nel 2026, con il peso crescente di figure nei servizi alla persona insieme a pulizia, cura, logistica) e un effetto fisiologico dipendente dal comportamento

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

Motivi difficoltà di reperimento



Giugno 2025					
Difficoltà di reperimento	V.a.	dif rep (va)	% dif rep	Mancanza	Preparaz inadeg
Esercenti att. ristorazione	1.900	847	44,6%	30,8%	10,0%
Op. rifiniture costruzioni	420	335	79,8%	58,3%	18,6%
Op. macc. tessile/confezioni	320	304	95,0%	6,6%	84,9%
Pers. n.q. pulizia	910	292	32,1%	22,2%	4,2%
Pers. n.q. logistica/consegne	760	287	37,8%	30,4%	6,9%
Addetti alle vendite	820	223	27,1%	15,4%	7,8%
Meccanici/manutentori macch.	250	205	82,1%	69,1%	12,2%
Conduuttori veicoli a motore	380	181	47,8%	41,2%	4,7%

Giugno 2026					
Difficoltà di reperimento	V.a.	dif rep (va)	% dif rep	Mancanza	Preparaz inadeg
Esercenti att. ristorazione	2.150	786	36,6%	23,4%	6,6%
Pers. n.q. pulizia	1.060	335	31,6%	20,4%	3,6%
Op. macc. tessile/confezioni	310	258	83,4%	39,9%	33,2%
Op. rifiniture costruzioni	240	213	88,6%	69,5%	16,5%
Addetti alle vendite	840	203	24,2%	11,0%	10,2%
Conduuttori veicoli a motore	260	178	68,6%	51,3%	11,1%
Op. spec. tessile/abbigliamento	180	154	85,3%	65,2%	14,1%
Addetti segreteria/aff. gen.	530	140	26,4%	19,4%	5,1%

Luglio 2025					
Difficoltà di reperimento	V.a.	dif rep (va)	% dif rep	Manc.cand.	Prep.inad.
Esercenti att. ristorazione	2.010	821	40,8%	28,9%	7,1%
Addetti alle vendite	850	226	26,6%	13,2%	10,4%
Pers. n.q. pulizia	870	209	24,0%	17,6%	4,7%
Conduuttori veicoli a motore	370	188	50,9%	33,7%	14,0%
Op. spec. tessile/abbigliamento	210	185	88,3%	19,0%	60,0%
Op. rifiniture costruzioni	210	174	82,7%	53,4%	15,9%
Meccanici/manutentori macch.	160	133	83,0%	53,5%	17,6%
Prof. qualif. san./sociali	190	125	65,8%	52,8%	3,6%

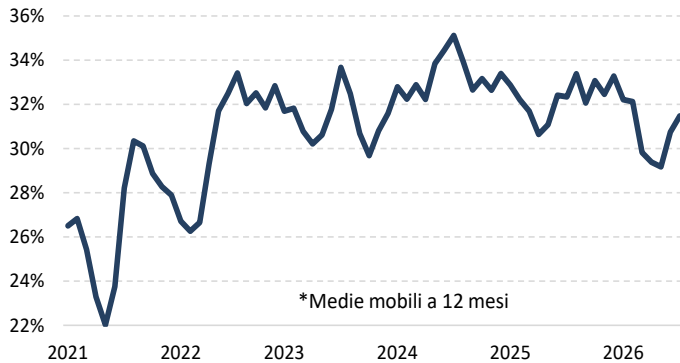
Luglio 2026					
Difficoltà di reperimento	V.a.	dif rep (va)	% dif rep	Manc.cand.	Prep.inad.
Esercenti att. ristorazione	1.860	851	45,7%	36,1%	6,9%
Pers. n.q. pulizia	950	321	33,8%	24,3%	6,6%
Addetti alle vendite	810	189	23,4%	9,5%	10,7%
Pers. n.q. logistica/consegne	520	175	33,6%	19,3%	3,3%
Op. macc. tessile/confezioni	170	155	91,1%	83,3%	6,0%
Conduuttori veicoli a motore	190	142	74,7%	45,3%	26,8%
Tecnici della salute	180	130	72,1%	40,4%	26,8%
Meccanici/manutentori macch.	130	112	86,4%	56,8%	22,7%

delle imprese, che in presenza di incertezza, tendono ad attenuare le posizioni aperte o a rallentare le assunzioni senza, tuttavia eliminare il fabbisogno legato alle figure più specializzate. Tuttavia il livello di disallineamento della domanda di lavoro di medio termine, nel segmento tecnico-manuale tende a rimanere stabilmente elevato.

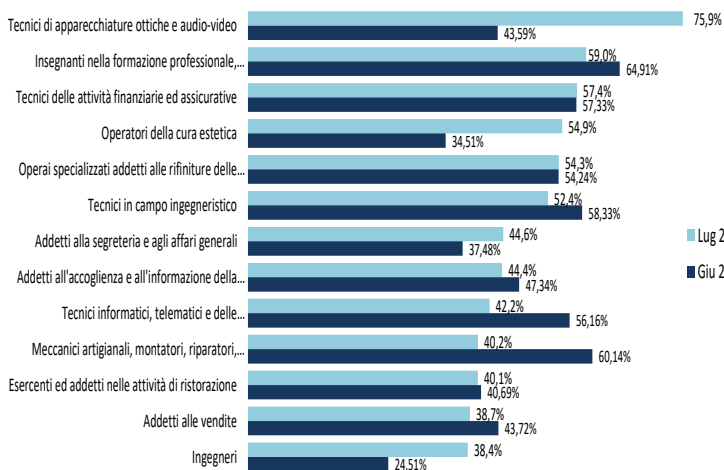
Riguardo ai settori di attività, la tendenza alla contrazione dell'industria e delle costruzioni si consolida, mentre i servizi alle imprese mantengono cali meno intensi. Il turismo e il commercio, pur muovendo volumi assoluti elevati grazie alla stagionalità estiva, appaiono in fase di normalizzazione rispetto ai picchi del 2025, orientando la flessione registrata a luglio (rispettivamente -8,6% e -7%); da segnalare la dinamica positiva delle assunzioni nel turismo a giugno (+6,3%) mese importante insieme a maggio per definire la stagionalità del settore. In aumento i servizi alle persone a giugno (+15,8% e contrazione del -1,8% a luglio), che risentono dell'incremento di assunzioni nei servizi socio-sanitari. Rimane invariata la differenziazione legata alla dimensione aziendale: le micro-imprese (1-9 addetti) evidenziano la massima cautela, riflettendo direttamente la percezione della persistente incertezza, mentre le imprese sopra i 250 dipendenti sembrerebbero mostrare una maggior tenuta nella propensione ad assumere. Proseguendo nell'analisi della difficoltà di reperimento, con riferimento alle professioni, le tensioni rimangono elevate sui profili tecnici e artigianali specializzati. Si conferma la criticità per le professioni operaie specializzate del sistema moda (tessile, abbigliamento, pelletteria), per i conduuttori di macchine movimento terra e per i meccanici artigianali e riparatori, come per i tecnici della gestione dei processi (difficoltà relativa tra 76% e 86% nella media di giugno-luglio 2026). Questi profili, a trasmissione prevalentemente tacita ed elevato contenuto manuale, risentono di un sistema

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

Dinamica quota assunzioni giovani*



Giovani under 30



formativo non sempre in sintonia e di un ricambio generazionale eccessivamente lento. Tensioni analoghe, radicate e crescenti (soprattutto a luglio con una difficoltà di reperimento di circa il 72%), si registrano per le professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali.

Per quanto riguarda le motivazioni, il quantitativo *mismatch* (mancanza fisica di candidati) si conferma prevalente per le professioni operative e manuali specializzate (aggravato dal calo demografico), ma tende a ridursi (da 36% a 32%); mentre lo *skills mismatch* (preparazione inadeguata) rimane sostanzialmente stabile, caratterizzando maggiormente le professioni STEM, i tecnici informatici e quelli della salute, ambiti in cui il sistema formativo fatica a sostenere le esigenze, flessibili e a rapida modifica, della transizione digitale ed energetica. La riduzione della prima componente riflette l'attenuazione della pressione quantitativa; la stabilità della seconda conferma che le carenze qualitative sono abbastanza radicate e non possono essere compensate, nel breve periodo, con variazioni cicliche della domanda.

La distribuzione per grande gruppo professionale caratterizza una struttura con la prevalenza da un lato della componente di servizi qualificati e commerciali (circa il 40-42% del totale delle entrate) contestualmente ad una solida domanda di operai specializzati e conduttori di impianti (intorno al 40%). Le professioni ad elevata specializzazione si attestano stabilmente intorno ad un livello del 15% in media, con una lieve tendenza alla crescita nel 2026 rispetto al 2025.

Figure ad elevata difficoltà di reperimento (richieste ≥ 100 unità in termini assoluti) media giu-lug 2026

	Richiesta (va)	Dif rep (va)	Dif rep (%)
Op. macc. tessile/confezioni	480	413	86,00%
Op. spec. rifiniture costr.	380	303	79,70%
Tecnici della gestione dei processi produttivi	110	87	79,10%
Conduttori macch. mov. terra	220	172	78,20%
Op. spec. tessile/abbigliamento	250	192	76,80%
Meccanici/manutentori macch.	280	213	76,10%
Personale non qualificato delle costruzioni	140	102	72,90%
Conduttori veicoli a motore	450	320	71,10%
Operai specializzati della lavorazione del cuoio	200	141	70,50%
Tecnici in campo ingegneristico	150	103	68,70%

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

Livello di istruzione richiesto

	Giu 2025 (%)	Giu 2026 (%)	Differenza p.p.	Lug 2025 (%)	Lug 2026 (%)	Differenza p.p.
Universitario	11,8%	11,5%	-0,3 p.p.	11,4%	13,0%	+1,6 p.p.
ITS Academy	1,4%	2,0%	+0,6 p.p.	1,7%	1,9%	+0,2 p.p.
Secondario (diploma 5 anni)	24,4%	26,4%	+2,1 p.p.	25,1%	23,2%	-1,8 p.p.
Qualifica/diploma professionale	42,2%	37,8%	-4,5 p.p.	40,7%	40,0%	-0,7 p.p.
Scuola dell'obbligo	20,2%	22,3%	+2,1 p.p.	21,0%	21,8%	+0,8 p.p.

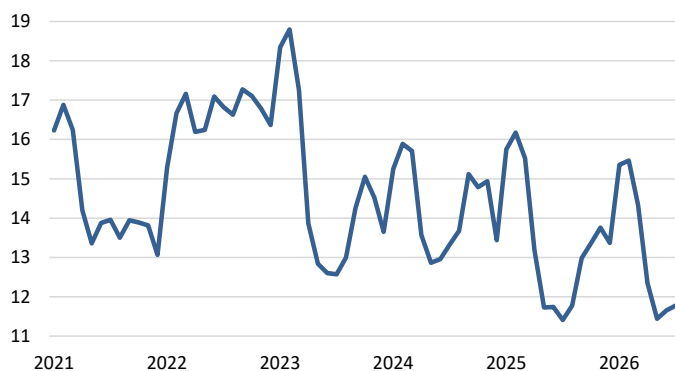
Se nel periodo aprile–maggio 2026 si è registrato un aumento relativo della componente operaia rispetto al corrispondente periodo del 2025 (740 e 670), sostenuto dalla domanda nelle costruzioni e nell'industria manifatturiera, nel successivo bimestre giugno–luglio 2026 è emerso il consolidamento del peso degli impiegati e delle professioni commerciali e nei servizi, correlandosi con la stagione turistica. Le professioni non qualificate mantengono un peso stabile intorno al 4%

del totale, con una lieve crescita legata alla domanda di personale addetto alla pulizia e alla logistica. In particolare tende a persistere una discreta richiesta di impiegati e professioni nei servizi (fortemente stagionali), affiancata dalla ricerca di operai specializzati e conduttori di impianti. Le figure più richieste in “valore assoluto” restano gli esercenti e addetti alla ristorazione e all'accoglienza, trainate dal turnover stagionale, affiancate dal personale non qualificato nei servizi di pulizia e dagli addetti alle vendite e alla logistica.

L'analisi della domanda giovanile (under 30) nel bimestre estivo conferma una dinamica cedente se confrontata con lo stesso periodo dell'anno precedente: con un'quota media che passa dal 32,9% al 31,4% anche se la contrazione è interamente centrata su giugno (da 35% a 31,3%).

La riduzione della quota giovanile nel 2026 è riflette, sostanzialmente, dinamiche di medio periodo. In particolare intendiamo riferirci a: una domanda crescente di esperienza pregressa anche per posizioni operative considerando che le imprese, in un contesto di mismatch elevato, preferiscono candidati già formati; una moderazione del peso dei settori ad alta intensità giovanile, come la ristorazione di fascia media; il rallentamento del ricambio generazionale nelle imprese manifatturiere, che privilegiano mantenere e “tutelare” il personale qualificato interno, rispetto alle nuove assunzioni. Da segnalare che, contestualmente, la classe 30–44 anni guadagna peso nel 2026 rispetto al 2025: la quota media sale dal 27,6% del 2025 al 30,7% del 2026, segnalando

Livello universitario, quote % (medie mobili trimestrali)



Livello secondario, quote % (medie mobili trimestrali)

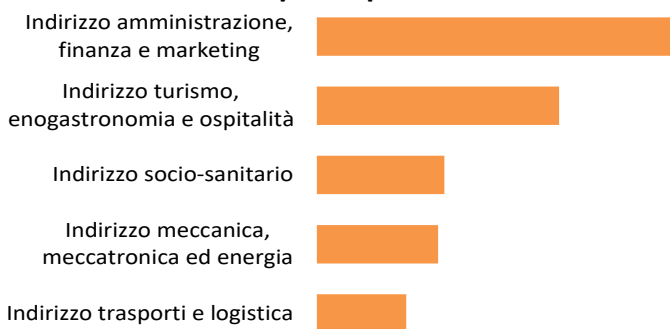


NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

Lauree più richieste



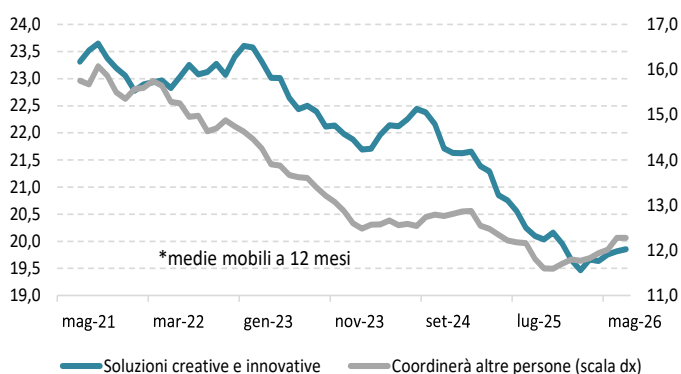
Diplomi più richiesti



Qualifiche più richieste



Dinamica quote % competenze trasversali*



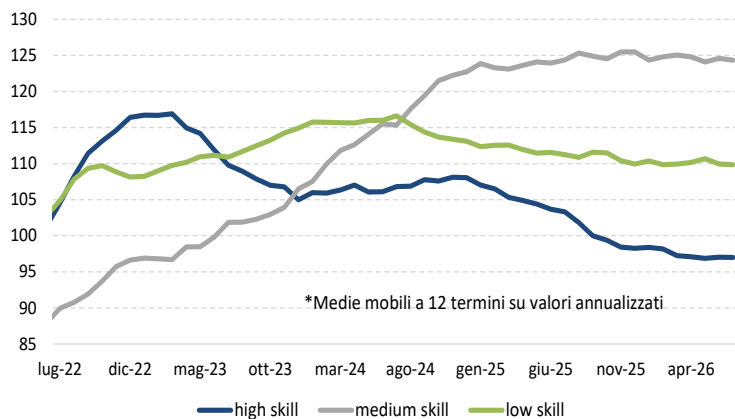
una maturazione della composizione per età della domanda di lavoro coerente con il profilo professionale richiesto (esperienza elevata, competenze consolidate).

La distribuzione per livello di istruzione vede una stabilizzazione della quota di laureati, ricercati nell'indirizzo economico, insegnamento e formazione, sanitario e paramedico e ingegneria industriale (con punte di difficoltà di reperimento per gli indirizzi chimico-farmaceutico, medico-sanitario e ingegneria elettronica) e una conferma del peso strategico degli ITS Academy, i cui diplomati mostrano una elevata difficoltà di reperimento (53,1% in media). Trasversalmente, aumenta la richiesta di competenze legate all'applicazione di soluzioni innovative (soprattutto per dirigenti, ingegneri e analisti IT) e di capacità di coordinamento, sintomi di una progressiva digitalizzazione delle strutture organizzative chiamate a superare le mansioni puramente routinarie.

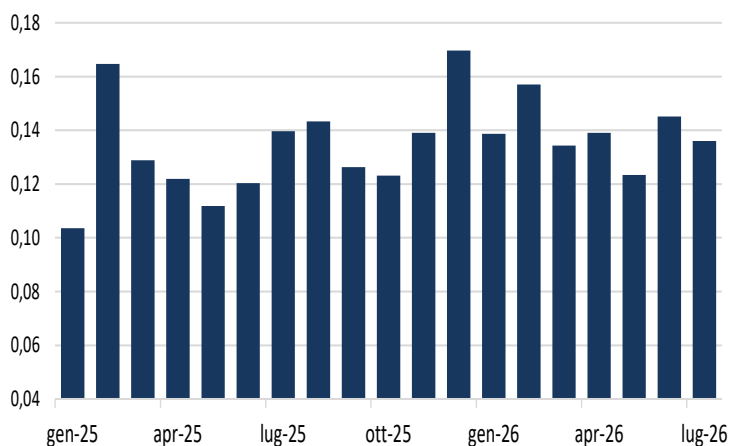
Abbiamo provato a costruire una misura del differenziale aggregato tra la struttura della domanda di lavoro (rappresentata dalla distribuzione percentuale delle entrate previste per figura professionale) e la struttura della difficoltà di reperimento (rappresentata dalla distribuzione percentuale dei lavoratori con criticità per figura professionale). Un indice che misura il grado di divergenza interno del mercato del lavoro, fra professioni più difficili da trovare e professioni più richieste (IDI), elevato segnala che le figure più difficili da trovare sono diverse da quelle più richieste in proporzione al loro peso: maggiore è la divergenza, maggiore è il differenziale tra composizione della domanda e composizione dell'offerta disponibile nella realtà. Per il periodo estivo questo indice segnala una divergenza moderata ma persistente tra la composizione professionale della domanda di lavoro e quella delle criticità di reperimento. L'aumento di giugno 2026 indica che il disallineamento tra figura più richiesta e la figura più difficile da trovare tende a crescere. Il monitoraggio mensile dell'IDI (indice di divergenza interno al mercato del lavoro) consente di

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

Dinamica entrate per livello specializzazione (2019=100)*



Indice di divergenza interno al mercato del lavoro locale (IDI)



identificare precocemente le fasi di intensificazione del *mismatch*. La crescente disomogeneità può esser spiegata dal fatto che alcune figure molto richieste presentano tassi di difficoltà di reperimento relativamente bassi (addetti al settore pulizie, addetti alle vendite e logistica non specializzati) da un lato, mentre dall'altro lato figure con una maggiore difficoltà di reperimento (operai sistema moda, operai meccanici, conduttori di macchine e ingegneri) hanno un peso quantitativo inferiore nella domanda totale. Questa dualità è alla base del disallineamento tra domanda e offerta sul mercato del lavoro fiorentino¹. Con riferimento ai dati presentati nel grafico di fianco, la serie per ora è grezza e "corta", non è stata stagionalizzata ma con riferimento all'osservazione di un orizzonte temporale di 18 mesi possiamo dire che Febbraio è risultato il mese con il differenziale più ampio tra le due distribuzioni (difficoltà di reperimento e professioni più richieste) sia nel 2025 e sia nel 2026. Non sembrerebbe una casualità se consideriamo che a febbraio il volume di entrate è storicamente basso (7.800–8.370) ma le figure difficili da reperire di base, rimangono le solite (operai specializzati, meccanici, profili tecnici), e su livelli medio alti, creando uno squilibrio pronunciato tra le due distribuzioni. Abbiamo la riprova su dicembre 2025, con un livello ciclico più ampio in corrispondenza volumi minimi di entrate (6.510), ma il *mismatch* di struttura rimane invariato. Questo conferma che l'IDI (o indice di divergenza interno del mercato del lavoro locale) non è propriamente un indicatore del livello della domanda, ma del suo disallineamento interno, indipendente dai volumi. Lo terremo aggiornato nei prossimi report e valuteremo sulla distanza la capacità di sintetizzare lo stato dei flussi interni al mercato del lavoro.

¹ Il riferimento per la misurazione dell'indice di mismatch occupazionale è Şahin A. et al., *Mismatch Unemployment*, in "American Economic Review", vol. 104(11), pp. 3529–64, 2014; CEDEFOP, *Skills mismatch*, nota informativa-9023, 2010; Cedefop, *Skills forecast: Trends and challenges to 2030*, Publications Office of the European Union, 2018; OECD, *OECD skills outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition*, OECD, 2023. Mortensen, D. T., & Pissarides, C. A., *Job creation and job destruction in the theory of unemployment*, in "Review of Economic Studies", 61(3), 397–415, 1994. Abbiamo fatto riferimento all'analisi della divergenza tra distribuzioni statistiche; Liese, F., & Vajda, I., *On divergences and informations in statistics and information theory*, "IEEE Transactions on Information Theory", 52(10), 4394–4412, 2006; Patterson, R. et al., *Working Hard in the Wrong Place: A Mismatch-Based Explanation to UK Wage Developments*, "European Economic Review", 84, 42–56, 2016. La scala di riferimento per l'indice è la seguente <0,130 contenuta; 0,130-0,150 moderata; 0,150-0,180 significativa; >0,180 elevata.

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

APPENDICE - L'impatto dell'intelligenza artificiale, una prima valutazione in base ai dati Excelsior

Il ciclo economico internazionale, nonostante la persistente incertezza, sta mostrando una discreta tenuta beneficiando anche della massiccia dose di investimenti in intelligenza artificiale che hanno mostrato una discreta accelerazione, parallelamente ad una nuova ondata di innovazioni. Le aziende che stanno trainando queste innovazioni (prevalentemente statunitensi) stanno esercitando un certo peso sull'ammontare dei flussi di investimenti globali, sulla crescita del commercio internazionale e sull'impatto delle rispettive quotazioni. Se gli investimenti derivanti dall'AI da un lato rappresentano un importante fattore di spinta per il ciclo, dall'altro rappresentano anche un fattore di incertezza, tanto che se dovessero materializzarsi "crepe" o valutazioni incerte ne risentirebbero immediatamente le aspettative, con effetti sulla domanda internazionale e un ridimensionamento degli investimenti in AI. Allo stato attuale sembrerebbero presentare una certa tenuta e l'ipotesi di bolla sul mercato azionario limitata, ma non allontanata, considerando anche le dimensioni medie piuttosto ampie delle imprese che hanno fatto da apripista in questo comparto, con effetti non solo relativi agli investimenti, ma che indirettamente si sono riflessi anche su un aumento dei consumi². L'Europa sembrerebbe tuttavia in ritardo, rimanendo ai margini rispetto ai cambiamenti indotti negli Stati Uniti e in parte dei paesi asiatici. Gli studi più recenti mostrano infatti che questo fenomeno è quasi tutto concentrato negli Stati Uniti, considerando la presenza delle grandi imprese del settore, con servizi *cloud* e di molti finanziamenti dedicati al settore (*venture capital* per esempio). In Asia, per ora, l'AI sta orientando maggiormente la produzione e le esportazioni rispetto agli investimenti interni, ad eccezione della Cina³. Per la Cina, oltre a presidiare le esportazioni e a beneficiare della domanda estera si registra un maggior impulso alla domanda interna di investimenti. Questo avviene perché le autorità pubbliche cinesi stanno sostenendo attivamente sia la diffusione capillare delle tecnologie digitali sul territorio, sia lo sviluppo di modelli di intelligenza artificiale a basso costo; inoltre, il governo cinese supporta la competitività di prezzo delle esportazioni tecnologiche, attraverso politiche e sussidi pubblici all'industria.

La trasformazione digitale nelle imprese non procede in modo indipendente per ogni categoria/caratteristica interessata, ma si basa su interdipendenze tecnologiche piuttosto nette: le tecnologie più avanzate si inseriscono su una base di tecnologie "abilitanti" o di base come i sistemi ERP (*Enterprise Resource Planning*), il CRM (*Customer Relationship Management*), il cloud

² Un cambio di aspettative degli investitori può determinare conseguenze negative, portando ad uno "sgonfiamento" della bolla, considerando che la dinamica crescente delle azioni collegate all'AI riflettendo l'andamento di un numero non elevato di società con prospettive solide, pur essendo presenti rischi di compressione dei margini di redditività derivanti sia dalla concorrenza asiatica sia da una diffusione limitata e inferiore alle attese dell'AI, considerando anche che siamo in una situazione differente da quanto è successo negli anni novanta con le imprese ICT che in quel periodo avevano fondamenta meno solide con prospettive diverse e anche meno chiare, rispetto alla situazione attuale. Tuttavia l'impatto macro dell'IA appare ancora concentrato nell'ICT; al di fuori di questo segmento, i guadagni di produttività non sarebbero ancora del tutto generalizzati; cfr. Yasin E., *L'IA sta davvero stimolando la crescita economica degli Stati Uniti?*, Investing.com, novembre 2025.

³ Carpinelli L. et al., *L'intelligenza artificiale e l'economia statunitense: un approccio contabile all'analisi degli investimenti e della produzione*, Banca d'Italia, "Questioni di economia e finanza" n. 1006, marzo 2023.

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

computing e la connettività a banda ultra-larga. Queste ultime assumono un ruolo centrale nella digitalizzazione aziendale, contribuendo all'abbattimento dei costi di adozione per le tecnologie più evolute. La transizione digitale tende a caratterizzarsi, quindi, per una certa eterogeneità settoriale: l'intelligenza artificiale e i big data sembrerebbero registrare tassi di penetrazione migliori nei settori ICT e nei servizi professionali e scientifici; l'IoT (*Internet of Things*) sembrerebbe mostrare un'applicabilità più trasversale, e tecnologie come robotica e stampa 3D rimangono fortemente radicate nel settore manifatturiero e delle utilities⁴.

L'adozione è fortemente correlata alla disponibilità di competenze specialistiche. Non si tratta solo di avere addetti ICT o programmi di formazione, ma anche di impiegare un'elevata quota di lavoratori con istruzione terziaria e personale in professioni spiccatamente di stampo maggiormente tecnico o "ibride" (ovvero che comprendano anche *capabilities* legate all'AI; per esempio, machine learning/orientamento al business). Tuttavia, l'intensità digitale pregressa (l'uso di altre tecnologie digitali) e infrastrutture robuste (connessioni ultra-veloci) si rivelano prerequisiti cruciali per implementare con successo le tecnologie avanzate. Riguardo alle dimensioni imprenditoriali, in base all'analisi OECD, controllando per età dell'impresa e composizione settoriale, le grandi imprese hanno, in media, una probabilità superiore di 20 punti percentuali di adottare l'AI rispetto alle micro e piccole imprese. Questo divario certifica l'esistenza di evidenti vantaggi di scala ed esternalità di rete. Le piccole imprese hanno difficoltà nel coprire i costi fissi iniziali e ad accedere ai talenti necessari, dovendo affrontare, soprattutto, barriere dimensionali nell'integrazione tecnologica.

La transizione tecnologica sta iniziando ad orientare in modo graduale la domanda di competenze, differenziata per settore e professionalità, cercando di seguire un percorso bilanciato tra automazione del lavoro fisico e cognitivo. Ma un fattore da gestire, che potrebbe diventare una criticità, riguarda il fatto che la capacità pratica di utilizzare, gestire e interpretare gli output dell'intelligenza artificiale nella quotidianità sia cresciuta tra il 2023 e il 2025 ad un ritmo sostenuto in Europa e in particolare negli Stati Uniti. Questa *feature* non riguarda solo i ruoli prettamente tecnici o informatici, ma si sta diffondendo rapidamente anche in professioni non-STEM, come nel campo delle vendite, delle risorse umane, e persino nell'arte, nel design e nell'intrattenimento⁵.

Focalizzandosi sui dati Excelsior annuali (che al 2025 individuano in media circa 110 mila e 600 assunzioni nel comparto privato a Firenze) possiamo provare a valutare i primi effetti dell'intelligenza artificiale in termini di mix competenze/fabbisogni professionali attivati. Occorre considerare che indubbiamente l'intelligenza artificiale generativa sta già avendo un impatto asimmetrico nel riconfigurare la struttura occupazionale senza sostituire la lavoro in modo uniforme, ma impattando con forza diversa su professioni, fasce d'età e livelli di competenza. L'analisi viene condotta con riferimento a recenti studi effettuati in tema di mercato del lavoro ed

⁴ Calvino F. et al., *Digital technology diffusion in the age of AI: Cross-country evidence from microdata*, OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1/2026.

⁵ McKinsey, *Agents, robots, and us: How AI reshapes work and skills in Latin America*, 2026. Gmyrek P. et al., *Generative AI and jobs: A global analysis of potential effects on job quantity and quality*, ILO Working Paper 96, 2023; Brynjolfsson E., *Canaries in the Coal Mine? Six Facts about the Recent Employment Effects of Artificial Intelligence*, Stanford Digital Economy Lab, novembre 2025.

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

effetti dall'AI, Uno dei principali rischi è rappresentato dalla riduzione degli assunti nel breve termine, ma non degli addetti già presenti e quindi dello stock; l'effetto è sostanzialmente sul flusso in ingresso e non avviene, almeno in base alle prime evidenze, a scapito di chi è già impiegato in azienda e soprattutto non dovrebbe ridurre le retribuzioni di coloro che già lavorano. Il presupposto base di partenza è rappresentato dal fatto che l'AI tende a sostituire soprattutto compiti e attività, non intere professioni, e quindi i settori con attività ripetitive e ad alto contenuto documentale dovrebbero essere i più esposti (come per esempio PA, finanza, retail, servizi professionali e contenuti digitali); al contempo i settori in grado di integrare l'AI potrebbero migliorare la produttività e la flessibilità operativa, con effetti positivi su redditività e organizzazione del lavoro. Nel medio termine, l'effetto più rilevante riguarderà soprattutto la trasformazione dei ruoli esistenti, non tanto la loro sostituzione, con un aumento della domanda riguardante le figure ibride (tra professione e gestione degli strumenti AI).

Nel lungo termine, i settori più lenti nell'adozione potrebbero subire un ritardo competitivo, soprattutto se non accompagnano la tecnologia con formazione, riqualificazione professionale e riorganizzazione interna. Il nostro rappresenta un semplice contributo per cercare di contestualizzare i dati Excelsior rispetto all'attuale evoluzione che gradualmente interesserà il mercato del lavoro in base alla diffusione delle nuove tecnologie legate all'AI, rimandando per il resto a studi più analitici e completi⁶.

Un primo passo consiste nell'individuare un'iniziale configurazione del rischio per le professioni cercando di distribuire (Incrociando i dati Excelsior 2025 con il grado di esposizione all'AI) quelle ricercate a Firenze in tre fasce di impatto, considerando anche il modello BCG-Henderson Institute (2026) che useremo come riferimento nel corso di questo approfondimento⁷. Lo schema riportato di seguito rappresenta un primo punto di partenza, che sarà ampliato nei successivi capoversi.

Rischio AI e professioni

Alto rischio di sostituzione	Trasformazione profonda	Capacità di adattamento/Crescita
Impiegati amministrativi	Professioni tecniche	Specialisti scienze della vita
Addetti customer service	Dirigenti / specialisti	Docenti / formatori
Addetti vendita al dettaglio	Ingegneri	Operatori socio-sanitari
Operatori data entry	Spec. scienze gestionali	Artigianato specializzato
Cassieri e sportellisti	Marketing e comunicazione	Operatori alloggio/ristorazione
Segreterie e assist. esecutivi	Servizi finanziari/assicurativi	Serv. culturali/sportivi/persone
	Servizi informatici e TLC	Costruzioni specializzate

⁶ Sul sito del Ministero del Lavoro c'è una pagina interamente dedicata ai principali lavori e ricerche riguardanti l'impatto dell'AI sul mercato del lavoro (<https://lavoro.gov.it/osservatorio-adozione-sistemi-intelligenza-artificiale/pagine/studi-rilevanti>).

⁷ Eloundou T. et al., *GPTs are GPTs: An Early Look at the Labor Market Impact Potential of Large Language Models*, in "Science" Vol 384, Issue 6702 20 Jun 2024; International Economic Development, *Artificial Intelligence Impact on Labor Markets. Literature Review*, 2025; Emerson G. et al., *AI Will Reshape More Jobs Than It Replaces*, BCG-Henderson Institute, aprile 2026.

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

Le occupazioni più esposte sono in genere quelle con compiti ripetitivi, standardizzabili e documentali: amministrazione, back office, contabilità di base, customer care, produzione di contenuti standard, funzioni legali e alcune attività bancarie e assicurative. Gli aggiustamenti del mercato del lavoro avvengono principalmente sui livelli di occupazione, non sui salari, almeno nel breve periodo. L'AI potrebbe ridurre i flussi di assunzioni, non le retribuzioni di chi è già impiegato o avere effetti reali sullo stock di occupati. Per i servizi informatici in particolare che rappresentano l'attività professionale in maggior trasformazione, l'AI va ad aumentare la produttività individuale, senza influenzare la diminuzione della domanda dell'output digitale, ma limitando le entrate di neoassunti. L'AI rischierebbe sostanzialmente di sostituire il "lavoro codificato" come l'esecuzione di compiti e attività strutturati/ripetitivi spesso corrispondente a ciò che i giovani sono in grado di offrire fase di ingresso nel mercato del lavoro. La conoscenza tacita e relazionale degli over 35 è invece difficilmente replicabile. Il risultato è che le imprese tendono ad assumere meno junior senza licenziare i lavoratori senior più specializzati. La soglia critica è tra i 22 e i 25 anni.

La difficoltà di reperimento tuttavia aumenterà per le professioni maggiormente specializzate e tecnologicamente evolute, tanto che l'AI dovrebbe accentuare il mismatch professionale in modo asimmetrico: le professioni difficili da reperire per scarsità di candidati saranno rappresentate sempre di più da quelle ad alta specializzazione e con maggiori probabilità potranno beneficiare di salari in crescita; le professioni difficili da reperire per preparazione inadeguata come le figure intermedie rappresentano quelle a maggior rischio sostituzione.

Secondo Unioncamere nel 2025, il 12,4% delle imprese italiane utilizza tecnologie AI: la classe dimensionale 500 dipendenti e oltre che ha integrato e utilizza tecnologie legate all'IA nella propria organizzazione comprende circa la metà degli addetti; le microimprese dichiarano una percentuale di impiego di circa il 10% e le imprese con 10-49 dipendenti evidenziano una quota del 14,8%. Poco meno della metà delle imprese hanno adottato piani integrati di digitalizzazione con strategie in grado di combinare investimenti nell'adozione di tecnologie digitali con interventi tali da agevolare l'integrazione nell'ambito del modello organizzativo e nei processi aziendali. I settori ICT (43,2%), servizi avanzati (31,4%) e finanza (29,8%) evidenziano un maggior grado di adozione dell'AI mentre quote minori ma al di sopra del 5% riguardano turismo (8,9%) e moda/tessile (6,9%). Il processo AI prevalente è la gestione clienti (43,6% delle imprese che usano l'AI) insieme a marketing, promozione digitale, e-commerce (31,3%). Da segnalare che nel comparto manifatturiero circa il 24% delle imprese usa l'AI nell'ambito del knowledge management⁸.

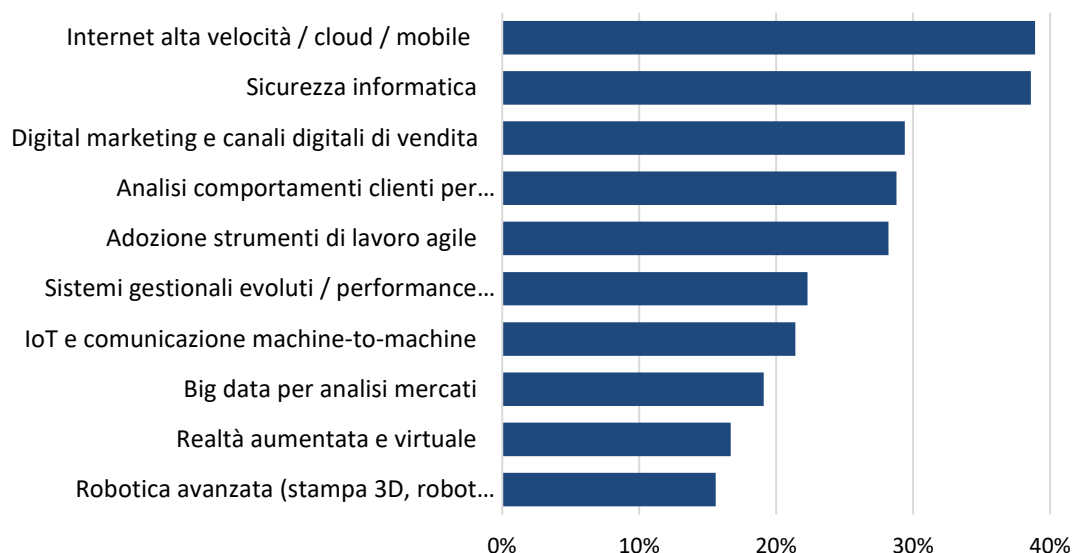
Se scendiamo nel dettaglio provinciale emerge che nel 2025 poco meno di due terzi delle imprese fiorentine (65,3%) ha effettuato investimenti in almeno un ambito della trasformazione digitale, risultando in leggero calo rispetto al 67,3% del 2024 ma stabile rispetto alla media del periodo 2019–23. La distribuzione degli investimenti per livello di importanza attribuita mostra una maturazione degli investimenti: cresce la quota di imprese che attribuisce importanza "elevata" (molto+moltissimo) agli investimenti in sicurezza informatica (38,6%), Internet alta velocità e cloud

⁸ Unioncamere, *Sistema Informativo Excelsior. Le competenze digitali. Analisi della domanda di competenze digitali nelle imprese, indagine 2025*, Roma 2025.

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

(38,9%) e *digital marketing* (29,4%). L'intelligenza artificiale generativa, pur non ancora oggetto di una voce dedicata nel questionario Excelsior, fa già sentire la propria influenza indirettamente: l'aumento della domanda di figure come gli analisti di dati e specialisti in progettazione di applicazioni (con una quota del 74,2% di difficoltà di reperimento), la crescita delle richieste di competenze per l'innovazione di processo (+2,4 p.p.) e l'accelerazione degli investimenti in sicurezza informatica sono tutti segnali coerenti con una fase di adozione sostenuta delle tecnologie AI nei processi aziendali locali.

Investimento digitale imprese fiorentine nel 2025, livello elevato



Nella tabella successiva abbiamo cercato di mettere in relazione il livello di investimento in tecnologie digitali con l'AI e i possibili effetti sugli ingressi in azienda in base agli studi più recenti e citati in precedenza.

Tecnologia / Area digitale	% imprese	Correlazione con AI	Possibili effetti su occupazione
Internet, cloud, big data	38,9%	Alta — infrastruttura AI	Nuovi ruoli data
Sicurezza informatica (cybersec.)	38,7%	Alta — AI potenzia e minaccia	Forte domanda
Strumenti software analisi dati	34,9%	Diretta — AI analytics	Trasformazione analisti
Digital marketing	29,4%	Media — AI genera contenuti	Evoluzione ruoli
Smart working / lavoro agile	28,2%	Media — AI remote tools	Stabile
E-commerce / vendite online	24,1%	Media — AI personalizzazione	Nuovi ruoli
Gestione rapporti clienti (CRM/AI)	22,8%	Alta — AI customer service	Pressione su customer satisfaction
Internet of Things (IoT)	21,4%	Alta — AI + sensori	Nuovi ruoli tecnici
Robotica avanzata / automazione	15,6%	Alta — manifattura	Operai specializzati in aumento

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

Nella fase di analisi che seguirà (con le relative tabelle) andremo a presentare le principali professioni emergenti dalla reportistica Unioncamere, rispetto ai segmenti individuati dal Boston Consulting Group (2026) circa l'impatto dell'AI: *amplified; rebalanced; enabled*⁹. Questa tripartizione riguarda sostanzialmente gli effetti sui ruoli in azienda che possono essere amplificati (potenziamento capacità professionali e aumento domanda di lavoro), riequilibrati (supporto all'attività professionale quotidiana e domanda di lavoro stabile, con ridefinizione di ruoli e attività) o abilitati (l'AI diventerà una parte integrante delle attività quotidiane, velocizzandole e migliorandone l'accuratezza, ma senza alterare radicalmente la struttura fondamentale del lavoro). L'ultimo segmento, in particolare, è quello più ampio e con effetti maggiormente pervasivi sulla domanda di lavoro, in cui la specializzazione "umana" sarà fondamentale, richiedendo presenza fisica sul posto di lavoro, con capacità relazionali e un'ampia competenza specialistica, i cui requisiti aumenteranno al crescere del grado di diffusione e standardizzazione dell'AI.

Vi sono alcune professioni, come quelle di seguito riportate che esprimono una maggior apertura nei confronti dell'implementazione di tecnologie legate all'AI e che potrebbero trarne un beneficio notevole, rilevate facendo riferimento al rapporto Unioncamere sulle competenze digitali Excelsior; ciò consente di avere un quadro coerente anche con le caratteristiche della domanda di lavoro della città metropolitana.

Da notare la correlazione positiva della difficoltà di reperimento con il mix di competenze digitali. In quest'ultimo caso il concetto di "*e-skill mix*" (o portafoglio di competenze digitali) indica la capacità di un lavoratore di combinare e integrare due o più delle tre principali abilità digitali analizzate dall'indagine Excelsior, che sono rappresentate da: competenze digitali di base (uso di Internet e comunicazione multimediale), competenze matematiche e informatiche avanzate, e capacità di gestire soluzioni innovative 4.0 per automatizzare i processi. La ricerca di profili "ibridi" e complessi è in forte crescita, riflettendo l'evoluzione verso modelli organizzativi aziendali avanzati. In ambito nazionale, in base al report Unioncamere, su circa 1,6 milioni di entrate programmate per le quali le competenze digitali sono considerate di "elevata importanza", quasi il 46% (circa 743.000 assunzioni) richiede un *e-skill mix*. Nell'ambito di questo gruppo, i profili più ricercati in assoluto sono quelli in grado di padroneggiare contemporaneamente tutte e tre le aree della transizione digitale (rappresentano il 17,2% del totale delle entrate digitali), seguiti da chi sa combinare competenze di base e matematico-informatiche (16,4%). Tra le figure specialistiche e tecniche, l'*e-skill mix* è ritenuto strategico per analisti e progettisti di software (88,5%), ingegneri industriali e gestionali (67,8%), tecnici programmatori (76,5%) e tecnici meccanici (56,3%); anche se occorre rilevare l'elevata quota richiesta anche alle professioni culturali. Quasi un terzo della domanda (31,8%) interessa invece la macro-categoria degli impiegati e professioni commerciali e dei servizi. La richiesta di una combinazione di abilità digitali sia preponderante nei ruoli di leadership e in quelli ad elevata specializzazione tecnica, informatica e ingegneristica, ai quali spetta il compito di guidare e implementare concretamente la trasformazione digitale all'interno delle aziende. Le imprese dichiarano difficoltà di reperimento per il 50,2% delle entrate per cui si

⁹ Considerando anche i rischi legati alla sostituibilità, in realtà, le categorie andrebbero a comprendere anche altri tre segmenti, discussi nel corso dell'analisi: *divergent roles* (ruoli divergenti); *limited-exposure roles* (ruoli ad esposizione limitata); *substitute roles*.

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

richiede un *e-skill mix*. Le criticità diventano ancora più evidenti (fino al 55,1%) quando le imprese cercano profili capaci di integrare le competenze di innovazione e automazione 4.0 con le competenze digitali di base o quelle matematiche/informatiche. Da segnalare che le difficoltà colpiscono in modo particolare le micro e piccole imprese (fino a 49 dipendenti), che faticano a competere con l'attrattività delle aziende più grandi nell'assumere questi talenti "ibridi".

Professioni Excelsior con impatto positivo dell'Intelligenza Artificiale, ordinate per difficoltà di reperimento

Professione	e-skill mix	% diff. rep.	Segmento BCG	Impatto AI (BCG, Unioncamere, ILO)
Ingegneri elettrotecnici	89,7%	91,8%	Amplified	Energia + AI: difficoltà reperimento elevata
Dirett. az. artistiche/sportive/musei	100,0%	86,7%	Amplified	AI supporta mediazione culturale
Prof. scienze vita/salute	80,0%	80,5%	Enabled	AI complementare
Matematici, statistici, analisti dati	93,9%	80,0%	Amplified	Figura più critica: AI genera più domanda di data scientist
Progettisti e ammin. di sistemi	95,6%	79,9%	Amplified	Cybersecurity + AI governance: crescita strutturale
Ingegneri dell'informazione	95,0%	74,3%	Amplified	IoT, edge AI, infrastrutture
Disegnatori industriali	51,5%	68,7%	Rebalanced	AI generativa per moda/design
Ingegneri industriali e gestionali	67,8%	65,0%	Amplified	Figura più richiesta in termini di impatto
Analisti e progettisti software	88,5%	60,0%	Amplified	AI amplifica output; domanda espandibile; salari in crescita
Tecnici esperti in applicazioni	63,8%	59,4%	Rebalanced	Integrazione AI in processi aziendali
Tecnici programmatori	76,5%	58,6%	Rebalanced	AI accelera coding
Infermieri	35,0%	55,0%	Enabled	Carenza strutturale; AI diagnostica non sostituisce la cura
Tecnici del marketing	50,2%	46,1%	Rebalanced	figura in trasformazione
Educatori professionali	40,0%	45,0%	Enabled	Salute+formazione: AI complementare, domanda in crescita

Come si è già avuto modo di sottolineare, l'impatto negativo dell'AI non andrà direttamente a incidere sui livelli di disoccupazione, ma determinerà una graduale erosione dei ruoli di routine (i cosiddetti ruoli *substituted* di BCG) e una sorta di barriera all'ingresso per i giovani in entrata (i ruoli *divergent*). Come evidenziano i dati Unioncamere, la transizione digitale tende a spostare la domanda verso profili "ibridi" dotati di un articolato e complesso "*e-skill mix*". Coloro che possiedono queste capacità "ibride" beneficeranno di una netta valorizzazione professionale, mentre le aziende hanno difficoltà nel reperire tali profili, segnalando una criticità media nel 50,2% dei casi in cui è richiesto l'*e-skill mix*.

I lavoratori e le professioni che si limiteranno a compiti strutturati, come l'inserimento dati o l'analisi di base, rischieranno di subire una maggiore pressione negativa, a meno che le aziende non scelgano la via del *reskilling* (o riqualificazione) interno piuttosto che quella del semplice taglio dei costi, non sostituendo i posti in caso di fuoriuscita di personale o incentivando le dimissioni. In

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

altre parole, l'utilizzo dell'AI in modo solo per ridurre i costi rischia di limitare fortemente la conoscenza istituzionale e di demotivare la forza lavoro interna alle imprese. La soluzione sostenibile sarebbe rappresentata da una riprogettazione dei ruoli insieme ad una politica di riqualificazione (*reskilling*). Tuttavia, l'analisi Unioncamere sulle competenze digitali evidenzia che solo il 26,8% delle imprese italiane ha attualmente in programma di utilizzare i propri investimenti digitali principalmente per formare e adeguare il personale già presente. Sarebbe opportuno che le aziende siano in grado di riuscire a convertire i guadagni di efficienza nella creazione di nuovi percorsi per spostare le persone verso responsabilità a maggior valore aggiunto; ciò avrà un alto valore strategico nel riuscire a riorientare gli investimenti e i guadagni in termini di produttività.

Professioni con impatto negativo dell'Intelligenza Artificiale (rischio sostituzione/calò domanda di lavoro)

Professione	Segmento BCG	Rischio AI	Impatto AI (BCG, Unioncamere, ILO)
Addetti accoglienza/call center	Substituted	Molto alto	AI voice/chat sostituisce prime interazioni; entry-level a rischio
Addetti contabilità	Substituted	Alto	AI contabile automatizza compiti base e prima elaborazione dati
Addetti segreteria e affari generali	Substituted	Alto	AI assistenti virtuali, gestione agenda, email: riduzione fabbisogno
Addetti immissione dati	Substituted	Molto alto	100% automatizzabile; figura in declino strutturale
Impiegati amministrativi base	Substituted/Div.	Alto	Calo volumi assunzioni; junior a massimo rischio
Addetti sportelli agenzie viaggio	Divergent	Medio-alto	Ruolo in trasformazione; forte riqualificazione necessaria
Cassieri e operatori di sportello	Substituted	Alto	Self-checkout, AI kiosk; domanda in calo strutturale
Addetti customer service	Substituted	Alto	AI chatbot di prima linea riducono domanda di lavoro per junior
Impiegati amm. junior (22-25 anni)	Substituted	Molto alto	AI sostituisce 'lavoro codificato'
Addetti reception (alloggio/hotel)	Divergent	Medio	AI check-in, self check-in/out, key management; necessità presenza (parzialmente protetti)
Broker/mediatori standard	Substituted	Alto	AI advisory e robo-advisor riducono la domanda in entrata

Nella tabella precedente e nella successiva viene correlata alla professione anche la fascia di rischio e i segmenti analizzati da BCG, aggiungendone altri tre. Il primo riguarda i *divergent roles* (ruoli divergenti): in questi ruoli l'AI sostituisce le mansioni umane (soprattutto quelle di base), ma la domanda per il risultato finale potrebbe aumentare con un effetto sull'occupazione tendenzialmente asimmetrico con le posizioni junior e/o "entry-level" (quelle che tradizionalmente eseguivano i compiti strutturati ora automatizzati) ad alto rischio. Mentre le responsabilità dei livelli senior persisteranno o cresceranno per gestire l'aumento del volume di lavoro innescato dalla maggiore domanda; il secondo segmento inerisce i *limited-exposure roles*

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

(ruoli ad esposizione limitata) che comprende i lavori in cui la fattibilità tecnica dell'automazione e il margine per i guadagni di produttività guidati dall'AI sono ancora molto limitati. Il lavoro in questo segmento è fortemente legato al contesto, alla costruzione di relazioni umane, all'empatia e richiede una presenza fisica difficile per le attuali intelligenze artificiali da codificare o da scalare. Nel terzo segmento vi rientrano i *substitute roles* (ruoli sostituibili) che riguarda quei casi in cui l'AI sostituisce direttamente il lavoratore umano in compiti strutturati e, contemporaneamente, la domanda di mercato è limitata o bloccata; è nell'ambito di questo gruppo in cui le assunzioni andranno a diminuire con un impatto salariale non positivo.

Professioni Excelsior, impatto AI e rischi

Professione	Quota entrate FI (2025)	Esposizione AI (Eloundou T. et al, 2024)	Segmento BCG (2026)	Tendenza salariale (Brynjolfsson E. et al, 2025)	Fascia di rischio
Ingegneri e specialisti tecnici	2,7%	Media-Alta	Rebalanced / Amplified	Forte crescita	trasformazione
Spec. scienze vita / sanitari	0,5%	Bassa	Limited exposure	Forte crescita	adattamento/resilienza
Spec. informatici / ICT	1,8%	Alta	Amplified	Crescita biforcata	trasformazione
Spec. scienze gestionali / econ.	1,0%	Media-Alta	Rebalanced	Stabili con upskilling	trasformazione
Docenti e formatori	1,6%	Bassa	Limited exposure	Stabili	adattamento/resilienza
Tecnici (III gruppo)	10,9%	Media	Enabled / Rebalanced	Stabili con upskilling	trasformazione
Dirigenti d'azienda (gruppo)	5,8%	Media	Rebalanced	In crescita	trasformazione
Impiegati amministrativi (gruppo)	8,0%	Alta	Substituted	Pressione ribasso volumi	alto rischio
Addetti customer service / call center	3,2%	Alta	Substituted	Calo posti in entrata	alto rischio
Addetti vendita al dettaglio	13,6%	Alta	Substituted / Divergent	Calo posti in entrata	alto rischio
Serv. finanziari / assicurativi	0,7%	Alta	Divergent	Doppio rif. senior/junior	alto rischio
Operatori ristorazione e turismo	23,1%	Bassa	Limited exposure	Stabili	adattamento/resilienza
Serv. culturali / sportivi / persone	4,8%	Bassa-Media	Enabled / Limited exp.	Modesta crescita	adattamento/resilienza
Artigianato specialistico	1,8%	Bassa	Limited exposure	Premio qualità	adattamento/resilienza
Operai spec. / conduttori impianti	24,1%	Bassa-Media	Enabled	Stabili o moderato aumento	adattamento/resilienza
Professioni non qualificate	18,8%	Bassa	Limited exposure	Stabili (carezza fisica)	adattamento/resilienza

La richiesta di competenze avanzate (matematico-informatiche e legate all'automazione 4.0) per il territorio di Firenze si attesta su livelli proporzionalmente superiori rispetto alla media regionale toscana, allineandosi quasi perfettamente ai valori medi nazionali. Dalla tabella successiva emerge chiaramente come su Firenze la richiesta di competenze digitali di base (63,3%) superi non solo il dato regionale ma anche la media nazionale, ed evidenzia una quota di difficoltà di reperimento (54,3%) piuttosto marcata. Anche riguardo alle soluzioni 4.0 la città metropolitana mostra una caratteristica rilevante: la quota di inserimenti per cui si cercano giovani under 29 con competenze avanzate di automazione tocca il 36,1%, distaccando in modo netto sia la media toscana (31,9%) sia quella italiana (29,4%)

NOTIZIE FLASH SUL MERCATO DEL LAVORO

NOTA METODOLOGICA (a cura di Unioncamere Nazionale)

Nel 2017 il Sistema Informativo Excelsior si è innovato sia sotto l'aspetto metodologico che organizzativo per fornire indicazioni tempestive a supporto delle Politiche attive del lavoro. A partire da maggio 2017, infatti, vengono realizzate indagini mensili sulle imprese adottando prioritariamente la tecnica di rilevazione CAWI (Computer Assisted Web Interviewing) e somministrando un questionario incentrato sui profili professionali e i livelli di istruzione richiesti dalle imprese. Un maggiore coinvolgimento della rete delle Camere di commercio e di InfoCamere - società di informatica del sistema camerale - assicura la specifica attività di supporto alle imprese intervistate. Le analisi del presente bollettino si focalizzano sulle principali caratteristiche delle entrate programmate per i mesi di giugno – luglio 2026, con uno sguardo sulle tendenze occupazionali per il periodo di luglio-settembre 2026.

I dati presentati derivano dall'indagine Excelsior realizzata da Unioncamere in accordo con l'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro. L'indagine, che è inserita nel Programma Statistico Nazionale (UCC-00007) tra quelle che prevedono l'obbligo di risposta, dal 2017 è svolta con cadenza mensile. La rilevazione condotta, utilizzando principalmente la tecnica di compilazione in modalità CAWI, attraverso le interviste realizzate presso 119.600 imprese (rilevazione condotta tra maggio e giugno 2026), su scala nazionale, campione rappresentativo delle imprese con dipendenti al 2025 dei diversi settori industriali e dei servizi, con l'aggiunta del settore primario a partire dal mese di luglio 2025. La proiezione mensile dei dati di indagine e il potenziamento dell'integrazione tra questi e i dati amministrativi, attraverso un modello previsionale, consentono confronti con i periodi precedenti e focalizzano l'analisi esclusivamente sulle principali caratteristiche delle entrate programmate nei mesi di luglio-settembre 2026, secondo i profili professionali e i livelli di istruzione richiesti. I risultati dell'indagine sono disponibili a livello provinciale e regionale secondo un numero variabile di settori economici, ottenuti quale accorpamento di codici di attività economica della classificazione ATECO2007. La ripartizione delle entrate previste per "gruppo professionale" fa riferimento ad opportune aggregazioni dei codici della classificazione ISTAT.

Il sito nazionale è: <http://excelsior.unioncamere.net>

PER INFORMAZIONI:

UO Statistica e studi
Piazza dei Giudici, 3
50122 Firenze

www.fi.camcom.gov.it
statistica@fi.camcom.it

TEL 055/2392218/219

CAMERA DI COMMERCIO DI FIRENZE

**Ufficio studi e statistica
Piazza dei Giudici, 3
Tel. 055.23.92.219 - 218
e-mail: statistica@fi.camcom.it**