

RELAZIONE DEL PRESIDENTE

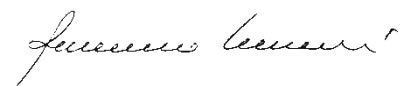
Mandato 2022-2026

ASSEMBLEA
14 luglio 2026

**Quattro anni di rappresentanza, relazioni e progettualità per accompagnare
l'evoluzione del sistema regionale delle costruzioni**

***"Un'Associazione cresce
quando contribuisce a far crescere
il sistema che rappresenta."***

**Rossano Massai
Presidente ANCE Toscana
2022-2026**

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Rossano Massai", written in a cursive style.

Sommario

Premessa	1
1. Un'Associazione più forte per un settore in evoluzione	2
2. Rappresentare il settore, costruire relazioni	3
3. Costruire il futuro: la filiera delle competenze	4
4. Sicurezza, qualità del lavoro e legalità	5
5. Innovazione, comunicazione e partecipazione – il ruolo delle nuove generazioni di imprenditori	6
6. Cinquant'anni di ANCE Toscana: una storia che guarda al futuro	7
7. Le prossime sfide	7
Conclusioni	9

PREMESSA

Il quadriennio 2022-2026 è stato caratterizzato da profondi cambiamenti che hanno interessato il settore delle costruzioni. L'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, l'entrata in vigore del nuovo Codice dei contratti pubblici, l'evoluzione delle politiche ambientali ed energetiche, la progressiva conclusione della stagione dei bonus edilizi e la crescente difficoltà nel reperimento di manodopera qualificata hanno profondamente modificato il contesto nel quale operano le imprese.

In questo scenario ANCE Toscana ha interpretato il proprio ruolo nella consapevolezza che la rappresentanza di un sistema imprenditoriale non possa limitarsi alla tutela degli interessi della categoria, ma debba contribuire a costruire le condizioni per lo sviluppo dell'intero settore.

Il mandato si è sviluppato lungo una direttrice chiara: **rafforzare il ruolo dell'Associazione quale interlocutore autorevole delle istituzioni regionali, sostenere la competitività delle imprese, promuovere qualità, sicurezza e innovazione e investire nella costruzione di una filiera delle competenze capace di accompagnare le trasformazioni del mercato.**

L'attività svolta in questi quattro anni è stata il risultato di un lavoro condiviso tra Presidenza, Consiglio Generale, Associazioni territoriali, struttura tecnica e sistema bilaterale, nella convinzione che la forza di ANCE Toscana risieda nella capacità di fare sintesi tra esperienze, competenze e sensibilità diverse.

Questa relazione non intende proporre un elenco delle iniziative realizzate, ma offrire una lettura del percorso compiuto, evidenziando le principali direttrici lungo le quali si è sviluppata l'azione dell'Associazione.

Per alcuni ambiti strategici, quali la formazione e lo sviluppo della filiera delle competenze, la relazione rinvia agli specifici documenti di approfondimento predisposti nel corso del mandato, dei quali costituisce naturale complemento.

1. UN'ASSOCIAZIONE PIÙ FORTE PER UN SETTORE IN EVOLUZIONE

Le trasformazioni che hanno interessato il settore delle costruzioni hanno richiesto un progressivo rafforzamento della capacità organizzativa dell'Associazione, chiamata ad affrontare tematiche sempre più articolate e ad ampliare il proprio ruolo di interlocutore nei confronti delle istituzioni e del sistema associativo.

Nel corso del mandato ANCE Toscana ha investito nel **consolidamento della struttura tecnica**, introducendo un nuovo funzionario e rafforzando competenze professionali e strumenti operativi, con l'obiettivo di assicurare un supporto sempre più qualificato agli Organi associativi e alle Associazioni territoriali.

Particolare attenzione è stata dedicata allo sviluppo di competenze specialistiche in materia di analisi economica, formazione, innovazione, comunicazione e monitoraggio delle politiche regionali, nella convinzione che una rappresentanza moderna debba fondarsi su conoscenza, capacità di elaborazione e qualità delle proposte.

Questa evoluzione ha consentito di affrontare con maggiore efficacia i numerosi tavoli di confronto aperti nel quadriennio, favorendo una presenza competente e costante dell'Associazione nei principali processi decisionali di interesse.

Tra gli interventi di potenziamento maggiormente significativi si colloca il consolidamento del **Centro Studi regionale**, sviluppato attraverso una collaborazione strutturata con Confindustria Toscana, che ha consentito di ampliare la capacità di analisi dei fenomeni economici e produttivi del comparto.

L'attività del Centro Studi ha progressivamente assunto una funzione di supporto alle decisioni della governance associativa, fornendo dati, analisi e strumenti di lettura utili, anche alle Associazioni territoriali, sia nelle relazioni istituzionali sia nell'elaborazione delle proposte.

Il rafforzamento delle attività di studio e monitoraggio ha inoltre costituito il presupposto per la successiva realizzazione dell'**Osservatorio regionale sui fabbisogni professionali e sulle competenze del settore delle costruzioni**, sviluppato in collaborazione con il sistema della formazione e approfondito nella specifica relazione dedicata.

La crescita dell'Associazione è stata accompagnata da un significativo **investimento sulle competenze del personale**.

Nel quadriennio sono stati realizzati percorsi di formazione manageriale di elevato livello, affiancati da iniziative di aggiornamento continuo finalizzate a rafforzare capacità organizzative, gestione dei progetti, relazioni istituzionali e comunicazione.

Contestualmente è proseguita la valorizzazione delle professionalità interne attraverso una più efficace distribuzione delle responsabilità e il progressivo ampliamento delle attività presidiate direttamente dalla struttura.

Parallelamente è stata promossa da Ance Toscana la **Scuola di Sistema**, iniziativa finalizzata alla crescita professionale di funzionari e imprenditori, nella convinzione che la qualità della rappresentanza dipenda anche dall'adeguatezza delle competenze.

Il costante coordinamento con le Associazioni territoriali ha consentito di affrontare in modo condiviso le principali questioni di interesse comune, rafforzando il senso di appartenenza al sistema e favorendo una maggiore integrazione tra livello regionale e territoriale.

Investire nella struttura e nel sistema non ha rappresentato un obiettivo in sé, ma la condizione necessaria per offrire alle Territoriali e, tramite esse, alle imprese servizi sempre più qualificati e per affrontare con maggiore efficacia i cambiamenti del settore.

2. RAPPRESENTARE IL SETTORE, COSTRUIRE RELAZIONI

La rappresentanza degli interessi delle imprese costituisce la funzione fondamentale di un'associazione di categoria. Nel corso del mandato tale funzione è stata interpretata nella consapevolezza che la complessità delle trasformazioni in atto richiedesse una presenza costante nei luoghi in cui si formano le politiche pubbliche e si costruiscono le decisioni che incidono sul settore delle costruzioni.

L'attività svolta da ANCE Toscana si è quindi sviluppata lungo due direttrici strettamente integrate: **da un lato la tutela degli interessi delle imprese del sistema** attraverso il confronto con le istituzioni e con le altre parti sociali; **dall'altro la costruzione di relazioni stabili** e collaborative finalizzate a promuovere lo sviluppo del comparto, la qualità del lavoro e la competitività del sistema regionale delle costruzioni.

In questo contesto l'Associazione ha consolidato il proprio ruolo di interlocutore riconosciuto dalla Regione Toscana e dagli altri soggetti istituzionali, contribuendo con continuità ai principali tavoli di confronto riguardanti le politiche infrastrutturali, gli appalti pubblici, la sicurezza, la formazione, il lavoro, la sostenibilità ambientale e l'innovazione, con proposte e osservazioni

Il confronto con la Regione Toscana, in entrambe le legislature, è stato improntato ad un approccio costruttivo, orientato non soltanto alla rappresentanza delle

esigenze delle imprese, ma alla ricerca di soluzioni condivise capaci di migliorare la qualità delle politiche pubbliche.

Queste esperienze hanno confermato il ruolo di “guida” di Ance Toscana tra le Associazioni datoriali regionali con le quali è stato favorito il confronto alla ricerca, ove possibile, di posizioni comuni che hanno rafforzato l'azione complessiva di lobby.

Si sono consolidati i rapporti con ANCI Toscana, con il sistema universitario, con l'Ufficio Scolastico Regionale, con INAIL Toscana e con il sistema Confindustria, favorendo la costruzione di una rete stabile di relazioni che oggi rappresenta uno dei principali patrimoni dell'Associazione.

In Regione particolare rilievo hanno assunto il confronto sul nuovo Codice dei contratti pubblici, le proposte in materia di qualificazione delle imprese, le azioni di tutela della categoria per la gestione dell'elenco regionale degli operatori, la revisione della normativa urbanistica regionale, l'attuazione del Piano Cave, le politiche per le infrastrutture, le politiche energetiche (geotermia) e il monitoraggio degli investimenti legati al PNRR.

Parallelamente ANCE Toscana ha continuato a partecipare attivamente alla vita associativa nazionale, contribuendo ai lavori delle Commissioni e dei gruppi di lavoro e valorizzando, anche a livello nazionale, numerose esperienze sviluppate sul territorio toscano; significativi gli interventi in tema di PPP e diritto di prelazione, di consorzi stabili, di subappalto.

L'attività istituzionale svolta nel quadriennio conferma come la rappresentanza moderna richieda capacità di ascolto, di proposta e di costruzione di relazioni stabili, elementi che hanno caratterizzato l'azione dell'Associazione durante l'intero mandato.

3. COSTRUIRE IL FUTURO: LA FILIERA DELLE COMPETENZE

Tra le principali scelte strategiche del mandato vi è stata **la volontà di considerare la formazione come vera politica di sviluppo del settore** avviando un percorso ambizioso che metta stabilmente in relazione scuola, formazione professionale, alta formazione tecnologica, imprese e istituzioni.

In questa prospettiva ANCE Toscana ha:

- rafforzato il **coordinamento regionale delle Scuole Edili**;
- sostenuto lo sviluppo della Fondazione **ITS Academy ATE**, accompagnata costantemente nel rapporto con la governance, con le Scuole edili e con le imprese, supportata nelle attività e nel percorso che l'ha portata al riconoscimento regionale dell'accreditamento il 9 luglio 2026;

- promosso la costituzione del **Polo Tecnologico Professionale "Innovazione Edilizia Sostenibile"** alle prese oggi con le prime progettualità;
- contribuito alla nascita **dell'Osservatorio regionale sui fabbisogni professionali**;
- ideato **Generazione Cantiere**, iniziativa dedicata all'orientamento e alla promozione delle professioni delle costruzioni presso le giovani generazioni.

Parallelamente l'Associazione ha partecipato con continuità al confronto con la Regione Toscana sulle politiche formative e del lavoro, sostenendo la necessità di una programmazione sempre più orientata ai fabbisogni delle imprese e allo sviluppo delle competenze richieste dalla transizione digitale, ambientale e organizzativa del settore.



L'insieme delle attività realizzate in questa area è illustrato nella **Relazione "Dalla formazione alla filiera delle competenze – Attività di ANCE Toscana nel quadriennio 2022-2026"**, alla quale si rinvia per una trattazione organica delle iniziative sviluppate e dei risultati conseguiti.

4. SICUREZZA, QUALITÀ DEL LAVORO E LEGALITÀ

La prevenzione e la sicurezza sul luogo di lavoro ha rappresentato uno dei valori guida dell'azione associativa.

Nel corso del mandato ANCE Toscana ha promosso una visione della **prevenzione fondata sulla collaborazione** tra istituzioni, imprese, enti bilaterali e sistema della formazione, superando una lettura esclusivamente normativa del tema.

Particolare importanza ha assunto il lungo percorso che ha condotto alla **sottoscrizione del Protocollo regionale per la qualità del lavoro**, attraverso il quale l'Associazione ha contribuito a promuovere **un modello di appalti pubblici orientato alla qualità delle imprese, alla corretta applicazione dei contratti collettivi, alla valorizzazione della sicurezza e alla trasparenza delle procedure**.

Si è rafforzata la collaborazione con INAIL Toscana, consolidando il rapporto su prevenzione e promozione della cultura della sicurezza, così come è proseguita l'attività di coordinamento regionale dei CPT, favorendo la diffusione di buone pratiche e la condivisione di esperienze tra gli organismi territoriali.

Tra le iniziative di maggiore valore si colloca inoltre il **Protocollo sottoscritto con il Provveditorato Regionale dell'Amministrazione Penitenziaria**, finalizzato alla realizzazione di percorsi di formazione e inserimento lavorativo delle persone detenute nel settore delle costruzioni, tramite "Seconda Chance", coniugando inclusione sociale, qualificazione professionale e risposta ai fabbisogni delle imprese.

Convegni, seminari, webinar e momenti di approfondimento hanno infine contribuito a diffondere una cultura della prevenzione sempre più orientata alla responsabilità condivisa e alla qualificazione del sistema delle costruzioni.

In questo ambito è significativo il Convegno “Lavoro sano, lavoro sicuro” svolto nel giugno del 2024 che ha avuto una risonanza nazionale per l'approccio e la competenza nell'affrontare ai temi trattati.

5. INNOVAZIONE, COMUNICAZIONE E PARTECIPAZIONE – IL RUOLO DELLE NUOVE GENERAZIONI DI IMPRENDITORI

Il quadriennio ha visto una significativa evoluzione anche nella capacità di ANCE Toscana di comunicare il settore e di promuoverne un'immagine coerente con le profonde trasformazioni in atto.

La comunicazione istituzionale è stata progressivamente rafforzata attraverso i canali digitali, i video promozionali, i rapporti con gli organi di informazione, la produzione di contenuti dedicati e la valorizzazione delle esperienze delle imprese associate.

Parallelamente l'Associazione ha sviluppato collaborazioni con operatori impegnati nei processi di innovazione, ricerca e rigenerazione urbana, come DIH Cube Ance, Digital Innovation Hub Toscana, Fondazione Michelucci e Premio Architettura Toscana

La costituzione del **Gruppo Giovani ANCE Toscana** nel febbraio 2024 ha rappresentato un passaggio significativo nel percorso di rafforzamento della rappresentanza regionale e nazionale offrendo uno spazio stabile di confronto, crescita e partecipazione.

Il Gruppo ha permesso di dedicare particolare attenzione al coinvolgimento dei giovani imprenditori e alla valorizzazione del loro contributo nello sviluppo dell'Associazione.

Accanto all'attività associativa sono stati promossi specifici percorsi di formazione e iniziative dedicate alla nuova imprenditorialità, nella convinzione che il ricambio generazionale costituisca uno dei principali fattori di sviluppo del sistema delle costruzioni.

Queste iniziative hanno contribuito a rafforzare l'identità dell'Associazione e a consolidarne il ruolo quale soggetto capace di interpretare le trasformazioni del comparto, promuovendo innovazione, partecipazione e dialogo con il territorio.

6. CINQUANT'ANNI DI ANCE TOSCANA: UNA STORIA CHE GUARDA AL FUTURO

Nel 2023, il cinquantesimo anniversario dalla nascita di ANCE Toscana ha rappresentato un momento di particolare significato per l'Associazione.

La ricorrenza ha offerto l'occasione per ripercorrere il contributo che le imprese del settore hanno dato allo sviluppo economico, sociale e infrastrutturale della Toscana, ma soprattutto per riflettere sul ruolo che ANCE Toscana è chiamata a svolgere in una fase di profonda trasformazione del comparto.

Più che una celebrazione, il cinquantesimo anniversario ha rappresentato un momento di rilancio dell'identità associativa, riaffermando il valore della rappresentanza, del dialogo con le istituzioni e della capacità di costruire progettualità condivise.

La storia dell'Associazione costituisce oggi il punto di partenza per affrontare le sfide del futuro con la stessa responsabilità e lo stesso spirito di servizio che hanno accompagnato il percorso di questi cinquant'anni.

7. LE PROSSIME SFIDE

Il lavoro svolto nel quadriennio ha posto le basi per affrontare una nuova fase di sviluppo del sistema regionale delle costruzioni.

Tra le principali priorità emergono

- a) rafforzare il sistema associativo territoriale;
- b) valorizzare il dialogo regionale nelle relazioni industriali a supporto dei territori;
- c) accreditare la filiera delle competenze e lo sviluppo dell'Osservatorio regionale;
- d) sostenere i processi di innovazione delle imprese;
- e) sviluppare Generazione Cantiere come appuntamento annuale dedicato ai giovani e le progettualità di orientamento al settore;
- f) approfondire il dialogo con la nuova governance della Regione Toscana sulle politiche industriali, infrastrutturali e, soprattutto, di governo del territorio, con la consapevolezza della profonda necessità di adeguare la L.R. n. 65/2014 alla realtà attuale delle città toscane.

- g) completare il lavoro avviato per il miglioramento del Prezzario Regionale, anche attraverso la messa a regime della piattaforma di segnalazione a disposizione del sistema.

A queste sfide si affianca la necessità di proseguire il percorso di qualificazione del mercato attraverso la promozione della sicurezza, della legalità, della qualità degli appalti e la valorizzazione delle imprese che operano nel rispetto delle regole.

Imprese che dovremo accompagnare e sostenere nella maturazione di una **nuova e più moderna cultura aziendale** che, basata sulla tradizione, guardi con fiducia ai modelli innovativi imprenditoriali capaci di cogliere le opportunità dell'innovazione tecnologica e pronti ad adeguarsi a una realtà che richiede operatori sempre più strutturati e competenti.

CONCLUSIONI

Ogni mandato associativo lascia risultati, esperienze e relazioni che costituiscono il patrimonio sul quale costruire il futuro.

Il quadriennio 2022-2026 è stato caratterizzato da profondi cambiamenti che hanno richiesto capacità di adattamento, spirito di collaborazione e una visione capace di guardare oltre le esigenze contingenti.

In questo contesto ANCE Toscana ha interpretato la propria missione rafforzando la rappresentanza delle imprese e promuovendo, al tempo stesso, un'idea di sviluppo fondata sulla qualità del lavoro, sulla sicurezza, sulle competenze, sull'innovazione e sul dialogo istituzionale.

Le iniziative richiamate in questa relazione non rappresentano episodi isolati, ma parti di un percorso unitario che ha progressivamente consolidato il ruolo dell'Associazione quale soggetto promotore dello sviluppo del sistema regionale delle costruzioni.

Molti dei progetti avviati continueranno a produrre effetti negli anni a venire. È questo il risultato più significativo del mandato: **avere contribuito a costruire strumenti, relazioni e progettualità destinate a proseguire oltre la naturale durata del mandato degli Organi associativi.**

Con questo spirito ANCE Toscana consegna il lavoro svolto nel quadriennio 2022-2026 alla futura governance dell'Associazione, nella convinzione che ogni traguardo raggiunto rappresenti il punto di partenza per nuove sfide e nuove opportunità di crescita per l'intero sistema delle costruzioni toscano.

DC.26.272

Firenze, 14 luglio 2026

Il Presidente

Rossano Massai

