



Conflombardia

# OSSERVATORIO PMI

ANALISI TECNICA DELLE PRINCIPALI NOVITÀ ECONOMICHE,  
NORMATIVE E STRATEGICHE PER MICRO, PICCOLE E MEDIE IMPRESE

NUMERO

5

12 LUGLIO  
2026

PRODUZIONE MULTIMEDIALE CONFLOMBARDIA

IL SINDACATO DELLA COMUNITÀ

## 15 FATTI NUOVI. UNA SOLA DOMANDA: COSA CAMBIA PER LE IMPRESE?

Notizie, analisi e conseguenze  
concrete per comprendere  
i cambiamenti che contano  
e prendere decisioni migliori.



**LE NOTIZIE CAMBIANO.  
LE IMPRESE DEVONO CAPIRNE L'IMPATTO.**



### ECONOMIA

Mercati  
 Dati e trend  
 Competitività



### INCENTIVI

Bandi e misure  
 Finanziamenti  
 Agevolazioni



### INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Innovazione  
 Automazione  
 Produttività



### CYBERSECURITY

Sicurezza digitale  
 Resilienza  
 Protezione dati



### FISCO

Normative  
 Adempimenti  
 Compliance



### COMPETENZE

Formazione  
 Talenti  
 Sviluppo



### INNOVAZIONE

Tecnologie  
 Ricerca  
 Trasformazione



Osservatorio PMI è una pubblicazione tecnico-divulgativa  
realizzata da Conflombardia.

I contenuti hanno finalità esclusivamente informative  
e di supporto alle decisioni di imprese, professionisti e PMI.  
Non costituisce attività giornalistica né sostituisce  
consulenze professionali o pareri specialistici.

CONFLOMBARDIA.COM





ECONOMIA • COSTI • REDDITIVITÀ

## MARGINI DELLE IMPRESE SOTTO PRESSIONE: COSTI E PREZZI NON SI MUOVONO ALLO STESSO RITMO

La nuova Nota ISTAT segnala una riduzione dei margini di profitto all'inizio del 2026. Il punto non è soltanto quanto aumentano i costi, ma quanto rapidamente le imprese riescono a trasferirne l'effetto sui prezzi.



### 1 IL FATTO OSSERVATO



10 LUGLIO 2026

ISTAT pubblica la Nota sull'andamento dell'economia italiana - maggio-giugno 2026.

- I margini di profitto delle imprese avevano registrato un aumento nel 2023.
- Successivamente hanno iniziato a ridursi.
- All'inizio del 2026 ISTAT registra una nuova riduzione.
- La contrazione risulta diffusa tra i settori.

Il fatto nuovo non è un generico aumento dei costi: è il ritorno della pressione sui margini.

Fonte: ISTAT - Nota sull'andamento dell'economia italiana, maggio-giugno 2026 (10 luglio 2026)

### 2 COME SI FORMA LA PRESSIONE



### 3 LE DINAMICHE NON SONO UGUALI



INDUSTRIA

**+7,3%**

Prezzi alla produzione dell'industria  
Maggio 2026 / maggio 2025

**-0,2%** rispetto ad aprile 2026

Fonte: ISTAT - Maggio 2026



SERVIZI B2B

**+2,7%**

Prezzi alla produzione dei servizi B2B  
I trimestre 2026 / I trimestre 2025

**+1,2%** rispetto al IV trimestre 2025

Fonte: ISTAT - I trimestre 2026

Indicatori riferiti a comparti e periodi differenti. Non devono essere sommati né trattati come un unico dato.

### 4 PERCHÉ CONTA PER LE PMI



**AUTOFINANZIAMENTO**

Un margine più ristretto può ridurre le risorse interne disponibili.



**INVESTIMENTI**

Meno spazio economico può rallentare decisioni di crescita.



**PREZZI**

Non tutte le imprese possono modificare rapidamente i listini.



**RESILIENZA**

Un margine ridotto lascia meno spazio per assorbire nuovi shock.

**LA PRESSIONE SUI MARGINI RIDUCE LO SPAZIO DI MANOVRA.**

### 5 LA STESSA DINAMICA NON COLPISCE TUTTI ALLO STESSO MODO



**MICRO IMPRESA**

capacità negoziale spesso più limitata



**PMI MANIFATTURIERA**

maggior esposizione agli input produttivi



**IMPRESA DI SERVIZI**

struttura dei costi differente



**IMPRESA CON FORTE POTERE DI MERCATO**

maggior capacità potenziale di trasferire gli aumenti

Il dato nazionale descrive una tendenza generale. L'impatto concreto dipende dalla struttura della singola impresa.

### 6 ANALISI CONFLOMBARDIA

La nuova evidenza ISTAT richiama l'attenzione su una distinzione fondamentale: crescita dei ricavi e crescita della redditività non sono la stessa cosa.

Un'impresa può vendere di più, fatturare di più e allo stesso tempo disporre di uno spazio economico minore se i costi aumentano più rapidamente della capacità di adeguare i prezzi.

Per molte PMI questo elemento è particolarmente rilevante perché contratti, concorrenza e rapporti di filiera possono rallentare la possibilità di modificare i listini.

**IL FATTURATO MISURA QUANTO ENTRA. IL MARGINE DICE QUANTO SPAZIO RESTA.**

### 7 COSA NON SIGNIFICA

- ✗ Tutte le imprese sono in perdita.
- ✗ Tutti i settori stanno vivendo la stessa situazione.
- ✗ Il fatturato sta necessariamente diminuendo.
- ✗ Ogni aumento dei costi può essere trasferito automaticamente sui clienti.
- ✗ Il dato nazionale descrive esattamente ogni singola PMI.

La notizia segnala una pressione generale sui margini, non una condizione identica per tutte le imprese.

### 8 COSA OSSERVARE NEI PROSSIMI MESI

- ✓ Andamento dei prezzi alla produzione.
- ✓ Dinamica degli input produttivi.
- ✓ Differenze tra comparti.
- ✓ Capacità di adeguamento dei prezzi.
- ✓ Evoluzione futura dei margini.
- ✓ Andamento degli investimenti.

Elementi che permetteranno di capire come evolve il fenomeno.



### 9 DOMANDA STRATEGICA

**LA TUA IMPRESA STA CRESCENDO NEI RICAVI O STA ANCHE DIFENDENDO IL PROPRIO MARGINE?**

Sono due risultati diversi. E la nuova evidenza ISTAT mostra perché oggi è importante distinguerli.



Conflombardia

PRODUZIONE  
MULTIMEDIALE  
CONFLOMBARDIA

www.conflombardia.com

• ISTAT - Nota sull'andamento dell'economia italiana, realizzato giugno 2026 - 10 luglio 2026  
• ISTAT - Prezzi alla produzione dell'industria e delle colture agricole e maggio 2026  
I trimestre 2026



Per la realizzazione dell'Osservatorio PMI vengono utilizzate tecnologie avanzate di Intelligenza Artificiale a supporto della ricerca, dell'analisi, dell'elaborazione e nella redazione delle notizie. La certificazione finale resterà a cura della Conflombardia.



© Conflombardia - Tutti i diritti riservati. È vietata la riproduzione, anche parziale, senza autorizzazione.



TURISMO • INVESTIMENTI • TRANSIZIONE

## GREENTOUR: 109 MILIONI PER LE IMPRESE TURISTICHE ENERGIA, SOSTENIBILITÀ E DIGITALIZZAZIONE

Dal 15 luglio apre la misura promossa dal Ministero del Turismo e gestita da Invitalia. Il programma sostiene investimenti tra 1 e 15 milioni di euro, con una dotazione complessiva di 109 milioni e una quota rilevante riservata alle PMI.



La misura non finanzia semplicemente un aggiornamento tecnologico: punta a trasformare strutture e modelli di offerta turistica attraverso investimenti strutturati.

Analisi Conflombardia

### 1 IL FATTO OSSERVATO



DAL 15 LUGLIO 2026

GreenTour entra nella fase operativa con l'apertura delle domande.

- Incentivo promosso dal Ministero del Turismo.
- Gestione affidata a Invitalia.
- Dotazione complessiva di 109 milioni di euro.
- Finestra di candidatura fino al 15 settembre 2026.

Il fatto nuovo è l'apertura operativa della misura con risorse, requisiti e scadenze definite.

Fonte: Ministero del Turismo – 10 luglio 2026

### 2 COME SONO DISTRIBUITE LE RISORSE

59  
MILIONI €

CONTRIBUTI  
A FONDO PERDUTO



50  
MILIONI €

FINANZIAMENTI  
AGEVOLATI

109 MILIONI €  
DOTAZIONE COMPLESSIVA



60% DELLE RISORSE  
DESTINATO ALLE PMI

All'interno di questa quota, almeno il 25% è destinato a piccole imprese e microimprese.

Fonte: Invitalia – GreenTour

### 3 QUANTO DEVE VALERE IL PROGETTO

DA 1 A 15 MILIONI €

VALORE AMMISSIBILE DEL PROGRAMMA DI INVESTIMENTO



GreenTour non è una misura per piccoli acquisti isolati: finanzia programmi di investimento di dimensione significativa.

Fonte: Ministero del Turismo – Decreto Direttoriale 18/06/2026

### 4 GLI INTERVENTI "TRAINANTI"

della spesa ammissibile deve riguardare prevalentemente:

ALMENO  
51%



Efficienza energetica  
delle strutture turistiche



Produzione di energia  
da fonti rinnovabili

L'efficiamento e le rinnovabili sono il cuore del progetto.

### 5 COSA PUÒ ACCOMPAGNARE L'INVESTIMENTO PRINCIPALE



DIGITALIZZAZIONE  
ecosistema  
turistico



AUTOMAZIONE  
sistemi e  
processi



ESG  
criteri ambientali,  
sociali e di  
governance



MISURAZIONE  
INTELLIGENTE  
controllo di  
consumi ed  
efficienza

Tecnologia e sostenibilità lavorano insieme per migliorare competitività, qualità e sostenibilità dell'offerta.

### 6 A CHI SI RIVOLGE



- Imprese turistiche italiane di ogni dimensione e imprese estere con sede in Italia.
- Imprese attive da almeno 3 anni.
- Sono ammesse anche reti di imprese tramite contratto di rete.
- Progetti presentati da proprietari delle strutture, organizzati in forma d'impresa.

Il 60% delle risorse è riservato alle PMI.

### 7 COME FUNZIONA L'AGEVOLAZIONE



54%  
FONDO PERDUTO

46%  
FINANZIAMENTO  
AGEVOLATO

Mix agevolativo predefinito nel rispetto dei limiti dei regimi di aiuto applicabili.

### 8 PERCHÉ LA NOTIZIA CONTA



STRUTTURE  
Servono investimenti  
più complessi.



ENERGIA  
L'efficienza diventa  
fattore competitivo.



TECNOLOGIA  
La digitalizzazione  
accompagna la  
trasformazione.



DESTAGIONALIZZAZIONE  
Obiettivo: un'offerta più  
distribuita durante tutto  
l'anno.

Le imprese turistiche che innovano oggi saranno più competitive domani.

Fonte: Ministero del Turismo – GreenTour

### 9 ANALISI CONFLOMBARDIA



GreenTour segnala un cambiamento importante nel modo in cui viene sostenuta la competitività turistica. Non si finanzia soltanto il singolo intervento, ma una trasformazione più ampia della struttura e del modello operativo.

Per le PMI il punto centrale è duplice. Da una parte il 60% delle risorse è loro destinato; dall'altra la soglia minima di investimento, pari a 1 milione di euro, impone una capacità progettuale, finanziaria e organizzativa significativa. Questo rende la misura particolarmente rilevante per imprese strutturate, reti di imprese e progetti in grado di integrare efficienza energetica, sostenibilità e innovazione.

LE RISORSE CI SONO.  
LA VERA SELEZIONE PARTE DALLA QUALITÀ DEL PROGETTO.

### 10 COSA NON SIGNIFICA

- ✗ 109 milioni disponibili per una singola impresa.
- ✗ Contributo automatico.
- ✗ Incentivo per qualsiasi acquisto digitale.
- ✗ Misura esclusivamente ambientale.
- ✗ Bando dedicato soltanto alle microimprese.
- ✗ Selezione basata soltanto sull'ordine di arrivo.

La selezione prevede criteri legati alla qualità del progetto, alla solidità dell'impresa e alla sostenibilità degli investimenti.

Fonte: Ministero del Turismo – Decreto Direttoriale 18/06/2026

### 11 LE DATE CHIAVE



18 GIUGNO 2026  
Publicazione del decreto  
direttoriale attuativo.



15 LUGLIO 2026  
ORE 12:00  
Apertura  
delle domande.



15 SETTEMBRE 2026  
ORE 17:00  
Chiusura  
delle domande.

Fonte: Ministero del Turismo – GreenTour

### 12

DOMANDA STRATEGICA

LA TUA IMPRESA TURISTICA  
HA UN SEMPLICE PROGETTO DI SPESA  
O UN VERO PROGRAMMA  
DI TRASFORMAZIONE?

GreenTour è costruito per sostenere investimenti strutturati, non interventi isolati.



FONTE  
MULTIMEDIALE  
CONFLOMBARDIA

- Ministero del Turismo – GreenTour, 10 luglio 2026
- Ministero del Turismo – Comunicazione GreenTour, 10 luglio 2026
- Invitalia – Scheda ufficiale GreenTour



Per la realizzazione dell'Osservatorio PMI vengono utilizzate tecnologie avanzate di Intelligenza Artificiale a supporto della ricerca, dell'analisi, dell'elaborazione e della produzione editoriale. La selezione delle notizie, la verifica delle fonti e la supervisione finale restano sotto responsabilità umana.



© Conflombardia – Tutti i diritti riservati.  
È vietata la riproduzione, anche parziale,  
senza autorizzazione.



DIGITALE • REPUTAZIONE • CONCORRENZA

## RECENSIONI ONLINE: VERSO NUOVE LINEE GUIDA PER IMPRESE E PIATTAFORME

L'AGCM ha avviato una consultazione pubblica sullo schema di Linee Guida per orientare le imprese verso sistemi di recensione online più trasparenti e conformi alle regole. Le osservazioni possono essere presentate entro il 15 luglio 2026.



“ Una recensione non è soltanto un'opinione online: può influenzare direttamente la scelta del consumatore e la reputazione economica dell'impresa. ”

Analisi Conflombardia

### 1 IL FATTO OSSERVATO



**30 GIUGNO 2026**

L'Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (AGCM) avvia una consultazione pubblica sullo schema di Linee Guida volte a orientare le imprese nell'adozione di accordamenti idonei ad assicurare la liceità delle recensioni online.

**SCADENZA PER LE OSSERVAZIONI:  
15 LUGLIO 2026**

Fonte: AGCM - Consultazione pubblica 30/06/2026

### 2 PERCHÉ NASCE L'INTERVENTO



Le recensioni online influenzano la percezione dei consumatori.



Possono incidere sulla reputazione e sulla fiducia nel mercato.



Orientano decisioni di acquisto, prenotazione e scelta del fornitore.



Un sistema poco trasparente può alterare la concorrenza tra imprese.

**L'obiettivo è garantire un ecosistema di recensioni affidabile e corretto.**

### 3 A CHI PUÒ INTERESSARE



Piattaforme digitali che raccolgono e pubblicano recensioni.



Marketplace e portali di settore.



Portali di prenotazione e servizi turistici.



Imprese che utilizzano recensioni nei propri siti e canali online.

Le Linee Guida riguarderanno tutte le imprese che operano in questo ecosistema.

### 4 I PRINCIPI AL CENTRO DELLO SCHEMA



**AUTENTICITÀ**

Chi recensisce deve essere riconoscibile e credibile.



**TRASPARENZA**

Il sistema di raccolta e pubblicazione deve essere chiaro.



**MODERAZIONE**

I controlli sui contenuti devono essere coerenti e non discriminatori.

Lo schema in consultazione definisce orientamenti per rendere le recensioni eque e non manipolabili.

### 5 DALLA RECENSIONE AL SISTEMA

**PRIMA**

Focus sulla singola recensione.

**ORA**

Attenzione al sistema che gestisce l'intero ciclo.



Non conta solo il contenuto, ma anche le regole e i processi che lo rendono visibile al pubblico.

### 6 PERCHÉ CONTA PER LE PMI



**Reputazione:** le recensioni influenzano immagine, fiducia e visibilità dell'impresa.



**Concorrenza:** sistemi non trasparenti possono alterare il confronto tra operatori.



**Rischio legale:** pratiche scorrette possono esporre a contestazioni e sanzioni.



**Organizzazione:** sarà sempre più importante presidiare processi, strumenti e verifiche.

Adegua ai principi che emergeranno riducendo i rischi e migliorando la relazione con il cliente.

### 7 COSA NON SIGNIFICA

- ✗ Le Linee Guida sono già definitive.
- ✗ Ogni recensione negativa è illecita.
- ✗ Le imprese potranno eliminare liberamente le recensioni sgradite.
- ✗ Il tema riguarda solo recensioni false.
- ✗ Le regole riguardano solo le grandi piattaforme.
- ✗ La selezione dei contenuti spetta solo all'impresa.

La consultazione è aperta: il testo definitivo potrà cambiare sulla base dei contributi ricevuti.

### 8 LE DATE CHIAVE



**30 GIUGNO 2026**

Apertura della consultazione pubblica.



**12 LUGLIO 2026**

Situazione alla data del presente Osservatorio.



**15 LUGLIO 2026**

Termine per la presentazione delle osservazioni.

Dopo la consultazione, AGCM valuterà i contributi e potrà adottare il testo definitivo.

### 9 ANALISI CONFLOMBARDIA



La reputazione digitale sta entrando stabilmente nel perimetro della correttezza del mercato. Non è più solo marketing, ma governance.

Le nuove Linee Guida potranno diventare un riferimento importante per la progettazione di sistemi di recensione più affidabili e sostenibili, a tutela delle imprese corrette e dei consumatori.

**LA FIDUCIA È UN ASSET. PROTEGGERLA È COMPETITIVITÀ.**

### 10 DOVE PUÒ NASCERE IL RISCHIO



**RACCOLTA**  
recensioni non verificate o poco controllate.



**VERIFICA**  
controlli superficiali o assenti.



**MODERAZIONE**  
gestione incoerente o discriminatoria dei contenuti.



**PRESENTAZIONE**  
modalità che possono influenzare la percezione del consumatore.

Il rischio non nasce solo dalla singola recensione, ma dall'intero processo che la genera e la pubblica.

### 11 COSA OSSERVARE NEI PROSSIMI MESI

- ✓ Esito della consultazione e contributi ricevuti.
- ✓ Eventuali modifiche allo schema di Linee Guida.
- ✓ Adozione del testo definitivo da parte dell'AGCM.
- ✓ Indicazioni su trasparenza, moderazione e controlli.
- ✓ Impatto sull'organizzazione interna delle imprese.

Restare informati oggi significa anticipare le regole che guideranno il mercato domani.

### 12 DOMANDA STRATEGICA

**IL SISTEMA DI RECENSIONI CHE TI RIGUARDA È SOLO UNA VETRINA O È COSTRUITO PER GARANTIRE FIDUCIA E TRASPARENZA?**

La risposta può fare la differenza per la tua competitività e per la relazione con i clienti.





INNOVAZIONE • RICERCA • COMPETENZE

## LOMBARDIA "TALENTI": DAL 15 LUGLIO LA RICERCA ENTRA NELLE IMPRESE

**7 MILIONI PER TRASFERIRE  
CONOSCENZA E INNOVAZIONE  
ALLE PMI**

La misura regionale sostiene le PMI lombarde che realizzano progetti di rafforzamento dell'innovazione inserendo figure altamente qualificate provenienti dal mondo della ricerca.

Le domande aprono alle ore 10 del 15 luglio 2026.

### TALENTI

TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE

RICERCA → CONOSCENZA → IMPRESA → INNOVAZIONE

**7 MILIONI €**

DOMANDE DAL 15 LUGLIO 2026 - ORE 10:00

**L'innovazione non nasce soltanto acquistando tecnologia. Può nascere anche quando la conoscenza della ricerca entra stabilmente dentro l'impresa.**

Analisi Conflombardia

### 1 IL FATTO OSSERVATO



**15 LUGLIO 2026 - ORE 10:00**  
Apra la misura  
**TALENTI - TRASFERIMENTO  
DELLE CONOSCENZE**

- Misura di Regione Lombardia.
- Destinata alle PMI.
- Dotazione complessiva: 7 milioni di euro.
- Domande tramite piattaforma Bandi e Servizi.
- Procedura sino ad esaurimento risorse.

IL FATTO NUOVO È L'APERTURA DELLA MISURA.

Fonte: Regione Lombardia - Bandi e Servizi

### 2 IL CUORE DELLA MISURA



**RICERCA APPLICATA**  
scoperte • prototipi • know-how



**FIGURA ALTAMENTE QUALIFICATA**  
porta conoscenza nell'impresa



**PROGETTO AZIENDALE**  
ridefinizione • sperimentazione • sviluppo



**INNOVAZIONE**  
processi • prodotti • servizi

L'obiettivo è costruire relazioni stabili tra ricerca e sistema produttivo e sostenere la modernizzazione delle PMI.

Fonte: Regione Lombardia - Avviso attuativo

### 3 CHI PUÒ PARTECIPARE



**PMI CON SEDE OPERATIVA IN LOMBARDIA**

- PMI regolarmente costituite e attive.
- Sede operativa in Lombardia già presente o da costituire entro l'erogazione.
  - Mantenimento della sede per almeno tre anni dall'ultima erogazione.
  - Rispetto degli ulteriori requisiti previsti dal bando.

La misura non è rivolta alle grandi imprese.

Fonte: Regione Lombardia - Bandi e Servizi

### 4 CHI È IL "TALENTO"



**DOTTORATO DI RICERCA**  
Conseguito presso le istituzioni previste dal bando.



**RECENTE ESPERIENZA DI RICERCA**  
Conclusione da non più di 12 mesi di una collaborazione a termine conferita da un Organismo di Ricerca e finalizzata ad attività di ricerca.

IL PROFILO DEVE PORTARE CONOSCENZA TRASFERIBILE AL PROGETTO AZIENDALE.

Fonte: Regione Lombardia - Bandi e Servizi

### 5 DUE FORMULE DI INSERIMENTO

**TEMPO INDETERMINATO**

**70%**  
delle spese ammissibili



Prime  
**24 MENSILITÀ**

**56.000 €**  
ANNUI

Massimo per full time\*

**TEMPO DETERMINATO**

**60%**  
delle spese ammissibili



Prime  
**12 MENSILITÀ**

**48.000 €**  
ANNUI

Massimo per full time\*

\* Importi massimi riconoscibili su base annua, secondo le condizioni della misura.

Fonte: Regione Lombardia - Bandi e Servizi

### 6 LA SOGLIA ECONOMICA DEL PROFILO

**RAL MINIMA**

**45.000 €**

Retribuzione Annuale Lorda minima su base annua per rapporto full time.

La misura punta a inserimenti professionali ad alta qualificazione, coerenti con progetti di innovazione strutturati.

Fonte: Regione Lombardia - Bandi e Servizi

### 7 QUALI PROCESSI PUÒ SOSTENERE



INNOVAZIONE  
TECNOLOGICA



RICERCA  
INDUSTRIALE



DIGITALIZZAZIONE



TRANSIZIONE  
ECOLOGICA

Il progetto deve rafforzare l'innovazione dell'impresa attraverso il trasferimento dei risultati della ricerca.

Fonte: Regione Lombardia - Bandi e Servizi

### 8 COME VENGONO SELEZIONATE LE DOMANDE



DOMANDA  
ordine  
cronologico



VERIFICA  
FORMALE



VALUTAZIONE  
TECNICA



CONCESSIONE  
se il progetto è  
ammissibile e ci  
sono risorse

Le domande sono esaminate secondo l'ordine cronologico di ricezione sulla piattaforma Bandi e Servizi.

Fonte: Regione Lombardia - AUTOMATICITÀ.

### 9 PERCHÉ LA NOTIZIA CONTA



**RICERCA:** non resta confinata nei laboratori.



**IMPRESA:** acquisisce competenze avanzate.



**PERSONE:** diventano veicolo di innovazione.

**SISTEMA:** si rafforza il rapporto tra ricerca e produzione.

La misura prova a ridurre la distanza tra chi produce conoscenza e chi deve trasformarla in valore industriale.

Fonte: Regione Lombardia - Avviso attuativo

### 10 COSA NON SIGNIFICA

- ✗ Incentivo generico per nuove assunzioni.
- ✗ Bonus per qualsiasi laureato.
- ✗ Contributo automatico.
- ✗ Finanziamento di attività prive di un progetto di innovazione.
- ✗ Scadenza finale già fissata.
- ✗ Semplice sostegno al costo del personale.

**L'ASSUNZIONE È LO STRUMENTO.  
IL TRASFERIMENTO DI CONOSCENZA  
È L'OBIETTIVO.**

### 11 ANALISI CONFLOMBARDIA



Talentis prova ad affrontare uno dei problemi più difficili dell'innovazione italiana: la distanza tra conoscenza scientifica e applicazione industriale.

Molte PMI non hanno al proprio interno strutture di ricerca autonome. Inserire una figura altamente qualificata può diventare il punto di collegamento tra risultati della ricerca applicata e sviluppo di nuovi processi, prodotti o servizi.

La misura non finanzia quindi soltanto una persona. Finanzia il tentativo di far entrare nell'organizzazione aziendale un patrimonio di conoscenze capaci di produrre innovazione concreta.

**NON BASTA AVERE TECNOLOGIA.  
SERVE SAPERLA TRASFORMARE IN INNOVAZIONE.**

Fonte: Regione Lombardia - Avviso attuativo

### 12 DOMANDA STRATEGICA



**NELLA TUA IMPRESA  
MANCA DAVVERO  
UNA TECNOLOGIA  
O MANCA LA CONOSCENZA  
PER TRASFORMARLA  
IN VALORE?**

Talentis nasce esattamente nel punto di incontro tra ricerca, competenze e impresa.

Fonte: Regione Lombardia - Avviso attuativo

#### FONTI ISTITUZIONALI

- Regione Lombardia - Talentis: Trasferimento delle conoscenze, Bandi e Servizi, scheda misura. (Luglio 2026)
- Regione Lombardia - Avviso attuativo, PR FESR 2021-2027. (Luglio 2026)



Per la realizzazione dell'Osservatorio PMI vengono utilizzate tecnologie avanzate di Intelligenza Artificiale a supporto della ricerca, dell'analisi, dell'elaborazione e della produzione editoriale. La selezione delle notizie, la verifica delle fonti e la supervisione finale restano sotto responsabilità umana.





## INTELLIGENZA ARTIFICIALE • PRIVACY • DATI

# INTELLIGENZA ARTIFICIALE E PRIVACY: IL CASO CHARACTER.AI LANCIA UN NUOVO SEGNALE AL MERCATO

Il Garante privacy ha sanzionato per 158.000 euro la società che gestisce Character.AI. Il provvedimento porta al centro del mercato dell'IA la protezione dei dati, la trasparenza, la valutazione dei rischi e la tutela effettiva dei minori.

### IA CONVERSAZIONALE

Ciao! Come posso aiutarti oggi?

Scrivi qui...

### IL SISTEMA

UTENTE  
↓  
DATI  
↓  
SISTEMA IA

### I PRESIDI NECESSARI

TRASPARENZA BASE GIURIDICA VALUTAZIONE DEI RISCHI TUTELA DEI MINORI

## 158.000 €

**SANZIONE DEL GARANTE**  
3 LUGLIO 2026

Quando un sistema di IA interagisce direttamente con le persone, la protezione dei dati non è un elemento esterno al prodotto: entra nella sua progettazione. **Analisi Conflombardia**

### 1 IL FATTO OSSERVATO

**3 LUGLIO 2026**  
Il Garante adotta il provvedimento.

**9 LUGLIO 2026**  
La decisione viene comunicata pubblicamente.

## 158.000 €

Sanzione a Character Technologies Inc., società che gestisce Character.AI.

**IL FATTO NUOVO È L'INTERVENTO DELL'AUTORITÀ ITALIANA SU UN SERVIZIO DI IA CONVERSAZIONALE.**

Fonte: Garante privacy – Provvedimento 3/07/2026

### 2 COS'È IL SERVIZIO INTERESSATO

#### IA CHE DIALOGA CON GLI UTENTI

UTENTE → CONVERSAZIONE → PERSONAGGIO VIRTUALE → TRATTAMENTO DI DATI

Character.AI consente agli utenti, anche minorenni, di creare e interagire via chat con personaggi virtuali generati attraverso sistemi di intelligenza artificiale.

Fonte: Garante privacy – Comunicazione 9/07/2026

### 3 LE AREE DI CRITICITÀ RILEVATE

**TRASPARENZA**  
Informazioni agli utenti.

**BASE GIURIDICA**  
Fondamento del trattamento.

**VALUTAZIONE D'IMPATTO**  
Analisi preventiva dei rischi.

**MINORI**  
Verifica dell'età e protezioni adeguate.

**NON UN SOLO PROBLEMA. UN SISTEMA DI RESPONSABILITÀ.**

Fonte: Garante privacy – Provvedimento 3/07/2026

### 4 IL PUNTO SULL'ETÀ

#### DICHIARARE L'ETÀ NON BASTA SEMPRE

ACCESSO → ETÀ DICHIARATA → VERIFICA EFFETTIVA? → PROTEZIONE DEL MINORE

Il Garante ha rilevato criticità anche nei sistemi predisposti per verificare l'età degli utenti.

La tutela dei minori deve essere effettiva, non soltanto dichiarata nell'interfaccia.

Fonte: Garante privacy – Comunicazione 9/07/2026

### 5 DAL PRODOTTO ALLA GOVERNANCE

**VISIONE RIDUTTIVA**  
"Abbiamo creato un servizio di IA."

**VISIONE EMERGENTE**  
"Gestiamo un sistema che interagisce con persone, tratta dati e produce rischi."

La governance del dato diventa parte della governance del prodotto.

### 6 PERCHÉ IL CASO CONTA PER IL MERCATO

**PROGETTAZIONE**  
La privacy entra nell'architettura del servizio.

**UTENTI**  
Le caratteristiche del pubblico incidono sui presidi necessari.

**DATI**  
Il trattamento deve avere regole comprensibili e verificabili.

**RESPONSABILITÀ**  
L'innovazione non elimina l'accountability.

Il provvedimento ricorda che la protezione dei dati è parte integrante del valore che un servizio di IA deve generare.

Fonte: Garante privacy – Provvedimento 3/07/2026

### 7 COSA NON SIGNIFICA

- ❌ Tutti i sistemi di IA sono illeciti.
- ❌ Tutte le imprese che usano IA rischiano automaticamente una sanzione.
- ❌ Il caso riguarda soltanto l'AI Act.
- ❌ Il problema riguarda esclusivamente i minori.
- ❌ La sanzione vieta in generale l'IA conversazionale.

**IL PROVVEDIMENTO RIGUARDA UN CASO SPECIFICO. IL SEGNALE REGOLATORIO È PIÙ AMPIO.**

### 8 IL CAMBIO DI PROSPETTIVA

**FUNZIONALITÀ DEL SISTEMA**

ORA

**FUNZIONALITÀ + DATI + UTENTI + RISCHI**

**GOVERNANCE DELL'IA**

Un sistema può funzionare tecnicamente e presentare comunque criticità sul piano della protezione dei dati.

### 9 ANALISI CONFLOMBARDIA

Il caso Character.AI mostra che la competizione nell'intelligenza artificiale non si giocherà soltanto sulla capacità dei sistemi. Crescerà il peso della governance con cui tali sistemi vengono progettati, offerti e controllati.

Per le imprese il segnale non consiste nell'estendere automaticamente il provvedimento a ogni utilizzo dell'IA. Consiste nel comprendere che, quando l'intelligenza artificiale tratta dati personali e interagisce direttamente con utenti, la conformità non può essere aggiunta soltanto dopo il lancio del servizio.

**L'IA NON È SOLO UN MODELLO. È ANCHE IL SISTEMA DI RESPONSABILITÀ CHE LA CIRCONDA.**

### 10 DAL CASO AL SEGNALE DI MERCATO

CASO SPECIFICO  
Character.AI

QUESTIONE REGOLATORIA  
protezione dei dati e tutela dei minori

SEGNALE AL MERCATO  
la governance entra nella competitività dell'IA

La decisione dell'Autorità riguarda un caso. Il segnale riguarda tutto il mercato dei servizi di IA.

### 11 COSA OSSERVARE ORA

- ✓ Eventuali sviluppi del provvedimento.
- ✓ Evoluzione dei sistemi di verifica dell'età.
- ✓ Maggiore attenzione delle Autorità ai servizi di IA conversazionale.
- ✓ Sviluppo di standard di privacy by design.
- ✓ Rapporto tra GDPR e crescente regolazione dell'IA.

Il contesto normativo e tecnologico sta evolvendo rapidamente: restare informati è fondamentale.

### 12 DOMANDA STRATEGICA

## ?

**SE UN SISTEMA DI IA INTERAGISCE CON LE PERSONE E TRATTA I LORO DATI, CHI GOVERNA I RISCHI OLTRE ALLA TECNOLOGIA?**

Il caso Character.AI porta questa domanda direttamente dentro il mercato dell'intelligenza artificiale.



CYBERSECURITY • INTELLIGENZA ARTIFICIALE • EUROPA

## CYBERSECURITY E INTELLIGENZA ARTIFICIALE: CAMBIA IL QUADRO EUROPEO DELLA RESILIENZA DIGITALE

Il 7 luglio 2026 la Commissione europea ha presentato un Piano d'azione per affrontare in modo coordinato il rapporto tra modelli avanzati di intelligenza artificiale e cybersecurity. L'obiettivo è rafforzare la capacità europea di valutare i rischi, proteggere i sistemi e utilizzare l'IA anche come leva di difesa.



### 1 IL FATTO OSSERVATO



7 LUGLIO 2026

La Commissione europea presenta il  
**EU ACTION PLAN  
ON CYBERSECURITY  
AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE**

- affrontare i rischi dell'IA avanzata
- sfruttarne le opportunità per la sicurezza
- rafforzare la risposta coordinata europea

**IL FATTO NUOVO È LA NASCITA DI UN  
APPROCCIO EUROPEO COORDINATO.**

### 2 IL DOPPIO VOLTO DELL'IA

**IA COME RISCHIO**



- automazione degli attacchi
- nuove superfici di vulnerabilità
- capacità offensive più sofisticate
- rischi legati ai modelli avanzati

**IA COME DIFESA**



- rilevamento delle anomalie
- analisi più rapida
- supporto alla risposta
- maggiore capacità di anticipazione

**LA STESSA TECNOLOGIA PUÒ AMPLIFICARE  
SIA LA MINACCIA SIA LA DIFESA.**

### 3 PERCHÉ SI PARLA DI "FRONTIER AI"



**CAPACITÀ CRESCENTI**

**RISCHI NUOVI  
O AMPLIFICATI**

**NECESSITÀ  
DI VALUTAZIONE**

**RESILIENZA**

**"Frontier AI" indica i modelli più avanzati e capaci,  
non qualsiasi strumento di intelligenza artificiale.**

### 4 IL CAMBIO DI PROSPETTIVA

**PRIMA**

Proteggere reti,  
software e  
dispositivi.



**ORA**

Proteggere anche:

- modelli
- dati
- infrastrutture di IA
- processi di valutazione
- catene di dipendenza

**L'IA DIVENTA ESSA STESSA PARTE  
DELL'INFRASTRUTTURA DA PROTEGGERE.**

### 5 COSA VUOLE RAFFORZARE L'EUROPA

**VALUTAZIONE**



capacità di  
analizzare  
i modelli  
avanzati

**COORDINAMENTO**



risposta  
condivisa tra  
soggetti  
europei

**DIFESA**



uso dell'IA  
per rafforzare  
la  
cybersecurity

**RESILIENZA**



capacità di  
prevenire  
e reagire

**Sono previste iniziative per aumentare la capacità  
europea di valutazione dei modelli di IA.**

### 6 PERCHÉ CONTA PER LE IMPRESE



**FORNITORI:** cresce l'importanza della sicurezza  
dei sistemi e dei servizi adottati.



**DIPENDENZE:** l'uso di servizi esterni crea  
nuove relazioni di rischio.



**DATI:** qualità, integrità e protezione  
diventano centrali.



**CONTINUITÀ:** un sistema di IA può diventare  
parte di processi operativi critici.

**Il Piano non introduce automaticamente nuovi obblighi  
diretti per ogni PMI. Segnala però la direzione della  
politica europea.**

### 7 COSA NON SIGNIFICA

- ✗ È entrata in vigore una nuova legge europea.
- ✗ Tutte le PMI devono adottare nuovi adempimenti immediati.
- ✗ L'IA è soltanto una nuova minaccia.
- ✗ Il Piano sostituisce l'AI Act o il Cyber Resilience Act.
- ✗ Ogni sistema di IA è "frontier AI".

**È UN PIANO D'AZIONE.  
NON UN NUOVO REGOLAMENTO GIÀ APPLICABILE.**

### 8 IL NUOVO PERIMETRO DEL RISCHIO



**LA SICUREZZA NON FINISCE  
PIÙ AL PERIMETRO DELLA RETE.**

### 9 ANALISI CONFLOMBARDIA



Il nuovo Piano europeo fotografa un cambiamento strutturale. La cybersecurity non può più essere pensata soltanto come protezione di computer, server e reti. Quando l'intelligenza artificiale entra nei processi operativi, il modello, i dati che lo alimentano e i servizi che lo rendono disponibile diventano parte della superficie di rischio.

Per le PMI il messaggio non è quello di aggiungere un nuovo elenco di adempimenti. È comprendere che l'adozione dell'IA modifica progressivamente la struttura delle dipendenze digitali dell'impresa.

Più l'IA entra nelle attività operative, più sicurezza e innovazione diventano due aspetti dello stesso investimento.

**NON ESISTE IA AFFIDABILE  
SENZA RESILIENZA DIGITALE.**

### 10 IL QUADRO EUROPEO SI ALLARGA



**AI ACT**  
governance dei sistemi  
di IA



**CYBER  
RESILIENCE ACT**  
sicurezza dei prodotti  
con elementi  
digitali



**NUOVO PIANO  
IA + CYBERSECURITY**  
coordinamento  
sui rischi e sulle capacità  
dell'IA avanzata

**ECOSISTEMA EUROPEO DI RESILIENZA DIGITALE**

I tre strumenti hanno nature e funzioni differenti. Non devono essere confusi.

### 11 COSA OSSERVARE ORA

- ✓ Sviluppo delle azioni previste dal Piano.
- ✓ Nuove capacità europee di valutazione dei modelli.
- ✓ Ruolo operativo di ENISA.
- ✓ Strumenti di supporto per imprese e autorità.
- ✓ Evoluzione degli standard di sicurezza dell'IA.
- ✓ Coordinamento con il resto del quadro normativo europeo.

**Il contesto tecnologico e normativo sta evolvendo  
rapidamente: restare informati è fondamentale.**

### 12 DOMANDA STRATEGICA



**SE L'INTELLIGENZA ARTIFICIALE  
ENTRA NEI PROCESSI CRITICI  
DELLA TUA IMPRESA,  
LA STAI CONSIDERANDO  
ANCHE COME NUOVA  
SUPERFICIE DI RISCHIO?**

**Il nuovo Piano europeo nasce  
esattamente da questa trasformazione.**



**FONTI ISTITUZIONALI**

- Commissione europea - EU Action Plan on Cybersecurity and Artificial Intelligence, 7 luglio 2026.
- ENISA - ENISA's View on Cybersecurity in the Frontier AI Era, 7 luglio 2026.
- Commissione europea - AI Act: governance and enforcement (con riferimento al Piano d'azione del 7 luglio 2026).



Per la realizzazione dell'Osservatorio PMI vengono utilizzate tecnologie avanzate di Intelligenza Artificiale a supporto della ricerca, dell'analisi, dell'elaborazione e della produzione editoriale. La soluzione delle notizie, le verifiche delle fonti e la supervisione finale restano sotto responsabilità umana.



© Conflombardia - Tutti i diritti riservati.  
È vietata la riproduzione, anche parziale,  
senza autorizzazione.



**Conflombardia**

**PRODUZIONE  
MULTIMEDIALE  
CONFLOMBARDIA**

Osservatorio PMI è una pubblicazione tecnico-divulgativa realizzata da Conflombardia. I contenuti hanno finalità esclusivamente informative e di supporto alle decisioni di imprese e professionisti. Non costituisce attività giornalistica né sostituisce consulenze professionali o pareri specialistici.



FISCO • DIGITALIZZAZIONE • INFORMAZIONI

# CASSETTO FISCALE: CRESCe IL PATRIMONIO INFORMATIVO A DISPOSIZIONE DI IMPRESE E PROFESSIONISTI

Il 7 luglio 2026 l'Agenzia delle Entrate ha annunciato una nuova evoluzione del Cassetto fiscale verso servizi digitali più integrati.

L'obiettivo è ampliare progressivamente la possibilità di acquisire e consultare dati, atti e documentazione in un ambiente sicuro e sempre più completo.



“ Quando le informazioni fiscali diventano più integrate, cambia anche il modo in cui imprese e professionisti possono leggere e ricostruire la propria posizione.

Analisi Conflombardia

## 1 IL FATTO OSSERVATO



7 LUGLIO 2026

L'Agenzia delle Entrate annuncia una nuova evoluzione del Cassetto fiscale.

- Amplia i servizi digitali.
- Integra progressivamente dati, atti e documentazione.
- Permette acquisizione e consultazione in ambiente sicuro.
- Rende il rapporto digitale con il contribuente sempre più centrale.

IL FATTO NUOVO È L'AVVIO DI UNA NUOVA GENERAZIONE DI SERVIZI.

## 2 COSA CAMBIA NELLA LOGICA



IL VALORE NON È SOLO NEL NUMERO DI DOCUMENTI, MA NELLA POSSIBILITÀ DI LEGGERLI IN MODO PIÙ INTEGRATO.

## 3 COSA ENTRA NEL PATRIMONIO INFORMATIVO



La disponibilità concreta delle singole informazioni dipende dall'evoluzione progressiva dei servizi annunciati dall'Agenzia.

## 4 NON SOLO "VEDERE" MA ANCHE "RICOSTRUIRE"



Un patrimonio informativo più ampio aumenta la capacità di leggere la propria storia fiscale.

## 5 PERCHÉ CONTA PER LE IMPRESE

- VISIBILITÀ: più elementi della posizione fiscale possono diventare accessibili.
- ORGANIZZAZIONE: documenti e informazioni possono essere ricostruiti con maggiore continuità.
- RAPPORTO CON I PROFESSIONISTI: cresce la possibilità di lavorare su una base informativa condivisa.
- TEMPESTIVITÀ: informazioni più integrate possono ridurre la frammentazione.

La notizia riguarda la disponibilità dell'informazione, non l'introduzione di nuovi obblighi.

## 6 IL RUOLO DEI PROFESSIONISTI



L'ampliamento degli strumenti digitali aumenta il valore della capacità di leggere correttamente le informazioni.

## 7 COSA NON SIGNIFICA

- ✗ Il Cassetto fiscale contiene già qualsiasi informazione possibile.
- ✗ Tutte le nuove funzionalità sono disponibili contemporaneamente.
- ✗ Nascono automaticamente nuovi obblighi fiscali.
- ✗ Ogni dato disponibile equivale a un controllo o a una contestazione.
- ✗ La digitalizzazione elimina il ruolo del professionista.

L'EVOLUZIONE RIGUARDA IL SERVIZIO E IL PATRIMONIO INFORMATIVO.

## 8 IL NUOVO ECOSISTEMA



Il Cassetto fiscale diventa un punto di convergenza tra dati, documenti, atti e servizi digitali.

## 9 ANALISI CONFLOMBARDIA

L'evoluzione annunciata dall'Agenzia delle Entrate mostra che il rapporto fiscale sta diventando sempre più fondato sulla disponibilità e sull'integrazione dei dati. Il valore del Cassetto non dipende più solo dal recupero di un singolo documento, ma dalla possibilità di ricostruire in modo più ordinato la posizione del contribuente. Per le PMI questo può significare maggiore capacità di conoscere ciò che l'Amministrazione possiede, ridurre la frammentazione informativa e dialogare con i consulenti su una base documentale più strutturata.

PIÙ INFORMAZIONI SIGNIFICA PIÙ CAPACITÀ DI LEGGERE LA PROPRIA POSIZIONE.

## 10 DAL DOCUMENTO AL SISTEMA



Il cambiamento non è solo tecnologico. È nel modo in cui le informazioni possono essere utilizzate.

## 11 COSA OSSERVARE ORA

- ✓ Progressivo rilascio dei nuovi servizi.
- ✓ Ampliamento dei dati disponibili.
- ✓ Integrazione con altri strumenti digitali.
- ✓ Modalità di accesso e consultazione.
- ✓ Ruolo delle deleghe ai professionisti.
- ✓ Evoluzione del rapporto digitale con l'Agenzia.

L'evoluzione dei servizi renderà il Cassetto fiscale sempre più centrale nei prossimi mesi.

## 12 DOMANDA STRATEGICA



SE IL PATRIMONIO INFORMATIVO SULLA TUA IMPRESA DIVENTA SEMPRE PIÙ AMPIO, SEI IN GRADO DI LEGGERLO COME UN QUADRO UNITARIO?

L'evoluzione del Cassetto fiscale rende questa capacità sempre più rilevante.



FISCO • COMPLIANCE • GOVERNANCE

## RISCHI FISCALI: LA COMPLIANCE SI SPOSTA VERSO LA MAPPATURA PREVENTIVA

Le nuove indicazioni dell'Agenzia delle Entrate rafforzano il modello basato sull'individuazione anticipata dei rischi fiscali nei processi aziendali. Non un nuovo obbligo generalizzato per tutte le PMI, ma un segnale preciso sull'evoluzione della compliance.



FATTO NUOVO



7 LUGLIO  
2026

**ATTENZIONE:  
COSA NON DICE  
LA NOTIZIA**

- ✗ **NON** significa che dal 7 luglio tutte le PMI debbano adottare obbligatoriamente un Tax Control Framework.
- ✗ **NON** significa che i controlli fiscali successivi vengano eliminati.
- ✗ **NON** significa che una semplice checklist sia sufficiente a governare il rischio fiscale.

Il provvedimento riguarda uno specifico quadro di cooperative compliance. Il suo significato più ampio è però l'ulteriore consolidamento della cultura della prevenzione del rischio fiscale.

**LA NUOVA DIREZIONE DELLA COMPLIANCE NON È SOLO CORREGGERE L'ERRORE. È SAPERE DOVE L'ERRORE PUÒ NASCERE.**

Letture editoriale Conflombardia del cambiamento in corso

### 01 • IL FATTO NUOVO

L'Agenzia delle Entrate ha approvato ulteriori istruzioni nell'ambito delle linee guida per la gestione del rischio fiscale. L'aggiornamento interviene sulla mappatura dei rischi collegati ai principi contabili applicati dalle imprese che operano nel perimetro dell'adempimento collaborativo.

**7 LUGLIO 2026**  
Comunicazione ufficiale

**PROVVEDIMENTO N. 200904/2026**  
Ulteriori istruzioni sulla mappatura dei rischi fiscali

**ENTRATE + OIC**  
Collaborazione tecnica sul rapporto tra processi contabili e rischio fiscale

### 02 • DAL FATTO FISCALE AL PROCESSO CHE LO GENERA



La seconda sequenza non sostituisce automaticamente la prima: rafforza il presidio preventivo del rischio.

### 03 • IL RISCHIO DIVENTA VISIBILE PRIMA



La mappa collega processi, rischi e controlli.

### 04 • IL SEGNALE PER LE IMPRESE PIÙ PICCOLE

Anche quando una PMI non rientra nel perimetro dell'adempimento collaborativo, il cambiamento è significativo perché mostra la direzione verso cui evolve la governance fiscale: meno separazione tra amministrazione, contabilità e gestione aziendale; maggiore capacità di identificare i punti nei quali una decisione operativa può produrre conseguenze tributarie.

- PROCESSI**  
La fiscalità entra nella lettura dei processi aziendali.
- RESPONSABILITÀ**  
Diventa più importante sapere chi presidia le decisioni sensibili.
- EVIDENZE**  
La qualità della documentazione assume un ruolo crescente.

### DAL DATO AL RISCHIO



### ANALISI CONFLOMBARDIA

La novità del 7 luglio riguarda un perimetro tecnico preciso, ma segnala un cambiamento culturale più ampio. La compliance fiscale tende progressivamente a entrare nella progettazione dei processi aziendali e non soltanto nella verifica finale delle dichiarazioni.

Per una piccola impresa questo non significa replicare strutture organizzative costruite per grandi gruppi. Significa però comprendere che la qualità della governance fiscale dipenderà sempre più dalla capacità di collegare decisioni, responsabilità, documenti e controlli.

Il rischio fiscale, in questa prospettiva, non nasce nel momento in cui arriva una contestazione. Nasce molto prima, all'interno di un processo che non è stato correttamente identificato, interpretato o presidiato.

### LA NUOVA SEQUENZA DELLA COMPLIANCE



La prevenzione non elimina il rischio. Lo rende conoscibile, governabile e verificabile.

### DOMANDA PER L'IMPRESA

**SAPPIAMO IN QUALI PROCESSI DELLA NOSTRA AZIENDA PUÒ NASCERE UN RISCHIO FISCALE, PRIMA CHE DIVENTI UN PROBLEMA?**

• Agenzia delle Entrate — Comunicato del 7 luglio 2026, aggiornamento delle linee guida sul rischio fiscale.  
[www.agenziaentrate.gov.it](http://www.agenziaentrate.gov.it)

• Agenzia delle Entrate — Provvedimento prot. n. 200904/2026, ulteriori istruzioni sulla mappatura dei rischi fiscali derivanti dai principi contabili.  
[www.agenziaentrate.gov.it](http://www.agenziaentrate.gov.it)

• Agenzia delle Entrate — Regime di adempimento collaborativo e linee guida sul Tax Control Framework.  
[www.agenziaentrate.gov.it](http://www.agenziaentrate.gov.it)

LAVORO • RAPPRESENTANZA • RELAZIONI INDUSTRIALI

## RAPPRESENTANZA DATORIALE: SI APRE IL TEMA DELLA MISURAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI D'IMPRESA

Il 10 luglio 2026 quattordici organizzazioni datoriali hanno sottoscritto un accordo per costruire criteri condivisi sulla rappresentanza delle imprese. Non una legge generale già operativa, ma l'apertura di una nuova fase nel sistema delle relazioni industriali.

Per decenni la rappresentanza datoriale italiana ha operato senza un sistema unitario e universalmente condiviso di misurazione comparabile a quello progressivamente costruito sul versante sindacale.

Il 10 luglio 2026 quattordici organizzazioni d'impresa hanno sottoscritto un'intesa che punta a definire criteri comuni per misurare la rappresentanza, rafforzare la trasparenza della contrattazione collettiva e contribuire all'individuazione del contratto collettivo di riferimento.

Il fatto nuovo è quindi l'avvio di un percorso condiviso verso una rappresentanza sempre più misurabile e verificabile.

FATTO NUOVO



10 LUGLIO  
2026

14 ORGANIZZAZIONI  
FIRMATARIE



### 01 • UN ACCORDO TRA 14 ORGANIZZAZIONI

Il 10 luglio 2026 quattordici associazioni datoriali hanno sottoscritto un'intesa finalizzata alla definizione di criteri condivisi per la misurazione della rappresentanza datoriale. Il documento affronta il tema sia sul piano istituzionale sia nell'ambito della contrattazione collettiva.

**14**  
ORGANIZZAZIONI  
FIRMATARIE

- AGCI
- ANIA
- Casartigiani
- CLAAI
- CNA
- Confapi
- Confartigianato
- Confindustria
- Confesercenti
- Confcooperative
- Confcommercio
- Confetra
- Confservizi
- Legacoop



L'intesa è dichiarata aperta all'adesione di ulteriori organizzazioni che ne condividano i principi.



RAPPRESENTARE LE IMPRESE È UNA FUNZIONE.  
MISURARE LA RAPPRESENTANZA SIGNIFICA RENDERNE PIÙ TRASPARENTE IL PESO.

Letture editoriale Confindustria del cambiamento in corso



### 02 • LA DOMANDA CAMBIA

PRIMA

Chi rappresenta le imprese?

ORA

Come può essere misurato il peso effettivo della rappresentanza?

Il passaggio è rilevante perché introduce il principio secondo cui la capacità rappresentativa può essere collegata a criteri conoscibili, confrontabili e verificabili.

### 03 • LE DIMENSIONI DELLA RAPPRESENTANZA



I criteri concreti devono essere definiti e applicati secondo il quadro condiviso: la pagina non attribuisce a queste dimensioni una formula automatica.

### 04 • RAPPRESENTANZA E CONTRATTO DI RIFERIMENTO



L'accordo collega il tema della rappresentanza anche alla necessità di individuare il contratto collettivo da assumere come riferimento, considerando la tipologia dell'impresa e il settore di attività.

Il tema del trattamento economico adeguato è una conseguenza del quadro sulla rappresentanza e non costituisce la notizia centrale di questa pagina.

### 05 • ATTENZIONE: COSA NON DICE LA NOTIZIA

- ✗ NON significa che esista già una legge generale che certifichi tutte le organizzazioni datoriali.
- ✗ NON significa che dal 10 luglio sia già operativo un unico ranking nazionale pubblico.
- ✗ NON significa che il numero delle imprese associate sia necessariamente l'unico criterio possibile.
- ✗ NON significa che le organizzazioni non firmatarie cessino automaticamente di esercitare funzioni di rappresentanza.

Il fatto nuovo è l'avvio di un percorso condiviso tra importanti organizzazioni del sistema datoriale. La sua evoluzione concreta dovrà essere osservata nel tempo.

### 06 • PERCHÉ CONTA PER LE IMPRESE



Per una PMI il tema può apparire distante, ma incide direttamente sul sistema attraverso il quale vengono costruiti contratti, relazioni industriali e interlocuzioni istituzionali.

### 07 • IL CAMBIAMENTO DI PARADIGMA



La misurazione non sostituisce la funzione politica e sindacale della rappresentanza. Introduce però una nuova domanda: quanto è verificabile il peso dichiarato da ciascuna organizzazione?

### ANALISI CONFLOMBARDIA

L'accordo del 10 luglio apre una questione destinata a incidere profondamente sul sistema delle associazioni datoriali. La rappresentanza delle imprese è stata storicamente costruita attraverso presenza territoriale, capacità negoziale, servizi, relazioni istituzionali e adesione associativa. La prospettiva della misurazione introduce ora un ulteriore elemento: la necessità di rendere il peso rappresentativo più conoscibile e verificabile.

È un passaggio potenzialmente rilevante anche per il pluralismo associativo. Un sistema di misurazione credibile dovrà infatti essere sufficientemente rigoroso da costruire rappresentanza parimenti credibile, ma anche abbastanza equilibrato da non ridurre la complessità del tessuto produttivo italiano alla sola dimensione numerica.

La vera questione non è soltanto stabilire chi rappresenta più imprese. È definire quali elementi rendano una rappresentanza effettiva, trasparente e coerente con la realtà economica, territoriale e settoriale del Paese.

### UN CAMBIAMENTO DA OSSERVARE

L'intesa è stata sottoscritta da quattordici organizzazioni e dichiarata aperta ad ulteriori adesioni. Il perimetro futuro, i criteri applicativi e le modalità concrete di misurazione saranno quindi elementi decisivi da seguire.

### DOMANDA PER IL SISTEMA DELLE IMPRESE

QUALI CRITERI POSSONO MISURARE DAVVERO LA CAPACITÀ DI UN'ORGANIZZAZIONE DI RAPPRESENTARE LE IMPRESE?

#### FONTI ISTITUZIONALI PRINCIPALI

• Confindustria - Comunicazione del 10 luglio 2026 sull'accordo tra le principali organizzazioni datoriali.  
[www.confcommercio.it](http://www.confcommercio.it)

• AGCI - Comunicazione del 10 luglio 2026 sull'intesa in materia di rappresentanza datoriale e contrattazione collettiva.  
[www.agci.it](http://www.agci.it)

• Confartigianato - Posizione del 10 luglio 2026 sull'accordo e sui criteri comuni di misurazione.  
[www.confartigianato.it](http://www.confartigianato.it)

• Senato della Repubblica - Documentazione parlamentare precedente sul dibattito relativo ai possibili criteri di rappresentatività delle organizzazioni datoriali.  
[www.parlamento.it](http://www.parlamento.it)

TECNOLOGIA • RISCHIO OPERATIVO • CONTINUITÀ

## INCIDENTI ICT: LA NUOVA ANALISI DI BANCA D'ITALIA RIPORTA AL CENTRO LA CONTINUITÀ OPERATIVA

Il 9 luglio 2026 Banca d'Italia ha pubblicato la nuova analisi orizzontale sui gravi incidenti ICT notificati nel 2025 nell'ambito del Regolamento DORA. I dati mostrano un aumento degli eventi e soprattutto mettono in evidenza un punto spesso sottovalutato: la resilienza digitale non riguarda soltanto gli attacchi informatici.

Malfunzionamenti software, problemi di rete, cambiamenti nei sistemi e dipendenza dai fornitori possono interrompere servizi essenziali con effetti operativi immediati. Il tema centrale torna quindi a essere la capacità di mantenere o ripristinare i servizi quando un incidente si verifica.

**FATTO NUOVO**



**9 LUGLIO 2026**

**BANCA D'ITALIA**  
ANALISI ORIZZONTALE 2025

### COME NASCE E IMPATTA UN INCIDENTE ICT



**“ UN INCIDENTE ICT NON È SOLTANTO UN ATTACCO. È QUALSIASI EVENTO GRAVE CHE PUÒ FERMARE UN SERVIZIO DIGITALE. ”**  
Lettura editoriale  
Conflobardia delle  
evidenze Banca d'Italia

#### 01 • IL FATTO NUOVO 101 EVENTI, 137 SEGNALEZIONI

**101** EVENTI  
**137** SEGNALEZIONI

Nel corso del 2025, 101 singoli eventi hanno generato 137 segnalazioni nell'ambito del nuovo quadro DORA. Rispetto al 2024, il numero complessivo delle segnalazioni è diminuito, mentre gli eventi sono aumentati.

I dati riguardano il settore finanziario vigilato e non rappresentano una statistica generale su tutte le imprese italiane.

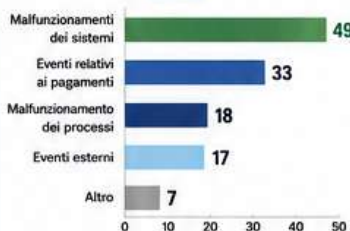
#### 02 • NON È SOLO CYBERSECURITY LA MAGGIOR PARTE DEGLI INCIDENTI È OPERATIVA



Gli incidenti di natura operativa risultano prevalenti. Gli eventi di cybersecurity rappresentano il 23% del totale.  
Protegersi dagli attacchi resta essenziale, ma non esaurisce il tema della resilienza digitale.

#### 03 • DOVE NASCONO GLI EVENTI OPERATIVI

NUMERO DI EVENTI OPERATIVI  
NEL 2025



Tra gli eventi operativi prevalgono i malfunzionamenti dei sistemi, soprattutto software, seguiti da problemi legati ai pagamenti, ai processi e ad eventi esterni.

#### 04 • CAMBIARE UN SISTEMA È ANCHE UN MOMENTO DI RISCHIO

**≈ 30%**

**EVENTI OPERATIVI  
RICONDUCIBILI A CAMBIAMENTI  
NEI SISTEMI ICT**

Aggiornamenti, migrazioni e modifiche tecnologiche possono introdurre vulnerabilità operative anche quando non esiste alcun attacco esterno.

Dato riferito al campione analizzato da Banca d'Italia.

#### 05 • IL RISCHIO DI TERZA PARTE

**56%**  
DELLE SEGNALEZIONI  
CON COINVOLGIMENTO  
DI UN FORNITORE



Nel 56% delle segnalazioni risulta coinvolto un fornitore o subfornitore di servizi. La continuità digitale dipende anche da soggetti esterni all'organizzazione.

#### 06 • L'IMPATTO PIÙ FREQUENTE

**70%**  
INTERRUZIONE  
DEI SERVIZI



L'interruzione del servizio è stata la conseguenza più frequente, interessando il 70% delle segnalazioni.

Le perdite economiche dirette risultano concentrate in un numero più limitato di casi ad alta severità.

#### 07 • COSA NON SIGNIFICA

**ATTENZIONE:  
COSA NON DICE IL RAPPORTO**

- ✗ NON significa che il 23% di tutte le imprese italiane abbia subito un attacco cyber.
- ✗ NON significa che il 56% degli incidenti delle PMI dipenda dai fornitori.
- ✗ NON significa che la cybersecurity sia meno importante.
- ✗ NON significa che basti avere un backup per garantire la continuità operativa.

I dati riguardano il settore finanziario vigilato. La loro utilità più ampia è mostrare quali meccanismi possono compromettere la continuità di un'organizzazione digitale.

#### 08 • PERCHÉ CONTA PER LE PMI

- DIPENDENZA**  
Un servizio critico può dipendere da infrastrutture non controllate direttamente.
- CAMBIAMENTO**  
Un aggiornamento tecnologico può essere esso stesso fonte di rischio.
- CONTINUITÀ**  
La capacità di ripristino conta quanto la capacità di prevenzione.

La PMI non deve trasferire automaticamente su di sé i dati del settore finanziario. Può però riconoscere una dinamica sempre più generale: quanto più i processi dipendono dal digitale, tanto più la continuità operativa diventa parte della competitività.

#### ANALISI CONFLOMBARDIA

Il dato più importante del rapporto Banca d'Italia non è soltanto l'aumento degli eventi ICT. È la composizione del rischio. La maggior parte degli incidenti rilevati non nasce da un attacco cyber, ma da problemi operativi, malfunzionamenti, cambiamenti nei sistemi e dipendenze esterne. Questo cambia il modo di leggere la resilienza digitale. Un'impresa può investire in sicurezza informatica e continuare a essere vulnerabile se un aggiornamento blocca un applicativo, una rete smette di funzionare o un fornitore interrompe un servizio essenziale. La continuità operativa diventa quindi il punto di incontro tra tecnologia, organizzazione e gestione dei fornitori. Il vero tema non è soltanto evitare che accada un incidente, ma sapere quanto un'impresa rischia a continuare a funzionare quando qualcosa inevitabilmente non funziona.

#### DAL RISCHIO ICT ALLA RESILIENZA OPERATIVA



La resilienza non è assenza di incidenti. È capacità di assorbirli senza perdere il controllo del servizio.

#### DOMANDA PER L'IMPRESA

**SE DOMANI SI FERMA  
UN FORNITORE, UN SOFTWARE  
O UNA RETE CRITICA, QUALI  
SERVIZI DELLA NOSTRA IMPRESA  
CONTINUANO DAVVERO  
A FUNZIONARE?**

DIGITALE • COMPETITIVITÀ • PMI

## DIGITAL DECADE 2026: IL RITARDO TECNOLOGICO DELLE PMI DIVENTA UNA QUESTIONE DI COMPETITIVITÀ

L'Europa punta ad avere oltre il 90% delle PMI con almeno un livello base di intensità digitale entro il 2030. I dati più recenti mostrano progressi, ma anche una distanza ancora significativa dal traguardo: il digitale non è più soltanto innovazione, ma capacità di restare competitivi.

Il 17 giugno 2026 la Commissione europea ha pubblicato il nuovo rapporto sullo Stato del Decennio Digitale. Il monitoraggio annuale evidenzia che, per le imprese, i progressi sono ancora insufficienti rispetto agli obiettivi del 2030.

Il divario digitale non misura solo quante tecnologie vengono adottate, ma quanto profondamente il digitale è integrato nei processi, nelle decisioni e nella competitività delle imprese.

**QUADRO 2026**



**17 GIUGNO 2026**

**STATE OF THE  
DIGITAL DECADE 2026**

**QUADRO DI MONITORAGGIO  
EUROPEO FINO AL 2030**



“ IL DIVARIO DIGITALE NON È PIÙ SOLTANTO UN DIVARIO TECNOLOGICO. È UN DIVARIO DI PRODUTTIVITÀ, VELOCITÀ E CAPACITÀ COMPETITIVA. ”

Letture editoriale  
Conflombardia  
del quadro Digital Decade 2026

### 01 • IL FATTO NUOVO

Il 17 giugno 2026 la Commissione europea ha pubblicato il nuovo rapporto sullo Stato del Decennio Digitale. Il monitoraggio annuale valuta i progressi europei rispetto agli obiettivi del 2030 in quattro grandi aree.



Focus di questa pagina:  
la digitalizzazione delle imprese.

### 02 • IL TRAGUARDO EUROPEO

**2025 UE**  
**≈ 71%**  
PMI CON ALMENO UN LIVELLO BASE DI INTENSITÀ DIGITALE

**OBIETTIVO 2030**  
**> 90%**  
PMI CON ALMENO UN LIVELLO BASE DI INTENSITÀ DIGITALE

**GAP**  
**≈ 19 PUNTI PERCENTUALI**

Il 90% è un obiettivo europeo di sistema, non un obbligo individuale imposto a ciascuna impresa.

### 03 • COSA SIGNIFICA "INTENSITÀ DIGITALE"



L'indice misura quante tecnologie rilevanti vengono effettivamente utilizzate dall'impresa. Il livello aumenta quando il digitale entra in più aree dell'organizzazione.

Gli elementi considerati dall'indice possono cambiare nel tempo con l'evoluzione della metodologia.

### 04 • COME SONO DISTRIBUITE LE PMI EUROPEE (2025)



La maggioranza delle PMI europee restava nei livelli basso o molto basso. Solo il 9% raggiungeva il livello molto alto.

### 05 • IL RIFERIMENTO ITALIANO

Dati del Country Report Italia 2025 (riferimento precedente al quadro 2026)

**70,2%**  
PMI ITALIANE CON ALMENO UN LIVELLO BASE DI INTENSITÀ DIGITALE

**8,2%**  
IMPRESE ITALIANE CHE ADOTTAVANO IA

Questi sono dati del precedente Country Report Italia e vengono utilizzati come riferimento nazionale, non come nuovi dati italiani del 2026.

### 06 • DOVE NASCE IL DIVARIO COMPETITIVO

Non tutte le tecnologie producono lo stesso vantaggio.



EFFICIENZA → INTEGRAZIONE → VANTAGGIO COMPETITIVO

La classificazione è una lettura editoriale semplificata e non sostituisce le categorie ufficiali del Digital Intensity Index.

### 07 • COSA NON DICE IL RAPPORTO

- NON** significa che tutte le PMI italiane siano tecnologicamente arretrate.
- NON** significa che acquistare un software renda automaticamente un'impresa digitale.
- NON** significa che il target europeo del 90% sia un obbligo individuale.
- NON** significa che la digitalizzazione coincida soltanto con l'IA.

Il punto è la distanza tra il livello di integrazione tecnologica raggiunto e quello necessario per sostenere competitività e produttività nel prossimo ciclo economico.

### 08 • PERCHÉ CONTA PER LE PMI

- VELOCITÀ**  
Processi più rapidi.
- DATI**  
Decisioni più informate.
- SCALA**  
Possibilità di servire più clienti e mercati.
- ADATTAMENTO**  
Maggiore capacità di reagire ai cambiamenti.

La digitalizzazione non garantisce automaticamente competitività. Ma una bassa intensità digitale può rendere più difficile competere con organizzazioni più digitalmente mature.

### ANALISI CONFLOMBARDIA

Il dato più importante della Digital Decade non è soltanto quantificare quante PMI utilizzano strumenti digitali. È capire quanto profondamente questi strumenti siano entrati nel funzionamento dell'impresa.

Un'azienda può avere un sito, utilizzare servizi cloud e comunicare online senza avere ancora trasformato realmente i propri processi. La differenza competitiva emerge quando il digitale collega informazioni, decisioni, produzione, clienti e organizzazione.

Il rischio per una parte del sistema delle PMI non è quindi soltanto "restare indietro" sul piano tecnologico. È entrare in un mercato nel quale concorrenti più digitalizzati possono decidere più velocemente, ridurre costi, personalizzare l'offerta e scalare attività con maggiore efficienza.

La distanza dal target europeo del 2030 deve quindi essere letta come una distanza di sistema dalla piena capacità competitiva che il digitale può rendere possibile.

### DUE FACCE DELLA MATURITÀ DIGITALE

**PAGINA 11**  
Il sistema deve continuare a funzionare.

**PAGINA 12**  
Il sistema deve essere abbastanza evoluto da creare valore.



**RESILIENZA + MATURITÀ = COMPETITIVITÀ**

### DALLO STRUMENTO ALLA COMPETITIVITÀ



### DOMANDA PER L'IMPRESA

**LA NOSTRA IMPRESA USA IL DIGITALE O HA DAVVERO INTEGRATO IL DIGITALE NEL MODO IN CUI LAVORA, DECIDE E COMETE?**

### FONTI ISTITUZIONALI PRINCIPALI

• Commissione europea – State of the Digital Decade 2026, pubblicato il 17 giugno 2026. digital-strategy.ec.europa.eu

• Eurostat – Towards Digital Decade targets for Europe, dati 2025 sull'intensità digitale delle PMI. ec.europa.eu/eurostat

• Commissione europea – Italy 2025 Digital Decade Country Report (dati di riferimento Italia). digital-strategy.ec.europa.eu

• Commissione europea – Digital Economy and Society Index (DESI), integrato nel quadro Digital Decade. digital-strategy.ec.europa.eu

COMPETENZE • FORMAZIONE • COLLABORAZIONE TRA PMI

## COMPETENZE PER LO SVILUPPO: ALMENO CINQUE PMI INSIEME PER COSTRUIRE PERCORSI CONDIVISI

La misura di Regione Lombardia sostiene raggruppamenti composti da almeno cinque PMI che condividono un progetto di sviluppo delle competenze. Non finanzia corsi isolati, ma percorsi costruiti insieme per affrontare esigenze di filiera, di settore o di territorio.

La misura "Competenze per lo Sviluppo" è finanziata dal PR Lombardia FESR 2021-2027 ed è rivolta a raggruppamenti di PMI lombarde. Il portale regionale conferma che la misura è ancora aperta e il 10 giugno 2026 è stato approvato il 6° provvedimento di concessione delle agevolazioni.

MISURA OPERATIVA



ALMENO 5 PMI

PR LOMBARDIA  
FESR 2021-2027

DAL BISOGNO COMUNE ALLE COMPETENZE CONDIVISE



### 01 • IL FATTO

#### UNA MISURA ANCORA OPERATIVA

"Competenze per lo Sviluppo" è una misura del PR Lombardia FESR 2021-2027. Resta aperta sul portale regionale ed ha già prodotto più provvedimenti di concessione.



10 GIUGNO 2026  
6° provvedimento di concessione approvato



MISURA APERTA  
sul portale regionale



PR LOMBARDIA  
FESR 2021-2027

### 02 • LA REGOLA DELLE CINQUE PMI NON UNA SINGOLA IMPRESA

5

PMI MINIME  
PER IL RAGGRUPPAMENTO



ACCORDO DI PROGETTO  
↓  
DOMANDA UNITARIA

Ogni PMI deve avere almeno una sede operativa in Lombardia.

### 03 • COSA TIENE INSIEME LE IMPRESE NON BASTA METTERSI IN CINQUE



I criteri aggiornati richiedono che le PMI siano collegate da tematiche di filiera, settoriali e/o territoriali.

### 04 • LE AREE DI SVILUPPO QUALI COMPETENZE PUÒ SOSTENERE

#### SPECIALIZZAZIONE INTELLIGENTE

- Innovazione
- Trasformazione tecnologica
- Trasformazione digitale

#### TRANSIZIONE INDUSTRIALE

- Trasformazione green
- Economia circolare
- Sostenibilità e adattamento climatico

#### IMPRENDITORIALITÀ

- Internazionalizzazione
- Passaggio generazionale
- Forme innovative di accesso al credito

Le tematiche devono essere coerenti con il progetto comune del raggruppamento.

### 05 • IL MODELLO ECONOMICO DEL PROGETTO

€100.000

IMPORTO MINIMO  
DEL PROGETTO

€15.000

INVESTIMENTO MINIMO  
PER SINGOLA IMPRESA

€500.000

AGEVOLAZIONE MASSIMA  
PER PROGETTO

€200.000

MASSIMO PER  
SINGOLA IMPRESA

I massimali non coincidono automaticamente con il contributo spettante: l'agevolazione effettiva dipende dal progetto e dal regime applicabile.

### 06 • COSA VIENE COSTRUITO NON SOLO FORMAZIONE D'AULA



ANALISI DEL BISOGNO  
condiviso tra le imprese



PROGETTO CONDIVISO  
coerente con le tematiche scelte



FORMAZIONE SPECIALISTICA  
percorsi professionali mirati



ACCOMPAGNAMENTO  
mentoring, supporto e trasferimento di competenze



NUOVE COMPETENZE  
per imprenditori, titolari, amministratori e personale delle PMI

### 07 • COSA NON SIGNIFICA ATTENZIONE: COSA NON DICE LA MISURA



NON significa che una singola PMI possa presentare il progetto da sola.



NON significa che cinque imprese senza alcun legame possano costituire automaticamente un progetto valido.



NON significa che qualsiasi corso formativo sia automaticamente finanziabile.



NON significa che il contributo massimo sia automaticamente riconosciuto a ogni progetto.



Il cuore della misura è la coerenza tra raggruppamento, bisogno condiviso e progetto di sviluppo delle competenze.

### 08 • PERCHÉ CONTA PER LE PMI



#### COSTI

Condivisione di un percorso più strutturato e qualificato.



#### SPECIALIZZAZIONE

Accesso a competenze avanzate altrimenti difficili da sviluppare.



#### RETE

Collaborazione tra imprese con bisogni comuni e complementarità.



#### SCALA

Progetti più ambiziosi e maggior capacità di investimento.

La misura trasforma la frammentazione in massa critica per costruire nuove competenze e migliorare la competitività.

### “ ANALISI CONFLOMBARDIA

L'elemento più interessante di "Competenze per lo Sviluppo" non è soltanto il finanziamento. È il modello organizzativo che propone: più PMI che non condividono solo un'idea, ma un fabbisogno di competenze. La piccola dimensione può incontrare limiti strutturali quando occorrono competenze specialistiche, docenti qualificati e progetti di accompagnamento.

Collaborare può garantire accesso a competenze di alto livello, aggiornate e coerenti con le sfide reali del mercato. La misura premia la capacità di costruire insieme una risposta efficace, coerente e sostenibile, trasformando il bisogno individuale in un percorso condiviso.

### CONTINUITÀ EDITORIALE DAL GAP ALLA SOLUZIONE CONDIVISA

PAGINA 12

Il divario digitale misurato in Europa e in Italia.

PAGINA 13

Un modello per colmare il gap: competenze costruite insieme.



FABBISOGNO + AGGREGAZIONE + COMPETENZE

### DOMANDA PER L'IMPRESA

ESISTONO ALTRE PMI DELLA NOSTRA FILIERA, DEL NOSTRO SETTORE O DEL NOSTRO TERRITORIO CHE HANNO LO STESSO BISOGNO DI COMPETENZE?

ECONOMIA • FILIERE • BLUE ECONOMY

## BLUE ECONOMY: IL NUOVO RAPPORTO NAZIONALE FOTOGRAFA IL PESO DELL'ECONOMIA DEL MARE

Il XIV Rapporto Nazionale sull'Economia del Mare 2026 misura un sistema ampio e articolato che collega porti, cantieristica, pesca, turismo, logistica, ricerca e servizi. I numeri restituiscono il valore economico diretto e quello attivato in tutto il Paese.

Presentato a Roma nell'ambito del Blue Forum 2026 da OsserMare e Centro Studi Tagliacarne-Unioncamere con il supporto dei principali soggetti promotori, il Rapporto fotografa la dimensione economica, imprenditoriale e occupazionale della Blue Economy italiana. Il sistema del mare genera ricchezza diretta e attiva un valore ancora maggiore nel resto dell'economia.

Il dato di insieme: **224,9 miliardi di euro**, pari all'**11,4% del PIL nazionale**.

**RAPPORTO 2026**



**XIV EDIZIONE**

**ECONOMIA  
DEL MARE**

LA BLUE ECONOMY: UN SISTEMA DI SETTORI INTERCONNESSI



L'EFFETTO MULTIPLICATORE

**€1**  
PRODOTTO  
DIRETTAMENTE

attiva circa

**€1,8**  
NEL RESTO  
DELL'ECONOMIA

**TOTALE €2,8**  
DI EFFETTO COMPLESSIVO

**L'ECONOMIA DEL MARE NON FINISCE SULLA COSTA.**  
IL SUO VALORE SI PROPAGA LUNGO LE FILIERE E NEL RESTO DELL'ECONOMIA.

Lettura editoriale Conflombardia del XIV Rapporto Nazionale sull'Economia del Mare

01 • IL FATTO

Il XIV Rapporto Nazionale sull'Economia del Mare 2026, presentato nel 2026 nell'ambito del Blue Forum, aggiorna la dimensione economica, imprenditoriale e occupazionale del sistema mare italiano.

OSSEMMARE  
Osservatorio Nazionale  
sull'Economia del Mare

CENTRO STUDI  
TAGLIACARNE  
UNIONCAMERE

02 • QUANTE IMPRESE

**253.599**  
IMPRESE DELL'ECONOMIA DEL MARE



Il sistema comprende imprese di diversa dimensione e struttura presenti su tutto il territorio nazionale.

03 • QUANTO LAVORO

**1.133.949**  
OCCUPATI



Oltre un milione di persone lavora nelle attività che compongono l'economia del mare italiana.

04 • IL VALORE DIRETTO

**€78,9**  
MILIARDI DI EURO



È la ricchezza prodotta direttamente dalle attività incluse nel perimetro della Blue Economy.

05 • OGNI EURO NE ATTIVA ALTRI

**€1** DIRETTO → **+€1,8** ATTIVATI

L'effetto moltiplicatore stimato è di circa 1,8 euro nel resto dell'economia.

06 • IL PESO COMPLESSIVO

**€224,9**  
MILIARDI DI EURO

**11,4%**  
DEL PIL NAZIONALE

VALORE COMPLESSIVO  
DIRETTO + INDIRETTO



L'impatto complessivo dell'economia del mare rappresenta l'11,4% del PIL italiano.

07 • COME È CAMBIATO  
RISPETTO AL 2025

|                                  | 2025<br>XIII Rapporto | 2026<br>XIV Rapporto |
|----------------------------------|-----------------------|----------------------|
| IMPRESE                          | 232.841               | 253.599              |
| OCCUPATI                         | 1.089.710             | 1.133.949            |
| VALORE DIRETTO (MILIARDI €)      | 76,6                  | 78,9                 |
| IMPATTO COMPLESSIVO (MILIARDI €) | 216,7                 | 224,9                |
| PESO SUL PIL                     | 11,3%                 | 11,4%                |

Tutti gli indicatori mostrano un'ulteriore crescita del sistema mare italiano.

08 • COSA NON SIGNIFICA

- NON significa che i 224,9 miliardi siano valore diretto dei settori marittimi.
  - NON significa che l'11,4% del PIL sia solo valore diretto.
  - NON significa che tutte le 253.599 imprese siano PMI.
  - NON significa che la Blue Economy sia solo pesca o turismo.
- Il Rapporto misura un ecosistema ampio che genera valore diretto e attiva valore nel resto dell'economia.

09 • PERCHÉ CONTA PER LE PMI



**FILIERE**  
Molte PMI lavorano nelle filiere del mare, anche senza operare direttamente sul mare.



**VALORE**  
Ogni attività genera valore e ne attiva altro nelle catene produttive.



**OPPORTUNITÀ**  
Innovazione, investimenti e domanda crescono nei settori collegati al mare.



**TERRITORIO**  
Il mare può essere una leva di sviluppo per interi territori e comunità.

La misura coinvolge un'ampia rete di attori.

**ANALISI CONFLOMBARDIA**

Il Rapporto 2026 dimostra che l'economia del mare è una componente strutturale del nostro Paese, non un settore marginale. Il valore attivato nel resto dell'economia è quasi tre volte quello prodotto direttamente, segno di filiera fortemente interconnessa.

Per molte PMI il mare rappresenta opportunità di crescita, innovazione e collaborazione, spesso ancora poco riconosciute. La sfida è intercettare queste opportunità e trasformarle in competenze, investimenti e nuove capacità competitive.

Una strategia nazionale efficace deve valorizzare le imprese che operano nel mare e quelle che, pur lavorando a terra, contribuiscono ogni giorno a generare valore per il Paese.

**DAL MARE ALL'ECONOMIA ITALIANA**



**78,9 MLD → 224,9 MLD**  
IL VALORE CRESCE ATTRAVERSO LE CONNESSIONI.



**DOMANDA PER L'IMPRESA**

LA NOSTRA IMPRESA OPERA GIÀ, DIRETTAMENTE O INDIRETTAMENTE, IN UNA FILIERA COLLEGATA ALL'ECONOMIA DEL MARE SENZA AVERLA MAI CONSIDERATA TALE?

FONTI

• Unioncamere - OsserMare, Centro Studi Tagliacarne, 7 giugno 2026

• Comunicato stampa OsserMare 2026

• Centro Studi Tagliacarne, XIII Rapporto Nazionale sull'Economia del Mare 2025

INCENTIVI • ENERGIA • INVESTIMENTI

## IMPRESA EFFICIENTE: DAL 6 LUGLIO CAMBIA LA CUMULABILITÀ DELL'AGEVOLAZIONE

Con la DGR XII/6441 del 6 luglio 2026 Regione Lombardia introduce la possibilità di cumulare l'agevolazione "Investimenti - Linea Impresa efficiente" con altre agevolazioni, entro il limite del 100% dei costi ammissibili e nel rispetto delle intensità massime previste dalle rispettive discipline. Resta il divieto di cumulo con agevolazioni finanziate dal PNRR. L'effettiva operatività entrerà in vigore dopo l'adozione del decreto attuativo.

La modifica riguarda uno degli aspetti più importanti per la costruzione finanziaria dei progetti di efficientamento energetico delle PMI lombarde. Si amplia la possibilità di combinare strumenti diversi, ma con regole precise e limiti chiari da rispettare.

**FATTO NUOVO**



**6 LUGLIO 2026**

**DGR XII/6441**

**PR LOMBARDIA  
FESR 2021-2027**

**ATTENZIONE!**

- ✓ **CUMULO AMMESSO**  
con altre agevolazioni, entro il limite del 100% dei costi ammissibili.
- ✓ **RISPETTO DELLE INTENSITÀ MASSIME**  
previste dalle discipline di riferimento.
- ✗ **PNRR ESCLUSO**  
il divieto di cumulo con agevolazioni PNRR resta confermato.
- ⌚ **ENTRATA IN VIGORE SUCCESSIVA**  
la modifica sarà operativa solo dopo l'approvazione del decreto attuativo.

### IL PROGETTO DI EFFICIENTAMENTO

- RINNOVAMENTO IMPIANTI
- ENERGIE RINNOVABILI
- RECUPERO DI ENERGIA
- RIDUZIONE CONSUMI ED EMISSIONI



Interventi per migliorare l'efficienza energetica degli impianti produttivi

### COMBINAZIONE DELLE AGEVOLAZIONI

**AGEVOLAZIONE IMPRESA EFFICIENTE**



Contributo a fondo perduto + Garanzia regionale gratuita

ALTRE AGEVOLAZIONI  
**A**



ALTRE AGEVOLAZIONI  
**B**



ALTRE AGEVOLAZIONI  
**C**



**COPERTURA FINANZIARIA DEL PROGETTO**

**MASSIMO 100% DEI COSTI AMMISSIBILI**

**ESCLUSO**



**PNRR  
DIVIETO DI CUMULO  
CON AGEVOLAZIONI  
PNRR**

**“ CUMULARE NON SIGNIFICA SUPERARE IL COSTO DEL PROGETTO. SIGNIFICA POTER COMBINARE PIÙ STRUMENTI ENTRO REGOLE PRECISE. ”**

Letture editoriale Conflombardia della DGR XII/6441 del 6 luglio 2026

### 01 • IL FATTO COSA È CAMBIATO

La DGR XII/6441 del 6 luglio 2026 introduce una modifica alle regole di cumulabilità della misura "Investimenti - Linea Impresa efficiente". Il provvedimento è pubblicato sul portale regionale il 9 luglio 2026.



6 LUGLIO 2026 DGR XII/6441



9 LUGLIO 2026 PUBBLICAZIONE



**MISURA APERTA**  
alla presentazione delle domande\*

\*secondo le regole del bando vigente.

### 02 • IL LIMITE DA RISPETTARE MAI OLTRE IL COSTO



La somma delle agevolazioni non può superare il 100% dei costi ammissibili del progetto.

Devono inoltre essere rispettate le intensità massime previste dalle rispettive normative.

### 03 • IL DIVIETO CHE RESTA PNRR ESCLUSO



Il cumulo con agevolazioni finanziate dal dispositivo per la ripresa e resilienza non è consentito.

Resta fermo il divieto di cumulo con gli incentivi PNRR.

### 04 • L'EFFETTIVA OPERATIVITÀ NON ANCORA AUTOMATICA



**6 LUGLIO 2026**  
Approvazione DGR XII/6441



**9 LUGLIO 2026**  
Pubblicazione comunicazione sul portale regionale



**DECRETO ATTUATIVO**  
Prossimo passaggio



**ENTRATA IN VIGORE**  
Secondo modalità e tempi che saranno definiti nel decreto.



La modifica diventerà operativa solo dopo l'adozione del decreto attuativo.

### 05 • COS'È "IMPRESA EFFICIENTE" LA MISURA IN SINTESI

- **Destinatari:** PMI lombarde.
- **Obiettivo:** riduzione dei consumi, dell'impatto ambientale e delle emissioni.
- **Interventi:** adeguamento o rinnovo degli impianti produttivi, anche con energie rinnovabili.
- **Risultati attesi:** recupero di energia e riduzione dei gas serra dai processi produttivi.

### 06 • COME È STRUTTURATA L'AGEVOLAZIONE



- Il finanziamento garantito può coprire la parte dell'investimento non coperta dal contributo, fino alla copertura del 100% dell'investimento ammissibile secondo la struttura prevista dalla misura.

### 07 • DIMENSIONE DEI PROGETTI DA 100.000 A 5 MILIONI DI EURO



Il progetto deve rientrare nell'intervallo previsto. Le agevolazioni si applicano sui costi ammissibili sostenuti.

### 08 • PERCHÉ CONTA PER LE PMI VANTAGGI E ATTENZIONI

- **PIÙ OPPORTUNITÀ**  
Possibilità di combinare più strumenti.
- **MIGLIORE COPERTURA**  
Maggiore capacità di sostenere investimenti rilevanti.
- **MAGGIORE COMPLESSITÀ**  
Verificare compatibilità e intensità di aiuto.
- **PROGETTAZIONE ATTENTA**  
Il cumulo va costruito e documentato, non sommato automaticamente.

### ANALISI CONFLOMBARDIA

La modifica alla cumulabilità segna un passaggio importante per le PMI che intendono investire sull'efficienza energetica. La possibilità di combinare più agevolazioni permette di costruire piani finanziari più sostenibili, ma non elimina i limiti e le condizioni da rispettare. Il vero valore della misura resta nella capacità di ridurre i consumi, migliorare la competitività e diminuire l'impatto ambientale. La nuova regola sulla cumulabilità amplia le opzioni, ma chiede alle imprese maggiore attenzione nella progettazione economica e normativa. Un progetto efficiente nasce da scelte tecnologiche consapevoli e da una corretta integrazione degli strumenti di sostegno disponibili.

### DAL LIMITE ALLA POSSIBILITÀ REGOLE CHE FANNO LA DIFFERENZA



**COSTI AMMISSIBILI**



**COMBINAZIONE AGEVOLAZIONI**



**VERIFICA DEI LIMITI**



**INVESTIMENTO SOSTENIBILE**

Più strumenti, più copertura, ma sempre entro il 100% e con le regole corrette.



### DOMANDA PER L'IMPRESA

**IL NOSTRO PROGETTO DI EFFICIENTAMENTO POTREBBE DIVENTARE PIÙ SOSTENIBILE COMBINANDO PIÙ AGEVOLAZIONI, SENZA SUPERARE I LIMITI PREVISTI DALLE NORME?**

INNOVAZIONE • EUROPA • RICERCA E SVILUPPO

## EUROSTARS-3: NUOVA CALL EUROPEA PER I PROGETTI INTERNAZIONALI DELLE PMI INNOVATIVE

Dal 9 luglio al 10 settembre 2026 è aperta la Call 11 di Eurostars-3. Il programma sostiene progetti collaborativi internazionali di ricerca, sviluppo e innovazione guidati da PMI innovative, con regole di finanziamento che dipendono dai Paesi partecipanti.

Eurostars-3 fa parte della European Partnership on Innovative SMEs ed è cofinanziato dall'Unione europea attraverso Horizon Europe.

Il suo elemento distintivo è il ruolo centrale della PMI innovativa, chiamata a guidare un progetto internazionale di ricerca, sviluppo e innovazione con una chiara prospettiva di mercato.

**CALL 11 APERTA**



**9 LUGLIO 2026**

**10 SETTEMBRE 2026**

**ORE 14:00 CEST**

### UN PROGETTO INTERNAZIONALE CHE CREA INNOVAZIONE



### DALLA RICERCA AL MERCATO INTERNAZIONALE



Eurostars finanzia collaborazione internazionale finalizzata a trasformare ricerca, sviluppo e innovazione in nuovi prodotti, processi o servizi con prospettiva di mercato.

### MODELLO EUROSTARS



#### 01 - IL FATTO

La Call 11 di Eurostars-3 è la nuova finestra 2026 per la presentazione di progetti internazionali di R&S e innovazione.

**9 LUGLIO 2026**  
APERTURA CALL 11

**10 SETTEMBRE 2026**  
SCADENZA

**14:00 CEST**  
ORARIO LIMITE

#### 02 - PMI INNOVATIVA LEADER

Il consorzio deve essere guidato da una PMI innovativa.



Non è necessario avere una lunga storia formale di R&S: l'importante è l'ambizione di collaborare per creare soluzioni innovative destinate ai mercati.

#### 03 - COLLABORAZIONE INTERNAZIONALE

Il progetto deve essere sviluppato con partner di almeno due Paesi partecipanti.



Più competenze, più prospettive, più capacità di innovare.

#### 04 - RISULTATI ATTESI

Il progetto deve produrre risultati concreti di ricerca, sviluppo e innovazione con potenziale di mercato.



I risultati devono generare valore economico e impatto competitivo.

#### 05 - ATTENZIONE ITALIA

Per il Bando 2026 - CoD 11 il MUR non finanzia la call.

La partecipazione di soggetti italiani deve quindi essere valutata con attenzione verificando il quadro nazionale applicabile e l'eventuale disponibilità di altre fonti competenti.

**CALL APERTA \* FINANZIAMENTO ITALIANO AUTOMATICO**

Fonte: MUR - European Partnership on Innovative SMEs (luglio 2026)

#### 06 - COSA NON SIGNIFICA

- ✗ NON significa che una PMI possa partecipare da sola.
- ✗ NON significa che qualsiasi idea innovativa sia ammessa.
- ✗ NON significa che tutti i partner ricevano lo stesso finanziamento.
- ✗ NON significa che esista un finanziamento europeo uguale e automatico.
- ✗ NON significa che Eurostars sostituisca altri strumenti nazionali di sostegno alle imprese.

#### 07 - PERCHÉ CONTA PER LE PMI

- ACCESSO A COMPETENZE COMPLEMENTARI**  
Collaborare con università, centri di ricerca e imprese innovative di altri Paesi.
- SVILUPPO TECNOLOGICO AVANZATO**  
Affrontare sfide tecnologiche che da soli sarebbero difficili da superare.
- PROSPETTIVA INTERNAZIONALE**  
Costruire soluzioni pensate fin dall'inizio per mercati più ampi.
- MAGGIORE COMPETITIVITÀ**  
Accelerare innovazione, validazione e accesso al mercato.

#### 08 - CHE COSA FINANZIA EUROSTARS

- ✓ **RICERCA INDUSTRIALE**  
Nuove conoscenze per sviluppare soluzioni innovative.
  - ✓ **SVILUPPO SPERIMENTALE**  
Prototipi, test, dimostrazioni e attività di validazione.
  - ✓ **INNOVAZIONE DI PRODOTTO, PROCESSO O SERVIZIO**  
Risultati con chiara prospettiva di mercato.
- Il progetto deve essere internazionale, collaborativo e guidato da una PMI innovativa.

#### 09 - CHI PUÒ PARTECIPARE

- Il consorzio può includere:
- PMI (obbligatoria come leader)
  - Grandi imprese
  - Università e centri di ricerca
  - Altre organizzazioni ammissibili secondo le regole nazionali
- Ogni partner deve contribuire al progetto con competenze e attività concrete.

#### 10 - QUALI TEMI

Eurostars è aperto a tutti i settori tecnologici e industriali.



I temi sono liberi, purché il progetto abbia una solida base innovativa e prospettiva di mercato.

#### 11 - I PASSI CHIAVE

- 1 **TROVARE PARTNER INTERNAZIONALI**  
Costruire un consorzio solido e complementare.
- 2 **PROGETTARE L'INNOVAZIONE**  
Definire obiettivi, attività, risultati e impatto.
- 3 **PRESENTARE ENTRO IL 10/09/2026**  
Inviare la proposta rispettando i requisiti della call.
- 4 **VERIFICA DEL FINANZIAMENTO**  
Controllare la disponibilità e le regole nazionali applicabili al progetto.

**ANALISI CONFLOMBARDIA**  
Eurostars-3 offre alle PMI innovative la possibilità di lavorare fianco a fianco con partner internazionali per trasformare idee in soluzioni concrete con potenziale di mercato. La dimensione internazionale non è un ostacolo, ma un acceleratore di innovazione. La sfida vera non è avere un'idea brillante, ma trovare i partner giusti e costruire un progetto credibile, sostenibile e capace di generare valore reale. Investire nella ricerca e nello sviluppo significa investire nella futura competitività.

#### INNOVARE INSIEME PER COMPETERE OVUNQUE



#### DOMANDA PER L'IMPRESA

**ABBIAMO UN PROGETTO INNOVATIVO CHE POTREBBE DIVENTARE PIÙ FORTE COLLABORANDO CON PARTNER INTERNAZIONALI?**