



LA DOMANDA DI LAVORO IN PROVINCIA DI LUCCA ANNO 2025

Nel 2025 il mercato del lavoro della provincia di Lucca ha mostrato segnali di ripresa rispetto all'anno precedente. Le imprese hanno programmato infatti **40.200 assunzioni**, un dato in aumento di 1.480 unità rispetto al 2024 (+4%) quando le entrate previste si erano fermate a 38.720¹. Nel complesso, il confronto tra 2025 e 2024, oltre ad aver evidenziato un rafforzamento della domanda di lavoro in provincia di Lucca, ha presentato una lieve riduzione delle difficoltà di reperimento e un orientamento crescente verso profili tecnico-professionali, in particolare quelli formati nei percorsi scolastici ITS.

La crescita occupazionale è stata trainata soprattutto dal settore dei servizi, che si è confermato il principale ambito di inserimento lavorativo con 27.490 assunzioni programmate (+7%) nei dodici mesi. In lieve calo invece l'industria (-3%), con 11.740 entrate previste.

Principali caratteristiche delle assunzioni programmate in provincia di Lucca - Anno 2025

	Anno 2025	Diff. % 2025/2024
Entrate previste	40.200	+4%
Agricoltura, silvicoltura e pesca	970	+17%
Industria	11.740	-3%
Servizi	27.490	+7%
Dirigenti, elevata spec. e tecnici	4.730	-1%
Impiegati, professioni commerciali e nei servizi	18.170	+9%
Operai specializzati e conduttori di impianti e macchine	10.530	+3%
Professioni non qualificate	6.770	+10%
Livello Universitario	3.370	+3%
<i>di cui con formazione post-laurea</i>	510	+16%
Istruzione Tecnologica Superiore (ITS Academy)	720	+100%
Livello secondario	9.410	-16%
Qualifica di formazione o diploma professionale	17.190	+17%
Scuola dell'obbligo	9.510	+15%
Imprese che assumono (%)	65%	Opp
Giovani fino a 29 anni (%)	28%	Opp
Di difficile reperimento:	46%	-3pp
<i>Per mancanza di candidati</i>	29%	-3pp
<i>Per preparazione inadeguata</i>	13%	-1pp
Esperienza richiesta nella professione	18%	-1pp
Esperienza richiesta nel settore	44%	Opp
Lavoratori dipendenti dell'impresa	87%	+1pp
<i>Tempo indeterminato</i>	15%	Opp
<i>Tempo determinato</i>	61%	+1pp
<i>Altri contratti</i>	11%	+1pp
Lavoratori non alle dipendenze dell'impresa	14%	Opp
<i>Somministrazione</i>	8%	Opp
<i>Collaborazioni e altri non dip.</i>	6%	Opp

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Con riferimento alle **categorie professionali**, è aumentata la domanda di impiegati e addetti alle professioni commerciali e dei servizi (18.170 assunzioni, +9%), così come quella

¹ Dato 2024 revisionato da Unioncamere per tenere conto della domanda aggiuntiva di personale da parte del settore Agricoltura, silvicoltura e pesca

di operai specializzati e conduttori di impianti e macchine (10.530, +3%) e di professioni non qualificate (6.770, +10%). In lieve contrazione la richiesta di dirigenti, professioni ad elevata specializzazione e tecnici, scesa a 4.730 unità (-1%).

In relazione ai **titoli di studio**, nel 2025 è cresciuto il fabbisogno di profili con qualifica o diploma professionale, salito a 17.190 entrate previste (+17%), e di lavoratori con la sola scuola dell'obbligo (9.510). In aumento, seppur contenuto, anche la domanda di laureati (3.370, +3%) con un rafforzamento delle posizioni che richiedono una formazione post-laurea e, soprattutto, dei profili provenienti dagli ITS Academy per i quali sono state previste 720 assunzioni. Tali dati segnalano una sempre crescente attenzione delle imprese alle competenze tecnico-specialistiche. È diminuita invece la richiesta di personale con diploma di istruzione secondaria, con 9.410 ingressi previsti nell'anno (-16%).

È rimasta stabile al 65% la quota di **imprese** che ha programmato assunzioni nell'anno, così come la percentuale di posti riservati ai **giovani** fino a 29 anni, ferma al 28%. Segnali di lieve miglioramento per il **mismatch** tra domanda e offerta di lavoro: nel 2025 le assunzioni considerate di difficile reperimento sono scese al 46%, dal 49% dell'anno precedente. In particolare, tra le cause di difficile reclutamento sono diminuite sia la mancanza di candidati disponibili (dal 32% al 29%) sia la preparazione inadeguata degli stessi (dal 14% al 13%).

Sul piano **contrattuale**, la struttura delle assunzioni è rimasta sostanzialmente invariata. Nel 2025 l'87% delle assunzioni ha interessato lavoratori con contratti alle dipendenze dell'impresa (86% nel 2024), prevalentemente con contratti a tempo determinato (61%) e a tempo indeterminato (15%). I contratti non alle dipendenze hanno rappresentato invece il 14% delle entrate previste, soprattutto attraverso rapporti di somministrazione e collaborazione.

Lavoratori in entrata per settore

Nel complesso, il confronto tra 2025 e 2024 ha messo in evidenza una ricomposizione della domanda occupazionale, con un'espansione dei servizi e segnali di selettività nell'industria, a testimonianza di un mercato del lavoro in evoluzione, sempre più orientato verso attività terziarie e servizi alla persona.

Nell'**industria** sono state 11.740 le entrate programmate nel 2025, in calo di 380 unità rispetto al 2024 (-3%). Tale dinamica è derivata da andamenti differenziati tra i vari compatti, con incrementi per l'industria del tessile, abbigliamento e calzature (+5%) e per quella metallurgica (+11%). In aumento anche gli ingressi previsti dalle industrie della fabbricazione di macchinari, attrezzature e mezzi di trasporto (+7%), segnalando una rinnovata attenzione agli investimenti produttivi. Di contro, sono risultate in flessione le assunzioni nelle public utilities (-3%) e nelle altre industrie (-20%). Il settore delle costruzioni ha evidenziato invece un moderato recupero: nel 2025 le assunzioni previste sono salite a 3.400 (+3%), trovando una nuova stabilizzazione dopo il rallentamento legato al venir meno degli incentivi fiscali.

Il comparto dei **servizi** ha concentrato la parte più consistente della richiesta occupazionale con 27.490 assunzioni programmate, in aumento di 1.720 unità rispetto al 2024 (+7%). All'interno del comparto, in controtendenza, solo il commercio ha registrato una contrazione significativa (-11%). Il turismo è tornato a crescere (+6%) evidenziando una maggiore vitalità rispetto all'anno precedente. Stabili i servizi di supporto alle imprese e alle persone, mentre sono cresciuti leggermente i servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio (+1%). Particolarmente rilevante è stato l'aumento nei servizi culturali, sportivi e negli altri servizi alle persone (+38%), ma anche gli altri servizi hanno mostrato una crescita sostenuta (+14%).

Per il comparto dell'**agricoltura, silvicoltura e pesca**, rilevato dall'indagine da breve tempo, la domanda ha segnato 970 unità, in aumento del 17% (+140 unità).

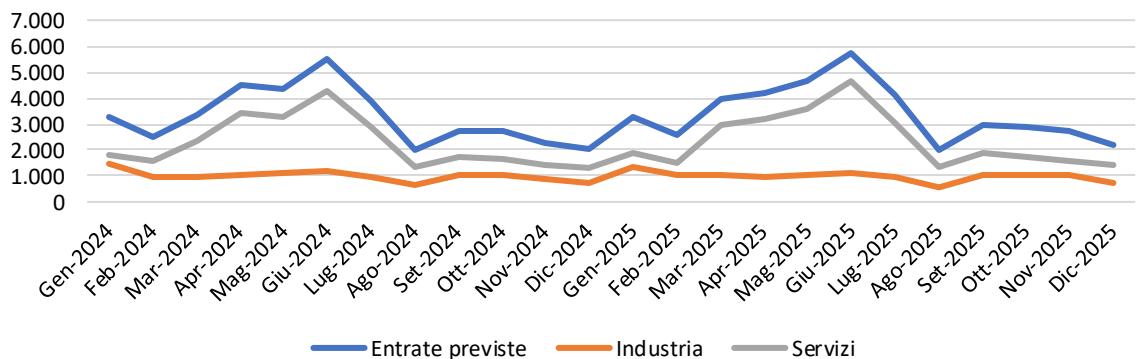
Lavoratori previsti in entrata per settore di attività - Anno 2025 - provincia di Lucca

	Anno 2025	Anno 2024	Var. ass. 2025/2024	Var. % 2025/2024
TOTALE	40.200	38.720	1.480	4%
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	970	830	140	17%
INDUSTRIA	11.740	12.120	-380	-3%
Industrie tessili, dell'abbigliamento e calzature	600	570	30	5%
Industrie metallurgiche e dei prodotti in metallo	970	870	100	11%
Ind. fabbric. macchinari, attrezzi. e mezzi di trasporto	3.200	2.990	210	7%
Public utilities (energia, gas, acqua e ambiente)	370	380	-10	-3%
Altre industrie	3.200	4.020	-820	-20%
Costruzioni	3.400	3.290	110	3%
SERVIZI	27.490	25.770	1.720	7%
Commercio dettaglio, ingrosso e riparazione di auto e moto	4.490	5.020	-530	-11%
Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici	10.850	10.260	590	6%
Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone	2.680	2.670	10	0%
Servizi di trasporto, logistica e magazzinaggio	1.390	1.370	20	1%
Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone	4.130	2.990	1.140	38%
Altri servizi	3.950	3.470	480	14%

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Nel biennio 2024-2025 la dinamica mensile delle assunzioni programmate nella provincia di Lucca ha evidenziato una marcata ciclicità stagionale. Le entrate previste sono cresciute progressivamente dalla primavera, raggiungendo i livelli più elevati tra giugno e luglio, spinte dal fabbisogno di personale per la stagione turistica estiva. Nella tarda estate e nei mesi autunnali si è verificata una contrazione della domanda, che ha toccato i valori minimi tra agosto e settembre, per poi mostrare una moderata ripresa verso la fine dell'anno. Il comparto dei servizi è risultato il principale motore di queste dinamiche, mentre l'industria ha mostrato un profilo più contenuto e regolare.

Assunzioni programmate in provincia di Lucca Valori assoluti totali-industria-servizi - Serie mensile 2024-2025



Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Assunzioni per competenze ritenute di "elevata" importanza dalle imprese

Nel mercato del lavoro lucchese ha continuato a rafforzarsi l'orientamento verso profili dotati di competenze elevate. Nel 2025 è emersa con chiarezza l'importanza attribuita alle

competenze trasversali: la flessibilità e capacità di adattamento è rimasta la competenza giudicata di elevata importanza nel maggior numero di casi (63%), seguita dal lavoro in gruppo (52%), dal lavoro in autonomia (40%) e dal problem solving (38%). Nel complesso, questi dati hanno confermato come le imprese abbiano continuato a privilegiare profili capaci di operare in contesti organizzativi complessi e in continuo cambiamento.

Le **competenze comunicative** hanno mostrato una sostanziale stabilità. La capacità di comunicare in italiano è stata valutata di elevata importanza per il 34% delle assunzioni, mentre è cresciuta lievemente l'attenzione verso la comunicazione in lingue straniere (ritenuta fondamentale nel 16% dei casi) e hanno fatto la loro comparsa le competenze interculturali (considerate di elevata importanza per il 33% delle entrate), a testimonianza di un contesto produttivo sempre più aperto a relazioni e mercati internazionali.

Sul fronte delle **competenze tecnologiche**, la domanda si è confermata selettiva. L'uso di linguaggi matematici e informatici è stato ritenuto di elevata importanza per il 14% delle assunzioni. È rimasta stabile al 18% la quota di entrate per cui sono state giudicate altamente rilevanti le competenze digitali, mentre è diminuita la richiesta di applicare tecnologie digitali per l'innovazione e l'automazione dei processi considerata prioritaria (9%).

Competenze ritenute di "elevata" importanza* in provincia di Lucca (% sul totale delle entrate)

	Anno 2025	Anno 2024	Media 2020-2024
Comunicative			
Comunicare in italiano informazioni dell'impresa	34	34	35
Comunicare in lingue straniere informazioni dell'impresa	16	15	15
Competenze interculturali	33	nd	nd
Tecnologiche			
Utilizzare linguaggi e metodi matematici e informatici	14	13	14
Utilizzare competenze digitali	18	18	19
Applicare tecnologie digitali per innovare e automatizzare i processi	9	12	11
Trasversali			
Lavorare in gruppo	52	56	52
Problem solving	38	39	38
Lavorare in autonomia	40	41	41
Flessibilità e adattamento	63	65	65
Green			
Risparmio energetico e sostenibilità ambientale	39	43	42
Gestire prodotti/tecnicologie green	18	nd	nd

* Le competenze di "elevata" importanza sono quelle cui le imprese hanno attribuito un punteggio pari a 3 o 4 su una scala da 0 (competenza non richiesta) a 4 (competenza di massima importanza).

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Particolare rilievo hanno continuato ad assumere le **competenze green**: la capacità di applicare soluzioni per il risparmio energetico è considerata molto importante per il 39% delle assunzioni, accanto alla richiesta di competenze legate alla gestione di prodotti e tecnologie green (18%).

Investimenti di "elevata" importanza effettuati dalle imprese

Il confronto tra 2024 e 2025 suggerisce che le imprese lucchesi, pur continuando a considerare la trasformazione digitale un fattore strategico, nel breve periodo abbiano privilegiato una fase di razionalizzazione e consolidamento degli investimenti già effettuati piuttosto che nuovi e ampi programmi di innovazione, probabilmente anche in risposta a

un contesto economico più incerto e a una maggiore attenzione ai costi. Tra gli **investimenti tecnologici** tutte le voci mostrano una flessione rispetto al 2024: gli investimenti giudicati di elevata importanza in strumenti software per l'acquisizione e la gestione dei dati sono stati effettuati dal 29% delle imprese (-7 punti percentuali), quelli ritenuti rilevanti in infrastrutture digitali di base (internet ad alta velocità, cloud, mobile e big data analytics) dal 33% (-7 punti), mentre quelli di alto profilo legati all'Internet delle cose (IoT) sono scesi al 21% (-2 punti).

È scesa anche la quota di imprese che ha effettuato investimenti considerati di grande rilievo in robotica avanzata (22%), che include stampa 3D e robot collaborativi interconnessi, e in sicurezza informatica, pur rimanendo quest'ultimo un ambito giudicato prioritario (37%, -5 punti). La realtà aumentata e virtuale a supporto dei processi produttivi, oggetto di investimenti importanti, ha registrato invece una riduzione più marcata, scendendo al 16% (-4 punti) e confermando il carattere ancora sperimentale di queste tecnologie per molte imprese del territorio.

Il ridimensionamento degli investimenti ritenuti strategici ha riguardato anche il **modello organizzativo aziendale**. L'adozione di sistemi di rilevazione e analisi in tempo reale delle performance è scesa al 22% (-5 punti), mentre l'adozione di reti digitali integrate o integrabili con quelle di clienti e partner (B2B) ha confermato un 20%. Più evidente è stata la contrazione degli investimenti di rilievo in strumenti di lavoro agile, scesi al 21% nel 2025 dal 29% del 2024, segnalando una normalizzazione delle modalità organizzative adottate durante e dopo la fase pandemica. Anche il potenziamento dell'area amministrativa a seguito della trasformazione digitale ha mostrato una riduzione (26%, -5 punti).

Infine, nell'ambito dello sviluppo di **nuovi modelli di business** si è osservata una minore incidenza degli investimenti classificati come strategici. L'utilizzo dei big data per l'analisi dei mercati è sceso al 20% (-6 punti), mentre gli investimenti in digital marketing sono calati al 32% (-4 punti). Più contenuta è stata la flessione degli interventi giudicati prioritari orientati all'analisi dei comportamenti e dei bisogni dei clienti (31%, -3 punti).

Investimenti di elevata importanza effettuati dalle imprese della provincia di Lucca nei diversi ambiti della trasformazione digitale

(quote % sul totale imprese che hanno effettuato investimenti)

	Anno 2025	Anno 2024
Tecnologia		
Strumenti software dell'impresa 4.0 per l'acquisizione e la gestione di dati	29	36
Internet alta velocità, cloud, mobile, big data analytics	33	40
IoT (Internet delle cose)	21	23
Robotica avanzata (stampa 3D, robot collaborativi interconnessi e programmabili)	22	23
Sicurezza informatica	37	42
Realtà aumentata e virtuale a supporto dei processi produttivi	16	20
Modello organizzativo aziendale		
Adozione di sistemi di rilevazione continua e analisi delle "performance" real time	22	27
Adozione di rete digitale integrata o integrabile con reti esterne di clienti (B2B)	20	21
Adozione di strumenti di lavoro agile	21	29
Potenziamento area amm.va/gestionale e giuridico/normativa per trasf. digitale	26	31
Sviluppo di nuovi modelli di business		
Utilizzo di Big data per analizzare i mercati	20	26
Digital marketing	32	36
Analisi comportamenti e bisogni dei clienti/utenti per personalizzazione servizi	31	34

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Investimenti in tecnologie “green” delle imprese

Gli **investimenti green** hanno attraversato una fase di riallineamento. Nel 2025 la quota di imprese che ha effettuato investimenti green si è attestata al 21%, in calo rispetto al 24% del 2024 e in linea con la media del periodo 2021-2024.

Nel **settore industriale** la propensione agli investimenti green è risultata in marcata contrazione: nel 2025 la quota di imprese che ha investito in tecnologie a risparmio energetico è scesa al 20% (-10 punti). Nonostante la riduzione, l'attenzione alla sostenibilità è rimasta strategica per alcuni compatti industriali, in particolare quelli più energivori, come il settore cartario, che hanno continuato a considerare l'efficienza energetica un fattore chiave di competitività.

Ancora più evidente è stato il ridimensionamento nelle **costruzioni**, dove la quota è scesa all'8%, settore che aveva registrato un livello particolarmente elevato di investimenti green sia nel 2024 (40% delle imprese) che nella media del periodo 2021-2024 (29%).

Di segno opposto è stato invece l'andamento del settore dei **servizi**, dove nel 2025 la percentuale è salita al 22%. Infine, nel 2025 è emerso il contributo del settore **agricoltura** con una quota molto elevata di imprese investitrici (43%), che ha evidenziato una forte sensibilità verso il risparmio energetico e la riduzione dell'impatto ambientale in un comparto sempre più orientato a pratiche sostenibili.

Imprese che hanno investito in prodotti e tecnologie a maggior risparmio energetico e/o minor impatto ambientale - provincia di Lucca

(quote % sul totale imprese che hanno effettuato investimenti)

	Anno 2025	Anno 2024	Media 2021-2024
TOTALE	21	24	21
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	43	nd	nd
INDUSTRIA	20	30	28
<i>di cui Costruzioni</i>	8	40	29
SERVIZI	22	21	18

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

LA DOMANDA DI LAVORO IN PROVINCIA DI MASSA-CARRARA - ANNO 2025

Nel 2025 la domanda di lavoro espressa dalle imprese con dipendenti della provincia di Massa-Carrara ha mostrato una nuova, seppur contenuta, flessione. Le entrate complessivamente programmate si sono attestate a **15.060 unità**, in diminuzione del 3% rispetto al 2024². Il calo ha interessato in particolare il comparto industriale che ha ridotto le assunzioni previste dell'8% scendendo a 5.160 ingressi. I servizi hanno mostrato una sostanziale stabilità, con 9.650 entrate programmate (in linea con il 2024), confermando un ruolo trainante nel mercato del lavoro locale. Il comparto dell'agricoltura, silvicoltura e pesca ha registrato un trend positivo, con 250 entrate previste, in crescita del 9% rispetto all'anno precedente.

Principali caratteristiche delle assunzioni programmate in provincia di Massa-Carrara - Anno 2025

	Anno 2025	Diff. % 2025/2024
Entrate previste	15.060	-3%
Agricoltura, silvicoltura e pesca	250	+9%
Industria	5.160	-8%
Servizi	9.650	+0%
Dirigenti, elevata spec. e tecnici	1.640	-10%
Impiegati, professioni commerciali e nei servizi	6.120	-2%
Operai specializz. e conduttori di impianti e macchine	4.770	+1%
Professioni non qualificate	2.540	+4%
Livello Universitario	1.050	-13%
<i>di cui con formazione post-laurea</i>	180	-10%
Istruzione Tecnologica Superiore (ITS Academy)	210	+5%
Livello secondario	4.180	-8%
Qualifica di formazione o diploma professionale	5.990	-6%
Scuola dell'obbligo	3.630	+23%
Imprese che assumono (%)	63%	-2pp
Giovani (%)	29%	-2pp
Di difficile reperimento:	51%	+1pp
<i>Per mancanza di candidati</i>	33%	+2pp
<i>Per preparazione inadeguata</i>	14%	-1pp
Esperienza richiesta nella professione	19%	-1pp
Esperienza richiesta nel settore	45%	+3pp
Lavoratori dipendenti dell'impresa	87%	-2pp
<i>Tempo indeterminato</i>	15%	-1pp
<i>Tempo determinato</i>	63%	+1pp
<i>Altri contratti</i>	9%	-2pp
Lavoratori non alle dipendenze dell'impresa	13%	+1pp
<i>Somministrazione</i>	7%	+1pp
<i>Collaborazioni e altri non dip.</i>	6%	0pp

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Nel 2025 il **mismatch** tra domanda e offerta di lavoro ha continuato a rappresentare una criticità rilevante ed in lieve peggioramento. La quota di assunzioni considerate di difficile reperimento è salita infatti al 51% (+1 punto percentuale). La mancanza di candidati si è confermata la principale causa di difficoltà, interessando il 33% delle entrate previste (+2 punti), mentre è calato leggermente il peso della preparazione inadeguata dei candidati

² Dato 2024 revisionato da Unioncamere per tenere conto della domanda aggiuntiva di personale da parte del settore Agricoltura, silvicoltura e pesca

(14%). È diminuita la richiesta di esperienza specifica nella professione (19%), mentre è aumentata quella di esperienza nel settore, che ha interessato il 45% delle assunzioni programmate.

In lieve diminuzione sia la platea di **imprese** che ha programmate assunzioni (63%, -2 punti) sia la quota di posti riservati a **giovani** sotto i 30 anni, scesa al 29%, confermando un progressivo ridimensionamento delle opportunità dedicate alle nuove generazioni.

In ordine alle **figure professionali**, si è rilevata una contrazione della domanda di dirigenti, professioni ad elevata specializzazione e tecnici (-10%) e degli impiegati, professioni commerciali e dei servizi (-2%). È cresciuto invece il fabbisogno di operai specializzati e conduttori di impianti e macchine (+1%) e di professioni non qualificate (+4%).

Sul fronte dei **livelli di istruzione**, è diminuita la domanda di profili con titolo universitario (-13%), inclusi quelli con formazione post-laurea, mentre è cresciuto leggermente il ricorso a diplomati ITS Academy (+5%). In calo anche i titoli secondari (-8%) e le qualifiche professionali (-6%), a fronte di un aumento delle richieste per la scuola dell'obbligo.

Per quanto riguarda le tipologie **contrattuali**, nel 2025 hanno prevalso ancora i rapporti di lavoro alle dipendenze che hanno rappresentato l'87% delle entrate, seppur in lieve calo rispetto al 2024. Al loro interno si è ridotta la quota di contratti a tempo indeterminato (15%), mentre è cresciuta leggermente quella a tempo determinato (63%). Stabili i rapporti non alle dipendenze, che hanno interessato il 13% delle assunzioni complessive, con un aumento del ricorso alla somministrazione.

Lavoratori in entrata per settore

Nel complesso, il quadro del 2025 ha delineato un mercato del lavoro apuano caratterizzato da una flessione delle entrate nel comparto industriale e da una tenuta in quello dei servizi. Il confronto con il 2024 evidenzia un lieve ridimensionamento complessivo della domanda di lavoro che si inserisce tuttavia in un quadro di livelli occupazionali ancora elevati rispetto agli anni precedenti e conferma l'esigenza, da parte delle imprese, di rinnovare le competenze interne e di affiancare nuovo personale a una forza lavoro progressivamente più matura.

Nel dettaglio, delle 15.060 assunzioni programmate dalle imprese apuane nel 2025, il 34% circa (5.160 entrate) ha interessato il comparto **industriale**, che ha registrato una contrazione marcata rispetto all'anno precedente (-8%, -440 unità) interessando tutti i principali settori di specializzazione. Le industrie metalmeccaniche ed elettroniche, che restano comunque il segmento più rilevante con 2.530 ingressi, hanno ridotto la domanda di 240 unità (-9%), confermando una fase di assestamento dopo le buone performance degli anni passati. Ancora più significativa risulta la flessione delle industrie estrattive, scese a 330 assunzioni (-21%), un dato che può riflettere il rinvio di programmi di investimento anche in relazione alle incertezze legate agli scambi internazionali. Le costruzioni hanno programmato 1.500 ingressi nell'anno, 100 in meno rispetto al 2024 (-6%), proseguendo il percorso di ridimensionamento avviato con l'esaurirsi dei benefici fiscali e con il rallentamento del mercato immobiliare. Più contenuta, infine, la riduzione delle altre industrie (800 assunzioni, -1%)

Sostanzialmente stabile il comparto dei **servizi**, che nel 2025 ha programmato 9.650 entrate, registrando un incremento di appena 30 unità nel complesso. All'interno del settore tuttavia le dinamiche sono risultate differenziate. Il commercio (dettaglio, ingrosso e riparazione di auto e moto), con 1.760 assunzioni previste, ha segnato una diminuzione di 170 unità (-9%), mentre i servizi di alloggio e ristorazione, pur restando il comparto con il maggior numero di ingressi (3.240), hanno evidenziato un calo del 4% (-120 unità). In significativa crescita invece i servizi alle persone, con 2.370 assunzioni previste (+7%), e gli

altri servizi con 1.930 ingressi (+8%), riflettendo un'espansione della domanda legata ai bisogni della popolazione e alle attività di supporto al territorio. Positivo anche l'andamento dei servizi avanzati di supporto alle imprese, con 360 entrate previste (+6%), confermando un progressivo rafforzamento delle funzioni a maggiore contenuto professionale e organizzativo.

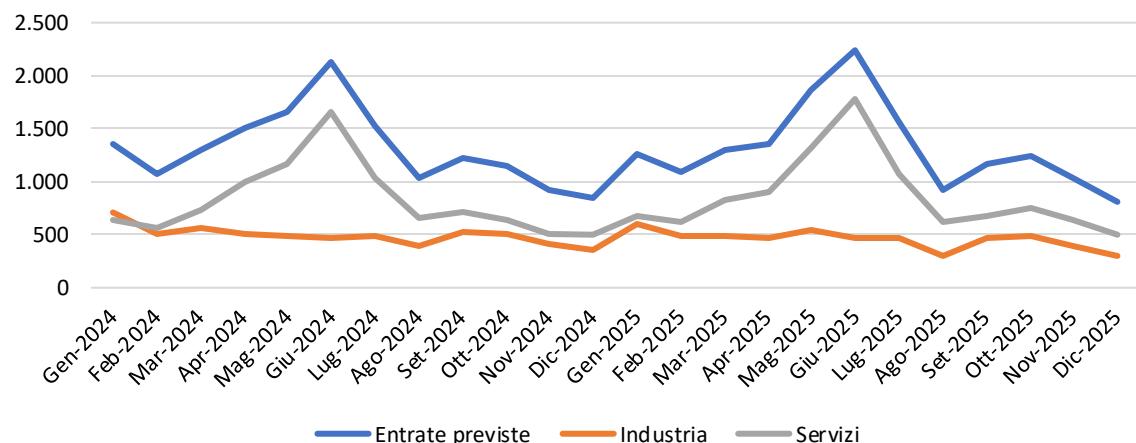
Lavoratori previsti in entrata per settore di attività - Anno 2025 - provincia di Massa-Carrara

	Anno 2025	Anno 2024	Var. ass. 2025/2024	Var. % 2025/2024
TOTALE	15.060	15.450	-390	-3%
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	250	230	20	9%
INDUSTRIA	5.160	5.600	-440	-8%
Industrie dell'estrazione e lavorazione di minerali	330	420	-90	-21%
Industrie metalmeccaniche ed elettroniche	2.530	2.770	-240	-9%
Altre industrie	800	810	-10	-1%
Costruzioni	1.500	1.600	-100	-6%
SERVIZI	9.650	9.620	30	0%
Commercio dettaglio, ingrosso e riparazione di auto e moto	1.760	1.930	-170	-9%
Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici	3.240	3.360	-120	-4%
Servizi avanzati di supporto alle imprese	360	340	20	6%
Servizi alle persone	2.370	2.220	150	7%
Altri servizi	1.930	1.790	140	8%

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Anche nel 2025 la dinamica mensile delle assunzioni è risultata fortemente influenzata dalla stagionalità, con un'intensificazione degli ingressi nei mesi che hanno preceduto e accompagnato la stagione estiva, in particolare tra giugno e luglio. La domanda si è poi ridotta nel periodo autunnale, per risalire nuovamente in prossimità delle festività di fine anno. Tale andamento, ormai consolidato, è risultato strettamente legato alle esigenze dei servizi turistici, mentre il settore industriale ha continuato a mostrare profili più stabili nel corso dell'anno.

Assunzioni programmate in provincia di Massa-Carrara
Valori assoluti totale-industria-servizi - Serie mensile 2024-2025



Assunzioni per competenze ritenute di "elevata" importanza dalle imprese

Le imprese apuane continuano ad attribuire un ruolo centrale alle **competenze trasversali** nella selezione dei nuovi assunti, confermandone l'importanza anche in una fase

caratterizzata da un lieve ridimensionamento della previsione di assunzioni in alcuni comparti. Flessibilità e capacità di adattamento sono rimaste le competenze più richieste dalle imprese, ritenute di elevata importanza per il 63% delle entrate previste nel 2025, un valore in linea sia con il 2024 sia con la media del periodo 2020-2024. Anche la capacità di lavorare in gruppo continua ad essere considerata fondamentale, interessando il 52% delle assunzioni programmate, seppur in lieve flessione rispetto all'anno precedente. Si sono confermate su livelli elevati anche la capacità di lavorare in autonomia (40%) e il problem solving (36%), entrambe sostanzialmente stabili rispetto al 2024.

Le **competenze tecnologiche** hanno mostrato una sostanziale stabilità. L'utilizzo di linguaggi e metodi matematici e informatici è considerato di elevata importanza nel 12% delle assunzioni, in linea con l'anno precedente e con la media recente, mentre è scesa al 15% la quota di assunzioni per le quali il possesso di competenze digitali è ritenuto molto importante. Più contenuta la richiesta di saper applicare tecnologie digitali per l'automazione dei processi, che nel 2025 ha interessato il 7% delle assunzioni, in calo rispetto al 2024. Si tratta di dati che sembrano indicare una fase di consolidamento delle competenze tecnologiche già acquisite, più che un loro ulteriore rafforzamento.

Sul versante delle **competenze comunicative**, nel 2025 si è osservata una lieve riduzione dell'importanza attribuita alla capacità di comunicare in italiano le informazioni dell'impresa, che ha riguardato il 31% delle entrate, un valore comunque prossimo alla media del periodo 2020-2024. Al contrario, è cresciuta l'attenzione verso la comunicazione in lingue straniere, ritenuta di elevata importanza per il 15% delle assunzioni, superando sia il dato del 2024 sia la media recente. Si sono affacciate inoltre con maggiore evidenza le competenze interculturali, considerate rilevanti per il 32% delle entrate, a testimonianza di un contesto produttivo e dei servizi sempre più aperto a relazioni e mercati diversificati.

Competenze ritenute di "elevata" importanza* in provincia di Massa-Carrara (% sul totale delle entrate)

	Anno 2025	Anno 2024	Media 2020-2024
Comunicative			
Comunicare in italiano informazioni dell'impresa	31	33	32
Comunicare in lingue straniere informazioni dell'impresa	15	14	13
Competenze interculturali	32	nd	nd
Tecnologiche			
Utilizzare linguaggi e metodi matematici e informatici	12	12	12
Utilizzare competenze digitali	15	17	16
Applicare tecnologie digitali per automatizzare i processi	7	10	10
Trasversali			
Lavorare in gruppo	52	55	51
Problem solving	36	37	37
Lavorare in autonomia	40	41	39
Flessibilità e adattamento	63	65	63
Green			
Risparmio energetico e sostenibilità ambientale	38	41	40
Gestire prodotti/tecnologie green	21	nd	nd

* Le competenze di "elevata" importanza sono quelle cui le imprese hanno attribuito un punteggio pari a 3 o 4 su una scala da 0 (competenza non richiesta) a 4 (competenza di massima importanza).

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

È rimasta significativa, pur in lieve flessione, la domanda di **competenze green**. Nel 2025 al 38% delle assunzioni è stata richiesta la capacità di applicare soluzioni orientate al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale, un valore leggermente inferiore a

quello del 2024 ma sostanzialmente in linea con la media del quinquennio. Accanto a queste, è emersa anche la richiesta di saper gestire prodotti e tecnologie green, che ha interessato il 21% delle entrate previste.

Investimenti di “elevata” importanza effettuati dalle imprese

Nel 2025 il processo di trasformazione digitale delle imprese apuane è proseguito, pur rallentando rispetto alla forte accelerazione del 2024. Si è osservata nello specifico una generale rimodulazione delle priorità, con una maggiore selettività negli ambiti di intervento e una maggiore attenzione alla fase di consolidamento delle tecnologie già introdotte. Sul piano strettamente tecnologico, nel confronto tra 2025 e 2024, si è registrata una sostanziale stabilità degli investimenti giudicati di elevata importanza in **infrastrutture digitali di base**: il 36% delle imprese ha investito in connessioni a Internet ad alta velocità, cloud, mobile e strumenti di Big data analytics, confermando il carattere ormai strutturale di queste dotazioni.

È rimasta elevata, seppur in diminuzione, anche l’attenzione alla sicurezza informatica, con investimenti considerati prioritari che hanno interessato il 35% delle imprese (-5 punti percentuali). È cresciuto invece il ricorso all’Internet delle cose (IoT) che è salito al 18%, segnalando un interesse crescente verso soluzioni di interconnessione e monitoraggio dei processi. Al contrario, è calata la quota di imprese che ha effettuato investimenti significativi in robotica avanzata, scesa al 15% (-8 punti), così come in realtà aumentata e virtuale (12%). Gli strumenti software 4.0 per l’acquisizione e la gestione dei dati hanno mantenuto un peso rilevante, pur registrando una lieve flessione rispetto al 2024.

Investimenti di elevata importanza effettuati dalle imprese della provincia di Massa-Carrara nei diversi ambiti della trasformazione digitale

(quote % sul totale imprese che hanno effettuato investimenti)

	Anno 2025	Anno 2024
Tecnologia		
Strumenti software dell’impresa 4.0 per l’acquisizione e la gestione di dati	27	28
Internet alta velocità, cloud, mobile, big data analytics	36	36
IoT (Internet delle cose)	18	15
Robotica avanzata (stampa 3D, robot collaborativi interconnessi e programmabili)	15	23
Sicurezza informatica	35	40
Realtà aumentata e virtuale a supporto dei processi produttivi	12	16
Modello organizzativo aziendale		
Adozione di sistemi di rilevazione continua e analisi delle “performance” real time	11	27
Adozione di rete digitale integrata o integrabile con reti esterne di clienti (B2B)	11	16
Adozione di strumenti di lavoro agile	17	21
Potenziamento area amm.va/gestionale e giuridico/normativa per trasf. digitale	16	23
Sviluppo di nuovi modelli di business		
Utilizzo di Big data per analizzare i mercati	13	18
Digital marketing	29	37
Analisi comportamenti e bisogni dei clienti/utenti per personalizzazione servizi	23	38

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Più marcata è apparsa la riduzione degli investimenti strategici legati al **modello organizzativo aziendale**. Nel 2025 solo l’11% delle imprese ha effettuato investimenti di elevata importanza in sistemi di rilevazione continua e analisi in tempo reale delle performance, a fronte del 27% dell’anno precedente, così come si è ridotta l’adozione di reti digitali integrate o integrabili con quelle di clienti e fornitori. È calata anche l’attenzione

verso il potenziamento delle aree amministrative, gestionali e giuridico-normative connesse alla trasformazione digitale, che ha interessato il 16% delle imprese, ed è diminuito ulteriormente l'investimento in strumenti di lavoro agile, sceso al 17%. Tale contrazione può essere letta come il naturale assestamento dopo il forte ciclo di dotazione tecnologica avvenuto durante la fase pandemica e negli anni successivi.

Anche gli investimenti di rilievo orientati allo **sviluppo di nuovi modelli di business** sono risultati in riduzione nel 2025, pur mantenendo un ruolo centrale nelle strategie aziendali. L'investimento in Big data per l'analisi dei mercati è stato considerato fondamentale per il 13% delle imprese, mentre il digital marketing, con il 29%, è rimasto uno degli ambiti più rilevanti sebbene in netto calo rispetto al 2024. Più contenuta è apparsa la quota di imprese che ha investito nell'analisi dei comportamenti e dei bisogni di clienti e utenti per la personalizzazione dell'offerta, che è scesa al 23%, dopo il forte aumento registrato l'anno precedente.

Investimenti in tecnologie “green” delle imprese

Nel 2025 è cresciuta ulteriormente la diffusione degli investimenti in prodotti e tecnologie a maggiore **risparmio energetico e a minore impatto ambientale**, che hanno coinvolto il 27% delle imprese, tre punti percentuali in più rispetto al 2024. A livello settoriale gli andamenti sono stati tuttavia differenziati. Nel comparto industriale la quota di imprese che ha investito in tecnologie green si è ridotta scendendo al 25% (-8 punti percentuali). La flessione ha interessato anche le costruzioni, dove la percentuale è passata dal 39% al 26%. È rimasto comunque significativo il ricorso a soluzioni orientate all'efficienza energetica, soprattutto nei settori a maggiore intensità di consumo, dove la riduzione dei costi e dell'impatto ambientale ha continuato a rappresentare un obiettivo strategico.

Di segno opposto è apparsa invece l'evoluzione nel settore dei servizi. Nel 2025 la quota di imprese che ha investito in prodotti e tecnologie green è salita al 27%, in netto aumento rispetto al 19% registrato nel 2024. Nel comparto dell'agricoltura, per il quale non sono disponibili dati di confronto con l'anno precedente, nel 2025 il 31% delle imprese investitrici ha dichiarato di aver puntato su tecnologie a basso impatto ambientale, evidenziando un orientamento significativo verso pratiche più sostenibili anche nei settori primari.

Imprese che hanno investito in prodotti e tecnologie a maggior risparmio energetico e/o minor impatto ambientale - provincia di Massa-Carrara

(quote % sul totale imprese che hanno effettuato investimenti)

	Anno 2025	Anno 2024
TOTALE	27	24
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	31	nd
INDUSTRIA	25	33
<i>di cui Costruzioni</i>	26	39
SERVIZI	27	19

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

LA DOMANDA DI LAVORO IN PROVINCIA DI PISA - ANNO 2025

Nel 2025 la domanda di lavoro espressa dalle imprese con dipendenti della provincia di Pisa ha registrato una leggera flessione. Le entrate complessivamente programmate si sono attestate a **36.220 unità**, in diminuzione del 6% rispetto al 2024³. Il calo ha riguardato sia il comparto industriale, che ha ridotto le assunzioni previste del 12% scendendo a 11.160 ingressi, sia il settore dei servizi, che ha registrato una flessione del 4% con 22.990 entrate programmate. In controtendenza positiva il settore dell'agricoltura, silvicolture e pesca, che ha programmato 2.070 assunzioni, in aumento del 3% rispetto al 2024.

Principali caratteristiche delle assunzioni programmate in provincia di Pisa - Anno 2025

	Anno 2025	Diff. % 2025/2024
Entrate previste	36.220	-6%
Agricoltura, silvicolture e pesca	2.070	+3%
Industria	11.160	-12%
Servizi	22.990	-4%
Dirigenti, elevata spec. e tecnici	5.690	+5%
Impiegati, professioni commerciali e nei servizi	13.440	-6%
Operai specializz. e conduttori di impianti e macchine	10.910	-7%
Professioni non qualificate	6.170	+18%
Livello Universitario	3.740	-3%
<i>di cui con formazione post-laurea</i>	540	+13%
Istruzione Tecnologica Superiore (ITS Academy)	610	+11%
Livello secondario	9.240	-10%
Qualifica di formazione o diploma professionale	14.350	-1%
Scuola dell'obbligo	8.280	+11%
Imprese che assumono (%)	63%	-1pp
Giovani (%)	31%	-1pp
Di difficile reperimento:	52%	+2pp
<i>Per mancanza di candidati</i>	34%	0pp
<i>Per preparazione inadeguata</i>	14%	0pp
Esperienza richiesta nella professione	19%	0pp
Esperienza richiesta nel settore	44%	-1pp
Lavoratori dipendenti dell'impresa	77%	+1pp
<i>Tempo indeterminato</i>	17%	0pp
<i>Tempo determinato</i>	52%	+1pp
<i>Altri contratti</i>	8%	0pp
Lavoratori non alle dipendenze dell'impresa	23%	-1pp
<i>Somministrazione</i>	14%	-3pp
<i>Collaborazioni e altri non dip.</i>	9%	+2pp

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Il **mismatch** tra domanda e offerta di lavoro ha continuato a rappresentare una criticità significativa e in lieve peggioramento rispetto all'anno precedente. La quota di assunzioni considerate di difficile reperimento è salita infatti al 52%, due punti percentuali in più rispetto al 2024. La principale causa è rimasta la mancanza di candidati, che ha interessato il 34% delle entrate previste, stabile rispetto all'anno precedente, mentre la preparazione inadeguata dei candidati è rimasta invariata al 14%. La richiesta di esperienza nella

³ Dato 2024 revisionato da Unioncamere per tenere conto della domanda aggiuntiva di personale da parte del settore Agricoltura, silvicolture e pesca

professione si è mantenuta al 19%, mentre quella di esperienza nel settore è diminuita leggermente al 44%. L'esame delle **figure professionali** richieste ha evidenziato, rispetto al 2024, un aumento delle posizioni per dirigenti, figure ad elevata specializzazione e tecnici (+5%) e per le professioni non qualificate (+18%). Si è ridotto invece il fabbisogno di impiegati e professioni commerciali e nei servizi (-6%) e di operai specializzati e conduttori di impianti e macchine (-7%).

Per quanto riguarda il **livello di istruzione**, sono diminuite leggermente le richieste di profili con titolo universitario (-3%), ma è cresciuta la domanda di laureati con formazione post-laurea (+13%). È risultato in aumento il ricorso a diplomati ITS Academy (+11%, per un totale di 610 unità), mentre sono diminuite le richieste di titoli di istruzione secondaria (-10%) e di qualifiche professionali (-1%). Al contrario, sono aumentate le posizioni rivolte a lavoratori con la sola scuola dell'obbligo (+11%).

Sul fronte dei **contratti** offerti, nel 2025 hanno prevalso ancora i rapporti di lavoro alle dipendenze, che hanno rappresentato il 77% delle entrate, in crescita di un punto percentuale rispetto al 2024. Al loro interno, la quota di contratti a tempo indeterminato è rimasta stabile al 17%, mentre è cresciuta leggermente quella a tempo determinato (52%). I rapporti non alle dipendenze hanno interessato il 23% delle assunzioni complessive, con una diminuzione dei contratti in somministrazione (14%) e un aumento delle collaborazioni e altre forme non dipendenti (9%).

Si è rilevata infine una lieve contrazione della percentuale di **imprese** che hanno programmato assunzioni (63% contro il 64% del 2024) e una riduzione della quota di posti riservati ai **giovani** sotto i 30 anni, che è scesa al 31% (-1 punto).

Lavoratori in entrata per settore

Nel complesso, il 2025 ha mostrato un mercato del lavoro pisano in contrazione sia per l'industria che per i servizi, evidenziando comunque la centralità del settore terziario nell'assorbimento della domanda occupazionale e la necessità per le imprese industriali di affrontare le difficoltà strutturali di alcuni compatti chiave. Delle 36.220 assunzioni programmate nel 2025, il 31% (11.160) ha riguardato il settore industriale, mentre il 63% (22.990 unità) si è concentrato nei servizi. Il restante 6% è stato assorbito dal comparto agricolo (2.070 entrate).

Nel **comparto industriale** si è registrata una flessione significativa nel 2025 rispetto al 2024: le assunzioni previste sono scese di 1.460 unità (-12%). La contrazione più marcata ha riguardato le industrie del tessile, abbigliamento e calzature, dove i nuovi ingressi sono diminuiti di 510 unità (-18%), confermando le difficoltà del settore moda a livello locale e nazionale. Anche il settore arredamento ha continuato a soffrire, con un calo di 60 assunzioni (-12%), mentre nelle industrie metalmeccaniche ed elettroniche le opportunità di lavoro sono diminuite di 400 posti (-14%). In controtendenza invece le public utilities (energia, gas, acqua e ambiente), che hanno registrato una previsione in aumento di 50 assunzioni (+9%). Anche altre attività industriali hanno subìto un ridimensionamento, con 280 entrate programmate in meno (-13%). Significativo il calo segnato dalle costruzioni (-270 unità, -8%), che riflette anche il progressivo esaurirsi degli incentivi fiscali.

Anche il settore dei **servizi** ha registrato un andamento negativo, con 22.990 assunzioni programmate per un calo del 4% rispetto al 2024 (1.020 unità in meno). Al suo interno il commercio ha registrato una contrazione di 360 unità (-7%), mentre i servizi turistici sono aumentati leggermente (+90 unità, +1%).

I servizi informatici hanno previsto 120 assunzioni in meno (-11%), mentre i servizi di supporto alle imprese e alle persone un aumento di 20 entrate (+1%). In diminuzione anche i servizi culturali, sportivi e altri servizi alla persona (-150 unità, -5%) e gli altri servizi (-500

unità, -8%), evidenziando un quadro di dinamiche differenziate all'interno del comparto terziario.

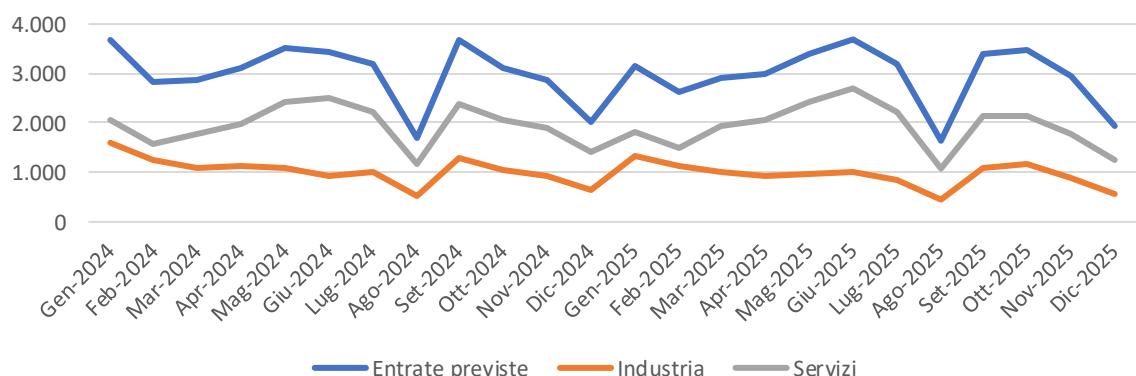
Lavoratori previsti in entrata per settore di attività - Anno 2025 - provincia di Pisa

	Anno 2025	Anno 2024	Var. ass. 2024/2024	Diff. % 2025/2024
TOTALE	36.220	38.640	-2.420	-6%
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	2.070	2.010	60	3%
INDUSTRIA	11.160	12.620	-1.460	-12%
Industrie tessili, dell'abbigliamento e calzature	2.390	2.900	-510	-18%
Industrie del legno e del mobile	450	510	-60	-12%
Industrie metalmeccaniche ed elettroniche	2.530	2.930	-400	-14%
Public utilities (energia, gas, acqua e ambiente)	630	580	50	9%
Altre industrie	1.910	2.190	-280	-13%
Costruzioni	3.240	3.510	-270	-8%
SERVIZI	22.990	24.010	-1.020	-4%
Commercio dettaglio, ingrosso e riparazione di auto e moto	4.610	4.970	-360	-7%
Servizi di alloggio e ristorazione; servizi turistici	6.500	6.410	90	1%
Servizi informatici e delle telecomunicazioni	930	1.050	-120	-11%
Servizi operativi di supporto alle imprese e alle persone	2.420	2.400	20	1%
Servizi culturali, sportivi e altri servizi alle persone	2.580	2.730	-150	-5%
Altri servizi	5.950	6.450	-500	-8%

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Nel periodo 2024-2025 l'andamento mensile delle assunzioni programmate nella provincia di Pisa ha confermato una dinamica influenzata dalla stagionalità. Le entrate previste sono risultate in crescita nei mesi primaverili ed estivi, con valori più elevati tra maggio e luglio, complice la domanda turistica, mentre si è evidenziata una flessione marcata nel mese di agosto. Successivamente la domanda è tornata ad aumentare in autunno, per poi ridursi nuovamente verso la fine dell'anno. Il comparto dei servizi è risultato determinante nel definire il profilo complessivo delle assunzioni, mentre l'industria ha mantenuto un andamento più regolare e su livelli inferiori, contribuendo in misura più contenuta alle variazioni complessive.

Assunzioni programmate in provincia di Pisa
Valori assoluti totali-industria-servizi - Serie mensile 2024-2025



Assunzioni per competenze ritenute di “elevata” importanza dalle imprese

Nel 2025 la domanda di competenze professionali ritenute di elevata importanza dalle imprese pisane si è mantenuta complessivamente su livelli elevati. Tra le **competenze**

comunicative è cresciuta ulteriormente l'importanza attribuita alla capacità di comunicare in italiano le informazioni dell'impresa, richiesta per il 36% delle assunzioni, due punti percentuali in più rispetto al 2024 e quattro in più rispetto alla media 2020-2024. È aumentata anche la richiesta di competenze in lingue straniere, che è salita al 15% delle entrate, mentre hanno fatto la loro comparsa tra le competenze rilevate quelle interculturali, considerate di elevata importanza nel 31% dei casi, segnalando una maggiore attenzione delle imprese verso contesti lavorativi sempre più internazionalizzati e diversificati.

Sul fronte delle **competenze tecnologiche**, la capacità di utilizzare linguaggi informatici è tornata a crescere raggiungendo il 16% delle assunzioni, superando il dato del 2024 e riallineandosi alla media del periodo 2020-2024. È rimasta sostanzialmente stabile la richiesta di competenze digitali di base, ritenuta di elevata importanza per il 19% delle entrate, mentre ha continuato a ridursi l'importanza attribuita all'applicazione di tecnologie digitali per l'innovazione e l'automazione dei processi, che è scesa al 10%, due punti in meno rispetto all'anno precedente.

Le **competenze trasversali** hanno continuato a rappresentare un elemento centrale nella selezione del personale. La flessibilità e capacità di adattamento è rimasta la competenza considerata più rilevante, pur registrando un lieve calo rispetto al 2024, attestandosi al 66% delle assunzioni. È rimasta elevata anche la richiesta di attitudine al lavoro di gruppo (55%), mentre è cresciuta l'importanza della capacità di lavorare in autonomia che è salita al 43% delle entrate. Stabile al 39% la quota di assunzioni per le quali è stata considerata cruciale la capacità di problem solving.

Competenze ritenute di "elevata" importanza* in provincia di Pisa (% sul totale delle entrate)

	Anno 2025	Anno 2024	Media 2020-2024
Comunicative			
Comunicare in italiano informazioni dell'impresa	36	34	32
Comunicare in lingue straniere informazioni dell'impresa	15	13	13
Competenze interculturali	31	nd	nd
Tecnologiche			
Utilizzare linguaggi e metodi matematici e informatici	16	13	15
Utilizzare competenze digitali	19	20	20
Applicare tecnologie digitali per innovare e automatizzare i processi	10	12	12
Trasversali			
Lavorare in gruppo	55	56	52
Problem solving	39	39	38
Lavorare in autonomia	43	41	40
Flessibilità e adattamento	66	67	65
Green			
Risparmio energetico e sostenibilità ambientale	38	41	39
Gestire prodotti/tecnologie green	19	nd	nd

* Le competenze di "elevata" importanza sono quelle cui le imprese hanno attribuito un punteggio pari a 3 o 4 su una scala da 0 (competenza non richiesta) a 4 (competenza di massima importanza).

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Per quanto riguarda le **competenze green**, nel 2025 si è osservata una lieve flessione della richiesta di capacità legate al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale, che è scesa al 38% delle assunzioni, pur restando su valori elevati e prossimi alla media del periodo 2020-2024. Accanto a queste, è emersa una nuova attenzione alla capacità di gestire prodotti e tecnologie green, considerata di elevata importanza nel 19% delle

entrate, a conferma di un progressivo orientamento delle imprese verso modelli produttivi più sostenibili.

Investimenti di “elevata” importanza effettuati dalle imprese

Nel complesso, il quadro del 2025 raffigura un sistema imprenditoriale pisano che, pur mantenendo un orientamento netto verso la trasformazione digitale, pare in fase di assestamento con investimenti considerati prioritari più selettivi e mirati rispetto al recente passato, probabilmente anche in risposta a un contesto economico più incerto.

Sul piano dello **sviluppo dei modelli di business**, è diminuita la quota di imprese che ha effettuato investimenti di elevata importanza nell’analisi dei comportamenti e dei bisogni dei clienti, scesa al 27% dal 32% del 2024. Analogamente, gli investimenti rilevanti in Big data per l’analisi dei mercati sono calati dal 24% al 18%, mentre il digital marketing è rimasto su livelli relativamente elevati, attestandosi al 29%, pur in lieve flessione rispetto all’anno precedente.

Per quanto riguarda la **componente tecnologica**, nel 2025 si è ridotta l’importanza attribuita a diversi strumenti chiave della digitalizzazione. Gli investimenti di alta rilevanza negli strumenti software per l’acquisizione e la gestione dei dati sono passati infatti dal 37% al 30%, mentre quelli in connessioni ad alta velocità, cloud, mobile e big data analytics sono scesi al 34%, cinque punti in meno rispetto al 2024. In calo anche gli investimenti ritenuti importanti in sicurezza informatica, che pur rimanendo diffusi si sono attestati al 34% (dal 41% dell’anno precedente), così come quelli in realtà aumentata e virtuale, che si sono fermati al 16%. È proseguita inoltre la flessione degli investimenti in robotica avanzata, che sono scesi al 15% segnando un ridimensionamento significativo rispetto al 25% del 2024. Più contenuta, invece, è stata la diminuzione degli investimenti nell’Internet delle cose, che ha interessato il 19% delle imprese.

Investimenti di elevata importanza effettuati dalle imprese della provincia di Pisa nei diversi ambiti della trasformazione digitale

(quote % sul totale imprese che hanno effettuato investimenti)

	Anno 2025	Anno 2024
Tecnologia		
Strumenti software dell’impresa per l’acquisizione e la gestione di dati	30	37
Internet alta velocità, cloud, mobile, big data analytics	34	39
IoT (Internet delle cose)	19	21
Robotica avanzata (stampa 3D, robot collaborativi interconnessi e programmabili)	15	25
Sicurezza informatica	34	41
Realtà aumentata e virtuale a supporto dei processi produttivi	16	23
Modello organizzativo aziendale		
Adozione di sistemi di rilevazione continua e analisi delle "performance" real time	21	25
Adozione di rete digitale integrata o integrabile con reti esterne di clienti (B2B)	20	22
Adozione di strumenti di lavoro agile	19	33
Potenziamento area amm.va/gestionale e giuridico/normativa per trasf. digitale	20	28
Sviluppo di nuovi modelli di business		
Utilizzo di Big data per analizzare i mercati	18	24
Digital marketing	29	31
Analisi comportamenti e bisogni dei clienti/utenti per personalizzazione servizi	27	32

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Dal punto di vista **organizzativo**, nel 2025 si è osservata una riduzione degli investimenti di rilievo nei sistemi di rilevazione delle performance che sono scesi al 21%, così come nel

potenziamento delle aree amministrative che ha coinvolto il 20% delle imprese. È calato in modo marcato anche l'investimento in strumenti di lavoro agile, che è passato dal 33% al 19%. Tale contrazione, più che un disinvestimento, può essere letta come il naturale assestamento dopo il forte ciclo di dotazione tecnologica avvenuto durante la fase pandemica e negli anni successivi, che ha portato molte aziende a raggiungere una struttura ormai consolidata. Più contenuta, ma comunque negativa, è stata la variazione degli investimenti nelle reti digitali integrate con clienti, che sono scesi al 20%.

Investimenti in tecnologie “green” delle imprese

Il 2025 ha segnato un lieve rafforzamento della propensione delle imprese pisane verso investimenti orientati alla sostenibilità. La quota di imprese che ha effettuato investimenti green si è attestata al 24%, registrando una crescita contenuta rispetto al 22% del 2024. L'andamento ha mostrato dinamiche differenziate tra i settori economici. Nell'industria, la propensione a investire in tecnologie a maggiore efficienza energetica o a ridotto impatto ambientale è risultata in flessione, scendendo al 28% rispetto al 31% dell'anno precedente. All'interno del comparto, il settore delle **costruzioni** ha evidenziato un calo marcato, con la quota di imprese investitrici che si è fermata al 15%, quasi dimezzata rispetto al 27% del 2024. Di segno opposto è stato invece l'andamento del settore dei **servizi**, dove si è registrato un incremento della sensibilità verso il green: la percentuale di imprese coinvolte è salita al 23%, dal 17% del 2024. Infine, l'**agricoltura** ha mostrato la propensione più elevata in assoluto, con il 47% delle imprese che ha dichiarato di aver destinato nel 2025 risorse per contenere l'impatto ambientale e favorire il risparmio energetico.

Imprese che hanno investito in prodotti e tecnologie a maggior risparmio energetico e/o minor impatto ambientale - provincia di Pisa

(quote % sul totale imprese che hanno effettuato investimenti)

	Anno 2025	Anno 2024
TOTALE	24	22
AGRICOLTURA, SILVICOLTURA E PESCA	47	nd
INDUSTRIA	28	31
di cui Costruzioni	15	27
SERVIZI	23	17

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Sistema Informativo Excelsior, 2025 e 2024

Coordinamento

Alberto Susini

Redazione

Silvano Crecchi

Elaborazioni

Massimo Pazzarelli

studi@tno.camcom.it

NOTA METODOLOGICA

Dal 1997 il Sistema Informativo Excelsior offre un costante aggiornamento sulla domanda di lavoro nelle province italiane attraverso una specifica indagine realizzata da Unioncamere in collaborazione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (<https://excelsior.unioncamere.net>). La Camera di Commercio Toscana Nord-Ovest e l'Istituto Studi e Ricerche – ISR hanno elaborato una nota inerente alla richiesta di personale delle imprese operanti nelle province di Lucca, Massa-Carrara e Pisa per l'anno 2025. Questa analisi si basa su dati raccolti in tre tornate di indagini mensili, coinvolgendo complessivamente un campione di aziende con dipendenti di 2.933 unità a Lucca, 1.271 a Massa-Carrara e 3.174 a Pisa.

Diffusa il 13 gennaio 2026